

NARZĘDZIE PPI2INNOVATE DLA SEKTORA OCHRONY ZDROWIA (SMART-HEALTH)

Raport z wzajemnego uczenia się i wspólnego opracowania
Narzędzia PPI2Innovate w zakresie SMART-HEALTH
Uniwersytet Turyński (UNITO)
Prof. Gabriella M. Racca
Prof. Silvia Ponzio
Dott. Donato Gualtieri





Spis treści

WSTĘP	4
1. PODSTAWY TEORETYCZNE	5
1.1. Zamówienia publiczne jako napęd innowacji.....	5
1.2. Podejścia do innowacyjnych zamówień: PCP i PPI.....	9
1.2.1. Zamówienia Przedkomercyjne (PCP).....	13
1.2.2. Zamówienia Publiczne na Innowacyjne Rozwiązania (PPI).....	17
1.3. Kontekst polityki europejskiej.....	24
1.3.1. Kontekst polityki europejskiej w dziedzinie zdrowia.....	33
1.4. Główne przeszkody dla PPI.....	40
1.4.1. Główne przeszkody dla PPI w dziedzinie zdrowia.....	45
1.5. Cel tego przewodnika	46
2. PODEJŚCIE PRAKTYCZNE	48
2.1. Uwagi ogólne.....	48
2.2. Działania wstępne.....	50
2.2.1. Ramy polityki w dziedzinie zamówień na innowacyjne rozwiązania	50
2.2.1.1. Ramy polityki w zakresie zamówień na innowacyjne rozwiązania w dziedzinie zdrowia	59
2.2.2. Określenie zespołu zarządzającego projektem	61
2.2.2.1. Charakterystyka zespołu zarządzającego projektem w zakresie zdrowia.....	64
2.2.3. Wyznaczanie granic	64
2.3. Rozpoznanie i ocena potrzeb	71
2.3.1. Rozpoznanie potrzeby.....	71
2.3.1.1. Rozpoznanie potrzeb w dziedzinie zdrowia.....	76
2.3.2. Opis potrzeby	77
2.3.2.1. Opis potrzeb w dziedzinie zdrowia	82
2.3.3. Analiza najnowszych osiągnięć.....	85
2.3.3.1. Analiza najnowszych osiągnięć w dziedzinie zdrowia	89
2.3.4. Wykonanie analizy kosztów i korzyści.....	90
2.4. Wstępna konsultacja rynkowa i wstępne ogłoszenie informacyjne (PIN)	95
2.4.1. Wstępna konsultacja rynkowa oraz wstępne ogłoszenie informacyjne w dziedzinie zdrowia.....	103
2.4.1.1. Jak przystąpić do UMOWY RAMOWEJ HAPPI, aby nabyć produkty innowacyjne w dziedzinie Zdrowego Starzenia.....	112



2.5. Strategia zamówień w zakresie nabywania rozwiązań innowacyjnych: wdrożenie procedury udzielenia zamówienia	119
2.5.1. Ustalenie modelu organizacyjnego (KTO NABĘDZIE) oraz dalsza strategia w zakresie zamówień (JAK NABYĆ).....	119
2.5.2. Przygotowanie wstępnej wersji dokumentów przetargowych.....	153
2.5.2.1. Przygotowanie wstępnej wersji dokumentów przetargowych w dziedzinie zdrowia	157
2.5.3. Ocena ofert oraz udzielenie zamówienia	158
2.5.3.1. Ocena ofert oraz udzielanie zamówień w dziedzinie zdrowia	166
2.6. Wdrożenie zamówienia oraz kwestie realizacji.....	168
2.6.1. Wdrożenie i realizacja zamówienia w dziedzinie zdrowia.....	172
3. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM	173
3.1. Ustal ryzyka.....	173
3.2. Oceniaj ryzyka	174
3.3. Zarządzaj ryzykami	176
3.4. Charakter ryzyk na każdym etapie przetargu.....	177
3.4.1. Ocena potrzeb.....	177
3.4.2. Organizacja i planowanie	177
3.4.3. Dialog z rynkiem	177
3.4.4. Wdrażanie strategii zamówień oraz procedura udzielenia zamówienia	177
3.4.5. Uzupelnienie i ocena.....	178
3.5. Specyficzne ryzyko w dziedzinie zdrowia	178
4. SŁOWNIK	179
5. PRZYDATNE LINKI	182



WSTĘP

Projekt PPI2Innovate (Budowanie potencjału w celu zwiększenia wykorzystania Zamówień Publicznych na Innowacyjne Rozwiązania w Europie Środkowej) jest realizowany w okresie od 1 czerwca 2016 do 31 maja 2019 roku w ramach Programu Interreg Europa Środkowa przez konsorcjum 10 partnerów z 6 krajów Europy Środkowej (Węgry, Czechy, Polska, Włochy, Słowenia i Chorwacja) oraz finansowany przez UE.

Do konsorcjum należą agencje sektorowe (Bicro, CTRIA, RARR), ośrodki badawcze i innowacyjne (Uniwersytet w Turynie (UNITO), Instytut ICT (ICT TN), Centrum Innowacji DEX (DEX IC) i podmioty rządowe oraz samorządowe (Ministerstwo Administracji Publicznej Słowenii (MJU), Region Piemont, Zarząd Powiatu Somogy i Miasto Lublin). Jego głównym celem jest zwiększenie wykorzystania zamówień publicznych na innowacyjne rozwiązania (PPI) przez publiczne podmioty zamawiające w Europie Środkowej.

Ze względu na rolę w pobudzaniu innowacji, PPI są mocno wspierane na poziomie europejskim. Niemniej jednak, niektóre istotne kwestie nadal wymagają uwagi: dostępne narzędzia mogą być lepiej dostosowane do krajowych ram. PPI2Innovate jest skierowany bezpośrednio do Zamawiających na wszystkich szczeblach administracji w Europie Środkowej, aby budować potencjał regionalny w zakresie PPI, zmieniać nastawienie do PPI, wzmacniać więzi wśród odpowiednich uczestników w regionalnych systemach innowacji i w ten sposób zwiększać wykorzystanie PPI w Europie Środkowej.

Projekt zapewni realizację tych celów poprzez:

- **3 tematyczne narzędzia PPI2Innovate** (Inteligentne Zdrowie, Inteligentna Energia i Inteligentne ICT) w pełni dostosowane do 6 krajowych ram instytucjonalnych i przetłumaczone na każdy z narodowych języków;
- **6 planów działań do wykonania przez Centra Kompetencji**: Centra Kompetencji zostaną ustanowione przez współpracujących partnerów, obejmują poziom regionalny w Polsce (RARR), we Włoszech (Uniwersytet w Turynie - UNITO) i na Węgrzech (CTRIA) oraz poziom krajowy w Słowenii (ICT TN), w Chorwacji (Bicro) i w Czechach (DEX IC);
- **środkowoeuropejską sieć centrów kompetencji PPI2Innovate**;
- **szkolenie** nowych członków sieci PPI;
- **programy pilotażowe PPI** w sektorze energii, zdrowia i ICT na Węgrzech (Powiat Somogy), we Włoszech (Region Piemont), w Polsce (Lublin), oraz w Słowenii (Ministerstwo Administracji Publicznej).

Niniejszy dokument został opracowany w ramach Pakietu Roboczego T1 - prowadzonego przez Profesor Gabriellę M. Racca (Uniwersytet w Turynie - UNITO), aby posłużyć jako przewodnik dla nabywców publicznych w dziedzinie zdrowia.



1. PODSTAWY TEORETYCZNE

1.1. Zamówienia publiczne jako napęd innowacji

Zgodnie z dostępnymi szacunkami Dyrekcji Generalnej ds. Rozwoju (dalej również DG ds. Rozwoju), zamówienia publiczne liczone jako całkowite wydatki publiczne w zakresie robót budowlanych, towarów i usług stanowiły w 2015 roku 13.1% europejskiego produktu krajowego brutto (PKB), sięgając 2015,3 mld EUR. W istocie, tak ogromna siła nabywczą może znacznie wpływać na wzrost gospodarczy, tworzenie miejsc pracy, konkurencyjność oraz ogólny dobrostan społeczny. Jak stwierdziła w 2006 roku była Komisarz UE ds. Społeczeństwa Innowacyjnego i Mediów Viviane Redding, „*sektor publiczny posiada ogromną siłę nabywczą, ale potrzebuje właściwych bodźców, aby dzielić ryzyka jak również korzyści inwestowania w nowe technologie i usługi*”. Kompleksowe zamówienia, poprzez centralnych zamawiających (CZ) na szczeblu krajowym, jak również regionalne zamówienia wspólne, „*umożliwiają nabywcom publicznym osiągnięcie rentowności oraz wzmacnianie swojej pozycji na rynku, aby generować oszczędności*”, a „*to może im również umożliwić wzmocnienie wpływu na cele środowiskowe, społeczne i innowacyjne*”. W tej perspektywie „*wspólne i centralne jednostki zamawiające są kluczowymi graczami pejzażu zamówień publicznych i często odgrywają ważną rolę również w odniesieniu do strategicznych zamówień publicznych*” (European Commission - DG GROW, Study on “Strategic use of public procurement in promoting green, social and innovation policies”, 2016, s. 59). Oprócz bibliotek internetowych, zostały opracowane wyrafinowane narzędzia do wielu innych celów, takich jak obliczanie kosztów cyklu życia, karty wyników do oceny przetargów strategicznych, jak również dopasowania popytu i podaży na innowacyjne towary i usługi (European Commission - DG GROW, Study on “Strategic use of public procurement in promoting green, social and innovation policies”, 2016, s. 59; zobacz również Pre-commercial public procurement should become a bridge from research to innovation, says Commission ICT expert group, IP/06/373, 24.03.2006; Komisja Europejska, Przewodnik - Zamówienia Publiczne siłą napędową innowacji w MŚP i Usługach, 2014).

Innowacja jest faktycznie kluczowym czynnikiem odpowiadającym na współczesne wyzwania społeczne w wielu istotnych sferach - takich jak służba zdrowia, energia, zmiana klimatu, transport, bezpieczeństwo, ochrona środowiska - których ważność dla decydentów jest nadrzędna z powodu konieczności zapewnienia bardziej efektywnych usług publicznych lub jako konsekwencja krajowych i międzynarodowych zobowiązań.

Innowacja zajmuje się rozpoznaniem nowych technologii zdolnych do odpowiedzi na wyzwania społeczne poprzez rozwiązania, które albo już **istnieją na niewielką skalę na rynku** (Zamówienia Publiczne na Innowacyjne Rozwiązania, **PPI**) lub **mają być opracowane od zera począwszy od fazy B+R** (Zamówienia Przedkomercyjne, **PCP**).

Strategie innowacji towarzyszą tworzeniu nowych produktów i usług w każdej fazie ewolucji: B+R, produkcja wstępna, produkcja, dystrybucja, szkolenia, przygotowanie rynku oraz nowe metody organizacyjne. Ponadto, nabywcy mogą kształtować i preferować innowacje poprzez dostawców przez definicję przedmiotu zamówienia, zastosowanie



specyfikacji technicznych sprzyjających innowacjom, kryteria oceny i udzielanie zamówień oraz stały nadzór nad realizacją zamówienia włączając nawet bodźce oparte o osiągnięte wyniki.

Schemat 1. PCP i PPI w pigułce



Sektor publiczny może **napędzać innowacje od strony popytowej** i zapewnić, by jakość i efektywność usług publicznych nie uległa stagnacji w długim okresie. Takie podejście ze strony popytowej do innowacji było wspierane przez ramy polityki UE przez ostatnie dziesięć lat, w szczególności po przyznaniu się do porażek w subsydiowaniu prywatnego sektora (podejście ze strony podażowej) w celu uzyskania innowacyjności.

W celu pobudzenia innowacyjności od strony popytowej instytucje stosujące procedury oparte na zamówieniach publicznych powinny strategicznie i w odpowiednim czasie stymulować innowacyjność na rynku, tworząc w ten sposób sprzyjające warunki gospodarcze i społeczne oraz dając przemysłowi zachętę do inwestowania w nowe umiejętności, wyposażenie oraz badania i rozwój (B+R). Powinny one planować swoje procedury zakupowe strategicznie oraz w odpowiednim czasie w oparciu o swoje potrzeby oraz biorąc pod uwagę korzyści krótkookresowe i długookresowe. Zamówienia obejmujące swoim zakresem innowacyjne rozwiązania mogą przyczyniać się do lepszego zrozumienia i dostępu do rynku oraz bardziej efektywnego procesu decyzyjnego, opartego na dowodach; umożliwiać organom publicznym realizację celów polityk oraz osiągnięcie lepszego wykorzystania środków poprzez optymalne połączenie wyższej jakości, szybszej dostawy i/lub ograniczonych kosztów w całym cyklu życia. Dodatkowo mogą preferować dostęp do zamówień dostawców innowacyjnych wspierając ich wzrost gospodarczy i przemysłowy.

Zamówienia publiczne są jedną ze sfer życia społeczno-gospodarczo-politycznego wpływającego na rozwój, ale i będącego narzędziem i przedmiotem zmian, które uwidaczniają rolę państwa w systemie nabywania towarów, usługi i robót budowlanych.

Zamówienia publiczne stanowią w ocenie Unii Europejskiej kluczową rolę, co zostało zawarte w komunikacie Komisji z dnia 3 marca 2010 r. zatytułowanym „Europa 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”. Są one jednym z instrumentów wykorzystywanych w celu osiągnięcia inteligentnego, trwałego wzrostu gospodarczego, oraz zagwarantowania efektywnego wykorzystania środków publicznych. W przedmiotowej strategii podkreśla się, że zamiarem Unii Europejskiej jest zwiększenie efektywności wydatków publicznych, ułatwienie udziału małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w zamówieniach publicznych, oraz umożliwienie zamawiającym lepszego wykorzystania zamówień publicznych dla wsparcia wspólnych



celów społecznych, wdrażania innowacyjnych rozwiązań oraz rozwiązań służących ochronie środowiska.

Strategia „Europa 2020” we wstępie zawiera stwierdzenie, iż zamówienia publiczne są ważnym narzędziem polityki Unii Europejskiej i podstawowym stymulatorem rozwoju. Analizując strategię „Europa 2020”, można natknąć się na stwierdzenie, iż należy „w pełni wykorzystać strategię tworzenia popytu np. poprzez zamówienia publiczne”. Ze względu na przekazywanie przez Unię Europejską i państwo członkowskie ogromnych środków na realizację przyjętych w strategiach kluczowych zadań, w zasadniczej części są one wydatkowane przy użyciu ustawy prawo zamówień publicznych, co pozwala w pełni realizować przyjęte założenie.

Przejawem przełożenia wskazanych założeń na praktykę, jest kształtowanie dyrektyw, rozporządzeń, wytycznych, przepisów krajowych czy też specyfikacji istotnych warunków zamówienia tak, aby realizować złożone cele.

Pojęcie „innowacyjne zamówienie publiczne” będące przedmiotem niniejszego opracowania trudno jest zdefiniować. Stąd też jedynym sposobem przybliżenia jego znaczenia jest przedstawienie i wyjaśnienie go przez wskazanie charakterystyki. Do specyficznych cechy takiego zamówienia zaliczamy:

- 1) innowacyjny przedmiot zamówienia,
- 2) trudność w sprecyzowaniu przedmiotu zamówienia na etapie ogłoszenia o zamówieniu,
- 3) zastosowanie procedury umożliwiającej sprecyzowanie przedmiotu zamówienia podczas postępowania,
- 4) większa otwartość w określaniu przedmiotu zamówienia - sektor prywatny uczestniczy w określaniu przedmiotu zamówienia (np. w odniesieniu do możliwości technicznych),
- 5) MEAT (Most Economically Advantageous Tender - oferta najkorzystniejsza ekonomicznie); kryteria wyboru najkorzystniejszej oferty, dla których cena nie jest podstawowym i najważniejszym elementem,
- 6) większe zaangażowanie ekspertów merytorycznych,
- 7) większe ryzyko związane z zamówieniem (niepewność sukcesu),
- 8) istotna rola przyzwolenia politycznego na innowacyjność.

Przepisy obowiązujące na terenie Rzeczypospolitej Polskiej nie kształtują odmiennego systemu prawnego w zakresie nabywania innowacyjnych towarów, usług czy też robót budowlanych. Stąd też już na wstępie należy wskazać, iż sporządzając dokumentację dla danego postępowania opartego na ustawie prawo zamówień publicznych, dotyczącą innowacyjnych zamówień, nie należy szukać odmiennej podstawy prawnej dla podejmowanych czynności.

Do źródeł prawa w zakresie zamówień publicznych innowacyjnych w zakresie zdrowia zaliczane są:

- 1) ustawa z 29 stycznia 2004 roku prawo zamówień publicznych;
- 2) ustawa z 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej, Dz.U. z 2016 poz. 1638 z późniejszymi zmianami;
- 3) ustawa z 12 maja 2011 r. o refundacji leków, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia żywieniowego oraz wyrobów medycznych, Dz.U. z 2017 poz. 1844 z późniejszymi zmianami;



- 4) ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, Dz.U. z 2017 poz. 1938 z późniejszymi zmianami;
- 5) ustawa z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej (Dz. U. z 1991 r. Nr 91, poz. 408 z późn. zm.);
- 6) rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 21 września 1992 r. w sprawie wymagań, jakim powinny odpowiadać pod względem fachowym i sanitarnym pomieszczenia i urządzenia zakładu opieki zdrowotnej (Dz. U. z 1992 r. Nr 74, poz. 366 z późn. zm.);
- 7) rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 27 lutego 1998 r. w sprawie standardów postępowania oraz procedur medycznych przy udzielaniu świadczeń medycznych z zakresu anestezjologii i intensywnej terapii w zakładach opieki zdrowotnej (Dz. U. z 1998 r. Nr 37, poz. 215);
- 8) ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o wyrobach medycznych (Dz.U. z 2004 r. Nr 93, poz 896) - art. 9, ust. 4 ustawy o zakładach opieki zdrowotnej;
- 9) ustawa z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodzie lekarza (Dz. U. tekst jednolity z 2002 r. Nr 21, poz. 204 z późn. zm.);
- 10) ustawa z dnia 5 lipca 1996 r. o zawodach pielęgniarki i położnej (Dz. U. tekst jednolity z 2001 r. Nr 57, poz. 602 z późn. zm.);
- 11) ustawa z dnia 19 kwietnia 1991 r. o izbach aptekarskich (Dz. U. tekst jednolity z 2003 r. Nr 9, poz. 108);
- 12) ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. o diagnostyce laboratoryjnej (Dz. U. z 2001 r. Nr 100, poz. 1083 z późn. zm.);
- 13) ustawa z dnia 20 lipca 1950 r. o zawodzie felczera (Dz. U. tekst jednolity z 1950 r. Nr 36, poz. 336 z późn. zm.);
- 14) ustawa z dnia 25 lipca 2001 r. o Państwowym Ratownictwie Medycznym (Dz. U. z 2001 r. Nr 113, poz. 1207 z późn. zm.);
- 15) rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 17 maja 2000 r. w sprawie wymagań, jakim powinny odpowiadać osoby na stanowiskach kierowniczych w zakładach opieki zdrowotnej określonego rodzaju (Dz. U. z 2000 r. Nr 44, poz. 520 z późn. zm.);
- 16) rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 21 grudnia 1999 r. w sprawie sposobu ustalania minimalnych norm zatrudnienia pielęgniarek i położnych w zakładach opieki zdrowotnej (Dz. U. z 1999 r. Nr 111, poz. 1314);
- 17) rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dnia 29 marca 1999 r. w sprawie kwalifikacji wymaganych od pracowników na poszczególnych rodzajach stanowisk pracy w publicznych zakładach opieki zdrowotnej (Dz. U. z 1999 r. Nr 30, poz. 300);
- 18) ustawa z 23 stycznia 2003 r. o powszechnym ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia (Dz. U. z 2003 r. Nr 45, poz. 391 z późn. zm.);
- 19) umowy między oddziałami Narodowego Funduszu Zdrowia a świadczeniodawcami zawierają w szczególności zasady kontroli jakości, zasadności i dostępności świadczeń oraz realizacji umów;
- 20) ustawa z dnia 6 września 2001 r. Prawo farmaceutyczne (Dz. U. z 2001 r. Nr 126 poz. 1381 z późn. zm.) oraz akty wykonawcze, które określają zasady i tryb dopuszczania do obrotu produktów leczniczych, z uwzględnieniem w szczególności wymagań dotyczących jakości, skuteczności i bezpieczeństwa ich stosowania, warunki



- wytwarzania produktów leczniczych a także wymagania dotyczące reklamy produktów leczniczych, warunki obrotu produktami leczniczymi, oraz wymagania dotyczące aptek, hurtowni farmaceutycznych i placówek obrotu pozaaptecznego;
- 21) ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o wyrobach medycznych (Dz. U. z 2004 r. Nr 93, poz. 896) oraz akty wykonawcze, które regulują sprawy związane przede wszystkim z wymaganiami zasadniczymi, klasyfikacją, oceną zgodności i badaniami klinicznymi wyrobów medycznych, wprowadzaniem wyrobów medycznych do obrotu i do używania, warunkami używania wyrobów medycznych, obrotem wyrobami medycznymi, nadzorem nad wytwarzaniem, wprowadzaniem do obrotu i do używania wyrobów medycznych;
 - 22) ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o służbie medycyny pracy (Dz. Z 1997 r. Nr 96, poz. 593 z późn. zm.) oraz akty wykonawcze;
 - 23) ustawa z dnia 14 marca 1985 r. o Państwowej Inspekcji Sanitarnej (Dz. U. tekst jednolity z 1998 r. Nr 90, poz. 575 z późn. zm.) oraz akty wykonawcze, które określają realizację zadań z zakresu zdrowia publicznego w celu ochrony zdrowia ludzkiego przed niekorzystnym wpływem szkodliwości i uciążliwości środowiskowych, zapobiegania powstawaniu chorób, w tym chorób zakaźnych i zawodowych;
 - 24) ustawa z dnia 11 maja 2001 r. o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia (Dz. U. z 2001 r. Nr 63, poz. 634 z późn. zm.);
 - 25) ustawa z dnia 6 września 2001 r. o chorobach zakaźnych i zakażeniach (Dz. U. z 2001 r. Nr 126 poz. 1384 z późn. zm.);
 - 26) Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 26 listopada 2013 r. w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu świadczeń wysokospecjalistycznych oraz warunków ich realizacji Dz.U. z 2013 poz. 1445.

1.2. Podejścia do innowacyjnych zamówień: PCP i PPI

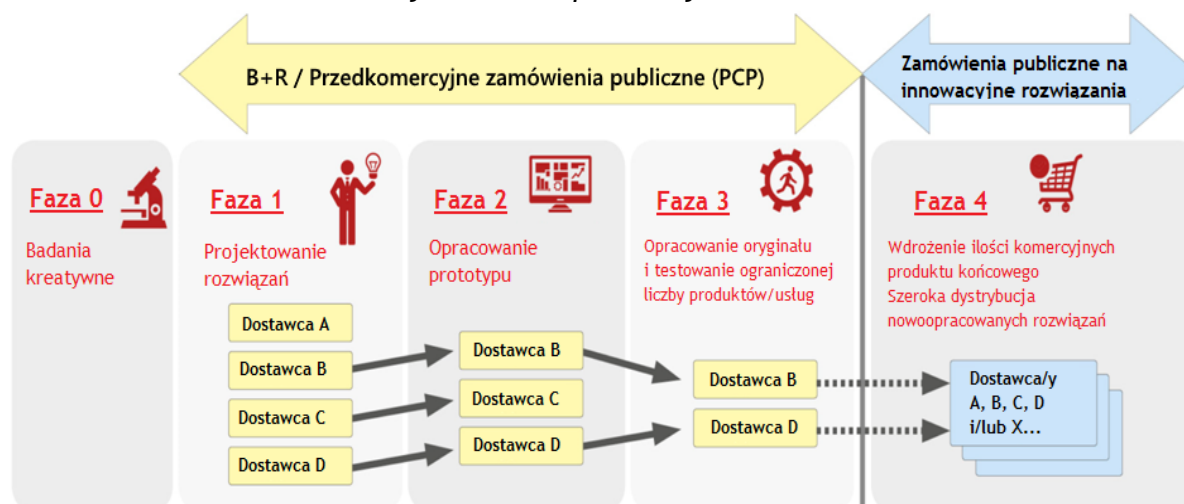
Niniejsze opracowanie opierając się na przepisach krajowych obowiązujących w Polsce, ma za swoje podstawowe zadanie przedstawić sposób stosowania PCP i PPI przez Zamawiających. Stąd też w istotne jest określenie czym jest innowacja, tylko po to, aby zamawiający mieli pełną świadomość zakresu występowania innowacyjnych zamówień.

Unia Europejska promuje innowacje w zamówieniach publicznych zarówno poprzez **zamówienia przedkomercyjne (PCP)** - które „mogą być wykorzystane, gdy nie ma jeszcze rozwiązań bliskich rynkowi i potrzebne są nowe badania i rozwój” - oraz **zamówienia publiczne na innowacyjne rozwiązania (PPI)**, których celem jest nabywanie istniejących innowacji, które jeszcze nie osiągnęły pełnej komercjalizacji, ale nie wymagają nowych działań B+R.

Jeśli innowacja jest celem strategicznym nabywcy, PCP i PPI są dwoma możliwymi podejściami do procesu zamówień, który z kolei musi być wdrażany poprzez procedury. Z tego powodu, ogromnie ważne jest pełne wyjaśnienie tych dwóch podejść.

Zobacz: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/innovation-procurement>

Schemat 2. Główne mechanizmy zamówień publicznych



Źródło: portal EAFIP

Zgodnie z obowiązującą w obrocie nomenklaturą, innowacje muszą zawierać w sobie element nowości. Nowość może występować na trzech poziomach:

- nowość dla firmy (*new to the firm*),
- nowość dla rynku (*new to the market*),
- nowość w skali światowej (*new to the world*).

Zasadniczym elementem innowacji jest dyfuzja nowej wiedzy i technologii. Proces rozprzestrzeniania polega przede wszystkim na przyswojeniu wiedzy i technologii.

W literaturze wyróżniono kilka rodzajów innowacji, które występują również w sektorze usług publicznych, realizowanych poprzez procedury zamówień publicznych. W zależności od kryterium podziału możliwe jest wyliczenie kilkudziesięciu rodzajów innowacji, do których należą między innymi:

- **innowacje w obrębie produktów (produktowe)** - to wprowadzenie towaru lub usługi, która jest nowa lub znacząco udoskonalona w stosunku do poprzednio oferowanych towarów lub usług w zakresie swoich cech lub zastosowań. Znaczące udoskonalenie może dotyczyć specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych. Znaczące udoskonalenie produktu już istniejącego polega na **zmianie materiałów, komponentów oraz innych cech zapewniających lepsze działanie tych produktów.** Oznacza to, iż wystarczy dostosowanie istniejącego produktu czy też usługi do zwiększonych potrzeb zamawiającego, poprzez zmianę we wskazanym zakresie jest innowacyjnością w zamówieniu,
- **innowacje w obrębie procesów (procesowe)** - to wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Zalicza się do niej istotne zmiany w zakresie technologii, urządzeń oraz/lub oprogramowania. Jej głównym **celem jest obniżenie kosztów jednostkowych produkcji lub dostawy, podniesienie jakości, produkcję lub dostarczenie nowych lub znacząco udoskonalonych produktów.** Znaczące udoskonalenie techniki, urządzenia i oprogramowania ma przede wszystkim znaczenie w działalności pomocniczej, takiej jak: zaopatrzenie, księgowość, obsługa informatyczna i prace konserwacyjne,



- **innowacje marketingowe** - to wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej. Jest ona wyrazem nowej koncepcji lub strategii marketingowej stanowiącej znaczące odejście od metod marketingowych stosowanych dotychczas,
- **innowacje organizacyjne** - to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Jej celem jest osiągnięcie lepszych wyników poprzez redukcję kosztów administracyjnych lub kosztów transakcyjnych, poprawa sprawności działania i wykorzystania istniejących zasobów pracy oraz majątku danego podmiotu. W zależności od przyjętego kryterium podziału, wyróżnić można wiele rodzajów innowacji organizacyjnych. Jako kryteria podziału przyjmuje się najczęściej: złożoność procesu, oryginalność zmian, dziedziny gospodarki (z której się wywodzą), zakres spowodowanych przez nie skutków, stopień nowości, zasięg oddziaływania, warunki psychospołeczne osób je realizujących, korzyści przynoszone społeczeństwu, możliwe skutki zastosowania innowacji w przedsiębiorstwie, głębokość powodowanych zmian, przedmiot innowacji,
- **innowacje oryginalne (kreatywne)**- są samodzielnymi wytworami pracy jednostki, zespołu lub przedsiębiorstwa. Typowymi przykładami są odkrycia i wynalazki oraz ich pierwsze praktyczne zastosowanie twórcze,
- **innowacje imitujące**- polegają na naśladowaniu i odtwarzaniu oryginalnych zmian, które w danym czasie i miejscu przynoszą określone korzyści,
- **innowacje twarde** - których przejawem są nowe maszyny i urządzenia. Pochodzą one z dyscyplin technicznych i przyrodniczych,
- **innowacje miękkie**- które mają postać np. nowego systemu organizacji, usprawnienia w systemie szkolenia załogi itp. Mają zastosowanie głównie do nauk organizacji i zarządzania, ekonomiki i nauk społecznych.

Pomimo, iż nie ma legalnej definicji publicznego zamówienia innowacyjnego, można jednak podjąć próby jej sformułowania na gruncie pojęcia zamówienia publicznego funkcjonującego w ustawie prawo zamówień publicznych, uwzględniając wskazane powyżej wybrane rodzaje innowacji. Istotne dla dalszego omawiania zagadnienia innowacyjnych zamówień jest uświadomienie każdemu czytelnikowi, iż innowacyjność nie jest rozumiana tylko i wyłącznie jako nabywanie rozwiązań o spektakularnych zmianach, chronionych patentami. Innowacyjność obejmuje swoim zakresem również drobne zmiany/modyfikacje istniejących towarów, usług, czy też robót w powyżej przedstawionym znaczeniu.

W przypadku wszystkich projektów z elementami innowacji - a także w przypadku wielu innych - nabywca musi posiadać cechy inteligentnego klienta. Mówiąc ogólnie, inteligentny klient musi być otwarty na nowe idee, a zarazem wystarczająco zdyscyplinowany, aby nimi zarządzać. Niezbędne jest zaangażowanie ludzi dysponujących doświadczeniem i umiejętnościami w zakresie zarządzania projektami innowacyjnymi. Przede wszystkim jednak, organizacja, aż po najwyższy szczebel kierownictwa, musi funkcjonować zgodnie z potrzebami projektów tego rodzaju.



W dostępnych na polskim rynku publikacjach stworzono definicję innowacyjnej dostawy, ulgi i roboty budowlanej. Występuje ona m.in. w opinii przygotowanej na zlecenie Ministerstwa Gospodarki przez Grupę Doradczą Sienna Sp. z o. o., zgodnie z którą

1) innowacyjną dostawą może być:

- innowacja produktowa (materialna) w postaci:
 - dostawy zupełnie nowego, nieznanego na terenie kraju lub w danej instytucji zamawiającej produktu (towaru), w tym także maszyny, urządzenia, oprogramowania lub systemu;
 - dostawy produktu znanego już, jednak ulepszanego w takim stopniu, iż z tego powodu cały produkt należy uznać za innowacyjny;
- innowacja niematerialna w postaci:
 - dostawy prawa z dziedziny autorskich praw majątkowych, dotyczącej przeniesienia autorskich praw majątkowych do utworu lub prawa do korzystania z utworu, wnoszącego do praktyki elementy nowości;
 - dostawy prawa z dziedziny własności przemysłowej, dotychczas niewykorzystywanego na terenie kraju lub w danej instytucji¹.

2) innowacyjną usługą będzie udzielenie zamówienia publicznego na usługi, których celem jest opracowanie innowacyjnych procesów, metod, organizacji. Przykładem mogą być zamówienia na prowadzenie badań, analiz czy wypracowanie pewnych nowatorskich, w danej dziedzinie, rozwiązań. Innowacyjne będzie także zamówienie zakładające ulepszenie rozwiązań już istniejących. Innowacje w zakresie usług można zaliczyć do innowacji organizacyjnej, marketingowej lub procesowej, ale już nie do kategorii innowacji produktowej. Jako przykład usług, których przedmiotem nie są badania naukowe i prace rozwojowe, a które niewątpliwie są zamówieniem o charakterze innowacyjnym podaje się opracowanie oprogramowania wnoszącego nowy wymiar działania danej instytucji, wykonanie wdrożeń systemów organizacji, itp., które będą posiadać nowy lub znacząco ulepszony charakter od rozwiązań dotychczas stosowanych².

3) innowacyjną robotą budowlaną może być robota budowlana polegająca na:

- innowacyjności projektu budowlanego w robotach budowlanych typu zaprojektuj + wybuduj;
- innowacyjności zastosowanych podczas budowy technologii;
- innowacyjności użytych do budowy materiałów lub surowców;
- innowacyjności procesu inwestycyjnego;
- innowacyjności użytych narzędzi informatycznych wspomagających prowadzenie procesu inwestycyjnego;
- innowacyjności procesu kontroli wykonywanych robót;
- innowacyjności zastosowanych rozwiązań z dziedziny ochrony środowiska.

Innowacja w robotach budowlanych będzie miała zazwyczaj charakter innowacji procesowej (technologicznej) lub organizacyjnej. W zamówieniach publicznych wyróżnić można także w robotach budowlanych innowacje produktowe, w sytuacji, gdy

¹ Tworzenie warunków dla zamówień publicznych sprzyjających innowacjom, ekspertyza przygotowana przez Grupę Doradczą Sienna Sp. z o.o., Warszawa 2007 r., s. 17

² Tworzenie warunków dla zamówień publicznych sprzyjających innowacjom, ekspertyza przygotowana przez Grupę Doradczą Sienna Sp. z o.o., Warszawa 2007 r., s. 21.



do wykonania robót niezbędne będzie zastosowanie innowacyjnych materiałów lub urządzeń³.

1.2.1. Zamówienia Przedkomercyjne (PCP)

Zamówienia Przedkomercyjne (PCP) są planowane z myślą o ukierunkowaniu rozwoju rozwiązań innowacyjnych w zakresie konkretnych potrzeb sektora publicznego

(47, Dyrektywa UE 24/2014), szczególnie poprzez nabywanie usług B+R mających na celu rozwój zupełnie nowych rozwiązań i prototypów.

PCP odzwierciedlają zmianę w strategii europejskiej w odniesieniu do innowacji - od 2007 roku Komisja podejmuje decyzje o promowaniu innowacji raczej od strony popytu, a nie poprzez finansowanie firm prywatnych (od strony podaży). Te polityki popytowe jednakże stwarzają również pewne trudności, gdyż finansowanie PCP czasami doprowadza do naruszenia zasad UE w zakresie pomocy publicznej, a wsparcie wypacza konkurencję na pewnych specyficznych rynkach.

Inaczej mówiąc - aby nie narazić się na zarzut udzielania pomocy publicznej - polityki popytowe muszą być wdrażane przez nabywców publicznych, którzy mają realne potrzeby wynikające z działań prowadzonych w swoich organizacjach i którzy znajdują sposoby, aby spełniać te potrzeby, nie tylko wspierają gałęzie przemysłu (zobacz poniżej).

PCP mają w podstawowym zakresie **nabywanie usług B+R** od wykonawcy przez jedną lub większą liczbę instytucji zamawiających w celu rozwiązywania wyzwań społeczno-gospodarczych w interesie publicznym, dla których nie ma gotowego rozwiązania, poprzez rozwój nowych technologii **oraz bez żadnego zobowiązania do angażowania się w dalsze PPI**.

PCP mogą być zorganizowane jako kontrakt na pozyskiwanie towaru od wielu dostawców w celu wspierania udziału i konkurencji, aby osiągnąć możliwie przelomowe innowacje podczas decyzji i realizacji. Prawa własności intelektualnej są zwykle przyznawane dostawcom, lecz ryzyko nabywcy publicznego może być zrównoważone (odnośnie zarządzania prawami własności intelektualnej zobacz *poniżej*, niebieska ramka w podpunkcie 2.2.3).

PCP mogą obejmować różnych dostawców rywalizujących w różnych fazach rozwoju: B+R są podzielone na fazy (projekt rozwiązań, prototypowanie, rozwój początkowy i walidacja/testowanie pierwszych produktów), z wieloma konkurującymi dostawcami B+R, których liczba zmniejsza się po każdej fazie oceny.

Faktycznie w przeciwieństwie do PPI, PCP nie są związane z zamówieniami na już istniejący produkt lub usługi - czy to na małą czy dużą skalę - ale z fazą B+R, z badaniem i projektowaniem możliwych alternatywnych i konkurencyjnych rozwiązań aż po prototypowanie oraz rozwój ograniczonej ilości produktów uznawanych za najlepszy możliwy rezultat. Takie podejście do zamówień publicznych charakteryzuje się podziałem ryzyka i korzyści zgodnego z warunkami rynkowymi, konkurencyjnym rozwojem w fazach oraz rozdziałem pomiędzy B+R oraz finalną komercjalizacją produktów końcowych.

³ Tworzenie warunków dla zamówień publicznych sprzyjających innowacjom, ekspertyza przygotowana przez Grupę Doradczą Sienna Sp. z o.o., Warszawa 2007 r., s. 21.



W praktyce, PCP rozpoczynają się rozpoznaniem potrzeb zebranych przez instytucję zamawiającą od użytkowników końcowych (**podejście oddolne**), która następnie ogłasza zaproszenie do składania ofert przetargowych wykonawcom konkurującym o udzielenie zamówienia w ramach PCP. Zatem instytucja zamawiająca ocenia oferty i może udzielić zamówienie lub kilka zamówień dostawcy/dostawcom, który rozpocznie projektowanie i badanie wykonalności projektu przedstawionego w ofercie. Kolejnym etapem jest zbudowanie prototypu, aby w dalszym działaniu wytwarzać określoną ilość produktów lub usług.

PCP mogą stanowić wstępny etap do dalszego, lecz oddzielnego podejścia PPI poprzez wszystkie dostępne strategie zamówień.

Schemat 3. Przyjmowanie właściwych ról w procesie PCP

ZAMÓWIENIA PRZEDKOMERCYJNE

Podstawowa charakterystyka

- 1) podział ryzyka i korzyści zgodnie z warunkami rynkowymi
- 2) rozwój konkurencyjny w fazach
- 3) rozdział pomiędzy B+R a komercjalizacją produktów końcowych

DECYDENT

FINANSOWANIE popytu

- w celu wdrożenia zamówień innowacyjnych
- w celu pobudzenia popytu

PCP w zakresie B+R

Kontrakt wiążący obie strony oraz z podziałem ryzyka i korzyści



PCP – w ramach przepisów prawa UE w zakresie konkurencji

PLATNOŚĆ PEŁNYCH KOSZTÓW PO CENIE RYNKOWEJ

Oddzielając zamówienia publiczne od komercyjnego wprowadzania produktów, PCP koncentrują się na nabywaniu usług B+R wymagających znacznych ilości badań i inwestycji rozwojowych, które nie byłyby wykonane przez sektor prywatny bez wsparcia finansowego ze strony sektora publicznego, *tym samym* bez doprowadzenia do jednostronnej pomocy państwa dla branży. Do PCP można podejść zarówno z punktu widzenia krajowego/regionalnego/lokalnego jak i w celu osiągnięcia ponadnarodowej współpracy. Różnica polega głównie na kompleksowości zamówień, liczbie zaangażowanych podmiotów i podstawach prawnych (np. w przypadku transgranicznych PCP musi zostać wybrana krajowa legislacja, aby odnieść się do wszystkich kroków procesu zamówień),

Problematyka zamówień przedkomercyjnych nie jest w polskim porządku prawnie uregulowana oddzielnymi przepisami prawa, a więc stosuje się do nich zapisy obowiązujące w prawie europejskim, oraz ustawie z 29 stycznia 2004 Prawo zamówień publicznych. Zgodnie z art. 4. ust. 3. pkt e) wyłącza się z ustawy usługi w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych oraz świadczenia usług badawczych, które:



- nie są w całości opłacane przez zamawiającego (znaczenia nie ma przy tym fakt, że zamawiający korzysta z zewnętrznego finansowania, np. z funduszy UE. Jednocześnie literalna wykładnia przepisu pozwala na przyjęcie, iż nawet w przypadku, w którym nieznaczną część wynagrodzenia wypłacana jest przez podmiot trzeci, to omawiana przesłanka nie spełni się lub
- których rezultaty nie stanowią wyłącznie jego własności (udostępnienie tych korzyści podmiotom trzecim skutkować będzie wyłączeniem stosowania ustawy) i
- nie są objęte kodami CPV od 73000000-2 do 73120000-9 (Usługi badawcze i eksperymentalno-rozwojowe oraz pokrewne usługi doradcze), 73300000-5 (Projekt i realizacja badań oraz rozwój), 73420000-2 (Studium przedwykonalności i demonstracja technologiczna), 73430000-5 (Testy i ocena).

PZP nie definiuje usług badawczo-rozwojowych. Należy je jednak rozumieć jako badania naukowe i prace rozwojowe w rozumieniu art. 2 ustawy o zasadach finansowania nauki. Ustawodawca unijny ograniczył ponadto ewentualność stosowania przepisów ustawy prawo zamówień publicznych wyłącznie do tego rodzajów usług, które objęte zostały wskazanymi w Dyrektywie (a w konsekwencji ustawie) kodami CPV. Oznacza to, że w stosunku do wszelkich innych usług z zakresu badawczo-rozwojowego ustawa w ogóle nie znajdzie zastosowania.

TEMAT: PCP I POMOC PAŃSTWA

Unia Europejska definiuje **Pomoc Państwa** jako dowolną korzyść przyznaną przez organy publiczne ze środków Państwa w sposób wybiórczy dowolnemu wykonawcy, która mogłaby potencjalnie wypaczyć konkurencję i handel w UE.

Aby nie narazić się na zarzut pomocy Państwa i nie łamać Artykułu 107 Traktatu o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFEU), Ramy pomocy Państwa na badania, rozwój i innowacje na rok 2014 (Komunikat Komisji Bruksela, 21.05.2014 C(2014) 3282, ustęp 2.3. p. 33, str. 17) zakładają, że „Komisja uznaje, że przedsiębiorstwom nie przyznano pomocy państwa, jeżeli cena zapłacona za przedmiotowe usługi w pełni odzwierciedla wartość rynkową korzyści uzyskanych przez podmiot udzielający zamówień publicznych oraz ryzyko poniesione przez uczestniczących usługodawców”, w szczególności jeżeli spełniono następujące warunki:

a) procedura wyboru jest otwarta, przejrzysta i niedyskryminacyjna oraz opiera się na obiektywnych kryteriach kwalifikacji i udzielenia zamówienia określonych przed wszczęciem procedury przetargowej;

b) planowane ustalenia umowne określające wszelkie prawa i obowiązki stron, w tym w odniesieniu do praw własności intelektualnej, są udostępniane wszystkim zainteresowanym oferentom przed wszczęciem procedury przetargowej;

c) zamawiający nie będzie traktował w sposób preferencyjny żadnego z uczestniczących dostawców przy dostawie komercyjnych ilości produktów końcowych lub usług nabywcy publicznemu w Państwie Członkowskim, którego to dotyczy; oraz

d) spełniony jest jeden z poniższych warunków:

- wszelkie wyniki, które nie powodują powstania praw własności intelektualnej, mogą być rozpowszechniane, np. poprzez publikacje, nauczanie lub przekazanie ich organom normalizacyjnym w sposób umożliwiający innym przedsiębiorstwom ich odtworzenie, a wszelkie prawa własności intelektualnej w pełni przynależą do podmiotu udzielającego zamówień publicznych, lub

- każdy usługodawca, do którego przynależą wyniki powodujące powstanie praw własności intelektualnej, jest zobowiązany do udzielenia podmiotowi udzielającemu zamówień publicznych nieograniczonego i nieodpłatnego dostępu do tych wyników oraz do udzielenia dostępu stronom trzecim, np. poprzez udzielenie licencji bez prawa wyłączności, na warunkach rynkowych.

Jeżeli nie spełniono tych warunków, państwa członkowskie mogą oprzeć się na indywidualnej ocenie warunków umowy pomiędzy podmiotem udzielającym zamówień publicznych



i przedsiębiorstwem, bez uszczerbku dla ogólnego obowiązku zgłoszenia pomocy na działalność badawczą, rozwojową i innowacyjną zgodnie z art. 108 ust. 3 Traktatu (TFUE). Ponadto, Komunikat Komisji UE 799(2007) w zakresie PCP stanowi, że jeśli podział ryzyka i korzyści między zamawiającym a wykonawcą nie ma miejsca na warunkach rynkowych - a cena płacona za świadczone usługi jest wyższa niż cena rynkowa - będzie to „zwykle uważane za pomoc Państwa, która musi być zgłoszona i oceniona przez Komisję zgodnie z Artykułami Traktatu KE (Artykuły 107-108 TFUE) oraz Zasadami ramowymi dotyczącymi pomocy państwa na działalność badawczą, rozwojową i innowacyjną”.

Komunikat Komisji UE 799(2007) w zakresie PCP:
http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/com_2007_799.pdf

Zasady ramowe dotyczące pomocy państwa na działalność badawczą, rozwojową i innowacyjną (2014):
[http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52014XC0627\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52014XC0627(01)&from=EN)

Z prawnego punktu widzenia, do PCP nie ma zastosowania Dyrektywa w sprawie zamówień publicznych z roku 2014 (Art. 14, Dyrektywa 24/2014/UE).

Przykład: Projekt SILVER (<http://www.silverpcp.eu/>), konsorcjum instytucji badawczych oraz organizacji sektora publicznego z siedzibą w Danii, Finlandii, Szwecji oraz Wielkiej Brytanii, którego podstawowym celem jest wyszukiwanie i udostępnianie nowych technologii, aby pomagać osobom starszym z niepełnosprawnością fizyczną lub poznawczą, zajmowało się zamówieniami przedkomercyjnymi (PCP) stosowanymi jako sposób ukierunkowania rozwoju rozwiązań w odniesieniu do konkretnych potrzeb społecznych. Projekt ten został ukończony przez dalsze PPI, w których podmioty publiczne działały jako klienci pierwotni na innowacyjne towary lub usługi.

Na poziomie krajowym, dobry przykład pochodzi ze Szwecji, w której Szwedzka Administracja Transportowa, przy wsparciu Vinnova oraz Szwedzkiej Agencji Energii, uruchomiła dużą ilość PCP na napęd elektryczny dla ciężarówek i innych większych pojazdów. Dostawcy lub grupy dostawców zakwalifikowali się do udziału oraz zostali zaproszeni do przedstawienia swoich pomysłów koncepcyjnych. W oparciu o ocenę pomysłów koncepcyjnych, grupie dostawców zaproponowano kontrakty, aby stworzyć szczegółowe projekty ich proponowanych produktów.

Przykładem projektu PCP w Polsce jest na zakup bioubrania dla personelu medycznego w szpitalu w Rawiczu. Celem, który chciał osiągnąć szpital w Rawiczu, był zakup funkcjonalnych, atrakcyjnych, przyjaznych użytkownikowi, łatwych do czyszczenia oraz trwałych i opłacalnych kosztowo uniformów medycznych. W określeniu cech nowych ubrań brał udział personel szpitala.

Szpital zorganizował procedurę dialogu technicznego, w ramach którego nie tylko mógł zapoznać się z innowacyjnymi ofertami dostawców, lecz miał również możliwość ich przetestowania. Ostatecznie po przeprowadzeniu postępowania przetargowego, w październiku 2012 r. szpital podpisał umowę na dostawę uniformów wyprodukowanych w 50% z poliestru oraz w 50% z tencelu (materiału, którego bazowym produktem jest eukaliptus). Najkorzystniejsza oferta została wybrana w oparciu o cenę oraz całociowy cykl życia produktu.

W ocenie szpitala wybór oferty pozwoli na osiągnięcie oszczędności związanych z obniżonym kosztem prania oraz ograniczy częstą wymianę produktu. Dwanaście innych szpitali zapowiedziało, że będzie chciało korzystać z doświadczeń szpitala w Rawiczu przy organizacji własnych postępowań.

Kolejnym przykładem PCP w Polsce jest zamówienie Centrum Systemów Informatycznych Ochrony Zdrowia. Przedmiotem zamówienia było opracowanie koncepcji wykonania i wdrożenia prototypu Internetowego Konta Pacjenta. *Wyboru wykonawcy dokonywano w oparciu o złożone przez uczestników konkursu prace konkursowe. Praca konkursowa powinna była zawierać następujące elementy: koncepcję architektury funkcjonalnej, logicznej i technicznej Prototypu oraz sposób realizacji przez tę architekturę celów wdrożenia.*

Zapamiętaj

- PCP mają na celu ukierunkowanie badań i rozwoju (B+R) rozwiązań innowacyjnych na konkretne potrzeby sektora publicznego.
- PCP porównują i weryfikują podejścia alternatywnych rozwiązań od różnych dostawców przed zaangażowaniem się w zamówienie na dużą skalę produktów wprowadzanych na rynek.



- PCP są szczególnie przydatne przy średnio i długoterminowych istotnych (tj. przełomowych) innowacjach, a nie przy krótkoterminowych stopniowych adaptacjach.
- PCP wykraczają poza zakres Dyrektyw UE w sprawie zamówień publicznych z 2014 roku i są ogólnie uważane przez Komisję Europejską za „darmową pomoc Państwa” jeśli są dokonywane zgodnie z Komunikatem Komisji 799(2007) oraz Komunikatem Komisji Zasady ramowe dotyczące pomocy państwa na działalność badawczą, rozwojową i innowacyjną z 2014 roku (zobacz *powyżej*, TEMAT pomoc Państwa).
- W celu zapewnienia, aby podział ryzyka i korzyści został dokonany zgodnie z warunkami rynkowymi, dowolna korzyść B+R dzielona przez nabywcę publicznego z firmą uczestniczącą w zamówieniach przedkomercyjnych powinna być równoważona przez firmę względem nabywcy publicznego po cenie rynkowej. Można tego dokonać, na przykład, poprzez obniżenie ceny w porównaniu do wyłącznego kosztu rozwoju, który odzwierciedla wartość rynkową uzyskanych korzyści oraz ryzyka założone przez firmę.
- PCP mogą być dokonywane zarówno na szczeblu krajowym/regionalnym/lokalnym i poprzez współpracę transgraniczną, w zależności od wielkości projektu, stopnia dyfuzji potrzeb, złożoności projektu, wielkości przyznaných zasobów technicznych i gospodarczych.

1.2.2. Zamówienia Publiczne na Innowacyjne Rozwiązania (PPI)

PPI są uznawane za podejście do innowacji wspierające zamówienia, w których instytucje zamawiające działają jako klienci pierwotni (nazywani również wczesnymi naśladowcami lub pierwszymi kupującymi) innowacyjnych towarów, robót budowlanych lub usług, które są bliskie rynkowi lub takie, które są już dostępne na niewielką skalę, w tym rozwiązania oparte na istniejących technologiach wykorzystywanych w sposób innowacyjny. W konsekwencji, faza B+R wykracza całkowicie poza zakres PPI (zaznaczając różnicę zarówno przy PCP, które koncentrują się głównie na nabywaniu usług B+R, oraz Partnerstwie Innowacyjnym, które obejmuje fazę B+R jako istotną część procedury).

W praktyce, zamawiający w ramach PPI ogłaszają z wyprzedzeniem swój zamiar kupna znacznej ilości rozwiązań innowacyjnych, aby pobudzić przemysł do dostarczenia na rynek rozwiązań o pożądaných wskaźnikach jakości/ceny w danym okresie.

PPI zapewniają wczesną „weryfikację” konkretnych potrzeb nabywania publicznego względem realnych rozwiązań dla nabywców publicznych, a dostawcy mogą lepiej wyprzedzać popyt na nowe rozwiązania i skrócić czas wprowadzania produktu na rynek.

PPI są w pełni regulowane przez postanowienia dyrektyw UE dotyczących zamówień publicznych i dowolny rodzaj procedury zamówień opisany w tych dyrektywach, z wyjątkiem Partnerstwa Innowacji, może zostać wybrany do ich wdrożenia. Procedura ta łączy PCP i PPI, ponieważ zestawia działania B+R oraz kupno rozwiązań innowacyjnych w wyjątkowej etapowej procedurze.

PPI mają na celu nabywanie rozwiązań innowacyjnych oraz umożliwienie im przyspieszonego dostępu do rynku.

Do PPI można podejść z punktu widzenia krajowego/regionalnego/lokalnego lub w celu uzyskania ponadnarodowej współpracy. Różnica tkwi głównie w złożoności zamówień, liczbie zaangażowanych podmiotów oraz podstawach prawnych.



Zgodnie z wytycznymi OECD i Eurostatu innowacje to „wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem”. Tym samym innowacyjnym zamówieniem publicznym będzie takie zamówienie, którego celem jest wdrożenie takiego typu rozwiązań.

PPI pobudzają innowacje poprzez wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań istniejących już na rynku lub istniejących w małej ilości, lecz które jeszcze nie spełniają wymogów sektora publicznego na szerszą skalę. Niejednokrotnie zmiany nie są znane na rynku i powszechnie dostępne, zawężając krąg swoich odbiorców do rynku lokalnego/regionalnego, bądź też branżowego.

Przetarg publiczny na innowacyjne rozwiązania nie jest nową formą prowadzenia postępowania opartego na ustawie prawo zamówień publicznych. Jest tym samym postępowaniem przetargowym tzn. nieograniczonym lub negocjacyjnym, dialogiem konkurencyjnym lub partnerstwem na rzecz innowacji, które są stale wykorzystywane przez zamawiających. Przetarg publiczny na innowacyjne rozwiązania nie jest również nowym sposobem udzielania zamówień, korzysta z już istniejących form (prace, usługi, dostawy lub partnerstwa publiczno-prywatne).

Zgodnie z art. 73 a ustawy prawo zamówień publicznych, za innowacyjny produkt, usługę lub robotę budowlaną należy rozumieć nowy lub znacznie udoskonalony produkt, usługę lub proces, w tym proces produkcji, budowy lub konstrukcji, nową metodę marketingową lub nową metodę organizacyjną w działalności gospodarczej, organizowaniu pracy lub relacjach zewnętrznych.

Wśród **proinnowacyjnych instrumentów ustawy prawo zamówień publicznych należy wyróżnić przepisy kształtujące:**

- opis przedmiotu zamówienia - zawierające regulacje **dotyczące wymagań wydajnościowych lub funkcjonalnych** (Art. 30),
- opis przedmiotu zamówienia - zawierający regulacje poruszające aspekty innowacyjne związane z realizacją zamówienia (Art. 29). Zamawiający może określić w opisie przedmiotu zamówienia wymagania związane z realizacją zamówienia, które mogą obejmować aspekty gospodarcze, środowiskowe, społeczne, ale i związane z **innowacyjnością**. Dodatkowo zamawiający może określić w opisie przedmiotu zamówienia **konieczność przeniesienia praw własności intelektualnej lub udzielenia licencji**,
- selekcja wykonawców (Art. 22) - oceniając zdolność techniczną lub zawodową wykonawcy, zamawiający może postawić minimalne warunki dotyczące **wykształcenia, kwalifikacji zawodowych, doświadczenia, potencjału technicznego** wykonawcy lub osób skierowanych przez wykonawcę do realizacji zamówienia, umożliwiające realizację zamówienia na odpowiednim poziomie jakości,
- kryteria oceny ofert (Art. 91) - **kryteriami oceny ofert** są cena lub koszt albo cena lub koszt i inne kryteria odnoszące się do przedmiotu zamówienia, w szczególności jakość, w tym parametry techniczne, właściwości estetyczne i funkcjonalne, aspekty **innowacyjne, organizacja, kwalifikacje zawodowe i doświadczenie** osób wyznaczonych do realizacji zamówienia, jeżeli mogą mieć znaczący wpływ na jakość wykonania zamówienia. Są to kluczowe kryteria oceny z perspektywy



zagadnień dotyczących nabywania innowacyjnych towarów, usług bądź też robót budowlanych,

- dialog techniczny (Art. 31) - zamawiający, przed wszczęciem postępowania o udzielenie zamówienia, może poinformować wykonawców o planach i oczekiwaniach dotyczących zamówienia, w szczególności może przeprowadzić **dialog techniczny**, zwracając się do **ekspertów, organów władzy publicznej lub wykonawców** o doradztwo lub udzielenie informacji w zakresie niezbędnym do przygotowania opisu przedmiotu zamówienia, specyfikacji istotnych warunków zamówienia lub określenia warunków umowy. Dialog techniczny prowadzi się w sposób zapewniający zachowanie **uczciwej konkurencji oraz równe traktowanie** potencjalnych wykonawców i oferowanych przez nich rozwiązań,
- procedury negocjacyjne - zamawiający może udzielić zamówienia w **trybie negocjacji z ogłoszeniem**, jeżeli rozwiązania dostępne na rynku nie mogą zaspokoić, bez ich dostosowania, potrzeb zamawiającego, lub roboty budowlane, dostawy lub usługi obejmują rozwiązania projektowe lub innowacyjne, lub też zamówienie nie może zostać udzielone bez wcześniejszych negocjacji z uwagi na szczególne okoliczności dotyczące jego charakteru, stopnia złożoności lub uwarunkowań prawnych lub finansowych lub z uwagi na **ryzyko** związane z robotami budowlanymi, dostawami lub usługami. Wskazane przesłanki ściśle związane są z nabywaniem zamówień innowacyjnych. Poza negocjacjami z ogłoszeniem możliwe jest udzielenie zamówienia na zamówienia innowacyjne w trybie **negocjacji bez ogłoszenia**, jeżeli przedmiotem zamówienia na dostawy są rzeczy wytwarzane wyłącznie w celach **badawczych, doświadczalnych, naukowych lub rozwojowych**, które nie służą prowadzeniu przez zamawiającego produkcji masowej, służącej osiągnięciu rentowności rynkowej lub pokryciu kosztów badań lub rozwoju,
- dialog konkurencyjny (Art. 60) - jest to tryb udzielenia zamówienia, w którym po publicznym ogłoszeniu o zamówieniu zamawiający prowadzi z wybranymi przez siebie wykonawcami dialog, a następnie zaprasza ich do składania ofert,
- partnerstwo innowacyjne (Art. 73) - jest to w systemie prawa polskiego nowa procedura, której przedmiotem jest nabywanie produktów, usług lub robót budowlanych o charakterze innowacyjnym, gdzie elementem niezbędnym realizacji całości zamówienia jest prowadzenie badań. Partnerstwo innowacyjne to tryb udzielenia zamówienia, w którym w odpowiedzi na publiczne ogłoszenie o zamówieniu zamawiający zaprasza wykonawców dopuszczonych do udziału w postępowaniu do składania ofert wstępnych, prowadzi z nimi negocjacje, a następnie zaprasza do składania ofert na opracowanie innowacyjnego produktu, usług lub robót budowlanych niedostępnych na rynku oraz sprzedaż tych produktów, usług lub robót budowlanych,
- wyłączenia: B+R, dostawy/usługi do celów B+R (Art. 4),
- zamówienie z wolej ręki (art. 67) - dostawy do celów B+R Zamawiający może udzielić w trybie **zamówienia z wolej ręki**, jeżeli przedmiotem zamówienia na dostawy są rzeczy wytwarzane wyłącznie w celach **badawczych, doświadczalnych, naukowych lub rozwojowych**, które nie służą prowadzeniu przez zamawiającego produkcji masowej, służącej osiągnięciu rentowności rynkowej lub pokryciu kosztów



badania lub rozwoju, oraz które mogą być wytwarzane tylko przez jednego wykonawcę,

- oferty wariantowe (Art. 83) - jest to oferta przewidująca, zgodnie z warunkami określonymi w specyfikacji istotnych warunków zamówienia, odmienny niż określony przez zamawiającego sposób wykonania zamówienia publicznego. Oferta wariantowa musi spełniać minimalne wymagania określone przez zamawiającego,
- Cykl życia - B+R (Art. 2),
- Oznakowanie (Art. 2),
- BIM lub podobne narzędzia (Art. 10) - BIM (z ang. Building Information Modeling) to modelowanie informacji o obiektach budowlanych. Model obiektu powstaje z użyciem oprogramowania komputerowego, które odtwarza fizyczne i funkcjonalne właściwości poszczególnych jego elementów składowych. W przypadku zamówień na roboty budowlane lub konkursów zamawiający może wymagać użycia **narzędzi elektronicznego modelowania danych budowlanych** lub podobnych narzędzi. W takim przypadku zamawiający udostępnia środki dostępu do tych narzędzi zgodnie z art. 10d do czasu, gdy takie narzędzia staną się ogólnie dostępne.

PPI daje możliwość nabycia rozwiązań, które spełnią potrzeby zamawiających. Jeśli zamawiający potrzebuje np. bardziej energooszczędnego rozwiązania, które nie jest jeszcze dostępne na rynku na dużą skalę, służy mu do tego PPI. Zamawiający informując dostawców i usługodawców, którzy zwykle nie współpracują z sektorem publicznym, o swoich potrzebach, korzystając z PPI zachęcają ich do opracowywania nowych produktów i inwestowania w nowe technologie, które będą np. mniej szkodliwe dla środowiska, bądź bardziej efektywne.

4. Przegląd podejścia do PPI

Zamówienia Publiczne na Innowacyjne Rozwiązania - PPI

PPI →

zamówienia, w których instytucje zamawiające działają jako klienci początkowi dla innowacyjnych towarów lub usług, które są blisko rynku lub już dostępne na małą skalę, w tym rozwiązania oparte na istniejących technologiach wykorzystywanych w sposób innowacyjny

≠ od PCP



Przykład: Finansowany przez Komisję Europejską, HAPPI (projekt Zamówienia Publiczne w zakresie Innowacji dotyczący Zdrowego starzenia (HAPPI): <http://www.happi-project.eu/>) jest jednym z pierwszych konkretnych doświadczeń ponadnarodowych, wspólnych zamówień publicznych w celu nabywania rozwiązań innowacyjnych w dziedzinie dobrego starzenia.

HAPPI posiada 12 europejskich partnerów z Francji (Réseau des Acheteurs Hospitaliers d'Ile-de-France, Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP), BPIFRANCE), Wielkiej Brytanii (NHS Commercial Solutions, BITECIC Ltd), Niemiec (ICLEI - Samorzady na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju), Włoch (Uniwersytet Turyński oraz Società di Committenza Regione Piemonte), Belgii (MercurHosp - Mutualisation Hospitalière), Luksemburga (Fédération des Hôpitaux Luxembourgeois (FHL), Austrii (Federalna Agencja Zamówień Publicznych (FPA) - partner stowarzyszony) oraz Hiszpanii (FIBICO - partner stowarzyszony).

Wśród najbardziej zaawansowanych i innowacyjnych doświadczeń wspólnych zamówień publicznych, projekt HAPPI wyróżnia się połączeniem innowacji produktowej („co kupić”) z ważną innowacją procedury zamówień wspólnie stworzonej i realizowanej przez centralnych zamawiających różnych Państw Członkowskich („jak kupować”: zobacz poniżej).

Partnerzy projektu HAPPI postanowili działać razem od początku, aby podzielić ryzyka.

Zapoczątkowało to współpracę centralnych zamawiających różnych Państw Członkowskich, które zdecydowały się na wspólny zakup innowacyjnych i zrównoważonych rozwiązań dla zdrowego starzenia poprzez zamówienia na istniejące innowacje (Zamówienia Publiczne na Innowacyjne Rozwiązania - PPI). Została stworzona internetowa platforma HAPPI w celu gromadzenia innowacji oraz generowania bazy danych europejskich innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw w dziedzinie zdrowego starzenia, aby promować WSPÓLNE ZAPROSZENIE DO SKŁADANIA OFERT HAPPI oraz rozpoznawać innowacyjne produkty i usługi.

Ta platforma online to wspólnie opracowana platforma europejska, na której zintegrowane są strony popytowa i podażowa (w szczególności małe i średnie przedsiębiorstwa) oraz narzędzie do umożliwiania badań rynku oraz oceny potrzeb.

Zorganizowano cztery razy dni otwarte (zobacz poniżej) (w Niemczech, Wielkiej Brytanii, Francji, Włoszech i Austrii) w celu przekazania wstępnych informacji w zakresie sposobu dostępu do wspólnego zaproszenia do składania ofert HAPPI oraz wyjaśnienia funkcjonowania platformy internetowej w zakresie zgłaszania innowacji.

Dobrym przykładem na szczeblu lokalnym jest Gmina Marburg (Niemcy), w której w 2011 roku złożono zamówienie na nową niezwykle wydajną technologię chłodzenia dla serwerowni miejskiego ratusza. Rozwiązanie łączące ogrzewanie, zasilanie oraz system chłodzenia zapewnia zasilanie dla chłodzenia, jak również wymaganą energię elektryczną dla sprzętu IT w budynku. Przejście od standardowego sposobu chłodzenia do nowego rozwiązania energii zintegrowanej pozwoliło gminie zaoszczędzić ponad 70% całkowitej energii serwerowni. Umożliwia to oszczędności w zakresie kosztów energii elektrycznej do 15,000 EUR rocznie.

Przykłady z Polski to realizacji projektu PSIM w województwie podkarpackim. Celem Projektu pn. Podkarpacki System Informacji Medycznej (PSIM) było ułatwienie dostępu do usług zdrowotnych na terenie województwa podkarpackiego. Cele pośrednie, które zostaną osiągnięte w ramach projektu przez wdrożenie systemu informatycznego to: poprawa dostępu do informacji medycznej dla obywateli Podkarpacia, poprawa jakości procesu leczenia i zwiększenie bezpieczeństwa pacjentów, podniesienie efektywności ekonomicznej systemu ochrony zdrowia i zwiększenie dostępności do usług dla obywateli, usprawnienie procesu zarządzania ochroną zdrowia na poziomie wojewódzkim, regionalnym i lokalnym, stworzenie warunków informacyjnych umożliwiających podejmowanie w dłuższej perspektywie optymalnych decyzji w zakresie polityki zdrowotnej niezależnie od przyjętego modelu organizacyjnego opieki zdrowotnej oraz zasad jej finansowania.



Schemat 5. Projekt HAPPI w pigułce



UniTO (odpowiedzialna za stronę naukową: Prof. Gabriella M. Racca) jest partnerem europejskiego projektu **HAPPI – Zdrowe Starzenie w Zamówieniach Publicznych w dziedzinie Rozwiązań Innowacyjnych** (<http://www.happi-project.eu/>) finansowanego w ramach zaproszenia do składania ofert „Wspieranie zamówień publicznych w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych” w ramach Programu Ramowego na rzecz Konkurencyjności i Innowacji (**CIP 2007 – 2013**) – ogłoszonego przez DG ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu Komisji Europejskiej.

Schemat 6. Cele projektu HAPPI

CO TO JEST PROJEKT HAPPI?

Projekt europejski:
Komisja Europejska podejmuje nową inicjatywę:
wspieranie rozwiązań innowacyjnych napędzanych popytem

Zaproszenie do składania ofert 2011: „Wspieranie Zamówień Publicznych w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych: budowanie sieci kontaktów oraz finansowanie zamówień” (Program CIP)
 Budżet 15 mln € – 8 realizowanych projektów

2012 **HAPPI: skrót informacji**

- 10 + 2 partnerów
- Data rozpoczęcia: 2.10.2012
- Koniec Projektu: Sierpień 2016

- Czas trwania: 42 miesiące
- Budżet 2 mln € przygotowanie + 2,5 mln € zamówienie

Nie można akceptować starzenia w złych warunkach zdrowotnych

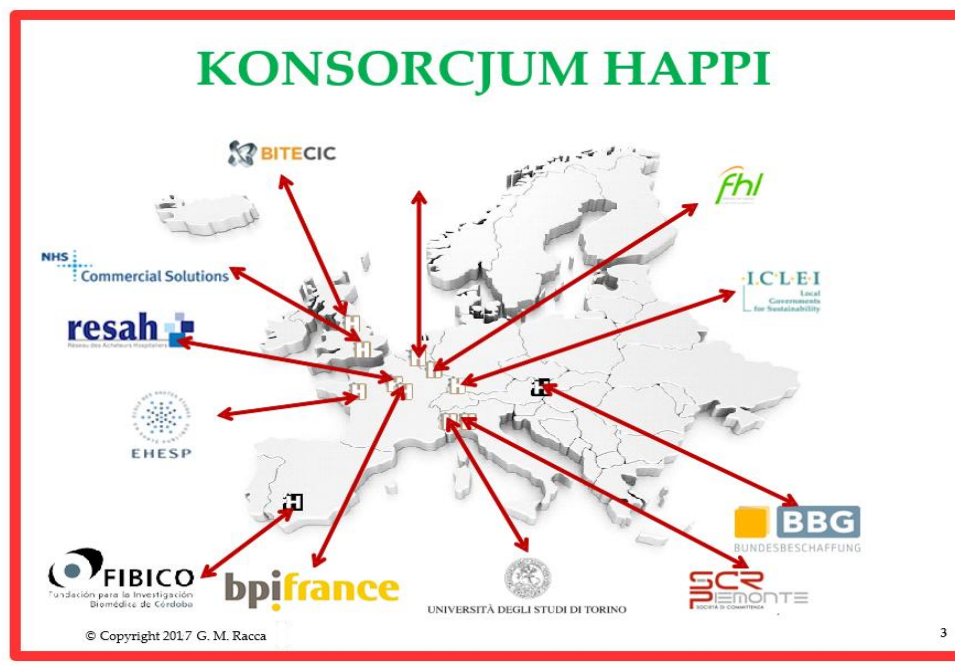
Ze względu na to, że wzrasta średnia długość życia w Europie powodując wzrost kosztów w dziedzinie służby zdrowia, Komisja Europejska uznała temat <<dobrego starzenia>> za strategiczny priorytet na rok 2020

© Copyright 2016 G. M. Racca

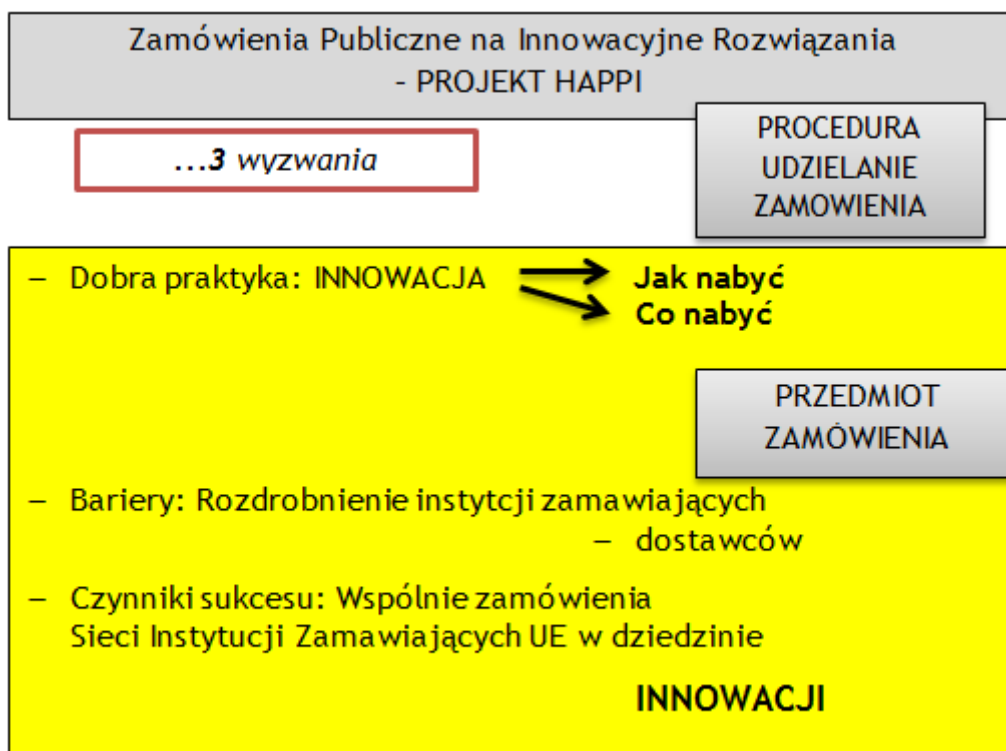
Dostawcy w dziedzinie służby zdrowia muszą oferować **rozwiązania innowacyjne** w zakresie ulepszonej opieki w domu, szpitalach i domach opieki oraz udogodnienia w środowisku pracy

ROZWIĄZANIA INNOWACYJNE

Schemat 7. Partnerzy projektu HAPPI



Schemat 8. PPI w Projekcie HAPPI





Zapamiętaj

- PPI są wykorzystywane, gdy na wyzwania mogą odpowiedzieć innowacyjne rozwiązania, które już istnieją na małą skalę i nie wymagają dalszych działań B+R.
- PPI są wykorzystywane dla zamknięcia luki pomiędzy innowacyjnymi technologiami/procesami a klientami sektora publicznego, którzy mogą czerpać z nich korzyści.
- PPI szybciej wprowadzają nowe technologie na rynek w celu osiągnięcia bardziej wydajnych usług publicznych o lepszej relacji jakości do ceny.
- PPI są szczególnie skuteczne w obszarach, gdzie sektor publiczny stanowi dużą część popytu (np. usługi transportowe, zdrowie, energia, ICT).
- PPI nie są nową formą procedury udzielania zamówień, ponieważ dyrektywy dotyczące zamówień publicznych z 2014 roku potwierdzają te same procedury wyboru dostawców.
- PPI nie mogą być udzielone poprzez Partnerstwo Innowacyjne (art. 31 Dyrektywy 24/2014/UE), ponieważ Partnerstwo Innowacyjne łączy PCP i PPI w unikalnej procedurze udzielania zamówień.
- PPI mogą być dokonywane zarówno na szczeblu krajowym/regionalnym/lokalnym, jak i poprzez współpracę ponadnarodową, w zależności od wielkości projektu, stopnia dyfuzji potrzeby, złożoności projektu, wielkości przydzielonych zasobów technicznych i gospodarczych.

Schemat 9. Korzyści z PCP i PPI

Korzyści z PCP i PPI

KORZYŚCI PCP	KORZYŚCI PPI
<ul style="list-style-type: none"> – Wzajemne uczenie się – Stworzenie produktów, które lepiej spełniają wymagania zamawiających – Zmniejszenie ryzyka związanych z wadliwą specyfikacją przetargową – Skrócenie dostawcom czasu na wprowadzenie produktów na rynek – Konkurencja w ramach określonego czasu i ograniczeń budżetowych – Poprawa ogólnej jakości i/lub efektywności usług publicznych – Ułatwienie dostępu dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw – Zwiększone wymagania w zakresie wymagalności produktowej oraz interoperacyjność 	<ul style="list-style-type: none"> – Poprawa jakości i/lub efektywności usług publicznych z rozsądnym wykorzystaniem pieniędzy podatników – Instytucje publiczne działające jako pierwsi klienci mogą sygnalizować akceptację rynkową w zakresie innowacji oraz zachęcić innych klientów do przyjęcia innowacji – Instytucje publiczne mogą ustalić rozwiązania dla swoich potrzeb oraz wprowadzać nowych dostawców oraz usługodawców zyskując oszczędności w perspektywie krótko, średnio i długoterminowej – Dostawcy mogą mieć dostęp do klientów cennego sektora publicznego oraz uzyskać możliwość zastosowania wyników badań, a także skomercjalizować pomysły rozumiejąc wyzwania i priorytety sektora publicznego

1.3. Kontekst polityki europejskiej

Unia Europejska i jej Państwa Członkowskie aktywnie wspierają zamawianie innowacji poprzez wiele aktów prawnych oraz dokumentów w zakresie polityk. Niektóre Państwa



Członkowskie, powołały **agencje innowacji** oraz stworzyły **programy** na **szczeblu krajowym i regionalnym** (np. BIS w Wielkiej Brytanii, VINNOVA w Szwecji, IWT w regionie Flandrii), aby zachęcić zamawiających do uwzględnienia innowacji w swojej bieżącej działalności w zakresie zamówień.

Na szczeblu UE, instytucje europejskie wspierają zamówienia w zakresie innowacji poprzez tworzenie dedykowanych planów finansowania oraz ram prawnych bardziej przyjaznych innowacjom (Komisja UE - DG ds. Rozwoju, Studium na temat strategicznego wykorzystania zamówień publicznych, 2016; zobacz również: 5-ta Coroczna Konferencja na temat Zamówień Publicznych w dziedzinie Innowacyjnych Rozwiązań, 26.10.2016 r. SwissoTel Berlin, Niemcy, dostępna na <http://player.gl-systemhaus.de/european-commission/innovative-public-procurement/int.html>).

Schemat 10. Narzędzia finansowe i prawne do wspierania zamówień w zakresie innowacji na szczeblu UE

Narzędzia finansowe i prawne dla promowania innowacji

- Niektóre Państwa Członkowskie utworzyły **agencje w dziedzinie innowacji** oraz programy na szczeblu krajowym i regionalnym (BIS w Wielkiej Brytanii, VINNOVA w Szwecji, IWT w regionie Flandrii), aby zachęcić zamawiających do uwzględnienia rozwiązań innowacyjnych w swojej działalności.
- Na szczeblu UE instytucje europejskie **wspierają zamówienia w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych** poprzez stworzenie dedykowanych planów finansowania oraz bardziej przyjaznych innowacjom ram prawnych.

NARZĘDZIA FINANSOWE

- Program Ramowy na rzecz Konkurencyjności i Innowacji (CIP)
- Program Ramowy w zakresie Badań i Rozwoju Technologicznego (FP7)
- Europejskie Fundusze Strukturalne i Inwestycyjne (ESIF), w tym INTERREG
- Horyzont 2020

NARZĘDZIA PRAWNE

Nowe Dyrektywy w zakresie Zamówień Publicznych (2014/24/UE i 2014/25/UE):

- wspierają współfinansowanie działań B+R
- dają jasną strukturę każdej procedurze w zakresie zamówień
- wprowadzają Partnerstwo Innowacji
- umożliwiają zrozumiałą wstępną konsultację rynkową
- zwiększają znaczenie kryteriów środowiskowych, społecznych i związanych z innowacyjnością przy udzielaniu zamówień
- umożliwiają zwiększenie popytu oraz rozłożenie indywidualnego ryzyka zamówień dla wczesnych projektów innowacyjnych poprzez wyjaśnienie zasad w zakresie wspólnych i transgranicznych zamówień

TEMAT: NARZĘDZIA FINANSOWE

Finansowanie zamówień w zakresie innowacji jest możliwe głównie dzięki **Europejskim Funduszom Strukturalnym i Inwestycyjnym (ESIF)** oraz Programowi **Horyzont 2020**.

Europejskie Fundusze Strukturalne i Inwestycyjne - które obejmują Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (INTERREG) - wspierają ogromne inwestycje w infrastrukturę świadcząc podstawowe usługi obywatelom w obszarach energii, zdrowia, środowiska, transportu oraz ICT.

Horyzont 2020, z kolei, wdraża Unię Innowacji - flagową inicjatywę Europa 2020 mającą na celu ochronę europejskiej globalnej konkurencyjności poprzez stymulowanie zdolności do uzyskiwania światowej klasy wybitnych osiągnięć naukowych, wzmacnianie wiodącej pozycji w przemyśle oraz stawianie czoła wyzwaniom społecznym - oraz przewiduje trzy typy wsparcia zamówień w zakresie innowacji dokonywanych przez zamawiających z Państw Członkowskich oraz Państw Stowarzyszonych (Działanie Koordynacyjne i Wspierające w celu **budowania sieci kontaktów nabywców publicznych** w określonej dziedzinie interesu publicznego; Działanie wspólne dla współfinansowania kosztu **wspólnych lub skoordynowanych zamówień w zakresie innowacyjnych rozwiązań**; oraz Działanie w zakresie Zamówień w celu wspierania PPI



prowadzonych przez UE w swoim imieniu lub wspólnie z instytucjami zamawiającymi z Państw Członkowskich oraz Państw Stowarzyszonych).

TEMAT: RAMY PRAWNE

Środowisko prawne przyjazne innowacjom tworzą nowe Dyrektywy Zamówień Publicznych (2014/24/UE oraz 2014/25/UE, zastępujące Dyrektywy 2004/17/WE i 2004/18/WE) - weszły w życie z dniem 17 kwietnia 2014 i obecnie **przenoszone są do krajowych ram prawnych** - zachęcają firmy do rozwijania zdolności w zakresie innowacji, jednocześnie chroniąc podstawowe zasady uczciwej konkurencji, transparentności, niedyskryminacji oraz równego traktowania.

Krajowe ramy prawne **partnerów projektu PPI2I, z grudnia 2016: Włochy i Węgry wdrożyły wszystkie stosowne dyrektywy**; trzy państwa częściowo wdrożyły nowe zasady UE (Polska i Słowenia wdrożyły dyrektywy UE 24 i 25/2014, a Czechy wdrożyły dyrektywy 23 i 24/2014); **Chorwacja jest wciąż w fazie wdrażania**, ponieważ nowa Ustawa o Zamówieniach Publicznych oczekuje na zatwierdzenie w Parlamencie krajowym.

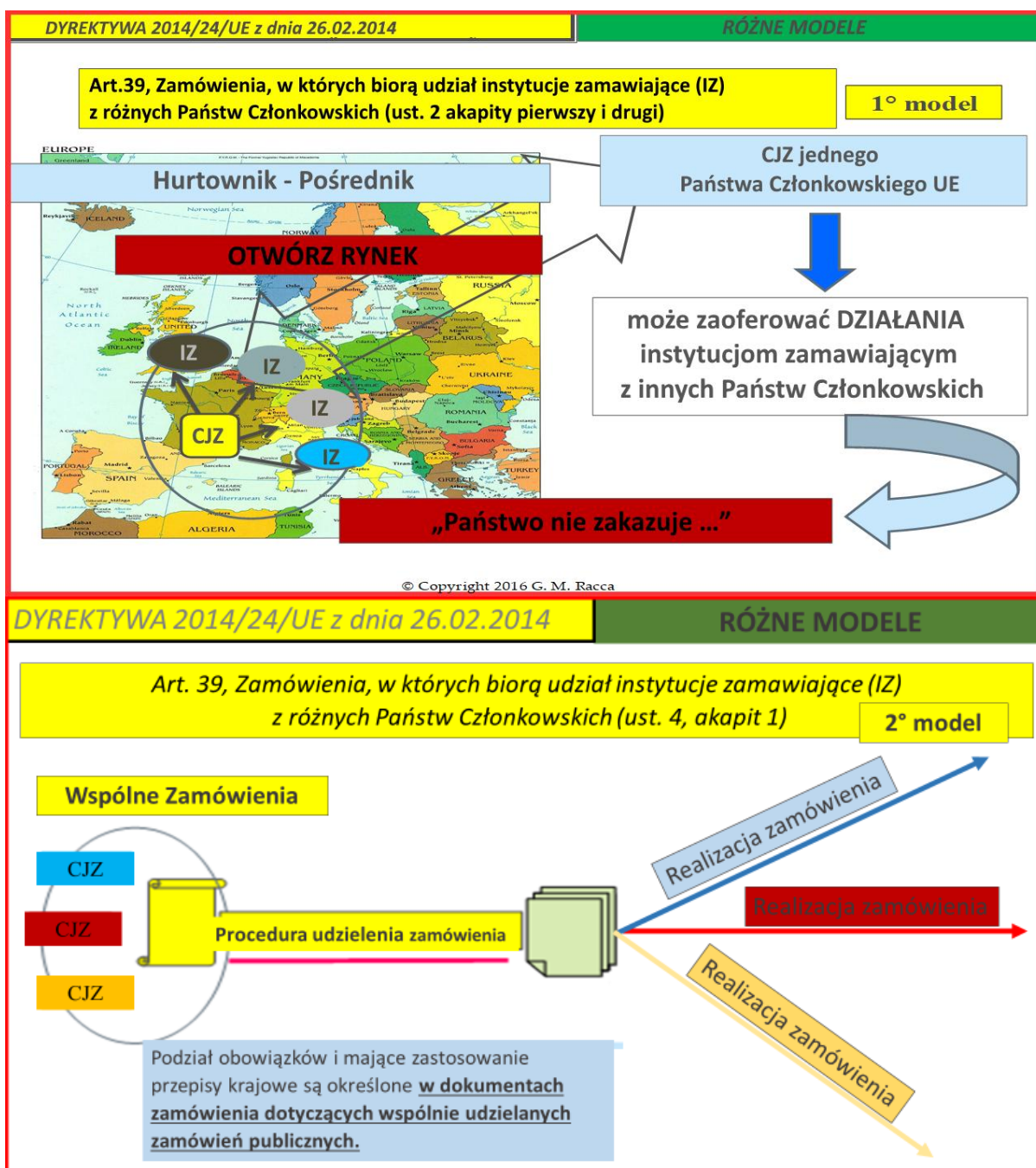
Dyrektywy w zakresie zamówień publicznych UE z 2014 roku zachęcają małe i średnie przedsiębiorstwa do udziału w przetargach publicznych poprzez uproszczenie wymagań dotyczących dokumentacji w fazie kwalifikacji. Ponadto, Dyrektywa UE w sprawie zamówień publicznych z 2014 roku umożliwia lepsze konsultacje rynkowe poprzez wyjaśnienie stosownych zasad oraz poprzez promowanie konkurencyjnych procedur bez negocjacji; kładzie większy nacisk przy składaniu zamówień na kryteria środowiskowe, społeczne związane z innowacyjnością; umożliwia większy popyt i rozkłada ryzyko indywidualnego zamówienia przy wczesnych innowacyjnych projektach poprzez ustalenie zasad w zakresie wspólnych i ponadnarodowych zamówień. Nadaje jasną strukturę procedurze konkurencyjnej z negocjacjami, wykorzystywanej do udoskonalania i dostosowywania przetargów dla uzyskania najlepszych możliwych rezultatów; upraszcza dialog konkurencyjny szczególnie przy projektach złożonych finansowo i technicznie; wprowadza nową procedurę zwaną partnerstwem innowacyjnym (Dyrektywa 2014/24/UE, art. 31), która umożliwi instytucjom zamawiającym dostosowanie innowacyjnego rozwiązania do swoich wymagań poprzez finansowanie B+R w tej samej procedurze jak w zamówieniach w zakresie innowacyjnych rozwiązań.

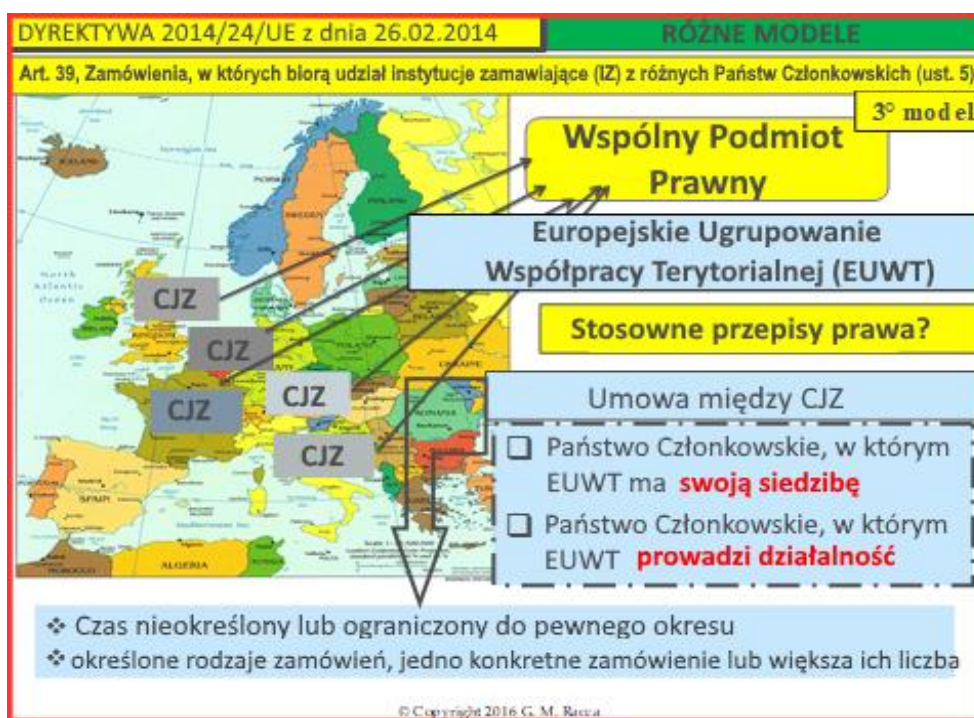
Ponadto, Dyrektywa UE 24/2014 zapewnia szerszy zakres modeli Umów Ramowych (z jednym lub większą liczbą dostawców; zamknięty, otwarty, zamknięty, lecz z możliwością ponownego otwarcia), a instytucjom zamawiającym przedstawiane są nowe szanse współpracy, również o charakterze transgranicznym lub transnarodowym. W szczególności promowana jest współpraca wśród centralnych jednostek zakupujących, aby dążyć do osiągnięcia najlepszej relacji jakości do ceny, jak również innowacyjności i zrównoważonego rozwoju, pokonując istniejące bariery na Jednolitym Rynku UE i oferując nowe szanse dostawcom, szczególnie innowacyjnym małym i średnim przedsiębiorstwom. Art. 39 nowej Dyrektywy **zapewnia różne środki, aby umożliwić instytucjom zamawiającym z różnych Państw Członkowskich wspólne udzielanie zamówień publicznych poprzez:**

- a. umożliwienie instytucji zamawiającej jednego z Państw Członkowskich **wykorzystania scentralizowanych działań nabywczych oferowanych przez centralnych zamawiających zlokalizowanych w innym Państwie Członkowskim** (oraz oferowanie, zapewniając tą możliwość w dokumentach przetargowych, ich działania względem instytucji zamawiających z innych Państw Członkowskich: zobacz art. 39 ust. 2 Dyrektywy 24/2014/UE);
- b. umożliwienie instytucjom zamawiającym z różnych Państw Członkowskich **wspólnego udzielenia zamówienia publicznego**, zawierania umowy ramowej lub stosowania dynamicznego systemu zakupów (zobacz art. 39 ust. 3 Dyrektywy 24/2014/UE);
- c. możliwość **utworzenia wspólnego podmiotu, włączając Europejskie Ugrupowania Współpracy Terytorialnej (EGTC)** (zobacz art. 39 ust. 5 Dyrektywy 24/2014/UE).



Schemat 11. Różne modele przedstawione w Artykule 39, dyrektywy 2014/24/UE





Unia Europejska i jej Państwa Członkowskie aktywnie wspierają zamawianie innowacji poprzez wiele aktów prawnych oraz dokumentów w zakresie polityk. Niektóre Państwa Członkowskie, powołały **agencje innowacji** oraz stworzyły **programy na szczeblu krajowym i regionalnym** (np. BIS w Wielkiej Brytanii, VINNOVA w Szwecji, IWT w regionie Flandrii), aby zachęcić zamawiających do uwzględnienia innowacji w swojej bieżącej działalności w zakresie zamówień.

Na szczeblu UE, instytucje europejskie wspierają zamówienia w zakresie innowacji poprzez tworzenie dedykowanych planów finansowania oraz ram prawnych bardziej przyjaznych innowacjom (Komisja UE - DG ds. Rozwoju, Studium na temat strategicznego wykorzystania zamówień publicznych, 2016; zobacz również: 5-ta Coroczna Konferencja na temat Zamówień Publicznych w dziedzinie Innowacyjnych Rozwiązań, 26.10.2016 r. Swissootel Berlin, Niemcy, dostępna na <http://player.gl-systemhaus.de/european-commission/innovative-public-procurement/int.html>).

W Polsce przedsiębiorcy w tym przedsiębiorcy sektorowi z zakresu medycyny zмога korzystać z dwóch rodzajów zachęt podatkowych: po pierwsze, z ulgi na nabycie nowych technologii, po drugie, z comiesięcznych odpisów z tytułu działalności B+R oraz ze zwolnienia z podatku od nieruchomości, podatku rolnego i leśnego do wysokości 200 tys. euro w okresie do 3 lat, pod warunkiem, że firma posiada status centrum badawczo-rozwojowego. Dla przedsiębiorców dostępne są również dotacje ze środków unijnych i budżetu państwa pokrywające wydatki na B+R. Obszerną listę tych dotacji i programów znaleźć możemy m.in. na stronie PAIiZ, NCBiR, czy Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, w tym np. udzielania dotacji w ramach działań 1.4-4.1, 4.2, 4.4, 4.5, 5.1 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Wydatki na innowacje, to również rządowe Program wspierania inwestycji o istotnym znaczeniu dla gospodarki polskiej na lata 2011-2020, specjalne strefy ekonomiczne (SSE) czy regionalne programy operacyjne, jak również programy adresowane specyficznie do firm planujących prace badawczo-rozwojowe.



Głównym dysponentem środków w tej ostatniej grupie programów jest Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR).

Krajowe dokumenty strategiczne w kontekście zamówień publicznych i innowacji to:

- Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju: Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności (DSRK) - Dokument strategiczny określający wizję i kierunki rozwoju kraju w perspektywie długookresowej do 2030 roku. Wraz z Koncepcją Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, stanowi ramę nowego porządku strategicznego w perspektywie czasowej do 2030 r. Uzupełnieniem jest Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju oraz 9 strategii horyzontalnych (do 2020 r.).
- Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju - Nowa wizja rozwoju Polski, którą przygotowało Ministerstwo Rozwoju we współpracy z innymi resortami oraz partnerami społecznymi, która została przyjęta przez Radę Ministrów w lutym 2017 roku. Uwzględnia ona szereg inicjatyw i przedsięwzięć ujętych w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju które mają status w pełni wdrożonych jak również realizowanych lub opracowywanych. W Strategii zaplanowanych zostało szereg projektów (tzw. flagowych), w efekcie których powstaną produkty lub usługi istotne dla dalszego rozwoju gospodarki.
- Raport „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe” jest efektem prac Zespołu Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów opublikowany w czerwcu 2009 r. Dokument zarysowuje wizję możliwych ścieżek rozwoju Polski w kolejnych dwóch dekadach. Nawiązując do zakończonego już procesu transformacji w Polsce, opracowanie wskazuje dylematy przed jakimi stanie Polska, szczególnie w obszarze polityki gospodarczej, społecznej, infrastrukturalnej, bezpieczeństwa energetycznego, a także sprawnego zarządzania państwem. Raport przedstawia ponadto 10 kluczowych dla przyszłości wyzwań oraz dylematy wymagające rozstrzygnięć, by wyzwania te podjąć. Raport Polska 2030 wskazuje, iż w perspektywie 2030 roku, niezwykle ważne jest zwiększenie nakładów na badania naukowe oraz wprowadzenie mechanizmów promujących efektywność i nowoczesność prowadzonych badań.
- Strategia Sprawne Państwo 2020 (SSP)- Jedna z 9 zintegrowanych strategii rozwoju. SSP prezentuje optymalny model państwa. Założono w nim podniesienie sprawności i efektywności działania administracji publicznej na rzecz obywatela i szeroką z nim współpracę - przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Punktem wyjścia do opracowania projektu strategii był Raport "Polska 2030 - Wyzwania rozwojowe".
- Strategia Rozwoju Kraju 2020: Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka i sprawne państwo (SRK) - Główna strategia rozwojowa w średnim horyzoncie czasowym, wskazuje strategiczne zadania państwa, których podjęcie w perspektywie najbliższych lat jest niezbędne, by wzmocnić procesy rozwojowe (wraz z szacunkowymi wielkościami potrzebnych środków finansowych). Głównym celem SRK jest wzmocnienie i wykorzystanie gospodarczych, społecznych i instytucjonalnych potencjałów zapewniających szybszy i zrównoważony rozwój kraju oraz poprawę jakości życia ludzi. Strategia wyznacza trzy obszary strategiczne - Sprawne i efektywne państwo, Konkurencyjna gospodarka, Spójność



społeczna i terytorialna, w których koncentrować się będą główne działania. SRK określa ponadto jakie interwencje są niezbędne w perspektywie średniookresowej w celu przyspieszenia procesów rozwojowych.

- Policy paper dotyczący rozwoju cyfrowego Polski do 2020 roku - Dokument Programowy MAC (Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji), stanowiący podstawę dla modyfikacji właściwych strategii rozwoju w częściach dotyczących cyfryzacji. Zawiera podsumowanie wszystkich działań dotyczących rozwoju cyfrowego z pakietu dokumentów strategicznych oraz stanowi punkt odniesienia dla programowania interwencji ze środków UE (w szczególności PO PC). *Policy paper*, analizowany łącznie z korespondującymi z nim strategiami rozwoju, tj. Strategią Sprawne Państwo, Strategią Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Strategią Rozwoju Kapitału Społecznego i Strategią Innowacyjności i Efektywności Gospodarki stanowić będzie podstawę do analizy wypełniania przez Polskę warunków *ex ante* dla celu 2 polityki spójności (tj. Zwiększenie dostępności, wykorzystania i jakości technologii informacyjno-komunikacyjnych).
- Krajowy Program Badań (KPB)- Określa strategiczne kierunki badań naukowych i prac rozwojowych, które są odpowiedzią na globalne wyzwania społeczne oraz potrzeby i potencjał rozwojowy społeczeństwa i gospodarki polskiej. Program został przyjęty przez Radę Ministrów w 2011 r. Kierunki rozwoju badań i nauki określone w KPB to w szczególności:
 - nowe technologie w zakresie energetyki;
 - choroby cywilizacyjne, nowe leki oraz medycyna regeneracyjna;
 - zaawansowane technologie informacyjne, telekomunikacyjne i mechatroniczne;
 - nowoczesne technologie materiałowe;
 - środowisko naturalne, rolnictwo i leśnictwo;
 - społeczny i gospodarczy rozwój Polski w warunkach globalizujących się rynków.
- Foresight technologiczny przemysłu - InSight 2030 - stanowi pracę badawczą, która dostarcza wiedzy w zakresie przewidywanego rozwoju technologicznego na przestrzeni kilkunastu najbliższych lat, która służyłaby jako wsparcie przy tworzeniu spójnej, długoterminowej polityki badań i innowacji przemysłowych. Wiedza ta będzie także pomocna dla przedsiębiorców i innych interesariuszy przy tworzeniu strategicznych planów rozwoju i inwestycji, poprzez wskazanie przewidywanych trendów i kierunków zmian technologicznych w perspektywie średnio- i długookresowej. Celem powyższych badań i analiz była identyfikacja obszarów przemysłowych o największej wartości dodanej dla dalszego rozwoju społeczno-gospodarczego kraju oraz kluczowych technologii warunkujących rozwój i konkurencyjność polskiego przemysłu, w tym technologii, w których Polska mogłaby odnosić sukcesy komercyjne na rynku globalnym, a także sformułowanie wniosków i rekomendacji w tym zakresie.
- Nowe Podejście do Zamówień Publicznych - 2008 (8.04.2008) - Jeden rozdział dokumentu poświęcony został zamówieniom publicznym przyjaznym innowacjom (s. 55-76), w którym omówiono główne zagadnienia dotyczące ww. tematyki oraz przedstawiono rekomendacje dotyczące prowadzenia szkoleń i kampanii



promocyjnych, promocji trybów negocjacyjnych, dialogu konkurencyjnego, kryteriów oceny ofert, wzorów umów promujących innowacyjność w zamówieniach i analizy wdrożenia zamówień przedkomercyjnych w Polsce.

- Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020” (15.01.2013) - Strategia przewiduje realizację „działania 2.2.3 - wdrażanie proinnowacyjnych rozwiązań przy udzielaniu zamówień publicznych poprzez: upowszechnianie informacji na temat możliwości stosowania negocjacyjnych trybów, udzielania zamówień publicznych (dialog konkurencyjny), testowanie i zakupy nowych rozwiązań i systemów technologicznych, działania na rzecz zwiększenia udziału MŚP [małych i średnich przedsiębiorstw] w procedurach zamówień publicznych, promocję idei nowego, inteligentnego podejścia wśród służb publicznych przygotowujących zamówienia publiczne (koncepcja inteligentnego zamawiającego, który współpracuje z rynkiem i dostatecznie wcześniej informuje go o swoich potrzebach)” (s. 96). Ponadto przewiduje się działania na rzecz zwiększenia wiedzy i kompetencji pracowników administracji m.in. w zakresie nowych możliwości wynikających z zamówień publicznych (s. 106).
- Program Rozwoju Przedsiębiorstw do 2020 roku (8.04.2014) - Priorytet 1.1.7 pt. Innowacyjne i przyjazne MŚP zamówienia publiczne przewiduje m.in. następujące działania szkoleniowe i promocyjne adresowane do wykonawców i zamawiających promujących innowacyjność w zamówieniach publicznych (np. tryby negocjacyjne, kryteria ofert): stosowanie elektronicznych narzędzi w procedurze zamówień publicznych, promowanie idei nowego, inteligentnego podejścia wśród służb publicznych przygotowujących zamówienia publiczne oraz promowanie zamówień przedkomercyjnych, w tym uruchomienie programów pilotażowych (s. 71).
- Plan na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (16.02.2016) - Realizacja inteligentnych zamówień publicznych - państwo poprzez system zamówień publicznych musi stać się wymagającym technologicznie klientem. Planuje się realizację programów rozwojowych, np. programu „Luxtorpeda 2.0” - zaprojektowanie i wyprodukowanie polskich pojazdów na potrzeby komunikacji miejskiej. Dokument zakłada także odejście od kryterium najniższej ceny w zamówieniach, uwzględnienie na etapie zakupu kosztów eksploatacji, ułatwienia dla małych i średnich firm, punkty za innowacyjność.
- Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014-2020 (PO IR) - Głównym celem PO IR jest pobudzenie innowacyjności polskiej gospodarki, poprzez zwiększenie nakładów prywatnych na B+R. Cel ten zostanie osiągnięty przez koncentrację działań programu na: budowie nowych i wzmacnianiu istniejących powiązań między sektorem nauki a przedsiębiorstwami, rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw, wzmocnieniu jakości badań oraz pozycji krajowych jednostek naukowych w ramach Europejskiej Przestrzeni Badawczej. Głównymi odbiorcami wsparcia w ramach PO IR są przedsiębiorstwa (w szczególności MŚP) oraz jednostki naukowe, a także klastry, instytucje otoczenia biznesu, takie jak: parki naukowo-technologiczne, centra transferu technologii, sieci aniołów biznesu, fundusze kapitałowe.
- Program Operacyjny Polska Cyfrowa 2014-2020 (PO PC) - wpisuje się w strategię Europa 2020 głównie poprzez realizację priorytetu dotyczącego inteligentnego rozwoju. W szczególności, PO PC przyczynia się do osiągnięcia celów Europejskiej



Agendy Cyfrowej (EAC), będącej jedną z siedmiu „inicjatyw flagowych” przewidzianych w strategii Europa 2020. PO PC ściśle wpisuje się zwłaszcza w działania EAC dotyczące szerokopasmowego dostępu do internetu. Obejmuje działania na rzecz podnoszenia umiejętności cyfrowych, poprawy fizycznego dostępu do sieci oraz rozwoju usług publicznych świadczonych on-line. Celem głównym PO PC jest wykorzystanie potencjału cyfrowego dla poprawy jakości życia. Cel ten będzie osiągany poprzez następujące cele szczegółowe:

1. Ograniczenie terytorialnych różnic w możliwości dostępu do szerokopasmowego internetu o wysokich i bardzo wysokich przepustowościach,
 2. Podniesienie jakości i dostępności e-usług,
 3. Poprawa efektywności cyfrowego funkcjonowania administracji publicznej,
 4. Poprawa dostępności informacji sektora publicznego oraz zasobów publicznych,
 5. Eliminowanie barier kompetencyjnych i mentalnościowych w celu zwiększenia zapotrzebowania społecznego na dostęp szerokopasmowy, e-treści i e-usługi.
- Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 (PO WER) - powstał w odpowiedzi na potrzeby reform i zmian systemowych w obszarach zatrudnienia, włączenia społecznego, edukacji i dobrego rządzenia. Celem PO WER jest wzmocnienie wybranych polityk publicznych realizujących cele strategii Europa 2020. Kształt Programu i jego zakres wynika z doświadczeń z realizacji programów operacyjnych w poprzednich perspektywach finansowych: 2004-2006 oraz 2007-2013 i stanowi kontynuację logiki przyjętej w realizacji przedsięwzięć z Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce.
 - Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój jest ukierunkowany na cztery obszary:
 - wspieranie jakości, skuteczności i otwartości szkolnictwa wyższego jako instrumentu budowy gospodarki opartej o wiedzę,
 - wdrożenie reform systemów i struktur w wybranych obszarach polityk publicznych, kluczowych z punktu widzenia strategii Europa 2020 i krajowych programów reform,
 - realizację działań nietypowych, innowacyjnych, ponadnarodowych, prowadzących do wypracowania rozwiązań dotąd niestosowanych w celu ich przetestowania przed przejściem do fazy wdrożenia powszechnego, które w większości przypadków będzie miało miejsce na poziomie regionalnym,
 - realizację programów w zakresie mobilności ponadnarodowej.

Poza dokumentami rządowymi na poziomie regionalnym założenia polityki innowacyjnej określają regionalne strategie innowacji, które są opracowywane i wdrażane przez urzędy marszałkowskie, np.:

- „Regionalna Strategia Innowacji dla Wielkopolski na lata 2015-2020” z 6 stycznia 2015 r. (s. 88),
- „Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2011-2020” ze stycznia-czerwca 2011 r. (s. 67),



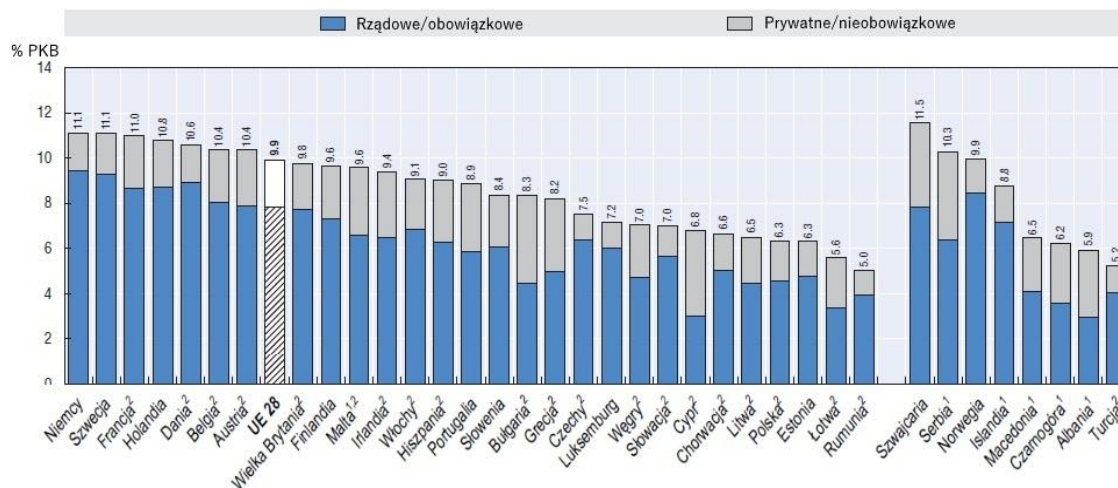
- „Regionalna Strategia Innowacji Województwa Lubelskiego do 2020 roku” z 2014 r. (s. 54),
- „Regionalna Strategia Innowacji Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020” z 14 stycznia 2015 r. (s. 62) ,
- „Program Strategiczny Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2014-2020” (s. 41).

1.3.1. Kontekst polityki europejskiej w dziedzinie zdrowia

Wydatki publiczne w zakresie produktów i usług medycznych dramatycznie wzrosły w ostatnich dekadach.

Wzrósł udział populacji powyżej 65 roku życia - w krajach UE - średnio z mniej niż 10% w 1960 r. do prawie 20% w 2015 r. i przewiduje się dalszy wzrost do prawie 30% do 2060 r. W 2015 r. wydatki na zdrowie stanowiły 9,9% PKB w całej UE (Schemat 12), wzrost z 8,7% w 2005 r. Przewiduje się, że we wszystkich krajach udział wydatków na zdrowie w PKB wzrośnie w nadchodzących latach głównie ze względu na starzenie się populacji i rozpowszechnianie nowych technologii diagnostycznych i terapeutycznych, a także będą również wzrastać naciski na rządy w celu reagowania na wzrastające potrzeby opieki długoterminowej.

Schemat 12: Udział wydatków na zdrowie w PKB, 2015 r. (lub najbliższy rok)



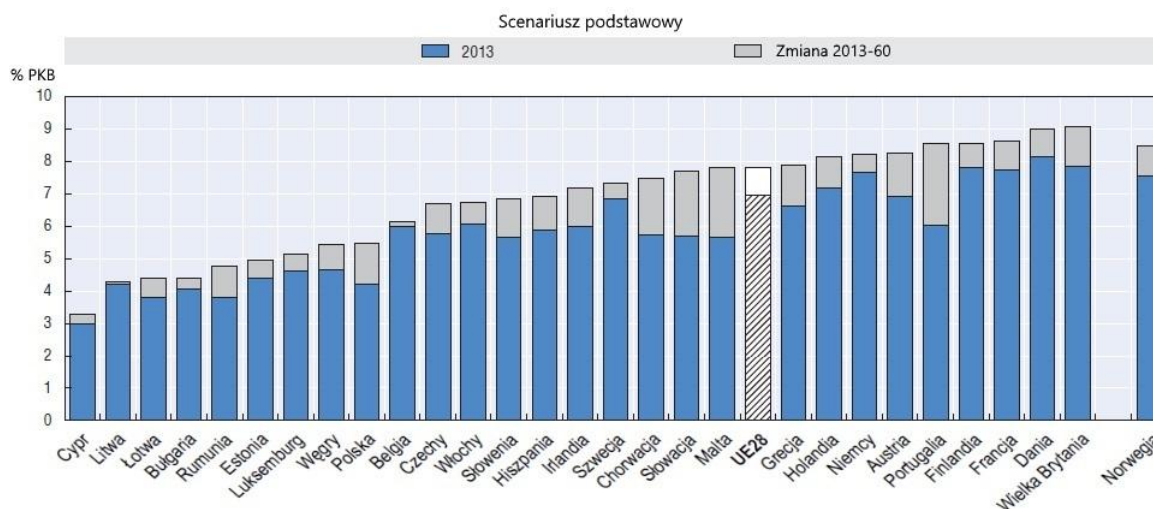
1. Łącznie z inwestycjami
2. dane szacunkowe OECD

Źródło: Statystyka OECD w dziedzinie Zdrowia 2016; Baza Danych Eurostatu;
WHO Globalna Baza Danych Wydatków na Zdrowie


StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933429258>

Projekcje wydatków publicznych na zdrowie i opiekę długoterminową są regularnie opracowywane przez Grupę Roboczą ds. Starzenia się Komitetu Polityki Gospodarczej (Raport w zakresie Starzenia się z 2015 roku: Projekcje Gospodarcze i Budżetowe dla 28 państw członkowskich UE 2013-2060). Głównym rezultatem opracowania projekcyjnego z 2015 roku jest wzrost wydatków publicznych na zdrowie o 0,9 punktu procentowego PKB ogółem w 28 krajach UE do 2060 roku (Schemat 2)

Schemat 13: Wydatki publiczne na ochronę zdrowia jako procent PKB, 2013 do 2060



Uwaga: Ogółem UE28 średnia ważona PKB
Źródło: KE i EPC (2015).

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933430212>

Z tego powodu jako największy nabywca i konsument produktów i usług w dziedzinie opieki zdrowotnej, sektor publiczny jest zainteresowany uporaniem się z pojawiającymi się i wciąż niezaspokojonymi potrzebami poprzez popyt na produkty i usługi innowacyjne. Zatem fundamentalnym jest, aby rządy wspierały innowacje w służbie zdrowia poprzez zapewnienie wykonawcom pracującym w sektorze medycznym przewidywalnego popytu, aby utrzymać ich inwestycje, na zasadzie zmiany z kontroli kosztów na tworzenie towarów i usług o wartości dodanej dla użytkowników końcowych. **Poprzez koordynację usługodawców i wykonawców w systemie opieki zdrowotnej, faktycznie możliwe będzie zapewnienie, aby inwestycje w rozwiązania innowacyjne były zarówno pożyteczne, jak i zyskowe.** W szczególności w systemie opieki zdrowotnej, innowacja posiada potencjał, aby poprawić jakość i efektywność usług opieki zdrowotnej oraz ogólnego zdrowia populacji. Na przykład, rozwiązania innowacyjne mogą zmniejszyć czas oczekiwania, długość pobytu w szpitalu, zachorowalność i śmiertelność. Oprócz oczywistych korzyści społecznych oraz w zakresie opieki nad pacjentem, rozwiązania innowacyjne również przyczyniają się do dostępności usług (wartość gospodarcza), głównego wyzwania w systemach opieki zdrowotnej.

Sektor opieki zdrowotnej wykazuje ogromne zapotrzebowanie na innowacje. Udział tego sektora w PKB w Europie rośnie z każdym rokiem w wyniku stosowania nowych, kosztownych terapii oraz starzenia się społeczeństwa. Według portalu zdrowia publicznego Unii Europejskiej termin „eZdrowie” obejmuje wszelkie zastosowania technologii teleinformatycznych w zapobieganiu chorobom, diagnostyce, leczeniu, kontroli oraz prowadzeniu zdrowego trybu życia. Narzędzia eZdrowie znajdują zastosowanie w szczególności w komunikacji pacjenta z usługodawcami z branży opieki zdrowotnej, w transmisji danych pomiędzy poszczególnymi instytucjami oraz w bezpośrednim kontaktowaniu się między sobą zarówno pacjentów, jak i pracowników służby zdrowia. Swym zakresem mogą również objąć sieci informacji o zdrowiu, elektroniczne kartoteki,



usługi telemedycyny oraz przenośne, wspomagające pacjenta, urządzenia komunikacyjne, umożliwiające monitorowanie stanu zdrowia chorego. Szczególne wyzwanie w obszarze opieki zdrowotnej stanowi obniżenie różnego rodzaju kosztów. Poczynienie oszczędności jest możliwe np. przez przeniesienie wszystkich badań i obrazów diagnostycznych na nośnik cyfrowy, tak by lekarze mieli do nich natychmiastowy dostęp. Prowadzenie i obsługiwane takich rejestrów ręcznie powoduje duże utrudnienia, przede wszystkim opóźnienia w obsłudze pacjentów, a także olbrzymie koszty.

Unia Europejska dokłada również wszelkich starań w celu zapewnienia ochrony, konkurencyjności i innowacyjności w dziedzinie leków i leczenia. Jej działania odnoszą się głównie do:

- zagwarantowania przystępnej ceny leków i łatwego dostępu do nich,
- zapewnienia skuteczności leków oraz ich bezpiecznego stosowania,
- dbania o rzetelność informacji i ich szerokie rozpowszechnienie, co umożliwi pacjentom podejmowanie świadomych decyzji.

Z perspektywy polityki UE, definicja polityki zdrowotnej oraz organizacja i świadczenie usług zdrowotnych oraz opieki medycznej stanowi wyłączną odpowiedzialność państw członkowskich. Te obowiązki obejmują wyłączne kompetencje w zakresie zarządzania stosownymi systemami ochrony zdrowia i opieki medycznej, oraz alokacji środków do nich przypisanych.

Jednak, zgodnie z **Artykułem 168 ust.2 TFUE**, UE ma obowiązek promowania współpracy pomiędzy państwami członkowskimi w dziedzinie zdrowia.

Obowiązek ten jest nawet ważniejszy w połączeniu z **Artykułem 197 TFUE**, który zachęca UE do wspierania wysiłków państw członkowskich w celu doskonalenia swojej zdolności administracyjnej również poprzez wymianę informacji oraz urzędników państwowych i wspieranie planów szkoleniowych. Strategie współpracy oraz tworzenie sieci kontaktów wśród europejskich administracji publicznych umożliwiają porównanie pomiędzy usługami świadczonymi przez administracje krajowe (**analiza porównawcza**), **rozpowszechnianie najlepszych praktyk** w celu ustalenia jakościowych minimalnych i jednolitych standardów wykonania, stworzenie ponadnarodowych parametrów oraz definicji wskaźników europejskich oraz oceny odpowiedzialności administracji publicznych we wdrażaniu „prawa do dobrej administracji”. Współpraca administracyjna przyczynia się do odnajdywania równowagi pomiędzy korzystaniem z wolności gospodarczych a zasadą solidarności oraz do rozwijania europejskich usług publicznych nawet poprzez formy połączenia zamówień publicznych na szczeblu regionalnym w celu wspierania rozwiązań innowacyjnych, wzrostu oraz zrównoważonego rozwoju. Na tej podstawie, Komisja Europejska podjęła szereg **działań w ramach programu zdrowia publicznego UE**, które organizują i wspierają współpracę w różnych dziedzinach.

Przykładowo, Komunikat Komisji w sprawie skutecznych, dostępnych i odpornych systemów opieki zdrowotnej (2014) przedstawia przyszły program polityk UE w zakresie zdrowia, również podkreślając potencjał usprawnionej współpracy w dziedzinie leków poprzez budowanie mechanizmów dla zwiększonej transparentności oraz lepszej koordynacji w celu zminimalizowania skutków niepożądanych, które obecne krajowe systemy wyceny mogą posiadać pod względem dostępności w UE.



Ogólnie rzecz biorąc, możliwy jest podział działań UE na trzy główne obszary: inicjatywy długoterminowe, interwencje prawne oraz wsparcie finansowe stosownych programów.

Jeśli chodzi o pierwszy zestaw środków, **flagową długoterminową inicjatywą UE w sektorze ochrony zdrowia jest „trzeci program działań Unii w dziedzinie zdrowia 2014-2020”**: w ślad za propozycją Komisji Europejskiej z listopada 2011 roku, obecny program działań w dziedzinie zdrowia jest kluczowym narzędziem wdrażania strategii zdrowia UE. Jest on wdrażany poprzez zastosowanie rocznych planów roboczych, które wytyczają główne obszary i kryteria dotowania działań w ramach programu.

Budżet przydzielony dla trzeciego planu działania to 449,4 mln EUR. Trzeci program działań w dziedzinie zdrowia jest zgodny z nadrzędną Strategią Europa 2020 oraz Strategią Zdrowia UE „Razem dla Zdrowia”; jest również kontynuacją Drugiego Programu Zdrowia 2008-2013 oraz wspiera legislację UE w zakresie zdrowia, włączając produkty lecznicze i urządzenia medyczne. Zgodnie z trzecim programem działań w dziedzinie zdrowia, obecnymi wyzwaniami w obszarze zdrowia są zmiany demograficzne, które poddają w wątpliwość zrównoważenie struktur zdrowia; powolne ożywienie gospodarcze, które ogranicza zasoby dostępne dla finansowania służby zdrowia; wysoka zachorowalność na chroniczne choroby; oraz wzrost transgranicznych zagrożeń w zakresie zdrowia. Kluczowymi celami są: promowanie zdrowego stylu życia oraz zapobieganie chorobom; poprawa oceny ryzyka w dziedzinie transgranicznych zagrożeń w zakresie zdrowia; doskonalenie oraz wspieranie innowacyjnych oraz efektywnych ram w zakresie zdrowia; umożliwianie dostępu obywatelom do lepszej i bezpiecznej służby zdrowia oraz możliwych ulepszeń, które można osiągnąć poprzez szybki wzrost technologii cyfrowych. Jeśli chodzi o środki wykonawcze, są to: 1. Roczne Plany Robocze; 2. Członkowie komitetu programowego; 3. Krajowe Punkty Kontaktowe oraz; 4. Agencja Wykonawcza ds. Konsumentów, Zdrowia i Żywności (CHAFEA).

W 2012 roku, **Komisja Europejska wydała Plan działania w dziedzinie e-zdrowia na lata 2012-2020.** Ten plan działania ustala harmonogram działania wzmacniający rolę pacjentów oraz pracowników służby zdrowia w łączeniu urządzeń i technologii oraz inwestowaniu w badania w zakresie spersonalizowanej medycyny przyszłości poprzez wykorzystanie rozwiązań cyfrowych. Aby osiągnąć te ambitne cele, plan działania eksponuje szereg pionierskich inicjatyw, które teraz zaczynają przynosić owoce: przykładami są programy pilotażowe ePSOS - łączące opiekę zdrowotną oraz rozwiązania innowacyjne w zakresie ICT - w ramach których 23 kraje pracują razem w celu osiągnięcia transgranicznej interoperacyjności pomiędzy elektronicznymi systemami rejestracji danych w zakresie zdrowia w Europie umożliwiając w ten sposób obywatelom UE ciągły dostęp do bezpiecznej i wysokiej jakości służby zdrowia zagranicą; oraz „Renewing health” (Odnowienie Zdrowia), które umożliwiło dziewięciu wiodącym regionom połączenie wysiłków w celu zrewolucjonizowania zarządzania chronicznymi chorobami takimi jak cukrzyca oraz choroby serca.



Poprzez Zaprośzenie ENT/CIP/11/C/N02C011, Komisja Europejska - DG ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu dążyła do uzyskania wsparcia poprzez budżety dedykowane państw członkowskich we wdrażaniu **rozwiązań innowacyjnych w dziedzinie zamówień publicznych na towary i usługi**, aby pokonać „brak wiedzy i doświadczenia instytucji zamawiających” oraz „brak zdolności w zakresie rozwiązań innowacyjnych w organizacjach publicznych posiadających niewielkie zasoby lub nieposiadających żadnych zasobów dedykowanych (finansowych lub kadrowych)”, które uniemożliwiają zidentyfikowanie, stworzenie oraz eksperymentowanie z rozwiązaniami innowacyjnymi, w ten sposób uniemożliwiając wsparcie dla większości innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw na stosownych rynkach takich jak **ZDROWE STARZENIE** (zobacz poniżej Projekt HAPPI, z listą towarów i usług innowacyjnych w zakresie Zdrowego Starzenia na otwartym portalu, gotowych do oceny przez wszystkich zainteresowanych partnerów oraz zamawiających).

Na koniec, **europejskie innowacyjne partnerstwo na rzecz aktywności i zdrowia osób starszych** (https://ec.europa.eu/eip/ageing/home_en), działanie pilotażowe rozpoczęte przez Komisję Europejską w 2011 roku w celu wspierania rozwiązań innowacyjnych w zakresie aktywności i zdrowia osób starszych. Integruje wszystkie stosowne podmioty na szczeblu UE, krajowym i regionalnym w różnych obszarach polityk, aby sprostać konkretnemu wyzwaniu społecznemu starzejącej się populacji oraz obejmuje wszystkie poziomy łańcucha innowacji. Wyznacza cel zwiększenia długości życia w zdrowiu obywateli UE o 2 lata do 2020 roku dążąc do potrójnego sukcesu Europy poprzez poprawę zdrowia i jakości życia osób starszych, zrównoważenie i efektywność systemów opieki oraz stworzenie możliwości rozwoju oraz koniunktury rynkowej dla firm.

Wraz z planem działania e-zdrowie 2012-2020, Komisja wydała dokument roboczy służb (SWD) w zakresie telemedycyny w celu radzenia sobie z aspektami prawnymi związanymi z zasadami ochrony danych, kwestiami prywatności oraz refundacji. Zarówno **plan działania e-zdrowie oraz SWD** w zakresie telemedycyny są wskazówkami i nie są wiążące w państwach członkowskich.

Na bardziej konkretnym poziomie, istnieją **dwie ważne dyrektywy**, które bezpośrednio odnoszą się do zamówień publicznych w sektorze opieki zdrowotnej. **Dyrektywa 2011/24/UE z dnia 9.03.2011 r. w sprawie stosowania praw pacjentów w transgranicznej opiece zdrowotnej** może być widziana jako zapewniająca nowe podejście do zorganizowanej współpracy transgranicznej pomiędzy systemami opieki zdrowotnej, w pełni uznająca kompetencje państw członkowskich w zakresie organizowania i dostarczania usług opieki zdrowotnej.

Kolejnym konkretnym przykładem **działania Komisji Europejskiej na polu współpracy w dziedzinie zamówień technologii medycznych** jest **Decyzja Nr 1082/2013/UE z dnia 22.10.2013 r. w zakresie poważnych transgranicznych zagrożeń dla zdrowia**. Decyzja ta uwzględnia możliwość dobrowolnego angażowania się państw członkowskich we wspólną procedurę w zakresie zamawiania medycznych środków zapobiegawczych (Artykuł 5). Do września 2016 r. **umowa w zakresie wspólnych zamówień (JPA)**, określająca wspólną procedurę zamówień oraz jej zarządzanie, została podpisana przez 24 państwa członkowskie. Umowa w zakresie wspólnych zamówień umożliwia państwom członkowskim



zakup medycznych środków zapobiegawczych dla różnych kategorii zagrożeń, pod warunkiem, że mogą być uznane za zagrożenie transgraniczne. Dlatego wszystkie potencjalne leki, urządzenia medyczne, usługi i towary, które mogłyby być wykorzystane w celu złagodzenia/leczenia zagrażającego życiu lub innego poważnego zagrożenia dla zdrowia o charakterze biologicznym, chemicznym, środowiskowym lub nieznanego pochodzenia, które się rozprzestrzenia lub pociąga za sobą znaczne ryzyko rozprzestrzeniania się przez granice krajowe państw członkowskich i które może wymagać koordynacji na szczeblu Unii, aby zapewnić wysoki poziom ochrony zdrowia ludzkiego, mogą być zamawiane wspólnie w ramach umowy w zakresie wspólnych zamówień. **Celem mechanizmu wspólnych zamówień jest umożliwienie bardziej sprawiedliwego dostępu do medycznych środków zapobiegawczych dla zaangażowanych państw członkowskich, aby wspierać je w lepszym zaspokajaniu potrzeb swoich obywateli oraz uzyskać bardziej zrównoważone warunki umowne.** Do tej pory rozpoczęto tylko dwa wspólne procesy zamówień, pierwszy w zakresie szczepionek pandemicznych i drugi w zakresie sprzętu ochrony osobistej, kwestia, która wysunęła się na pierwszy plan podczas trwającego kryzysu Eboli (<https://epha.org/joint-procurement-of-medical-countermeasures-a-solidarity-tool/>).

Jeśli chodzi o postanowienia finansowe, Program Prac na lata 2016-2017 w ramach programu ramowego Horyzont 2020 wyzwanie społeczne 1 „Zdrowie, Zmiany Demograficzne oraz Dobrostan” przeznaczył prawie 124 mln EUR na działania PCP i PPI w dziedzinie opieki zdrowotnej. W szczególności, w 2016 roku działania w zakresie PPI zostały zatwierdzone w odniesieniu do ICT w dziedzinie Starzenia (10,5 mln EUR), podczas, gdy w 2017 roku PPI dotyczyły głównie standardów e-zdrowia (8,26 mln EUR), technologii komputerowych dużej wydajności (26 mln EUR) oraz - jako część większego zaproszenia - efektywności energetycznej.

11.01.2017 r. Komisja Europejska ogłosiła przygotowania do Programu Prac na lata 2018-2020 w ramach programu Horyzont 2020. Przygotowania do Programu Prac na lata 2018-2020 rozpoczęły się w 2016 roku od konsultacji z partnerami oraz dyskusji z państwami członkowskimi na temat priorytetów, które zostały przedstawione w zarysie w nieformalnych dokumentach roboczych, mianowicie 17 dokumentach tematycznych oraz jednym nadrzędnym dokumencie. Przyjęcie oraz publikacja Programu Prac spodziewana jest w październiku 2017 roku. W oparciu o dostępne dokumenty robocze zaproszenia do składania ofert w ramach PCP i PPI powinny obejmować:

- i) Zamówienia w zakresie Rozwiązań Innowacyjnych: sekwencjonowanie nowej generacji (NGS) do rutynowej diagnostyki;
- ii) Wykorzystanie przedkomercyjnych zamówień oraz zamówień publicznych na rozwiązania innowacyjne w systemach opieki zdrowotnej w celu ograniczenia ryzyka infekcji nabytych w szpitalu i/lub poprawy zintegrowanej opieki;
- iii) Wdrożenie na dużą skalę cyfrowych rozwiązań innowacyjnych dla opieki zdrowotnej i usług opiekuńczych w starzejącym się społeczeństwie; oraz
- iv) e-Zdrowie i usługi opiekuńcze - Zamówienia w zakresie Rozwiązań Innowacyjnych.

W przypadku e-zdrowia, istnieje grupa o nazwie "eHealth Network" („sieć e-zdrowie”), która gromadzi ekspertów ze wszystkich instytucji krajowych w UE. Sporządza wskazówki, na przykład w zakresie stosowania praw pacjentów w transgranicznej opiece zdrowotnej.



Ogólnie rzecz biorąc, ta sieć ma na celu wzmocnienie interoperacyjności pomiędzy elektronicznymi systemami w dziedzinie opieki zdrowotnej oraz zapewnienie dostępu do bezpiecznej i wysokiej jakości opieki zdrowotnej.

Przykładem projektu finansowanego przez UE jest projekt **EPP-eHealth** (Europejska Platforma Instytucji Zamawiających - eHealth), który ma na celu przeobrażenie rynku rozwiązań e-zdrowia poprzez dialog i zamówienia w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych i który wypracował wspólną deklarację niezaspokojonych potrzeb w sektorze opieki zdrowotnej - zidentyfikowanych przez cztery instytucje opieki zdrowotnej zaangażowane w projekt - oraz strategię zamówień publicznych w dziedzinie innowacyjnych rozwiązań (PPI) w zakresie e-zdrowia, która identyfikuje od strony popytowej środki potrzebne, aby umożliwić sektorowi opieki zdrowotnej przyspieszenie rozwoju i przyjęcie gotowych do wprowadzenia na rynek rozwiązań e-zdrowia oferując jednocześnie materiały źródłowe (takie jak wytyczne, szablony, regulacyjne ramy odniesienia, zestawienia informacyjne, przykłady oraz materiały grup działania partnerów) przydatne do sprostania wyzwaniom określonym przez projekt.

Obecnie, Słowenia stoi na czele innowacji e-zdrowia.

Pierwszym przykładem jest **projekt Ekosmart** (<http://ekosmart.net>), trwający do końca lipca 2019 roku, którego głównym celem jest stworzenie ekosystemu inteligentnego miasta wraz ze wszystkimi mechanizmami wsparcia koniecznymi do wydajnej, zoptymalizowanej i stopniowej integracji poszczególnych obszarów w jednolity i spójny system łańcuchów wartości. Program koncentruje się na trzech kluczowych domenach inteligentnych miast: zdrowiu, aktywnym życiu oraz mobilności; oraz tworzy związki strategiczne z gminami i innymi obszarami inteligentnych miast, takimi jak energia, inteligentne budynki, zaangażowanie obywateli, inteligentne społeczności, itd.

Ekosmart wprowadza ogólną architekturę inteligentnego miasta, opartą na połączeniu podmiotów samodzielnie uczących się i samoopimalizujących się, zdolnych do znalezienia wspólnej równowagi Nasha nawet pomiędzy niejednorodnymi źródłami; architektura ta umożliwi realizację wszystkich koncepcji inteligentnych miast, takich jak interoperacyjność, samoadaptacja i samokonfiguracja, otwarte dane, semantyczna interoperacyjność, oraz integracja kapitału społecznego. W ujęciu gospodarczym wizją programu EkoSmart jest wprowadzenie na rynek światowy słoweńskich rozwiązań w dziedzinie inteligentnych miast.

Realizacja tej wizji opiera się na kilku głównych podejściach: połączeniu wiedzy i doświadczenia, koncentracji na użytkowniku, ewolucyjnym rozwoju, oraz elastycznej architekturze.

Sz szczególnie interesujący projekt dotyczy monitoringu zdrowia fizycznego nastolatków w czasie rzeczywistym przy wykorzystaniu nowatorskiego systemu zdalnych do noszenia urządzeń oraz bezpiecznego internetu rzeczy (IoT).

Drugi projekt, trwający do grudnia 2018 roku, pochodzi ze współpracy nad dwustronnym projektem pomiędzy Wydziałem Elektrotechniki (Ljubljana, Słowenia) a Uniwersytetem w Pekinie, Chiny (<http://www.ltfe.org/category/english/projects/e-health/>).

Pierwszym celem tej współpracy (prowadzący: Uniwersytet Pedagogiczny, Chiny) jest koncentracja na monitorowaniu zdrowia uczniów szkół podstawowych i średnich w Pekinie poprzez badanie połączenia technologii internetu rzeczy, zdalnych do noszenia czujników, przetwarzania w chmurze oraz analizy big data, która uwzględnia stworzenie nowego typu inteligentnych opasek na nadgarstek. Integruje pewne najnowsze chipy odczytowe o wysokiej efektywności do zbierania różnych wskaźników fizjologicznych i fizycznych w czasie rzeczywistym w ruchu uczniów, w tym tętno, nasycenie krwi tlenem, przyspieszenie, itd.

Dane fizjologiczne i fizyczne uzyskane z inteligentnych opasek na nadgarstek będą zbierane, a następnie analizowane i przygotowywane do wielowymiarowej wizualizacji. Badania i prace w powyżej opisanym celu będą uważane za zaawansowany projekt badawczy budowy wielkiej skali platformy przetwarzanej w chmurze, która koncentruje się na wszechstronnej ocenie zdrowia fizycznego oraz rekomendacji spersonalizowanych online zaleceń dotyczących ćwiczeń.

Drugim celem tej współpracy (prowadzący: Uniwersytet w Ljubljanie, Słowenia) jest ocena możliwej roli zaufania opartego na łańcuchu blokad w spersonalizowanych systemach monitorowania zdrowia:

- W celu zdefiniowania architektury oraz stworzenia prototypu dla systemu opartego na IoT do bezpośredniego odczytywania stanu zdrowia fizycznego nastolatków i młodszych dorosłych w oparciu o zarządzanie zaufaniem opartym na łańcuchu blokad.

- System zostanie zweryfikowany w środowisku laboratoryjnym oraz bliskim rzeczywistemu, które w różnych fazach umożliwi udział innych ekspertów z wielu branż.



1.4. Główne przeszkody dla PPI

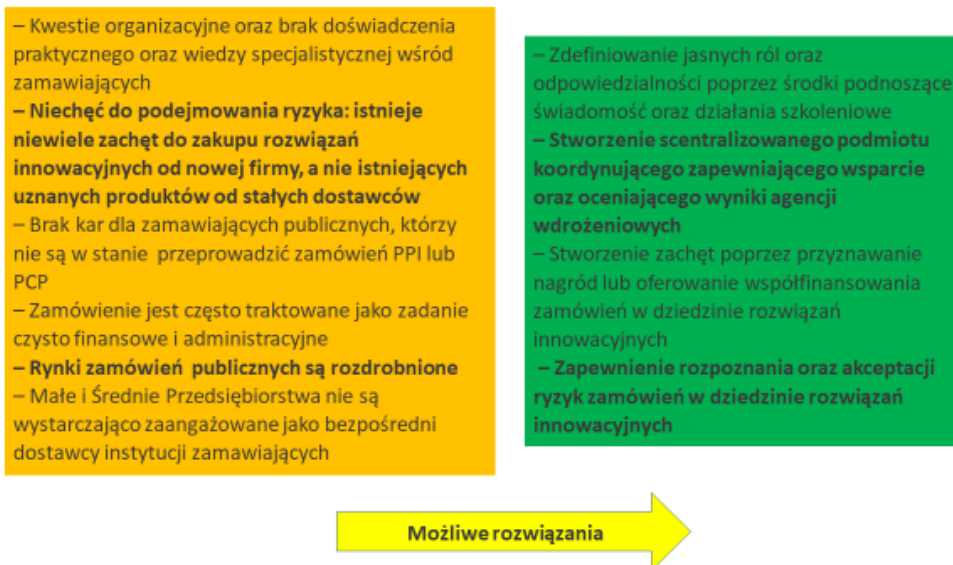
Pomimo wysiłków ze strony instytucji europejskich, zmierzających do tego aby stworzyć odpowiednie środowisko finansowe i prawne dla zamówień w dziedzinie innowacji, należy stwierdzić iż nie działa to na dużą skalę z powodu kwestii organizacyjnych oraz braku doświadczenia praktycznego oraz wiedzy specjalistycznej zamawiających, skutkując w pewnym stopniu niechęcią do podejmowania ryzyka: istnieje niewiele bodźców, skłaniających do tego aby nabywać rozwiązania innowacyjne od nowych firm, a nie nabywać istniejące uznane produkty od wieloletnich dostawców, a jednocześnie nie ma kar dla nabywców publicznych, którzy nie przeprowadzają skutecznych zamówień PPI lub PCP; istnieją **problemy w zakresie świadomości, wiedzy, doświadczenia oraz umiejętności** związanych z nowymi technologiami oraz rozwojem rynku; zamówienia są często traktowane jako zadanie czysto finansowe i administracyjne bez uwzględniania szerszych celów polityki; rynki zamówień publicznych są podzielone, co powoduje, że trudniej jest osiągnąć masę krytyczną i ogranicza to możliwości promowania bardziej wystandaryzowanych i wymiennych rozwiązań; małe i średnie przedsiębiorstwa nie są wystarczająco zaangażowane jako bezpośredni usługodawcy dla instytucji zamawiających.

Aby usuwać te bariery, ogromnie ważne jest:

- **zdefiniowanie jasnych ról i odpowiedzialności poprzez środki podnoszące świadomość oraz działania szkoleniowe** wśród agencji rządowych, polityków, urzędników państwowych, ważnych użytkowników końcowych (np. lekarzy, pielęgniarek i pacjentów w sektorze zdrowia), które mogą zapewnić przydatne wskazówki w zakresie najpilniejszych potrzeb (tzw. oddolna identyfikacja potrzeb), a te mogą sprzyjać innowacjom w określonych sektorach;
- **tworzenie lub współdziałanie ze scentralizowanymi jednostkami koordynującymi zapewniającymi wsparcie i oceniającymi działanie instytucji wdrażających** poprzez identyfikację sektorów strategicznych i specyficznych w kontekście zamówień na innowacje; zachęcanie nabywców publicznych do przedstawienia rocznego planu w zakresie innowacji; zarządzanie projektami zamówień na innowacje w zakresie przewidywanych kwot i/lub celów; publikowanie tych planów, aby umożliwić firmom identyfikację przyszłych rynków; **ułatwianie budowania sieci kontaktów biznesowych oraz dzielenia się wiedzą przez partnerów**; zapewnianie wsparcia i porad nabywcom w zdefiniowaniu innowacji oraz rozwiązywanie problemów umownych i prawnych zamówień w dziedzinie innowacji;
- rozważenie utworzenia **systemu certyfikacji dla zamawiających zajmujących się nabywaniem rozwiązań innowacyjnych**;
- **tworzenie zachęt** przyznając nagrody lub oferując współfinansowanie zamówień w zakresie innowacji;
- zapewnienie rozpoznania oraz akceptacji ryzyk zamówień w zakresie innowacji;
- zachęcanie do wykorzystania bazy danych e-Certis zarządzanej przez komisję UE umożliwiającej instytucjom zamawiającym weryfikację dokumentów i certyfikatów przedkładanych przez zagranicznych oferentów oraz umożliwianie wykonawcom zrozumienie, które dokumenty i certyfikaty są konieczne, aby złożyć ofertę również w innym Państwie Członkowskim.



Schemat 14. Główne przeszkody i rozwiązania w zamówieniach na innowacje



Analizując wszelkie możliwe bariery jakie występują na terenie Polski w zakresie stosowania zamówień innowacyjnych w pierwszej kolejności należy wymienić przeszkody o charakterze ogólnym, do których należy zaliczyć :

- 1) **brak wiedzy i doświadczenia** w zakresie wykorzystywania praktyk sprzyjających innowacyjności, a przez to podejmowania i zarządzania ryzykiem w zakresie zamówień oraz rozwoju rynku i postępu technologicznego. Wydaje się, że jest to jedna z najważniejszych przeszkód, która występuje na poziomie kierowników zamawiającego, jak również osób odpowiedzialnych za prowadzenie postępowań opartych na ustawie prawo zamówień publicznych;
- 2) **niewłaściwe priorytety**, które skupiają się na krótkoterminowych kosztach i nie zapewniają żadnych zachęt do ponoszenia dodatkowego ryzyka zakupu innowacyjnych rozwiązań, nawet jeżeli oferują one w dalszej bądź nawet bliższej perspektywie czasowej oszczędność kosztów i wzrost wydajności. Chęć utrzymywania pewnego ustalonego status quo oraz niechęć dla zmian jest tu najistotniejszą pobudką takiego braku działania i powielania dotychczasowych rozwiązań. Jako jedną z najpoważniejszych przeszkód na drodze prawidłowego rozwoju systemu zamówień publicznych wspierającego innowacje wskazano ryzyko towarzyszące wdrażaniu produktów lub usług innowacyjnych. Brak wiedzy i umiejętności w zakresie stosowania metod szacowania ryzyka, zmniejszających jego negatywny wpływ na podejmowanie decyzji o wyborze oferty innowacyjnej. Z tego względu, iż zamówień publicznych dokonuje się w różnorodnych środowiskach, zarządzanie ryzykiem powinno być dopasowane do realiów na danym rynku, czy regionu, uwzględniając jego specyfikę;
- 3) **niezgodność z politykami i strategiami publicznymi**, zgodnie z którymi zamówienia traktuje się jako zadanie czysto administracyjne, prawne lub finansowe bez uwzględnienia celów polityki publicznej, takich jak zdrowie, środowisko, energia itd.. Można w tym miejscu wskazać, iż dostrzegalne jest traktowanie owych polityk czy strategii jako pewnego założenia, do którego podmiot w ogóle nie musi



się odnosić, jeśli nie zostanie przymuszony określonymi poleceniami czy nakazami, które są kontrolowane i weryfikowane w ramach sprawowanego przez dane jednostki nadzoru. Co więcej przygotowywane i przyjmowane polityki czy strategie niejednokrotnie swoim zakresem obejmują krótki czas, bądź też ulegają dość częstym i radykalnym zmianom, uzależnionym od opcji politycznej pełniącej w danym czasie władze;

- 4) **brak zdolności organizacji publicznych do identyfikacji innowacyjnych rozwiązań** ze względu na niewielką ilość lub brak zasobów przeznaczonych na identyfikację lub ocenę innowacji lub nawet na ustalenie, czy problemy można by było rozwiązać w bardziej efektywny sposób z wykorzystaniem innowacyjnych rozwiązań. Zasoby kadrowe administracji w wielu aspektach opierają się na osobach będących specjalistami w swojej dziedzinie, w której realizują zadania przypisane im przez pełnione funkcje, czy też realizowane zadania. Nie mają one jednakże narzędzi, ani środków na zdobywanie wiedzy i informacji związanych z pojawiającymi się na rynku nowymi innowacyjnymi rozwiązaniami, których zastosowanie przyniosłoby danej jednostce wymierne korzyści;
- 5) **rozproszenie popytu / brak masy krytycznej**, które są wynikiem rozproszonego charakteru zamówień publicznych ponad granicami państw i administracji, w rezultacie czego pojedyncze zamówienia są zbyt małe, aby przedsiębiorstwa podjęły wysiłek opracowania innowacyjnych rozwiązań. Bez wątpienia fakt, iż dana jednostka samodzielnie dokonuje zakupów, nabywa usługi czy też roboty budowlane tylko i wyłącznie na swoje potrzeby, w wielu przypadkach niesie ze sobą sytuację, w której opłacalność występowania danego wykonawcy oferującego innowacyjne rozwiązania, spada do zera. Rozwiązaniem jakie bez wątpienia jest remedium na taką sytuację to udzielanie wspólnych zamówień przez jednostki, co jednakże wymaga chęci i właściwego współdziałania między poszczególnymi zamawiającymi;
- 6) **utrudniony dostęp MSP do innowacyjnych zamówień publicznych** - Obok wskazanych przeszkód o charakterze ogólnym, czy też systemowym, wydaje się, iż nadmierne ograniczanie przez zamawiających dostępu do zamówień przedsiębiorców należących do MŚP ma również znaczenie dla omawianych zagadnień. Nadmierna wielkość zamówień kierowanych w stosunku do potencjału i wielkości firmy. Udzielanie zaś zamówień dla MSP, w głównej mierze opiera się na zamówieniach o mniejszej wartości szacunkowej. Zamawiający dość często stawiają zbyt wysokie wymagania finansowe w zakresie wadium i zabezpieczenia należytego wykonania umowy, zbyt surowe wymagania związane z technicznymi standardami przedmiotu zamówienia nie wynikające w żaden sposób z uzasadnionych potrzeb zamawiającego, zbyt wysokie wymagania dotyczące posiadania atestów, certyfikatów, zaświadczeń, itp.. Dodatkowo przygotowywany przez zamawiającego system płatności, prowadzi do opóźnienia w płatnościach dokonywanych przez zamawiającego. Na to wszystko nakłada się restrykcyjność formułowanych przez zamawiających warunków udziału w postępowaniu, jak również restrykcyjne, niejednokrotnie jednostronne umowy, zapewniające pełną ochronę Zamawiającemu, i przerzucających wszelkie ryzyka na wykonawców;
- 7) **trudności w zdefiniowaniu obiektywnych kryteriów oceny przedmiotu zamówienia** którym jest innowacyjne rozwiązanie/technologia - pomimo



wprowadzenia zasady stosowania innych kryteriów oceny ofert aniżeli cena, analizując dane publikowane przez Urząd Zamówień Publicznych, czy też analizując orzecznictwo KIO, widoczne jest unikanie kryteriów innowacyjnych, a opieranie się na kryteriach niejednokrotnie nie mających znaczenia dla danego zamówienia takich jak np. termin realizacji, czy okres płatności;

- 8) **trudności w prawidłowym zdefiniowaniu cech/funkcji, które powinien posiadać/spełniać przedmiot zamówienia** - opisy przedmiotu zamówienia, w głównej mierze opierają się na wskazywaniu określonych parametrów dla danego produktu, czy też usługi oraz roboty budowlanej wskazując na postępowanie się gotowym rozwiązaniem. Brak jest postępowań, które opierałyby się na wskazaniu oczekiwanych funkcji, a zamiast tego postępowanie się gotowymi rozwiązaniami;
- 9) **brak wiedzy w zakresie praw autorskich** - nabywanie i zarządzanie własnością intelektualną, w tym właściwe kształtowanie zasad nabywania praw autorskich majątkowych, oraz praw zależnych do utworu, w tym poprawne określenie pól eksploatacji okazuje się być jedną z najistotniejszych blokad w nabywaniu innowacyjnych rozwiązań. Podejmowane przez urzędników czynności ale i zaniechania, powtarzające się w przypadku naruszania praw autorskich majątkowych i co gorsza również osobistych, pomimo informowania o tym fakcie przez państwowe organy kontrolne, oraz nadzorcze okazuje się być powszechnym zjawiskiem. Brak wiedzy, oraz właściwych wzorcowych dokumentów jest bez wątpienia piętą achillesową w zakresie nabywania innowacyjnych zamówień.

Wszystkie wskazane powyżej bariery można podzielić na następujące grupy”

I. Bariery występujące po stronie zamawiających:

a) Bariery organizacyjne w procesie udzielania zamówień:

- prowadzenie krótkookresowej polityki zamówień publicznych i jednocześnie brak długookresowych strategii w tym obszarze;
- stosunkowo wysokie ryzyko korupcji;
- brak stosowania przez sektor publiczny w warunkach wynagradzania zaliczek, co w przypadku oferowania rozwiązań innowacyjnych powoduje istotną trudność w prefinansowaniu zamówienia w całości ze środków własnych wykonawców.

b) Bariery strukturalne i systemowe:

- brak środków na nabywanie praw majątkowych (z zakresu prawa autorskiego i prawa własności przemysłowej) przez zamawiających, skutkujący odstępowaniem od nabywania rozwiązań objętych ochroną z tego tytułu - wynagrodzenie, które nie przystaje do innowacyjnych rozwiązań;
- odchodzenie od organizacji konkursów, w których tworzone są koncepcje nowatorskich rozwiązań, których autorzy uzyskują zamówienie na opracowanie i wdrożenie koncepcji w trybach pozaprzetargowych;
- brak merytorycznego przygotowania instytucji kontrolnych tak nadzorczych jak i KIO do oceny w postępowaniu odwoławczym prawidłowości rozwiązań innowacyjnych pod kątem ich zgodności z siwz.



c) Bariery psychologiczne w Polsce:

- obawy przed odpowiedzialnością za niestandardowe działania polegające na nabywaniu rozwiązań lub produktów niezwyfikowanych przez długotrwałe stosowanie na rynku;
- brak wiedzy zamawiających na temat możliwości odstępowania od trybów przetargowych w sytuacjach, gdy przedmiotem zamówienia są rzeczy wytwarzane w celach badawczych oraz odstępowania od stosowania prawa zamówień publicznych gdy nabywane są usługi badawcze;
- opisywanie przedmiotu zamówienia bez korzystania z możliwości odstąpienia od postępowania się normami technicznymi na rzecz funkcjonalnego opisu przedmiotu zamówienia;
- brak skłonności zamawiających do dopuszczania ofert wariantowych w postępowaniu o udzielenie zamówienia, ze względu na trudniejszą ocenę i porównanie ofert składanych w takim postępowaniu;
- obawa przed trybami negocjacyjnymi udzielania zamówień i angażowania wykonawców w definiowanie ostatecznego kształtu zamówienia, uzasadniana koniecznością zachowania zasady równego traktowania wykonawców.

d) Bariery przepływu informacji i wiedzy:

- brak doświadczenia w zakresie stosowania innowacyjnych zamówień publicznych w tym niska skłonność do ponoszenia ryzyka związanego z wykorzystaniem wysoko innowacyjnych rozwiązań w zamówieniach publicznych;
- trudności w zdefiniowaniu obiektywnych kryteriów oceny przedmiotu zamówienia, którym jest innowacyjne rozwiązanie/technologia;
- trudności w prawidłowym zdefiniowaniu cech/funkcji, które powinien posiadać/spęłniać przedmiot zamówienia (wskazanie oczekiwanych funkcji, a nie rozwiązań);
- nadużywanie warunku doświadczenia jako niezbędnego do ubiegania się o zamówienia publiczne, który eliminuje z rynku zamówień nowe firmy, będące najczęściej nośnikami innowacyjnych rozwiązań;
- brak wiedzy na temat innowacyjności i konieczności podejmowania określonych ryzyk z wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań wśród członków Komisji Orzekających w sprawach o naruszenie dyscypliny finansów publicznych, skutkujący orzekaniem kar wobec osób, które udzielając zamówień innowacyjnych zwiększyły wydatki ze środków publicznych;
- nieumiejętność konstruowania umów o zamówienie publiczne, w sposób pozwalający twórcom rozwiązań i zamawiającemu na dalszą współpracę mającą na celu rozwój dostarczonego produktu.

e) Bariery związane z zarządzaniem ryzykiem:

- brak doświadczenia zamawiających w tym zakresie.

II. Bariery po stronie wykonawców:

- a) Bariery związane z niewielkim zainteresowaniem wykonawców propozycją innowacyjnego (przedkomercyjnego) zamówienia, powszechne przekonanie**



wykonawców, że sektor publiczny nie jest skłonny nabywać nowatorskich i niezwyfikowanych w użyciu rozwiązań;

b) Bariery związane z brakiem odpowiedniej promocji zamówień innowacyjnych (przedkomercyjnych), niewielkie rozpowszechnienie informacji o zaletach zamówień innowacyjnych;

c) Bariery przepływu informacji i wiedzy:

- brak umiejętności składania prawidłowych pod względem formalnym ofert przez przedsiębiorców, którzy mogliby zaoferować najciekawsze nowatorskie rozwiązania;
- brak doświadczenia w wykonywaniu zamówień innowacyjnych.

d) Bariery związane z zarządzaniem ryzykiem:

- niska skłonność do podejmowania ryzyka, jakie wiąże się z zamówieniem innowacyjnym;
- brak wiedzy na temat minimalizowania takiego ryzyka.

1.4.1. Główne przeszkody dla PPI w dziedzinie zdrowia

Istnieją konkretne przeszkody w zakresie zamówień w dziedzinie innowacyjnych rozwiązań w sektorze opieki zdrowotnej, w tym aspekty prawne, społeczne, finansowe i techniczne: na ogół, klienci i dostawcy uważają system zamówień za skomplikowany i kosztowny, niezachęcający do dogłębnego dialogu wymaganego do zrozumienia i wykorzystania nowych technologii. Ponadto, istotna rola lekarzy i pacjentów sprawia, że jest on jeszcze bardziej skomplikowany i czasochłonny.

Chociaż ramy prawne same w sobie nie są przeszkodą dla zamówień w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych w nowych, rozwijających się sektorach, takich jak rozwiązania innowacyjne w dziedzinie opieki zdrowotnej - istnieje niewiele precedensowych interpretacji prawnych w zakresie sposobu właściwego przeprowadzenia procesu zamówień. Ponadto, kluczowymi wyzwaniami dla zamówień w dziedzinie innowacyjnych rozwiązań jest ograniczona liczba podmiotów wykorzystujących wstępną **konsultację rynkową** oraz **dialog techniczny** jako część procesu zamówień oraz niepewności związane z tym w jaki sposób i na jakim etapie procesu może mieć miejsce owocny dialog z wykonawcami bez sprzeniewierzenia się zasadom w zakresie zamówień, również biorąc pod uwagę sprzeczne interesy partnerów w sektorze opieki zdrowotnej. Brak konsultacji rynkowej oraz dialogu technicznego - lub ograniczone i nieefektywne jego wykorzystanie - może skutkować niewystarczającą identyfikacją najlepszych, najkorzystniejszych i najnowszych rozwiązań technicznych, technologicznych i organizacyjnych. W rezultacie, ryzykiem jest ograniczenie wyboru pomiędzy stosownymi alternatywami umożliwiającymi zaspokojenie potrzeb określonych przez zamawiającego. Dodatkowo, istnieją **ograniczenia budżetowe w zakresie wydatków na opiekę zdrowotną** w sektorze publicznym, które prowadzą do dominującej koncentracji na cenie w praktykach zamówień i pozostawiającej niewielkie pole manewru na wykorzystanie środków do stworzenia motywacji w zakresie zamówień w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych. Na koniec, istotnym wyzwaniem dla zamówień w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych jest **dostępność kompetencji w instytucjach zamawiających** oraz **związana z tym niechęć do podejmowania ryzyka**: szpitale i inne instytucje zamówień publicznych w sektorze opieki zdrowotnej nie są



zachęcane do podejmowania ryzyka lub rozważania jakości za daną cenę w swoich decyzjach w zakresie zamówień, ponieważ muszą zaangażować innych partnerów (lekarzy, pacjentów, stowarzyszenia). Zamiast tego skoncentrowano się na uzyskaniu „bezpiecznego” produktu standardowego w najniższej cenie. Jest to spowodowane tym, że inwestycje nie są oceniane w całym cyklu życia produktu, pozwalając w ten sposób na nieefektywne wykorzystanie środków publicznych.

Na koniec, lekarze (samodzielnie lub poprzez stowarzyszenia naukowe) nie są tak często zaangażowani w proces definiowania potrzeb lub w ocenę techniczną ofert.

Nowe ramy prawne UE w zakresie zamówień publicznych (Dyrektywa UE Nr 2014/24/UE) mają potencjał wzmocnienia zarówno postępu technologicznego, jak i możliwości obsady kadrowej instytucji zamawiających tak, aby sprzyjać udziałowi większej liczby przedsiębiorstw oraz wspierać innowacje rynku wewnętrznego.

Współpraca pomiędzy instytucjami zamawiającymi na szczeblu krajowym i transgranicznym umożliwia podział ryzyka rozwiązań innowacyjnych oraz może sprzyjać określeniu odpowiedniego poziomu agregacji ponad granicami krajowymi w zakresie nabywania rozwiązań innowacyjnych, szczególnie biorąc pod uwagę, że wielu lokalnych dostawców okazuje się nieodpowiednimi w zakresie nabywania innowacyjnych towarów i usług.

Na rynku zamówień publicznych agregowanie popytu umożliwia osiągnięcie ekonomii skali, obniżenie cen i kosztów transakcyjnych, a także rozwijanie stosownego profesjonalizmu oraz strategii w definiowaniu konkretnych celów (np. społecznych, środowiskowych, innowacyjnych, sprzyjanie udziałowi małych i średnich przedsiębiorstw, przy zapewnieniu stosownego podziału zakupów na części), które mają być realizowane poprzez zamówienia publiczne.

1.5. Cel tego przewodnika

Badania przeprowadzone wśród partnerów PPI2I jasno wskazują, że - pomimo wielkiej uwagi poświęconej PPI i PCP przez decydentów krajowych i UE - **zamówienia w zakresie innowacji są wciąż w fazie embrionalnej w wielu krajach docelowych** (Chorwacja, Czechy, Węgry, Włochy, Polska i Słowenia), ponieważ ich praktyczne wdrożenie nie miało miejsca na dużą skalę i wielu zamawiających nie zna stosownych procedur. Na podstawie konsensusu osiągniętego na pierwszym spotkaniu w Ljubljanie, **przewodnik skoncentrowany jest głównie na PPI.**

W niektórych przypadkach zamawiający nawet jeśli prowadząc postępowanie stosują PPI, robią to w sposób nieświadomy, niejednokrotnie nie definiując zamówienia jako innowacyjnego, a bardziej jako dostosowanego do wymagań zamawiającego.

Niniejszy przewodnik ma dokładnie na celu dostarczenie **tym, którzy są odpowiedzialni za planowanie i wykonywanie procedur zamówień szczegółowych informacji w zakresie najważniejszych mechanizmów, faz, uczestników i narzędzi zamówień na innowacje.** Poprzez podawanie przykładów (zielone ramki dotyczące zamówień w zakresie innowacji w praktyce), **wybrane tematy (czerwone ramki), modele (niebieskie ramki)** oraz **wskazówki praktyczne (sekcje Zapamiętaj)**, niniejszy przewodnik oferuje „praktyczne” narzędzie dla decydentów i publicznych instytucji zamawiających poszukujących i nabywających rozwiązania innowacyjne, aby efektywniej zaspokajać



swoje potrzeby. Docelowo, niniejszy przewodnik powinien służyć jako ramy odniesienia zapewniające doradztwo praktyczne w zakresie sposobu tworzenia oraz ogłaszania zaproszeń do składania ofert dotyczących rozwiązań innowacyjnych poprzez podanie specyficznych szczegółów strategii zamówień dla każdego kolejnego kroku procedury zamówień

w dziedzinie innowacji - począwszy od identyfikacji potrzeb po udzielenie zamówienia i jego realizację - tak, aby cały proces był mniej skomplikowany, mniej niepewny i łatwiejszy do ustalenia i wdrożenia. Ponadto, ze szczególnym odniesieniem do projektu PPI2I, niniejszy przewodnik analizuje tworzenie trzech narzędzi tematycznych w pełni dostosowanych do krajowych ram instytucjonalnych państw uczestniczących.

Niniejszy poradnik praktyczny został skonstruowany jako przewodnik 'krok po kroku' po zamówieniach na innowacje począwszy od oceny potrzeb po złożenie zamówienia i jego realizację, aby był tak przydatny i funkcjonalny jak tylko to możliwe. Co więcej, zawiera również rozdział dotyczący zarządzania ryzykiem towarzyszącym nabywcom przy ocenie potrzeb, złożeniu zamówienia i jego realizacji oraz wskazówki do krajowego i tematycznego dostosowania, które będzie miało miejsce w późniejszej fazie projektu. Na końcu przewodnik jest opatrzony słownikiem przydatnych terminów oraz listą przydatnych linków.

Ma on charakter instruktażowy pokazujący na jakie elementy w prowadzonym postępowaniu zwrócić uwagę, w jaki sposób, czy też przy pomocy jakich narzędzi przeprowadzić dany element postępowania opartego na przepisach ustawy prawo zamówień publicznych. Jest więc on formą poradnika, a nie gotowego, opracowanego narzędzia. Ma wspomagać osoby odpowiedzialne za prowadzenie postępowań przetargowych, wskazując między innymi źródła do jakich powinni przygotowując postępowanie, czy też go prowadząc sięgnąć.



2. PODEJŚCIE PRAKTYCZNE

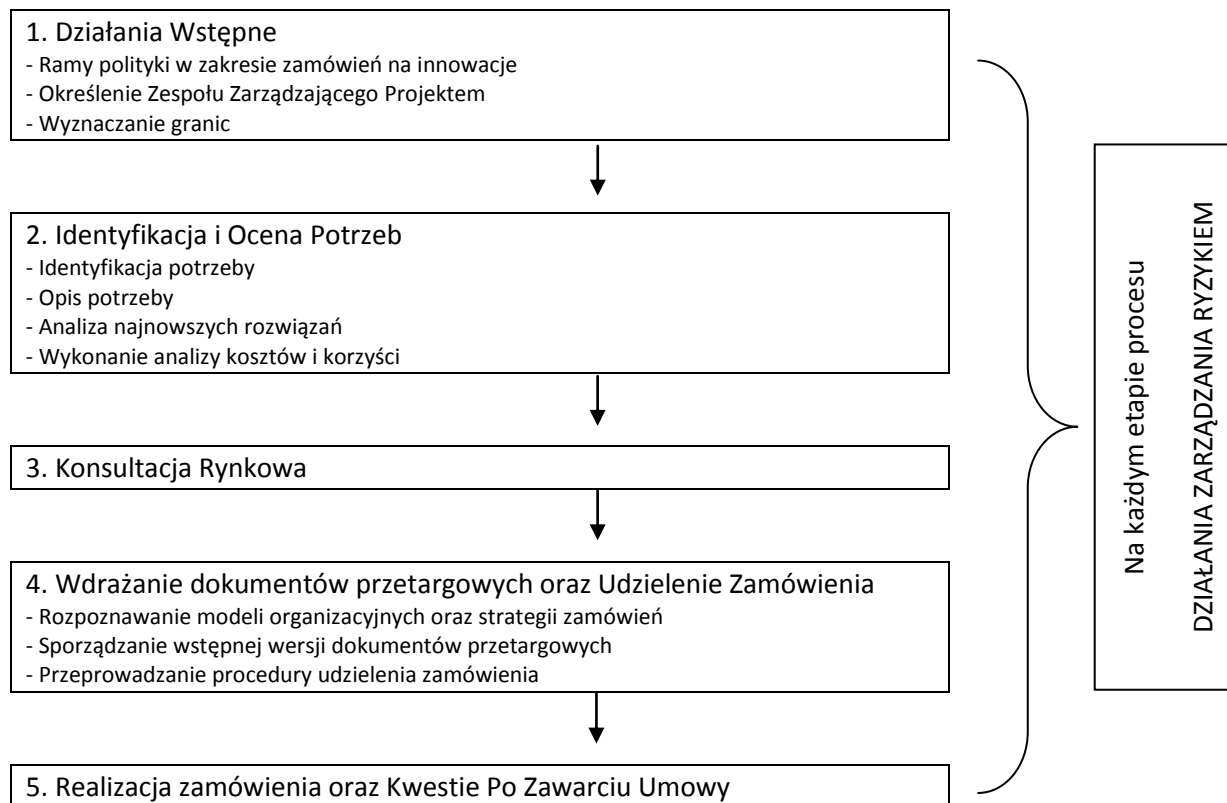
2.1. Uwagi ogólne

- Nabywcy publiczni powinni działać jako inteligentni klienci, którzy planują **co będą potrzebowali nabyć (potrzeba innowacji)**, aby następnie zdefiniować **jak to nabyć** terminowo oraz w sposób zorganizowany jawnie komunikując na rynku plany długoterminowe tak, aby dać wszystkim istniejącym i potencjalnym dostawcom (wykonawcom) czas na reakcję i stworzenie rozwiązań stosownych do zdefiniowanych potrzeb.
- Efektywne procesy zamówień wymagają efektywnej komunikacji pomiędzy podmiotami zaangażowanymi (personalem zamawiającego, planistami finansowymi oraz decydentami) tak, aby sprzyjać identyfikacji potrzeb, terminowej ocenie dostępności budżetowej oraz późniejszemu rozsądnemu planowaniu.
- Ta komunikacja musi mieć miejsce zarówno w ramach instytucji zamawiających jak również pomiędzy różnymi instytucjami zamawiającymi. W pierwszym przypadku, ogromnie ważne jest zapewnienie aktywnego udziału wszystkich kluczowych interesariuszy wewnętrznych, między innymi ekspertów technicznych i doradców prawnych - przez cały czas trwania zamówień tak, aby mieć **jasną definicję potrzeb** oraz wymagań technicznych, a także pobudzać skuteczne wdrażanie. Z drugiej strony, współpraca pomiędzy instytucjami zamawiającymi zarówno na szczeblu regionalnym, krajowym i europejskim jest cenną zaletą w przypadkach niedoboru zasobów do tworzenia rozwiązań technologicznie wymagających oraz identyfikacji wspólnych potrzeb (dzielenie ryzyk).
- Każdy przedstawiciel nabywców publicznych powinien posiadać nie tylko dobre umiejętności w zakresie zamawiania, lecz również umiejętności zarządzania projektami i zamówieniami. Przydatne jest również posiadanie wiedzy specjalistycznej w stosownym sektorze technologicznym, aby uwydatnić potrzeby, **zorganizować analizę rynku oraz dni otwarte w celu określenia potrzeb, które mają zostać zaspokojone, a następnie sporządzić specyfikacje techniczne**, ocenić oferty oraz kontynuować proces nabywania.
- Nowe strategie współpracy w zamówieniach publicznych mogą umożliwić instytucjom zamawiającym „**czerpanie maksymalnych korzyści z potencjału rynku wewnętrznego wykorzystując efekt skali oraz dzieląc ryzyka i korzyści**” (Dyrektywa 2014/24/UE, preambuła 73).
- Zamówienia publiczne powinny być organizowane w taki sposób, aby instytucje zamawiające miały zapewnione odpowiednie przeszkolenie oraz doradztwo na każdym etapie prowadzonego postępowania o udzielenie zamówienia.



- Podczas całego cyklu zamówień, **środki elektroniczne** mogą odgrywać ważną rolę w rozpowszechnianiu, gromadzeniu i przetwarzaniu informacji tak, aby obniżyć koszty transakcji i komunikacji. Na przykład, strony internetowe zapewniają firmom szybkie i uporządkowane informacje na temat potencjalnych możliwości biznesowych, zbiorów innowacji oraz wcześniejszych informacji dotyczących możliwości w zakresie zamówień, a także konkretnych zaproszeń do składania ofert, jak również więcej informacji ogólnych na temat nabywcy lub kontekstu zamówień publicznych. W czasie fazy dialogu, mogą generować szersze zainteresowanie i odzew, dostarczając jednakowe informacje wszystkim stronom zainteresowanym.
- Jednak konieczne jest, aby narzędzia elektroniczne były stosowane w sposób niedyskryminujący i wymienny tak, aby nie wykluczyć żadnego oferenta. Dodatkowo, e-zamówienia są formalnie stosowane przy produktach gotowych, które są powszechnie dostępne na rynku: dlatego instytucje zamawiające powinny zwracać uwagę na wpływ narzędzi elektronicznych na zamówienia publiczne w dziedzinie innowacyjnych rozwiązań.
- Kolejną ważną kwestią do rozważenia w każdej fazie procedury zamówień jest zarządzanie ryzykiem, ponieważ zamówienia w dziedzinie innowacyjnych rozwiązań często pociągają za sobą większe ryzyka niż nabywanie gotowych rozwiązań. Dostawca może nie być w stanie dostarczyć rozwiązania lub wykonanie może nie spełniać oczekiwań; ponadto, trudności praktyczne mogą hamować zastosowanie nowego rozwiązania lub jego integrację w organizacji zamawiającego.
- W tym sensie, zarządzanie ryzykiem powinno stać się częścią procesu decyzyjnego oraz ogólnej oceny: w zamówieniach w dziedzinie innowacyjnych rozwiązań, możliwe jest niepowodzenie, a instytucje zamawiające mogą również poprosić oferentów, aby uwzględnili analizę ryzyk w swoich ofertach oraz sposób ich złagodzenia; zamawiający powinni również tworzyć plany złagodzenia ryzyka i przypadkowości zaraz po wybraniu rozwiązania, przydzielając obowiązki zgodnie ze zdolnością ponoszenia i złagodzenia danego ryzyka.
- Systemy, kontrole oraz stosowne szkolenia powinny być prowadzone na każdym etapie procesu zamówienia, aby zapewnić integralność oraz uniknąć konfliktu interesów, tj. jakiegokolwiek sytuacji, w której osoba lub instytucja posiada - lub może posiadać - więcej niż jeden interes w kontrakcie prowadząc do możliwości stronniczego lub skorumpowanego działania lub decyzyjności (np. relacje osobiste lub finansowe pomiędzy dowolną osobą zaangażowaną w przygotowanie dokumentów przetargowych lub ocenianie ofert i/lub potencjalnymi oferentami). Z tego powodu na początku procesu zamówień, każdy obecny lub potencjalny konflikt interesów musi być przedstawiony i odnotowany w dokumentacji umowy.

Schemat 15. Główne kroki PPI



2.2. Działania wstępne

2.2.1. Ramy polityki w dziedzinie zamówień na innowacyjne rozwiązania

Co zrobić?

Przede wszystkim, nabywcy publiczni powinni podyskutować o sposobach, w których ich zakupy mogą się łączyć z szerszymi celami polityki oraz określić możliwą rolę innowacji

- często w połączeniu z kolejnymi rozważaniami na temat zrównoważonego rozwoju
- w stosownych sektorach. Robiąc to powinni również rozpoznać tak zwane kluczowe czynniki sukcesu do wykorzystania w kolejnych fazach procesu zamówień.

TEMAT: CO OZNACZA SŁOWO INNOWACJA?

Zgodnie z opracowanym przez OECD Podręcznikiem z Oslo (2005) oraz Publikacją OECD The Innovation Imperative (2015), innowacja może być zdefiniowana jako wdrożenie nowego lub znacznie udoskonalonego produktu lub procesu; nowa metoda marketingu; nowa metoda organizacyjna w praktykach biznesowych, w organizacji miejsca pracy i/lub relacjach zewnętrznych. Jako taka, innowacja może pojawić się w dowolnym sektorze gospodarki, w tym usługach rządowych.



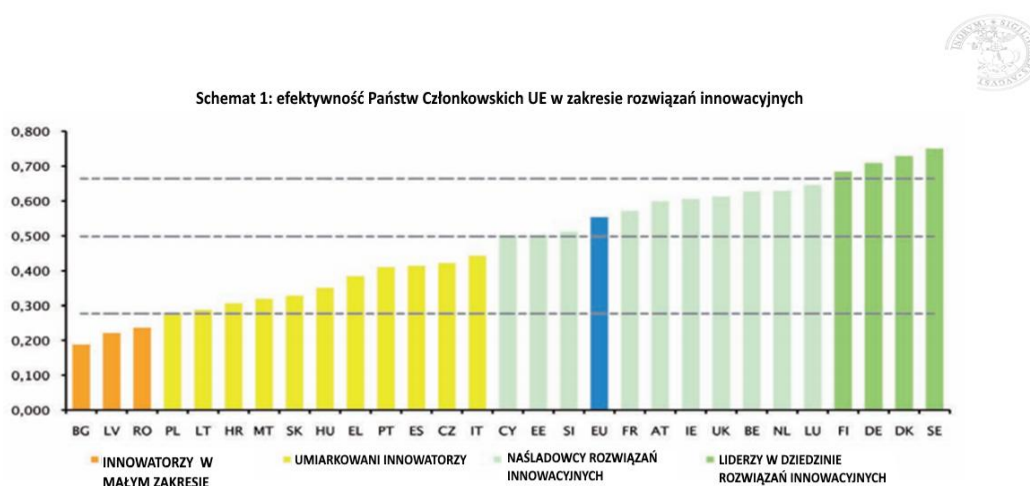
W warunkach praktycznych, praca, produkt, usługa lub proces mogą być zdefiniowane jako innowacyjne, jeśli

- mają znaczną wartość dodaną (w kategoriach zwiększonego dobrostanu społecznego lub relacji jakości do ceny)
- istnieją na rynku przez okres poniżej 2 lat oraz w małych ilościach komercyjnych lub
- wykorzystują stare technologie na nowe lub oryginalne sposoby

OECD *Oslo Manual* (2005): <https://www.oecd.org/sti/inno/2367580.pdf>

OECD *The Innovation Imperative* (2015): <https://www.oecd.org/publications/the-innovation-imperative-9789264239814-en.htm>

Schemat 16. Ranking Innowacyjności krajów UE 2014 (Komisja UE)



1

Schemat 17. definicja innowacji UE

Innowacja

„odnosimy się do transformacji pomysłu w atrakcyjny produkt lub usługę, nowy lub udoskonalony proces produkcji lub dystrybucji, lub nową usługę publiczną”

(Wilkinson i in., *Public procurement for research and innovation*, DG research of the EU Commission, 2005)



BĄDŹ LIDEREM RYNKU, ABY ZAPROPONOWAĆ KREATYWNE ROZWIĄZANIA

JAK?



Rodzaj innowacji

Innowacja stopniowa: Seria niewielkich udoskonaleń istniejącego produktu lub linii produktów, które zwykle pomagają utrzymać lub poprawić pozycję konkurencyjną w miarę upływu czasu. Innowacja stopniowa jest często wykorzystywana w branży zaawansowanych technologii przez firmy, które powinny stale doskonalić swoje produkty włączając nowe cechy coraz bardziej pożądane przez konsumentów.

Innowacja radykalna: Innowacja radykalna lub przełomowa to innowacja, która ma znaczny wpływ na rynek oraz na działalność gospodarczą firm na tym rynku. Koncepcja ta koncentruje się na wpływie innowacji a nie na ich nowości. Innowacja ta mogłaby na przykład zmienić strukturę rynku, stworzyć nowe rynki lub sprawić, że istniejące produkty staną się przestarzałe.

Przełom w innowacji: Koncentruje się na zaskoczeniu, które generuje w ludziach. Ten rodzaj innowacji jest rzadki i oparty na odkryciach naukowych oraz technicznych.

Przewodnik Wspierania Innowacji w Małych i Średnich Przedsiębiorstwach, stworzony przez europejski projekt InnoSupport
<http://www.innosupport.net/>

Schemat 18. Definicja innowacji w dyrektywie 2014/24/UE

Dyrektywa UE 2014/24, art.2(22)

'Innowacja' oznacza wdrożenie nowego lub znacznie udoskonalonego produktu, usługi lub procesu, w tym, lecz bez ograniczeń do produkcji, procesów budowlanych, nowej metody marketingowej, lub nowej metody organizacyjnej w praktykach biznesowych, organizacji miejsca pracy lub relacji zewnętrznych m.in. w celu sprostania wyzwaniom społecznym lub wspierania strategii Europa 2020 dla szybkiego, zrównoważonego i globalnego rozwoju

Termin „innowacja” wprowadzony został przez Josepha Schumpetera w 1912 roku; traktował on innowacje jako czynnik rozwoju gospodarczego, a jego ujęcie uznawane jest za klasyczne, według którego jest to jedna z pięciu sytuacji:

1. wprowadzenie nowego produktu, z jakim konsumenci nie mieli jeszcze do czynienia, lub nadanie nowych cech produktowi;
2. wprowadzenie nowej metody produkcji jeszcze praktycznie niewypróbowanej w danej dziedzinie przemysłu;
3. otwarcie nowego rynku, czyli takiego, na którym dany rodzaj krajowego przemysłu uprzednio nie działał i to bez względu, czy rynek istniał wcześniej, czy nie;
4. zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów niezależnie od tego, czy źródło to już istniało, czy też musiało być dopiero stworzone;



5. wprowadzenie nowej struktury organizacji jakiegoś przemysłu, np. stworzenie monopolu bądź jego złamanie⁴.

Definicja marketingowa innowacji stworzona przez Philipa Kotlera głosi, że innowacją może być idea, produkt lub element technologii opracowane i zaoferowane klientom, jeśli tylko uważają je oni za nowe lub nowatorskie.

David Beggi twierdzi zaś, że innowacja to zastosowanie nowej wiedzy w procesie produkcji. Tu właśnie kryje się różnica między innowacją a wynalazkiem. Wynalazek to pewna koncepcja, która bez możliwości eksploatacji komercyjnej pozostaje jedynie prywatnym sukcesem jego twórcy.

Najtrafniej zagadnienie innowacji ujął J. Baruk⁵, podsumowując istotę i zakres pojęcia innowacji w opiniach różnych autorów, wskazując ich wspólne cechy:

- innowacja jest celową i korzystną zmianą w dotychczasowym stanie, która musi znaleźć praktyczne zastosowanie;
- przedmiotem zmian są wyroby, usługi procesy, organizacja, metody zarządzania, rynek, a ich następstwem powinny być określone korzyści techniczne, ekonomiczne i społeczne;
- innowacje są środkiem realizacji celów rozwojowych organizacji oraz nośnikiem postępu technicznego (jeśli przynoszą korzystne efekty ekonomiczne);
- wymagają określonego zasobu wiedzy technicznej, rynkowej, ekonomicznej i socjopsychologicznej.

Niezależnie od przyjętej definicji, w literaturze wyróżniane są pewnego rodzaju klasyfikacje pojęcia innowacji.

Przyjmując podział ze względu na obszar innowacji wyróżnia się:

- innowacje produktową - polega ona na udoskonaleniu produktu już wytwarzanego w przedsiębiorstwie,
- innowacje procesową (technologiczną) - opiera się ona na zmianie metod wytwarzania (bądź świadczenia usług). Może opierać się o zmiany w obrębie urządzeń bądź sfery organizacyjnej produkcji,
- innowacje organizacyjną - rozumiana jest ona jako wprowadzenie nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych czy relacji zewnętrznych przedsiębiorstwa,
- innowacje marketingową - związana jest ona ze zmianą strategii marketingowej, obejmuje zmiany polityki cenowej, wyglądu, opakowania, promocji czy pozycjonowania produktu i opiera się na postrzeganiu produktu (usługi) jako nowego, nawet jeśli z punktu widzenia technologicznego nie uległ on znaczącym zmianom.

Przyjmując podział ze względu na stopień nowości wyróżnia się:

- innowacje globalne,
- innowacje regionalne,
- innowacje lokalne,

⁴ J. A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1960, s. 131

⁵ J. Baruk, *Innowacje, kultura innowacyjna i poziom innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych*. „Gospodarka Narodowa” 2001, nr. 11-12, 2002, s. 78-94



- innowacje w skali branży,
- innowacje w skali przedsiębiorstwa.

Przyjmując podział z uwagi na rangę nowości wydzielimy:

- innowacje skokowe (wynalezienie mikrofalówki),
- innowacje liniowe (kolejne generacje danego produktu).

Przyjmując podział z punktu widzenia zmian, jakie wywołują wydzielimy:

- innowacje radykalne - nowe: produkty, technologie lub sposób zarządzania przedsiębiorstwem;
- innowacje rekombinacyjne - wykorzystanie istniejących rozwiązań technologicznych, produkcyjnych i organizacyjnych w celu tworzenia nowych produktów, technologii czy systemów zarządzania;
- innowacje modyfikacyjne - polegają na nieznacznych zmianach w istniejących produktach, technologii i systemach zarządzania, mających je ulepszyć.

Jedną z propozycji jest klasyfikacja P. Skarzynskiego i R. Gibsona, którzy wyróżniają następujące rodzaje :

- innowacje usługowe,
- innowacje kosztowe,
- innowacje w zarządzaniu,
- innowacje w zakresie modeli biznesowych,
- innowacje przemysłowe.

Unia Europejska sprecyzowała wizję, nowe priorytety i cele rozwoju w podstawowym dokumencie strategicznym, zatytułowanym „*Komunikat Komisji EUROPA 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*”⁶. Wielokrotnie poruszaną kwestią w tej Strategii, jest zwrócenie uwagi na konieczność dokonywania - zarówno na poziomie Unii, krajów członkowskich, jak i regionów - inteligentnych, mądrych wyborów, zwanych inteligentnymi specjalizacjami (*smart specialisations*).

We wszystkich dokumentach podkreśla się, że zarówno wykorzystywana metodologia, jak i strategie RIS3 powinny dotyczyć wszystkich trzech priorytetów wskazanych w dokumencie *EUROPA 2020*, czyli inteligentnego i zrównoważonego rozwoju, sprzyjającego włączeniu społecznemu. Na poziomie krajowym stworzona została *Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020” (SIEG)*- http://www.kigeit.org.pl/FTP/PRCIPI/Literatura/006_1_Strategia_Innowacyjnosci_i_Efektynosci_Gospodarki_2020.pdf. Jest ona ściśle powiązana z innymi krajowymi i unijnymi dokumentami o charakterze strategicznym. Należą do nich: Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju (DSRK), Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo (SRK 2020), Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030 (KPZK), Narodowa Strategia Spójności, Krajowy Program Reform (KPR), pozostałe strategie zintegrowane oraz Strategia Europa 2020.

⁶ Komisja Europejska, *Komunikat Komisji EUROPA 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Bruksela, 3.3.2010, KOM(2010) 2020 wersja ostateczna.



Podstawą systemową dla krajowych dokumentów strategicznych jest ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju z 6 grudnia 2006 r. (Dz. U. z 2009 r. Nr 84, poz. 712, z późn. zm.), która ustala ich układ, hierarchię (art. 9 i 14a ustawy), podstawowe elementy (art. 10, 12a, 13 i 14b) oraz zasady realizacyjne (rozdziały 3 i 5 ustawy). Zgodnie z jej założeniami SIEG będzie wdrażana za pomocą programów operacyjnych i rozwoju, w szczególności Programu Rozwoju Przedsiębiorstw.

Bazując na wskazanym komunikacie zarządy poszczególnych województw opracowały regionalne strategie innowacji obowiązujące na terenie danego województwa. **„Narodowe/regionalne strategie badań i innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3) to zintegrowane, lokalnie definiowane programy transformacji gospodarczej, które spełniają pięć ważnych kryteriów, a mianowicie:**

- **pozwalają skoncentrować wsparcie w zakresie prowadzonej polityki i inwestycji na kluczowych krajowych/regionalnych priorytetach, wyzwaniach i potrzebach w zakresie rozwoju opartego na wiedzy, włącznie z działaniami związanymi z ICT;**
- **wykorzystują mocne strony i przewagi konkurencyjne danego kraju/regionu oraz jego potencjał do osiągnięcia doskonałości;**
- **sprzyjają innowacjom technologicznym i praktycznym, stymulują inwestycje sektora prywatnego;**
- **prowadzą do pełnego zaangażowania interesariuszy, zachęcają do innowacyjności i eksperymentowania;**
- **są oparte na obiektywnych danych i dowodach oraz zawierają solidne systemy monitorowania i oceny”⁷.**

Przykładowe RIS3 np.:

- 1) Regionalna Strategia Innowacyjności dla województwa podkarpackiego - http://www.rpo.podkarpackie.pl/images/dok/15/RSI_WP_2014-2020_przyj%C4%99ty.pdf
- 2) Regionalna Strategia Innowacyjności dla województwa lubelskiego - http://www.orylion.pl/files/13_8_regionalna_strategia_innowacji.pdf
- 3) Regionalna Strategia Innowacyjności dla województwa małopolskiego - <https://www.malopolska.pl/biznes/innowacje/regionalna-strategia-innowacji>
- 4) Regionalna Strategia Innowacyjności dla województwa śląskiego - https://rpo.slaskie.pl/dokument/regionalna_strategia_innowacji_województwa_slaskiego_na_lata_2013_2020

SIEG wskazuje, że przez innowacyjność rozumie innowacyjność gospodarki, czyli zdolność i motywację podmiotów gospodarczych do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników prac badawczych i rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków. Innowacyjność oznacza również doskonalenie i rozwój istniejących technologii produkcyjnych, eksploatacyjnych i dotyczących sfery usług, wprowadzanie nowych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu, doskonalenie i rozwój infrastruktury, zwłaszcza dotyczącej gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji. W odniesieniu do sektora publicznego innowacje definiowane są na wiele

⁷ Foray D., Goddard J., Beldarrain X. G., Landabaso M., McCann P., Morgan K., Nauwelaers C., Ortega-Argilés R., *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS3)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, European Union 2012, s. 10



sposobów, m.in. jako wprowadzanie nowych usług lub zasadniczo zmienionych sposobów organizacji oraz świadczenia tych usług dla obywateli i przedsiębiorstw - z zachowaniem wysokiej jakości - w szczególności w celu sprostania wyzwaniom globalizacji i demografii. Innowacyjność jest więc pojęciem szerokim i obecnym we wszystkich dziedzinach życia gospodarczego, warunkowanym przez bardzo różnorodne czynniki.

Jednocześnie wskazuje się, iż minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest to, aby produkt, proces, metoda marketingowa lub metoda organizacyjna były nowe (lub znacząco udoskonalone) dla firmy. Zalicza się tu produkty, procesy i metody, które dana firma opracowała jako pierwsza, oraz te, które zostały pozyskane od innych firm lub podmiotów. Wspólną cechą innowacji jest fakt, że zostały one wdrożone, tj. wprowadzone na rynek (w przypadku produktów) lub faktycznie wykorzystane w działalności firmy (w przypadku procesów, metod marketingowych i organizacyjnych).

Regionalne strategie innowacji, kreowane zgodnie z koncepcją *smart specialisation*, uwzględniają założenia strategiczne Unii Europejskiej, szczególnie zawarte w strategiach o perspektywie do roku 2020, i są kompatybilne ze strategicznymi dokumentami krajowymi i regionalnymi. Zgodnie z tymi założeniami i zaleceniami, w procesie kreowania RSI 2014-2020 uwzględniono między innymi zapisy z następujących dokumentów:

- *Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności* - przyjęta przez Radę Ministrów dnia 5 lutego 2013 r.;
- *Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki "Dynamiczna Polska 2020"* (Ministerstwo Gospodarki) - przyjęta przez Radę Ministrów dnia 15 stycznia 2013 r.;
- *Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020* (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego) - przyjęta przez Radę Ministrów dnia 26 marca 2013 r.;
- *Strategia rozwoju obszarów wiejskich, rolnictwa i rybactwa (SZRWRiR) na lata 2012-2020* (Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi) - przyjęta przez Radę Ministrów dnia 25 kwietnia 2012 r.;
- *Strategia Rozwoju Kraju 2020. Aktywne społeczeństwo, konkurencyjna gospodarka, sprawne państwo* - przyjęta przez Radę Ministrów dnia 25 września 2012 r.;
- *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020, Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie*, Warszawa, 13 lipca 2010 r.;
- *Narodowy Program Foresight POLSKA 2020. Wyniki Narodowego Programu Foresight Polska 2020*, Warszawa 2009r.
- *Foresight technologiczny przemysłu - InSight2030: aktualizacja wyników oraz krajowa strategia inteligentnej specjalizacji (smart specialisation)*, Warszawa 2012;
- *Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego* (Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej) - projekt.

Jak to zrobić?

Nabywcy publiczni powinni się dowiedzieć czy **krajowa, regionalna lub lokalna strategia innowacji** została wstępnie sporządzona przez decydentów i na podstawie takiego dokumentu przewodniego (jeśli istnieje), podkreślić główne obszary priorytetowe oraz sposób, w jaki zostanie przeprowadzona ocena potrzeb oraz określić stosowną procedurę zgodnie z konkretną potrzebą. Strategie innowacji mogą się różnić



w poszczególnych krajach: w niektórych przypadkach, przybierają formę nadrzędnego instrumentu polityki (postanowienia prawne, cele gospodarcze, doradztwo dla zamawiających oraz dokumenty polityk); w innych przypadkach, składają się z programów lub usystematyzowanych planów ułatwiających osiągnięcie zdefiniowanego celu w pewnym obszarze polityki. Rządziej, strategia innowacji jest ograniczona do zapewnienia instrumentów finansowych lub zachęt fiskalnych - albo na zasadach ogólnie obowiązujących, albo na zasadach indywidualnych. Jednak znaczną wartość dodaną można osiągnąć poprzez wspólną analizę innowacji na rynku oraz dzielenie się informacjami z innymi instytucjami zamawiającymi z różnych państw członkowskich. Dzielenie się ryzykami i korzyściami z zamówień na innowacje jest kluczowym elementem polityk UE w dziedzinie innowacji.

Przykłady inicjatyw polityk w celu promowania zamówień publicznych w dziedzinie innowacji

W 2012 roku, Austria stworzyła „Austriacki Plan Działania w zakresie Zamówień Publicznych Promujących Innowacje PPPI” (<https://era.gv.at/object/document/2177>) jako kontynuację „Austriackiej Strategii w zakresie Badań, Technologii i Innowacji (RTI) (2011)”. Strategia RTI ma na celu tworzenie „systemowej, nowoczesnej polityki w zakresie badań, technologii i innowacji” poprzez wykorzystanie zamówień publicznych jako jednej z dźwigni. Plan działania PPPI szczegółowo nakreśla w jaki sposób zostanie osiągnięty ten efekt dźwigni (tj. środki, zasoby, odpowiedzialności).

W Niemczech, PPI nie są promowane poprzez *doraźny* plan działania. Zamówienia na innowacje są raczej częścią ogólnej strategii innowacji rządu federalnego Niemiec. The “High-Tech Strategy - Innovation for Germany” (<http://www.hightech-strategie.de/de/The-new-High-Tech-Strategy-390.php>) obejmuje wszystkie środki na badania, technologię i innowacje niemieckiego rządu. Zamówienia w dziedzinie innowacyjnych rozwiązań są najważniejszym środkiem w ramach instrumentów polityki zorientowanej na popyt. Sześć niemieckich ministerstw federalnych uzgodniło w 2007 roku promowanie zamówień publicznych zorientowanych na innowacje.

W Polsce analogicznie jak w Niemczech nie ma ogólnej ani regionalnej strategii PPI, zaś zamówienia innowacyjne należy postrzegać z perspektywy wskazanych wcześniej strategii innowacyjności przyjętych dla całej Polski, jak i dla poszczególnych regionów.

MODEL PLANOWANIA POTRZEB ORAZ CO NABYĆ W NASTĘPUJĄCEJ PROCEDURZE UDZIELENIA ZAMÓWIENIA

- 1) **Nakreśl kluczowe cele projektu**, w tym politykę rządową oraz cele świadczenia usług.
- 2) **Opisz podstawowe korzyści** wynikające z reagowania na problem(y), w tym:
 - a) rodzaj i poziom korzyści (społeczne, gospodarcze, środowiskowe, itd.);
 - b) beneficjentów; oraz
 - c) w jaki sposób korzyści wynikają z rozwiązania problemu (problemów).
- 3) **Opisz straty**, które mogą wyniknąć lub wynikną z inwestycji.
- 4) **Zidentyfikuj niezaspokojone potrzeby** poprzez albo:
 - a) podejście oddolne (tj. potrzeby wynikające z rozmów z użytkownikami końcowymi lub grup dyskusyjnych);
 - b) podejście odgórne (tj. kwestionariusze, analiza dostępnych danych); lub
 - c) połączenie obydwu podejść.
- 6) **Przeprowadź analizę rynku**, aby ustalić co nabyć oraz w jaki sposób poprzez spotkania dwustronne z potencjalnymi dostawcami lub poprzez dni otwarte.



7) Opisz projekt, włączając zakres, charakterystykę oraz czas, w tym:

- a) komponenty projektu, które mogą być powiązane lub oddzielnie zamówione;
- b) uzależnienia czasowe, np. bliskość innej infrastruktury;
- c) czas trwania projektu oraz przewidywany harmonogram; oraz
- d) prawdopodobny wpływ na użytkowników oraz partnerów.

Najczęstsze błędy

Brak jasnej komunikacji ze strony decydentów w zakresie najważniejszych celów polityk oraz w zakresie potrzeby zapewnienia innowacyjnych odpowiedzi na wyzwania społeczne; brak jest również zdefiniowanej i spójnej strategii innowacji odnośnie wyboru co nabyć oraz kolejnego wyboru w jaki sposób nabyć innowacyjne rozwiązania; widoczny jest brak zdolności zamawiających w zakresie ustalania priorytetów w odniesieniu do pewnych zakupów rozwiązań innowacyjnych w stosownych sektorach z powodu awersji do ryzyka.

Istotne jest planowanie. Jeśli Instytucja Zamawiająca nie wykona poprawnie tej części procesu, nieuchronnie pojawią się błędy i problemy. Brak działania w zakresie planowania zagrozi również możliwej współpracy instytucji zamawiających.

Wyciągnięte wnioski

Jak pokazały doświadczenia w różnych krajach, możliwe odpowiedzi obejmują po pierwsze zapewnienie większej ilości szkoleń oraz edukacji urzędnikom instytucji zamawiających, a po drugie doskonalenie ram prawnych. Skuteczne metody obejmują wprowadzenie celu (np. w Finlandii, zamówienia na innowacyjne rozwiązania powinny stanowić 5% wszystkich zamówień) oraz organizację warsztatów w celu poprawienia koordynacji różnych części systemu zamówień publicznych (Turcja). Wśród innych środków, Nowa Zelandia wprowadziła „Rządowe Zasady Pozyskiwania Dostaw”, które zapewniają elastyczne i pomocne środowisko dla dobrych praktyk zamówień, przewodniki, narzędzia oraz modele.

Zapamiętaj

- Zobacz, czy istnieje krajowa lub lokalna strategia w dziedzinie innowacji (Tak/Nie).
- (Jeśli Tak) Ustal główne i najstosowniejsze cele polityk (wzrost gospodarczy, zrównoważony rozwój, ochrona środowiska, opieka społeczna, cyfryzacja, itd.).
- Oszacuj potencjał każdego konkretnego sektora (zdrowie, energia, ITC, itd.) w osiągnięciu celów polityk.
- Określ czy rola innowacji istnieje w stosownym sektorze.
- Określ narzędzie identyfikujące potrzeby zamawiających, a szczególnie użytkowników końcowych, np. lekarzy, pacjentów, obywateli (podejście oddolne, odgórne, połączenie obydwu podejść).
- Sporządź listę wskazówek na temat sposobu wykorzystania zamówień publicznych jako napędu innowacji, aby odpowiadać na wyzwania społeczne oraz osiągnąć szersze cele polityki.



- Zdefiniuj kluczowe czynniki sukcesu (np. stopień zaangażowania oraz zakres odpowiedzialności każdego uczestnika w procesie zamówień; rozbudowa doświadczonej i profesjonalnej kadry; szkolenia i działania sprzyjające budowaniu potencjału; dostępność wsparcia technicznego, finansowego i komunikacyjnego).

TEMAT: PROJEKT HAPPI

Szczególnie trafnym przykładem są dni otwarte, realizowane w ramach projektu HAPPI, mające na celu zebranie informacji z rynku na temat możliwych innowacji oraz wspieranie zamawiających w następnej fazie wyboru dostawcy (dostawców). Choć przydatne, działanie to przyniosłoby lepsze efekty, gdyby została przeprowadzona szersza konsultacja tak, aby można było przeprowadzić odpowiednią analizę w zakresie reakcji na wybrany towar i/lub usługę wraz z rzeczywistymi potrzebami i priorytetami pracowników służby zdrowia i pacjentów oraz upewnić się o spójności z wybraną Umową Ramową.

2.2.1.1. Ramy polityki w zakresie zamówień na innowacyjne rozwiązania w dziedzinie zdrowia

Istnieje wiele rozwiązań na poziomie polityk i praktycznym mających miejsce na szczeblu UE i krajowym w odniesieniu do zamówień w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych w sektorze opieki zdrowotnej, nawet jeśli sytuacje lokalne zależą w dużej mierze od wielkości rynku, o którym mowa, szczególnie w zakresie krajowej struktury strony popytowej i podażowej oraz mechanizmów wsparcia.

Niemniej jednak, istnieje wiele rekomendacji polityk, które muszą być wzięte pod uwagę przy zamówieniach w sektorze opieki zdrowotnej:

- nacisk powinien być położony na **promocję rozwiązań innowacyjnych** jako zasobu, a nie celu samego w sobie;
- należy się skoncentrować na **poprawie jakości i efektywności usług w dziedzinie opieki zdrowotnej**, a nie na oszczędnościach finansowych;
- **pakiety finansowe** powinny **pokrywać cały cykl życia inwestycji**, w tym długoterminowe i okresowe wydatki;
- **partnerzy** (tj. pacjenci, lekarze, praktycy) powinni nie tylko być konsultowani, lecz **aktywnie zaangażowani w określenie wymagań i ocenę potrzebnych rozwiązań innowacyjnych**;
- powinny również być zapewnione **zasoby** w celu rozwijania **umiejętności i wiedzy zamawiających, dostawców i użytkowników końcowych**; decydenci powinni stworzyć wyraźne i silne wsparcie dla innowacji w sektorze opieki zdrowotnej;
- ustanowienie środowisk pracy przyjaznych innowacjom może stworzyć motywację do podjęcia i okazywania przywództwa, ponieważ umożliwia wiodącym użytkownikom w ramach instytucji opieki zdrowotnej katalizowanie nowych innowacji wykorzystując ich prawdziwe zrozumienie problemów;
- **zamówienia w sektorze opieki zdrowotnej** powinny być **zintegrowane w ogólnych politykach w dziedzinie zdrowia**, w tym bezpieczeństwa i jakości opieki zdrowotnej/opieki społecznej; zapewnienie odpowiednich informacji dla pacjentów; wzmocnienie pozycji pacjentów; dokonywanie wyboru przez pacjentów; oraz transgraniczne relacje, które wspierają ciągłość opieki;



- głównym celem powinno być zapewnienie **platformy roboczej** z jednej strony, aby **zrównać i uzgodnić wspólne standardy oraz odpowiednie ponowne wykorzystanie danych pacjentów**, a z drugiej stanowić napęd dla lepszej interoperacyjności.

Dyrektywa 2014/24/UE umożliwia większe zaangażowanie w zielone oraz społeczne/etyczne zamówienia publiczne w sektorze opieki zdrowotnej, w ten sposób tworząc więcej możliwości dla zrównoważonych zamówień oraz umożliwiając instytucjom publicznym, szpitalom i systemom zdrowia wykorzystanie ich masowej siły nabywczej w celu wybierania produktów i usług odpowiedzialnych społecznie i przyjaznych dla środowiska. Taka zmiana wydaje się szczególnie ważna biorąc pod uwagę, że placówki opieki zdrowotnej są głównymi konsumentami szerokiej gamy produktów i materiałów (takich jak urządzenia elektroniczne oraz narzędzia chirurgiczne, ręczniki papierowe, fartuchy szpitalne, materiały do pakowania oraz materiały biurowe), które - w 80% przypadków - są wyrzucane po jednym użyciu.

Przykładowo, we Włoszech, Ministerstwo Środowiska - które koordynuje krajowy plan działania (NAP) w zakresie zrównoważonych zamówień publicznych - przedstawiło trzynaście zielonych i społecznych/etycznych kryteriów, które instytucje publiczne mogą uwzględnić w swoich zamówieniach. W sektorze opieki zdrowotnej, zielone kryteria są określane dla dwóch usług i jednego produktu: usług sprzątania w szpitalach, usług prania i usług tekstylnych oraz podkładów higienicznych.

Poza dokumentami polityk UE oraz interwencjami regulacyjnymi, znaczny wkład pochodził również z ponadnarodowych, jak i krajowych źródeł.

Na szczeblu ponadnarodowym, przydatne porady pochodziły z dokumentu wydanego w 2011 roku przez Nordycką Radę Ministrów, zatytułowanego "*Innovative Public Procurement and Healthcare*" („Zamówienia publiczne w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych i opieki zdrowotnej”), przedstawiającego przykłady najlepszych praktyk, które wyjaśniają w jaki sposób można przezwyciężyć bariery i komplikacje w zakresie PPI poprzez przedstawienie wybranych przypadków, które stanowią przykłady najlepszych praktyk w zakresie zamówień publicznych na rozwiązania innowacyjne w dziedzinie opieki zdrowotnej w krajach nordyckich.

Dokument ten jest częścią szerszego zamierzenia, nowego nordyckiego programu w zakresie innowacji zatytułowanego "*Innovation in the Health sector through public procurement and regulation*" („Innowacje w sektorze zdrowia poprzez zamówienia publiczne i regulacje”) (2014-2017), mającego na celu zdefiniowanie oraz sprostanie wspólnym wyzwaniom oraz możliwościom w dziedzinie zdrowia i opieki społecznej. Kolejnym interesującym dokumentem w zakresie PPI w sektorze opieki zdrowotnej jest raport "*Innovation within Health and Welfare - A Nordic Stakeholder Overview*" („Innowacje w ramach opieki zdrowotnej i opieki społecznej - przegląd partnera nordyckiego”).

Kolejny raport, opracowany przez Copenhagen Economics w przygotowaniu do konferencji (zorganizowanej przez VINNOVA w październiku 2009 roku), "*Public Procurement of Innovation - A Driver for Future Health in Europe*" („Zamówienia publiczne w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych - napęd dla opieki zdrowotnej przyszłości



w Europie”) ocenia potencjał zamówień publicznych w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych w sektorze opieki zdrowotnej poprzez przedstawienie kontekstu, w którym urzeczywistniane są rozwiązania innowacyjne w naukach przyrodniczych i poprzez przedstawienie stosownych studiów przypadku.

Kolejny znakomity przykład podejścia strategicznego do PPI w sektorze opieki zdrowotnej pochodzi z międzynarodowej sieci wspierania zamówień w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych poprzez zasoby i edukację (INSPIRE), która opublikowała dokument polityki zatytułowany "Gap Analysis and recommendations on PCP & PPI implementation" („Analiza braków i rekomendacje w zakresie wdrożenia PCP i PPI”).

Dokumentem, który łączy rozwiązania innowacyjne w dziedzinie opieki zdrowotnej i energii w zamówieniach publicznych jest badanie Konsorcjum LCB-Healthcare dotyczące budynków o niskiej emisji CO₂ w sektorze opieki zdrowotnej.

Na szczeblu krajowym, większość krajów UE rzeczywiście walczy z rosnącymi kosztami opieki zdrowotnej, a pacjenci z rosnącymi składkami na ubezpieczenie zdrowotne. Bardziej efektywne zamówienia w zakresie urządzeń medycznych, leków oraz sprzętu medycznego dokonywane przez szpitale państwowe mogą znacznie obniżyć presję w zakresie budżetu przeznaczanego na służbę zdrowia ułatwiając lepszą relację jakości do ceny. Z tego powodu, PPI w sektorze służby zdrowia zostały włączone w wiele strategii zamówień krajowych i lokalnych: przykładowo w Niemczech the German Purchasing Association EKK (Niemieckie Stowarzyszenie Jednostek Zakupujących), składające się z 75 szpitali miejskich, stworzyło profesjonalny system zamówień w zakresie urządzeń medycznych, który obejmował zdefiniowanie wspólnych potrzeb w zakresie zamówień, analizę rynkową oraz zdefiniowanie kryteriów jakości. Taki scentralizowany system umożliwił znaczne oszczędności dla szpitali. Podobny model został stworzony na szczeblu krajowym przez rząd Finlandii i Słowenii. W wielu różnych państwach członkowskich konkretni Centralni Zamawiający działają aktywnie tylko w sektorze opieki zdrowotnej i specjalizują swoje działania w zakresie zamówień tworząc sieci krajowe i transgraniczne (np. RESHA IDF, UNI.H.A., NHS SUPPLY CHAIN, EHEPPA).

2.2.2. Określenie zespołu zarządzającego projektem

Co zrobić?

W celu udoskonalenia procesu PPI, najważniejsze jest wykorzystanie technik zarządzania projektem oraz stworzenie dedykowanego zespołu. Jednoznaczna struktura odpowiedzialności - wraz z dedykowaną kadrą podlegającą instytucji zamawiającej oraz liniowy, możliwe krótki łańcuch decyzyjny - stanowią fundamentalny warunek wstępny dla właściwego przeprowadzenia projektu. Jest to jeszcze ważniejsze, gdy współpraca odbywa się pomiędzy zamawiającymi z różnych państw członkowskich.



TEMAT: ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI W ZAMÓWIENIACH NA INNOWACJE

Zarządzanie projektami może być szeroko zdefiniowane jako wykorzystanie wiedzy, umiejętności oraz technik prowadzenia projektów w sposób efektywny i wydajny, aby osiągnąć cele biznesowe. Według Instytutu Zarządzania Projektami, zarządzanie projektami zakłada dziewięć aspektów wiedzy:

- Integracja
- Koszt
- Zasoby ludzkie
- Zakres
- Jakość
- Komunikacja
- Czas

W zamówieniach publicznych, zarządzanie projektami odgrywa ważną rolę, ponieważ rozpoznaje strategię zamówień, co nabyć i kiedy (w czasie trwania całego projektu); w jaki sposób pozyskiwać informacje i wybierać wymagane produkty; w jaki sposób zarządzać ryzykami, zamówieniami oraz relacjami z wykonawcami.

Jak to zrobić?

Każdy projekt powinien być zarządzany przez kierownika projektu, który jest jednocześnie osobą odpowiedzialną za planowanie projektu i kontrolowane wdrożenie oraz jest liderem/koordynatorem zespołu, składającego się z członków o określonych rolach zgodnych z charakterem projektu.

W zamówieniach na rozwiązania innowacyjne istnieje potrzeba rozumienia rynku, jak również potrzeb jakie ma organizacja w odniesieniu do konkretnego produktu, robót lub usługi (które jeszcze nie istnieją). Dlatego potrzebne są osoby lub zespoły, które mogą prowadzić działania skanowania rynku (zewnętrznie) oraz analizę potrzeb (wewnętrznie). Zespół projektowy będzie również potrzebował wiedzy specjalistycznej w zakresie zamówień oraz innych potrzebnych umiejętności i doświadczenia stosownych do projektu. Te umiejętności i funkcje mogą pochodzić z wewnątrz organizacji oraz z zewnątrz w celu stworzenia tymczasowego zespołu projektowego do realizacji zadań.

Przykład zarządzania projektem w Holandii

Holenderskie miasto Enschede podjęło decyzję polityczną wybierając dwa obszary - **bezpieczeństwo i ochronę + służbę zdrowia** - do zamówień publicznych w dziedzinie innowacyjnych rozwiązań. Poprzez zamówienia w dziedzinie innowacyjnych rozwiązań chcą sprostać wyzwaniom społecznym oraz pobudzić gospodarkę lokalną. Każde zamówienie w dziedzinie innowacji musi być oparte na solidnym przedsięwzięciu biznesowym wraz z analizą kosztów i korzyści. Zespół wraz z przedstawicielami decydentów, zarządzających, kierowników projektu oraz zamawiających jest odpowiedzialny za podjęcie decyzji, akceptację lub odrzucenie konkretnego przedsięwzięcia. Zamawiający są zaangażowani od samego początku oraz odpowiedzialni za przeprowadzenie procesu zamówień na innowacyjne rozwiązania, który jest dostosowany do danego przedsięwzięcia biznesowego.

Najczęstsze błędy

Brak odpowiedniego przywództwa, brak odpowiedniego doświadczenia, brak koordynacji pomiędzy różnymi zasobami i działaniami, brak świadomości w jaki sposób systemy organizacji wpływają na projekt, brak określonych umiejętności w celu ustalenia

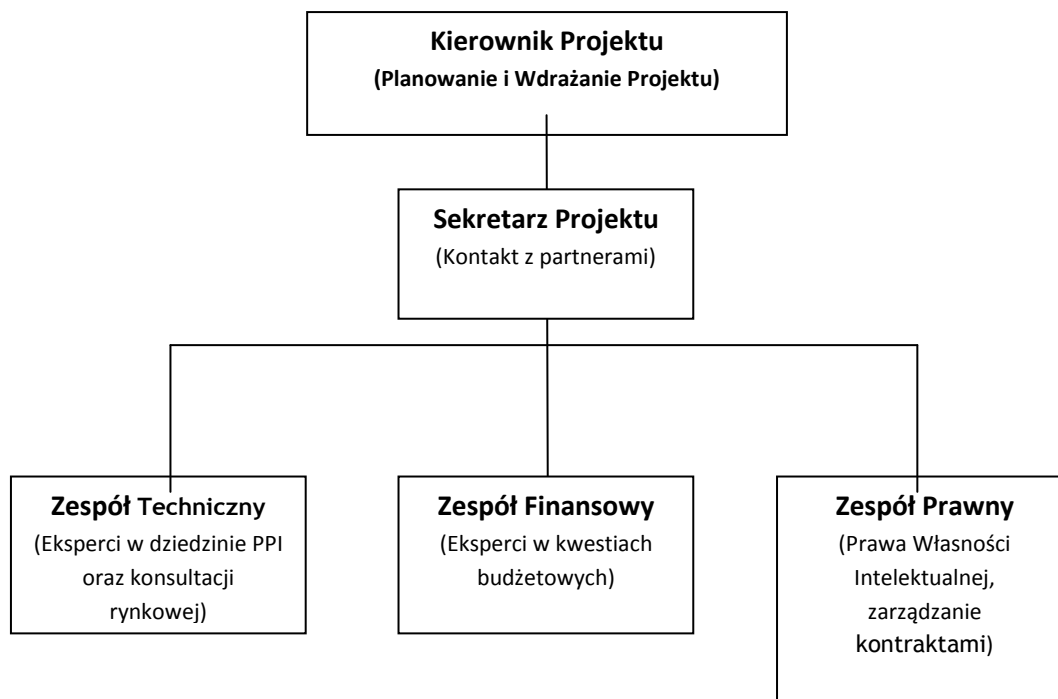


i określenia konkretnych potrzeb oraz potencjalnych rozwiązań, niejasne określenie oczekiwań partnerów (tj. klient/użytkownik, potencjalny sponsor, kierownictwo wyższego szczebla oraz potencjalni dostawcy) są to najczęstsze błędy z jakimi mamy do czynienia.

Wyciągnięte wnioski

Zarządzający projektami mogą przyczynić się do pokonania niektórych z tych wyzwań poprzez umiejętność rozpoznania, analizowania oraz odpowiadania na ryzyko projektu oraz podanie koniecznych środków, aby pokonać pewne braki w zakresie umiejętności. Dla efektywnego zamawiania innowacyjnych towarów lub usług niezbędne są specjalistyczne umiejętności, kompetencje oraz zasoby.

Schemat 19. Zespół Zarządzający Projektem - Strategia IPM (Zintegrowane Zarządzanie Projektami)



Zapamiętaj

- Zespół zarządzający projektem musi posiadać odpowiednią kadre, zarówno w kategoriach jakości jak i liczby.
- Istotna jest ciągłość obsadzania stanowisk. W przypadku znacznej rotacji członków kadry fundamentalne jest zanotowanie wszelkich informacji oraz przekazanie ich przez członka, który opuści zespół nowemu członkowi na okres jego wprowadzenia.
- Pozwolić członkom dobrze się poznać w celu zbudowania wzajemnego zaufania (szczególnie przy współpracy ponadnarodowej).



- Istnieją role, które muszą być obecne w każdego rodzaju projekcie zamówień: techniczna, finansowa, prawna, umowna, kierownicy projektu oraz odpowiedzialni za PR.

2.2.2.1. Charakterystyka zespołu zarządzającego projektem w zakresie zdrowia

Innowacje w zamówieniach na produkty i usługi w zakresie opieki zdrowotnej muszą być realizowane poprzez zaangażowanie znacznej liczby partnerów. Oprócz dokładnej oceny danych gospodarczych w zakresie zdrowia, decyzje przetargowe w zakresie innowacyjnych technologii medycznych powinny uwzględniać opinie lekarzy ekspertów tak, aby w sposób najbardziej szczegółowy odpowiedzieć na pytania dotyczące „relacji jakości do ceny” przy zakupie szybko zmieniających się technologii medycznych.

Budując zespół w zakresie zamówień, ważne jest zaangażowanie ekspertów w prawnych, finansowych i technicznych aspektach zamówień publicznych, lecz również odpowiednich partnerów i użytkowników końcowych dla towarów i usług, które będą nabywane tak, aby były najbardziej innowacyjnymi, najbardziej nowoczesnymi i najbardziej efektywnymi rozwiązaniami.

W szczególności, ważne jest podkreślenie roli ekspertów klinicznych ze stosownego obszaru medycznego w zakresie specyfikacji i komisji oceniających w celu zapewnienia, aby zespół w zakresie zamówień był świadomy odkryć lekarzy specjalistów w zakresie dostępnych

i potencjalnych opcji przyszłych technologii oraz ich możliwych wyników.

Przykładowo, jeśli celem końcowym jest zakup produktów i rozwiązań innowacyjnych, aby poprawić jakość życia oraz wspierać osoby starsze w „dobrym starzeniu się”, eksperci powinni posiadać stosowne specjalizacje medyczne (geriatrzy, terapeuci zajęciowi, fizjoterapeuci, opiekunowie i profesjonalni asystenci). Udokumentowaną najlepszą praktyką jest zaangażowanie nie tylko indywidualnych lekarzy, lecz również **stowarzyszeń lekarzy** stosownych specjalizacji (np. **krajowego lub międzynarodowego stowarzyszenia radiologów** przy zakupie innowacyjnych urządzeń do badań rentgenowskich), ich ocena będzie bardzo pomocna przy wyborze, akceptacji i rozdzielaniu rozwiązań innowacyjnych. Profesjoniści są kluczowymi uczestnikami w zamówieniach w zakresie rozwiązań innowacyjnych w dziedzinie zdrowia. Powinni być ekspertami nie tylko w kwestiach zdrowia, lecz byłoby cenne, gdyby posiadali również wiedzę w zakresie zamówień.

2.2.3. Wyznaczanie granic

Co zrobić?

Fundamentalnym krokiem przed oceną potrzeb jest wyznaczenie scenariusza zamówień poprzez odpowiedź na następujące pytania:

- 1) Czy istnieją potencjalne korzyści w zakresie zwiększenia zasobów i/lub umiejętności w przypadku nawiązania szerszej współpracy na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym lub UE? (Zobacz poniżej)



2) Czy konsultacja rynkowa powinna mieć miejsce przed zdefiniowaniem procedury udzielenia zamówienia?

TEMAT: CZYM JEST KONSULTACJA RYNKOWA?

Wstępna Konsultacja Rynkowa (art. 40 Dyrektywy 24/2014/UE) umożliwia zamawiającym weryfikację swoich potrzeb z rzeczywistą ofertą na rynku. Pomaga również właściwie ustalić podejście do zamówień, żądane wymagania minimum w zakresie innowacyjnych rozwiązań oraz rzeczywistą wykonalność głównych założeń wynikających z konkretnego przedsięwzięcia biznesowego.

Ponadto, konsultacja rynkowa zapewnia informację zwrotną na temat sposobu zwiększenia zainteresowania rynku, aby odpowiedział na zbliżające się zaproszenia do składania ofert oraz które podmioty prawdopodobnie złożą oferty. Instytucja zamawiająca będzie wymagała transparentności oraz niedyskryminacji.

Sposoby, w jakie konsultacja rynkowa może być przeprowadzona, zobacz *poniżej* 2.4.

Jednym ze sposobów weryfikacji przyjętych założeń jak również uzyskania wiedzy w zakresie możliwości rynku, oferowanych produktów, czy też możliwości stworzenia danego produktu, usługi bądź roboty budowlanej jest tzw. „test rynku”. Do udziału w nim, podmiot publiczny zaprasza potencjalnych wykonawców oraz instytucje finansowe w sytuacji realizacji przedsięwzięcia w procedurze partnerstwa publiczno-prawnego, przekazując potencjalnie zainteresowanym podmiotom tzw. memorandum informacyjne. Jest to dokument opisujący wstępny zakres finansowych, prawnych i technicznych założeń planowanego przedsięwzięcia. Wachlarz zagadnień, które mogą być przedmiotem testu rynku ograniczony jest wyłącznie potrzebami podmiotu publicznego. W przypadku bardziej złożonych projektów podmiot publiczny może dodatkowo przewidzieć spotkanie z uczestnikami testu rynku w celu omówienia wszelkich aspektów planowanej współpracy. Przeprowadzenie konsultacji rynkowych na rynku Polskim w ostatnim czasie nabrało znaczenia w przypadku realizowania tzw. projektów hybrydowych. Zgodnie bowiem z Wytocznymi Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju z dnia 18 marca 2015 roku w zakresie zagadnień związanych z przygotowaniem projektów inwestycyjnych, w tym projektów generujących dochód i projektów hybrydowych na lata 2014-2020 (MliR/H/2014-2020/7(01)03/20145), podmiot publiczny podejmuje decyzję o realizacji inwestycji w trybie PPP w oparciu o:

- przeprowadzoną analizę przedrealizacyjną przedsięwzięcia, oraz
- przeprowadzone badania (konsultacje) rynkowe.

Odmiernym sposobem przeprowadzenia konsultacji rynkowych może być dialog techniczny. Jest to procedura regulowana przepisami ustawy prawo zamówień publicznych, w ramach której zamawiający po publikacji ogłoszenia o zamiarze przeprowadzenia dialogu technicznego i wskazaniu jego przedmiotu, zaprasza wykonawców - spełniających określone przez zamawiającego wymogi - do konsultacji w zakresie niezbędnym do przygotowania przedsięwzięcia lub określenia warunków przyszłej umowy. Możliwość prowadzenia wstępnych konsultacji rynkowych przez zamawiającego przewidziana została w art. 40 Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/24/UE z dnia 26 lutego 2014 roku w sprawie zamówień publicznych, uchylającej Dyrektywę 2004/18/WE. Zgodnie z brzmieniem powyższego przepisu przed rozpoczęciem postępowania o udzielenie



zamówienia instytucje zamawiające mogą przeprowadzić konsultacje rynkowe z zamiarem przygotowania zamówienia i poinformowania wykonawców o swoich planach i wymaganiach dotyczących zamówienia. Co więcej, instytucje zamawiające mogą korzystać z doradztwa niezależnych ekspertów, władz bądź uczestników rynku. Jedynym ograniczeniem dla przebiegu konsultacji jest warunek, aby uzyskana pomoc i doradztwo nie spowodowało zakłócenia konkurencji ani naruszenia zasad niedyskryminacji i przejrzystości.

Na gruncie ustawy prawo zamówień publicznych, dialog techniczny przewidziany jest w ramach przepisów Rozdziału 2 ustawy. Zgodnie z art. 31 ustawy zamawiający, przed wszczęciem postępowania o udzielenie zamówienia, może przeprowadzić dialog techniczny, zwracając się o doradztwo lub udzielenie informacji w zakresie niezbędnym do przygotowania opisu przedmiotu zamówienia, specyfikacji istotnych warunków zamówienia lub określenia warunków umowy. Przeprowadzenie dialogu technicznego ma jeden podstawowy cel - wykrystalizowanie najbardziej efektywnych rozwiązań dotyczących realizacji przedmiotu zamówienia. Dlatego też bez wątplenia jego uczestnikami powinny być podmioty posiadające odpowiednią wiedzę i doświadczenie, których obecność gwarantuje możliwość pozyskania rozwiązań przydatnych dla zamawiającego. Z tego względu w dialogu technicznym najczęściej biorą udział podmioty wyspecjalizowane w danym segmencie rynku.

Prowadzenie dialogu technicznego jest narzędziem dzięki któremu instytucja zamawiająca uzyskuje kompleksową rynkową odpowiedź na sformułowane, oczekiwane rezultaty realizacji danego przedsięwzięcia. Co wydaje się być istotne, zamawiający uzyskuje pełną wiedzę w zakresie możliwości rynku, przy jednoczesnej wstępnej formie doradztwa w zakresie kształtowania zapisów SIWZ, związanych z opisem przedmiotu zamówienia.

Poza wskazanymi powyżej formami konsultacji rynkowej, możliwa jest również nieformalna polegająca na badaniu możliwości rynkowych poprzez uzyskanie informacji o ściśle określonych przez zamawiającego przedsiębiorców, specjalizujących się w działalności gospodarczej będącej branżowym odzwierciedleniem przedmiotu zamówienia.

Poza działaniami podejmowanymi przed wszczęciem postępowania istotne znaczenie ma możliwość przeprowadzenia przetargu w trybie dialogu konkurencyjnego. Nie ma w nim bowiem obowiązku sporządzania specyfikacji istotnych warunków zamówienia na samym początku procedury, dzieje się to dopiero po konsultacjach z przedsiębiorcami (czyli przeprowadzeniu dialogu). Zamawiający tylko ogólnie określa swoje potrzeby na etapie ogłoszenia o zamówieniu, wykonawcy zaś prezentują podczas dialogu projekty konkretnych rozwiązań. Na tej podstawie wykonawca konkretyzuje przedmiot zamówienia, a następnie zaprasza wykonawców do składania ofert, przekazując im specyfikację. Dialog konkurencyjny to proces odbywający się oddzielnie z każdym z zaproszonych wykonawców, podczas którego następuje precyzowanie wątpliwości w zakresie wymagań zamawiającego. Jest to procedura niezwykle użyteczna, pozwala bowiem podmiotom zamawiającym na zdobycie wiedzy o projektowanym zamówieniu i wybór wykonawcy, który zaprezentuje zarówno najciekawszą, jak i najbardziej korzystną ofertę.

Inną procedurą otwartą przewidzianą przez ustawę prawo zamówień publicznych są negocjacje z ogłoszeniem, które również umożliwiają, w trakcie ich prowadzenia, doprecyzowanie niektórych elementów SIWZ.



3) W jaki sposób instytucja zamawiająca powinna zajmować się kwestiami poufności i transferu technologii?

TEMAT: KWESTIE POUFNOŚCI I TRANSFERU TECHNOLOGII

Jeśli pytanie o prawa własności intelektualnej (IPR) jest decydujące w zamówieniach przedkomercyjnych (PCP), w których przedmiotem kupna przez instytucje zamawiające jest usługa badań i rozwoju dopuszczająca prototypowanie nowych towarów i/lub usług, PPI głównie zajmują się kwestiami poufności oraz transferu technologii.

Pierwsza kwestia - **poufność** - dotyczy zaangażowania instytucji zamawiającej w zachowanie tajemnicy w zakresie proponowanych rozwiązań oraz informacji wrażliwych udostępnianych przez wykonawców (np. tajemnice techniczne lub handlowe, poufne elementy przetargu), chyba, że Ci ostatni wyraźnie (tj. na piśmie) upoważnią nabywców publicznych do ujawnienia stosownych informacji osobom trzecim. Prawo do ochrony informacji poufnych jest istotnym prawem i jednocześnie utrwaloną zasadą prawa zarówno na szczeblu UE jak i krajowym. Dlatego, przy wszelkiej wymianie oraz przechowywaniu informacji instytucje zamawiające są zobowiązane do zapewnienia integralności oraz poufności wszelkich danych wrażliwych udostępnianych przez wykonawcę.

Jeśli chodzi o **transfer technologii**, tj. rozpowszechnienie innowacyjnych technologii z miejsc pochodzenia oraz z kręgu osób mających wyłączny dostęp do szerszej dystrybucji, polityki zamówień publicznych powinny mieć na celu zapewnienie, aby zarówno innowacje w produktach jak i procesach były przenoszone w szerszym zakresie, aby wspierać ogólny rozwój gospodarczy oraz konkurencyjność. W tym sensie, fundamentalne jest zawarcie zrozumiałej i sprawiedliwej umowy z wykonawcą, którego technologia musi być transferowana. Umowa transferu technologii powinna zawierać cały wynalazek, prototypy, ukończone urządzenia lub know-how na temat których ujawniane są informacje wrażliwe, aby zostały w pełni skomercjalizowane oraz były do dyspozycji szerszej grupy wykonawców.

Zarówno w prawie krajowym jak i unijnym w sprawie zamówień publicznych kwestia poufności i transferu technologii jest pozostawiona do uregulowania w dokumentach przetargowych lub w zawartej umowie indywidualnej. Zazwyczaj, nabywcy publiczni nie mogą dzielić się informacjami wrażliwymi lub tajemnicami handlowymi z innymi oferentami lub dostawcami chyba, że jest to wyraźnie zaakceptowane przez stosownego dostawcę.

Na przykład w odniesieniu do dialogu konkurencyjnego, Dyrektywa 2014/24 UE podaje „Instytucje zamawiające zapewniają równe traktowanie wszystkich uczestników podczas prowadzenia dialogu. W tym celu nie udzielają one informacji w sposób dyskryminacyjny, który może zapewnić niektórym uczestnikom przewagę nad innymi uczestnikami. Zgodnie z Artykułem 21, instytucje zamawiające nie ujawniają pozostałym uczestnikom informacji poufnych udzielanych przez kandydata lub oferenta biorących udział w negocjacjach, bez ich zgody. Zgoda ta nie może mieć formy ogólnego zezwolenia, ale musi być wyrażona w odniesieniu do planowanego przekazania określonych informacji. (Art. 30, ust. 3).

Mówiąc o prawach autorskich należy zwrócić uwagę na kilka zagadnień. Po pierwsze prawa te dotyczą dóbr niematerialnych, które określane są mianem utworów. Jest to każdy przejaw działalności twórczej człowieka, ustalony w jakiegokolwiek postaci, mający indywidualny charakter.

Aby utwór zaistniał muszą wystąpić następujące przesłanki:



- **twórczości** - utwór powinien charakteryzować się oryginalnością oraz posiadać indywidualny charakter. Twórczy oraz indywidualny charakter oznacza przede wszystkim, że utwór wzbogacił nowymi elementami dotychczasowy stan rzeczy, będąc wynikiem indywidualnego wysiłku twórczego.
- **ustalenia** - ochrona utworu występuje w chwili jego wyrażenia na nośniku materialnym w jakiegokolwiek postaci. Co jest ważne to fakt, iż aby zaistniała ochrona danego utworu nie trzeba spełnić żadnych szczególnych warunków formalnych, istnieje ona z chwilą uzewnętrznienia np. w formie publicznej prezentacji odczytu itp.

Art. 1 ust. 2 ustawy z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. z 1994 r. nr 24 poz. 83 z późniejszymi zmianami) wskazuje iż żadne idee, pomysły czy sposoby postępowania nie podlegają ochronie prawno-autorskiej.

Istnieją dwa rodzaje praw autorskich, które odnoszą się do utworów:

- **Osobiste prawa autorskie** dotyczą przede wszystkim twórcy (osoby fizycznej, która stworzyła utwór) oraz jego więzi z utworem. Wynika z tego prawo do autorstwa, oznaczenia przez twórcę utworu własnym nazwiskiem, pseudonimem lub udostępnienia go anonimowo. Prawa autorskie osobiste gwarantują twórcy prawo do zachowania treści i formy utworu, prawo do rzetelnego wykorzystania utworu przez osoby trzecie oraz prawo do nadzoru nad sposobem jego wykorzystania. Wskazane w zdaniu poprzednim uprawnienia do poszanowania prawa do integralności utworu ma fundamentalne znaczenie z perspektywy twórcy. Jednocześnie zamawiający dokonując opisu przedmiotu zamówienia, czy też tworząc opis przedmiotu, jak i warunki umowy kształtujące przyszłe korzystanie z utworu, powinny zabezpieczać interesy zamawiającego w dalszej perspektywie czasu, w sytuacji potrzeby wprowadzania zmian, czy też modyfikacji do nabytego produktu, usługi bądź roboty budowlanej. Przysługujące twórcy osobiste prawa autorskie może okazać się w przyszłości problemem dla zamawiającego, ponieważ każda zmiana, modyfikacja, rozbudowa, aktualizacja wymagała będzie korzystania tylko i wyłącznie z jednego wykonawcy, ze względu na ochronę osobistych praw autorskich. W przyszłości mogą być drobne uciążliwości, jednak mogą stać się znaczące, gdy np. twórca/twórcy w pewnym momencie stwierdza, że nie chce współpracować z zamawiającym lub zażąda wynagrodzenia przekraczającego pierwotnie umówione. **Warto więc w sposób jednoznaczny i nie budzący wątpliwości uregulować te kwestie w umowie nie w zakresie przenoszącej prawa autorskie, a uzyskanie zgody twórcy/twórców na wprowadzanie zmian, modyfikacji, aktualizacji, rozbudowy przedmiotu umowy przez osoby trzecie posiadające określone w umowie uprawnienia.** Co więcej, wybór osób trzecich nie wymaga żadnej dodatkowej zgody, czy też akceptacji twórcy. Co prawda twórca nie może się ich zbyć, może jednak w umowie zobowiązać się do nie korzystania z tych praw lub już w umowie upoważnić nabywcę praw do utworu do wprowadzania określonych zmian etc. Podkreślenia wymaga w tym miejscu fakt, że zgoda uzyskiwana jest nie od wykonawcy realizującego zamówienie, a od twórców, czy osób mających twórczy wkład przedmiot zamówienia.
- **Majątkowe prawa autorskie** odnoszą się przede wszystkim do korzystania oraz dysponowania nimi na określonych polach eksploatacji. Jest to również prawo do



wynagrodzenia za wykorzystywanie utworu przez osoby trzecie. Prawa te mają charakter czasowy, zbywalny i są dziedziczone. Czasowy charakter oznacza, że po upływie 70 lat od śmierci twórcy, prawo do danego utworu wygasa przechodząc do domeny publicznej. Jednakże nie zawsze prawa autorskie majątkowe przysługują twórcy. Najistotniej sprawą w zakresie nabywania majątkowych praw autorskich, bądź też nabywania licencji czyli praw do korzystania z utworu, jest właściwe określenie zakresu w jakim nabywa się majątkowe prawa autorskie tzn. pól eksploatacji.

W dobie ciągłego rozwoju technik informatycznych znaczenie ochrony programów komputerowych jest wciąż tematem dyskusji oraz sporów. Wynika to zapewne po części z różnic w możliwościach ochrony oprogramowania komputerowego w poszczególnych krajach. Istnieją dwa główne, antagoniczne względem siebie modele ochrony oprogramowania komputerowego. Pierwszym z nich jest model stosowany m.in. w USA umożliwiający ochronę oprogramowania komputerowego patentem. Drugim jest model stosowany w Polsce oraz w większości krajów umożliwiający ochronę programu komputerowego za pomocą prawa autorskiego.

W Polsce ochrona programów komputerowych ma charakter prawno-autorski (twórca dysponuje prawami osobistymi oraz majątkowymi), który obejmuje wszystkie formy wyrażenia programów. W tym przypadku ochronie podlegać może m.in.: kod źródłowy, programy aplikacyjne, systemy operacyjne, mikrokody, programy tłumaczące, narzędziowe, łącza itp. Natomiast istnieją również przypadki, gdy ochrona nie obowiązuje i są to: reguły logiczne i matematyczne zastosowane w programie, pomysły, metody, procedury podstawy algorytmów i języków programowania.

Jak to zrobić?

Zespół zamawiający powinien określić możliwości budżetowe oraz wiedzę, a w przypadku niewystarczających zasobów powinien ocenić możliwość dostępu do funduszy zewnętrznych (np. z Unii Europejskiej, zobacz *powyżej* punkt 1.4) lub dzielić proces zamówień z innymi nabywcami publicznymi (wspólne zamówienia) w granicach lub poza granicami kraju. Aby tego dokonać, ogromnie ważne jest stanie się aktywnymi członkami w krajowej lub europejskiej sieci nabywców publicznych (niektóre przykłady obejmują Sieć Zamówień Publicznych <<http://www.ppneurope.org>>; Platformę Zamówienia w zakresie Innowacji <<http://www.innovation-procurement.org>> oraz Europejskie Wsparcie Zamówień w dziedzinie Innowacji <<http://www.eafip.eu>>).

Szczególnie w zamówieniach na innowacje, zamawiający powinni określić czy przydatne jest skonsultowanie rynku przed wdrożeniem przetargu w celu zebrania wiedzy na temat trendów, możliwości każdego dostawcy oraz sporządzenia listy konkretnych wymagań.

W tym sensie szczególnie przydatne jest posiadanie bezpośredniego i jak najszerszego dostępu do świata przedsiębiorczości, również poprzez dedykowane biuro. Wyzwaniem jest poprawnie i efektywnie zorganizować taką konsultację, aby zachęcać do udziału oraz poznać najbardziej interesujące rozwiązania innowacyjne, które odpowiadają konkretnym potrzebom.

Uzyskanie takiego rezultatu wymaga dużych wysiłków, zespołu posiadającego stosowne kwalifikacje oraz komunikacji, a także należy zapewnić upowszechnienie rezultatów



różnych dni otwartych, konsultację, aby powiększyć katalogi rozwiązań innowacyjnych i lepiej zdefiniować CO NABYĆ.

W odniesieniu do praw własności intelektualnej, jedną z najważniejszych postaci w zespole zarządzającym projektem będzie ekspert prawny.

MODEL SKUTECZNEGO DEFINIOWANIA „CO NABYĆ”

- 1) Zdecyduj, czy podmiot zamawiający może łatwo dokonać zakupu, czy brakuje zasobów lub wiedzy, wskazując na podział ryzyk oraz korzyści poprzez zamówienia wspólne na szczeblu krajowym lub UE nawiązując kontakt z głównymi sieciami zamówień.
- 2) W przypadku zamówień transgranicznych, rozpocznij od identyfikacji najodpowiedniejszego partnera (najodpowiedniejszych partnerów).
- 3) Zdecyduj, czy będzie przeprowadzona wstępna konsultacja rynkowa i w jaki sposób (dwustronne spotkania z dostawcami, kwestionariusze, rozmowy, dni otwarte).
- 4) Pomyśl od początku, w jaki sposób obchodzić się z prawami własności intelektualnej oraz wymianą informacji. Nawet jeśli ta faza ma o wiele większe znaczenie w PCP, ważne jest zapewnienie dostawców, że informacje wrażliwe przez nich przekazane będą traktowane zgodnie z zasadami poufności. Jeśli chodzi o prawa własności intelektualnej, dostawcy PPI zwykle już opatentowali swój innowacyjny produkt lub usługę, więc instytucja zamawiająca może mieć tylko licencję, na jego/jej wykorzystanie bez naruszania praw autorskich lub praw własności intelektualnej.

Najczęstsze błędy

Niewystarczające informacje na temat rynku, niechęć do podejmowania ryzyka jak i brak chęci do wspólnych lub transgranicznych zamówień, czy też brak wiedzy w zakresie możliwych zewnętrznych środków finansowych, brak udziału w sieciach zamówień krajowych lub transgranicznych; niewystarczająca zdolność efektywnego dialogu z rynkiem, brak wiedzy i/lub doświadczenia w zakresie stosownej legislacji dotyczącej transferu technologii oraz poufności są najczęstszymi błędami z jakimi możemy się spotkać.

Wyciągnięte wnioski

Brak uznania potrzeby zaangażowania partnerów zewnętrznych jest powszechnie krytykowane w zamówieniach i ma to często negatywny wpływ na powodzenie zamówienia, niekiedy skutkując dodatkowymi kosztami, aby skorygować zaniedbania i błędy.

Ponadto, aby osiągnąć pożądane rezultaty, ogromnie ważne jest przeprowadzenie oceny różnych opcji na etapie przygotowania procesu zamówienia, zarówno w kategoriach poprawnej identyfikacji przedmiotu zamówienia, jak i zdefiniowania realistycznego budżetu.

Ostatnią, lecz nie mniej ważną kwestią do jak najszybszego rozwiązania jest to w jaki sposób zarządzać sprawami poufności i transferu technologii.



Zapamiętaj

- Sporządzając budżet, zamawiający powinni uwzględnić stosowny poziom niepewności. Ponadto, budżet i koszty powinny być weryfikowane w fazach krytycznych podczas całego procesu zamówienia.
- Wspólne zamówienia na szczeblu lokalnym, regionalnym lub krajowym oraz transgranicznym są optymalnymi narzędziami w przypadku niewystarczającego doświadczenia lub budżetu do wykorzystania na konkretny zakup i są szczególnie przydatne w przypadku zamówień na rozwiązania innowacyjne (zobacz poniżej).
- Wspólne i transgraniczne zamówienia umożliwiają instytucjom zamawiającym dzielenie się rozwiązaniami innowacyjnymi (oraz doświadczeniami w tym zakresie) poprzez gromadzenie potrzeb lub, jak wyjaśniono poniżej, zawarcie umowy ramowej zabezpieczającej innym instytucjom zamawiającym (na szczeblu krajowym i UE) możliwość jej stosowania (zobacz poniżej).
- Zamawiający powinni również brać pod uwagę dostępność na rynku oraz zdolność reagowania rynku na ich propozycje. Rzeczywiście, nie wszystkie zamówienia są osiągalne. Czy Instytucja Zamawiająca poszukuje czegoś, co wykracza poza (obecne) możliwości rynku? Czy harmonogramy są realistyczne?
- Poufność w zakresie informacji udostępnianych przez wykonawców musi być zapewniona na każdym etapie procesu zamówień.
- Ogromnie ważne jest zrozumienie czy - i jak - zarządzać kwestią transferu technologii tj. uzgodnić z wykonawcą warunki, zgodnie z którymi stosowne informacje mogą być ujawniane, aby na szerszą skalę wspierać rozwiązania innowacyjne oraz wzrost gospodarczy.

2.3. Rozpoznanie i ocena potrzeb

2.3.1. Rozpoznanie potrzeby

Co zrobić?

Procedura zamówień w dziedzinie innowacyjnych rozwiązań rozpoczyna się od niezaspokojonej potrzeby w zakresie rozwiązań innowacyjnych, która może być napędzana - obecnie, ale raczej w przyszłości - przez wyzwania społeczne lub wymagania operacyjne, którym nie można sprostać - lub można im sprostać jedynie przy nadmiernych kosztach lub przy nieakceptowalnych ryzykach - przez już dostępne towary lub usługi.

Istnienie niezaspokojonej potrzeby jest zatem oczywiste w przypadkach, gdy:

- Istniejące rozwiązania nie odpowiadają na poważny problem, który już obecnie ma negatywny wpływ na świadczenie usługi interesu publicznego (np. kwestie techniczne, zmiany budżetowe, zmiany we wzorach zachowań obywateli).

Przykład

Projekt Zamówienia Publiczne na Rozwiązania Innowacyjne w zakresie Zdrowego Starzenia (HAPPI): <http://www.happi-project.eu/> jest pierwszym wspólnym zamówieniem na szczeblu UE na zakup innowacyjnego rozwiązania w dziedzinie dobrego starzenia.

Schemat 20. Plan działania w zakresie projektu HAPPI



Komisja Europejska (DG ds. Rynku Wewnętrznego, Przemysłu, Przedsiębiorczości oraz Małych i Średnich Przedsiębiorstw) poprosiła Bundesbeschaffung GmbH (BBG) oraz Statens og Kommunernes Indkøbs Service A/S (SKI), aby przeprowadziły badanie mające na celu analizę możliwego wdrożenia Wspólnych Transgranicznych Zamówień Publicznych (JCBPP), w szczególności skupiając się na aspektach prawnych, administracyjnych oraz organizacyjnych wybranych projektów JCBPP, jak również na wydajności gospodarczej i efektywności projektów. Badanie to będzie zawierało harmonogram rekomendacji dla organów publicznych w zakresie sposobu przeprowadzania procedur wspólnych zamówień transgranicznych, aby wspierać pewność prawną oraz umożliwić pomiar ekonomiczny, monitorowanie oraz ich lepsze zastosowanie praktyczne. Oczekuje się, że badanie przyciągnie głównie zainteresowanie praktyków oraz uzupełni istniejącą wiedzę w zakresie wspólnych zamówień transgranicznych.

Przykład:

Program CHARM (<https://www.rijkswaterstaat.nl/english/about-us/doing-business-with-rijkswaterstaat/charm-pcp/index.aspx>) jest przykładem zamówień PCP wspólnie wdrażanych przez angielskie i holenderskie instytucje zarządzające drogami spowodowanych koniecznością rozwiązania poważnych problemów wszechobecnymi korkami ulicznymi na ruchliwych drogach poprzez innowacyjne centra zarządzania ruchem.

- Istniejące rozwiązania nie mogą zaspokoić potrzeby nabywcy publicznego, aby poprawić jakość i/lub wydajność usługi publicznej w przyszłości na podstawie



dokonanej oceny podkreślając konieczność poprawienia jej rezultatów z powodu wymogów regulacyjnych lub legislacyjnych.

Przykład

Szpital Powiatowy w Suchej Beskidzkiej (Polska) stwierdził potrzebę obniżenia temperatury w pomieszczeniach szpitalnych narażonych na nadmierne działanie promieni słonecznych w lecie, aby poprawić dobrostan pacjentów oraz kadry medycznej i dokonał tego w długim procesie, który zakończył się montażem markiz fotowoltaicznych.

<http://www.ecoquip.eu/uploads/pdfs/SuchaBeskidzkaHospitalunemneeds.pdf>

- Istniejące rozwiązania nie mogą odpowiadać na średnio- i długoterminowe wyzwania społeczne (np. efektywność energetyczną lub równowagę środowiskową).

Przykład

Projekt SPEA (www.speaproject.eu), w którym uczestniczy konsorcjum trzech miast (Barcelona, Birmingham i Eindhoven), koncentruje się na poprawie efektywności energetycznej w budynkach miejskich, aby uzyskać oszczędności energii, energię odnawialną dla tych budynków oraz stworzyć procedury zrównoważonego zarządzania.

Jak to zrobić?

W procesie prowadzącym do zdefiniowania potrzeby, instytucja zamawiająca może wykorzystać wiele wzajemnie się uzupełniających podejść: przegląd publikacji naukowych, technicznych oraz w zakresie polityk; opinie ekspertów; zespoły dedykowane do różnych typów działalności zamawiającego; rozmowy kluczowych partnerów z potencjalnymi dostawcami, grupami interesu oraz użytkownikami końcowymi.

Przykłady metodologiczne

Metodologia **Głos Klienta** (stosowana w projekcie Smart@fire) jako cel końcowy ma osiągnięcie głębszego zrozumienia produktów, procesów, usług i sprzętu wykorzystywanego przez użytkowników końcowych oraz zebranie pomysłów na temat sposobu poprawy ich środowiska pracy poprzez rozwiązania innowacyjne, wybór użytkowników końcowych (w oparciu o wcześniej zdefiniowane profile) oraz przeprowadzenie szczegółowych ankiet przez zespół ankierów. Pytania muszą być dobrze sformułowane, krótkie, proste i stosowne, aby ustalić potrzeby klientów.

Przykład: Metodologia Głos Klienta może przewidywać pytania otwarte do konkretnych osób (np. „powiedz nam w jaki sposób stosujesz nasz produkt/usługę...”; „z jakimi barierami się stykasz przy naszym produkcie/usłudze ...?”; „na jakie kwestie napotykasz, gdy...?”; „opowiedz mi więcej o ...”; „podaj mi przykład ...”) - aby stwierdzić co osoba wie, lubi, nie lubi i/lub myśli o waszym produkcie i/lub usłudze - lub przybierać formę interaktywnej grupy dyskusyjnej z kilkoma uczestnikami, którzy będą pytani o swoje spostrzeżenia, opinie, poglądy i podejścia do produktu i/lub usługi. Metoda ta jest szczególnie przydatna, gdy zamawiający chcą uzyskać bardziej złożone informacje na temat zachowań i motywacji niż te, które mogłoby ujawnić badanie ankietowe. Ponadto, dynamiczna wymiana opinii pomiędzy członkami grupy może skutkować bardziej dogłębnyymi i bezstronnymi informacjami niż rozmowy dwustronne.

Kolejną użyteczną i efektywną metodologią rozpoznawania potrzeb w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych oraz weryfikacji ich pod względem stosowności dla użytkowników końcowych jest metodologia **WIBGI** stworzona przez angielski NHS (angielski odpowiednik polskiego NFZ), oparta na burzy mózgów z zamawiającymi i użytkownikami końcowymi, mająca na celu dokończenie zdania „**Czy nie byłoby świetnie, gdyby...**”.

Podczas warsztatów WIBGI, ekspert moderator pracuje z zespołem klinicznym, aby ustalić, zweryfikować i uszeregować pod względem ważności jego potrzeby kliniczne. Podczas tych warsztatów zespoły kliniczne



stają przed wyzwaniem myślenia nieszablonowego (Pomyśl o kwestii, która powoduje u Ciebie największy dyskomfort / o nieefektywności w Twojej codziennej pracy. Załóż, że jesteś Harrym Potterem, jakie są największe problemy, które magia mogłaby rozwiązać dla Ciebie? Czy nie byłoby świetnie, gdyby magia stworzyła dla mnie rozwiązanie tego ...). Lista potrzeb otrzymana poprzez tą burzę mózgów jest następnie szeregowana pod względem ważności (np. pod względem wielkości, skali oraz kosztu problemu) w dokument formalny zwany „zestawieniem potrzeb klinicznych”.

Obowiązujące w Polsce przepisy prawa nie dają gotowego narzędzie do przeprowadzenia rozeznania potrzeb. Dobrze sformułowane potrzeby, określające faktyczny zakres jest wyzwaniem i jednym z kluczowych czynników sukcesu. To na jego podstawie formułowany będzie przyszły opis przedmiotu zamówienia, zakres ewentualnych prac badawczych i rozwojowych (dotyczy PCP), to z myślą o nim tworzone będą prototypy i krótkie serie produkcyjne. Właściwe wyzwanie powinno:

- odpowiadać na ważne niezaspokojone lub niewłaściwie zaspokojone potrzeby zamawiającego,
- być zgodne z długoterminową strategią i celami zamawiającego,
- odnosić się do poszukiwanych rozwiązań, które mogą być wdrożone w życie w perspektywie kilkuletniej, a więc z założenia powinno zawierać perspektywiczną ocenę przyszłych potrzeb i problemów zamawiającego i innych potencjalnych beneficjentów,
- być wolne od już istniejących technologii i rozwiązań, gdyż skupianie się na określonej technologii niesie ze sobą zawężanie przez samego zamawiającego możliwego zakresu rozwiązań, podczas gdy istotą zamówień innowacyjnych jest, że potencjalne propozycje mogą pochodzić z zupełnie różnych branż i gałęzi przemysłu,
- być sformułowane na tyle szeroko, aby dać potencjalnym dostawcom możliwość oceny, czy proponowane przez nich kierunki badań są w stanie na nie odpowiedzieć.

Podstawą prawną działań podejmowanych przez zamawiającego będą ramy nakreślone przez regulacje zawarte w ustawie z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (Dz. U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1240 z późniejszymi zmianami). Wydatkując środki publiczne instytucja zamawiająca winna kierować się następującymi zasadami zgodnie z którymi ma działać:

- 1) legalnie;
- 2) gospodarnie;
- 3) celowo;
- 4) rzetelnie;
- 5) sprawnie.

Najczęstsze błędy

Dystans pomiędzy ustaloną potrzebą a rzeczywistymi potrzebami użytkowników końcowych/klientów, błędne wyobrażenia o rzeczywistej pilności zaspokojenia potrzeby, brak odpowiedniego zaangażowania kluczowych partnerów oraz niechęć do podejmowania ryzyka w zakresie ustalenia rozwiązań innowacyjnych odpowiadających na niezaspokojone potrzeby są najczęstszymi błędami jakie występują na etapie identyfikacji potrzeb.



MODEL W ZAKRESIE OCENY POTRZEB

Krok 1: otwarcie dyskusji na temat problemów i potrzeb ze stosownymi partnerami z zastosowaniem podejścia odgórnego albo oddolnego.

Krok 2: ustal najbardziej naglące niezaspokojone potrzeby oraz problemy z nimi związane.

Krok 3: ustal hierarchię przyczyn i skutków (problemy bezpośrednie powodujące nagłąjącą potrzebę oraz problemy, które są efektem niezaspokojonej potrzeby).

Krok 4: ustal w jaki sposób niezaspokojona potrzeba i związane z nią problemy mogą być rozwiązane poprzez nabycie konkretnych produktów lub usług.

Krok 4bis: ustal przestrzeń dla produktów innowacyjnych dostępnych na rynku (zobacz punkt 2.4).

Krok 5: stwórz specyfikacje zorientowane na wydajność i funkcje (zobacz następny punkt).

Wyciągnięte wnioski

W ustalaniu potrzeby możliwe jest stosowanie podejścia **odgórnego** (w którym decydenci, którzy są odpowiedzialni za analizowanie osiągnięć gospodarczych i społecznych rozpoznają sytuacje, które wymagają poprawy lub możliwości bardziej pomyślnego rozwoju) lub lepiej, **podejścia oddolnego** (inicjowanego przez zapotrzebowanie społeczeństwa, wymagającego działania decydentów). Bez względu na podejście, istotna jest pełna i właściwa analiza potrzeby w celu osiągnięcia właściwie zaplanowanego projektu skutecznie odpowiadającego na rzeczywiste potrzeby społeczeństwa oraz prawdziwy interes ogółu.

Jak już wspomniano, informacje do ustalania potrzeb mogą być zbierane poprzez analizę posiadanych danych, rozmowy, badania ankietowe. Jednak najlepszym pomysłem jest połączenie wszystkich tych metod (kwestionariuszy i rozmów z zespołami problemowymi, użytkownikami końcowymi oraz stosownymi partnerami; warsztatów). Zazwyczaj, badania ankietowe przesyłane drogą elektroniczną mają najniższy wskaźnik odpowiedzi, warto również pamiętać, że jakość odpowiedzi w dużej mierze zależy od sformułowania pytań ankietowych oraz składu grup docelowych. Ponadto, ze względu na to, że może być rozbieżność między tym co ludzie mówią w rozmowie, a tym co doświadczają, ważna jest weryfikacja wyników rozmowy z obserwacjami i analizą dokumentów.

Zapamiętaj

- Proces ustalania potrzeb powinien mieć miejsce tak wcześnie i być tak poprawny jak to możliwe, w sposób zapewniający więcej czasu na skuteczne zrozumienie potrzeb.
- Właściwy przebieg tej fazy procesu pomaga uniknąć ryzyka nierozpoznanych i niezaspokojonych potrzeb zmieniających się w nagłący problem.
- Spraw, aby nabywcy publiczni przestrzegali wymagań regulacyjnych i legislacyjnych.
- Stwórz właściwą bazę dla kolejnych kroków, a w szczególności otwartej i skutecznej konsultacji rynkowej.
- Uprość przeniesienie niezaspokojonej potrzeby do opartej na wynikach wcześniejszych działań specyfikacji wymagań w procesie zamówień na innowacyjne rozwiązania.



- W przypadku zamówień wspólnych lub transgranicznych, faza oceny potrzeb mogłaby być przeprowadzona najpierw na poziomie każdego zamawiającego, a później na poziomie zbiorczym, w taki sposób, aby całkowicie rozpoznać wspólne potrzeby oraz dostosować rozwiązania zgodnie z krajowym kontekstem regulacyjnym oraz politykami.
- Użytkownicy końcowi są szczególnie ważni, ponieważ powinni być rzeczywistym napędem zamówień na rozwiązania innowacyjne tak, aby rozwiązania innowacyjne pochodzące z zamówień były odpowiednio zatwierdzone i efektywnie wykorzystywane.
- Biorąc pod uwagę to, że niezaspokojona potrzeba jest rzadko postrzegana jako kwestia priorytetowa przez jednego zamawiającego i/lub użytkownika końcowego, rozsądne jest zaangażowanie w ocenę potrzeb innych zamawiających i/lub użytkowników końcowych w celu umożliwienia stworzenia rozwiązań, które są skalowalne, wymienne i bardziej efektywne kosztowo.

2.3.1.1. Rozpoznanie potrzeb w dziedzinie zdrowia

Aby przyspieszyć innowacje w opiece zdrowotnej, nabywcy w tym sektorze muszą określić potrzebę, którą chcą zaspokoić poprzez produkt innowacyjny, zarówno odnosząc się do priorytetów długoterminowych, jak i konkretnego zakupu. Wymaga to posiadania przez nich kompetencji definiowania potrzeby i przełożenia jej w efektywny popyt na produkt, który sprzedający mogą wyprodukować. Nabywcy muszą również posiadać kompetencje w zakresie realizacji zamówienia. Te kompetencje muszą obejmować zarówno kompetencje techniczne w dziedzinie zamówionych rozwiązań innowacyjnych, jak również kompetencje w zakresie zarządzania procesem zamówień. Błędne określenie potrzeb może doprowadzić do nieoptymalnego zakupu towarów i usług, które nie zaspokajają rzeczywistych potrzeb lekarzy i pacjentów lub stworzyć problemy w zakresie wykonania i efektywności.

Określenie potrzeb w sektorze opieki zdrowotnej powinno następować po procesie o następujących fazach: najpierw podmioty zamawiające powinny wybrać strategię do określenia niezaspokojonych potrzeb: dobrym pomysłem mogłoby być podkreślenie szerokiej konsultacji z partnerami wewnętrznymi (lekarzami, zamawiającymi, ekspertami w dziedzinie ICT oraz ochrony danych, działem jakości, działami w zakresie doświadczeń pacjentów) oraz partnerami zewnętrznymi (pacjentami, stowarzyszeniami pacjentów, badaczami, środowiskiem akademickim oraz instytucjami zarządzającymi sektorem opieki zdrowotnej) poprzez połączenie badań ankietowych, warsztatów, grup dyskusyjnych oraz obserwacji w celu zawężenia zakresu zamówień.

Przykładowo, Projekt EEP-eHealth (www.innovationhospitals.com) wykorzystał tą strategię, aby określić kilka niezaspokojonych potrzeb:

- wzmocnienie pozycji pacjentów poprzez platformy telemedycyny, telekonsultacji oraz teliagnostyki;
- zwiększone użytkowanie przez pacjenta dostosowanych do jego indywidualnych warunków aplikacji w dziedzinie opieki zdrowotnej;
- platformy do zarządzania chorobami chronicznymi;



- integralny system do wspierania bezpieczeństwa pacjentów: przepisywanie, wydzielanie i zażywanie leków;
- programy terapii lustrzanej w zakresie rehabilitacji neurologicznej;
- zarządzanie procesem w odniesieniu do elektronicznych kart zdrowia (EHR);
- systemy wspierania decyzyjności oparte na elektronicznych kartach zdrowia;
- duże zbiory danych (bioinformatyka, integracja danych, biomarkery, wykorzystanie i interpretacja danych z elektronicznych kart zdrowia oraz innych systemów informatycznych);
- medycyna spersonalizowana i medycyna precyzyjna;
- integrowanie danych biologicznych i klinicznych z innymi przydatnymi danymi;
- obniżenie ryzyka w zakresie bezpieczeństwa pacjentów podczas tworzenia, wdrażania i wykorzystania elektronicznych kart zdrowia;
- zintegrowane systemy zdalnego monitorowania wszczepianych rozruszników serca oraz defibrylatorów;
- zintegrowany system monitorowania matki i płodu stosowany podczas porodu;
- rozwiązania skracające czas na postawienie diagnozy;
- przenośny sprzęt oraz urządzenia medyczne;
- narzędzia chirurgiczne (gąbki, ręczniki, skalpele, igły, itd.);
- zaawansowane rozwiązania obrazowania klinicznego (np. serca i siatkówki oka);
- doskonalenie rozwiązań innowacyjnych w zakresie zdrowia społecznego.

2.3.2. Opis potrzeby

Co zrobić?

Przed zorganizowaniem otwartej konsultacji rynkowej, nabywcy publiczni powinni poprawnie opisać potrzebę, aby zapewnić wystarczające zainteresowanie i odzew potencjalnie zainteresowanych dostawców (w konkretnych sektorach). Wyrażając swoją potrzebę zamawiający powinni podać wystarczająco dużo informacji, aby wspomóc rynek, lecz bez ograniczania kreatywności, ponieważ nadmierne wymagania często tłumią zdolność oferowania rozwiązań innowacyjnych przez dostawców. Jednak utrzymując wyrażanie potrzeby w sposób możliwie otwarty, aby przyciągnąć wiele potencjalnych rozwiązań, ważne jest również podkreślenie każdego fundamentalnego czynnika niepodlegającego negocjacji, aby umożliwić respondentom odpowiednią reakcję.

W tym sensie, realne rozwiązanie jest przedstawione przez zastosowanie wymagań funkcjonalnych oraz opartych na wydajności, oferujących możliwość niepredefiniowania rozwiązań technicznych, ale jednocześnie umożliwiających oczekiwanie na spodziewane rezultaty. Podsumowując, taki dokładny, choć nie przesycony szczegółami opis potrzeb jest najlepszym sposobem stworzenia szerokiego, potencjalnego rynku oraz uzyskania efektu skali. Funkcjonalny i nakierowany na efektywność opis potrzeb pomaga nakreślić metodę kosztów cyklu życia rozwiązań innowacyjnych, która bierze pod uwagę koszt i korzyści rozwiązania innowacyjnego podczas całego cyklu życia.



Przykład wymagania opartego o efektywność na obszarze hrabstwa Greater Manchester

W przypadku zamówień dotyczących rozwiązań innowacyjnych sterowanych popytem, Siemens zawarł kontrakt ze Stowarzyszeniem Władz hrabstwa Greater Manchester (AGMA), aby zmniejszyć wydatki i poprawić wydajność świateł w ruchu ulicznym. Poprzez proces dialogu konkurencyjnego stworzono złożone specyfikacje i przygotowano zamówienia. Klient dobrze wiedział jaka technologia miała być zastosowana. Głównymi trudnościami w takim zamówieniu było ustalenie bazy danych zasobów, które miały być utrzymane oraz stworzenie bardzo zwięzłej specyfikacji zawierającej złożone równania cenowe zapewniające, że klient z sektora publicznego zapłaci tylko za robociznę i dostarczone materiały. Podczas, gdy wskazanym wymaganiem dla dostawcy było wprowadzanie zmian innowacyjnych, oczywiście to klient podejmował decyzje w zakresie technologii i metod.

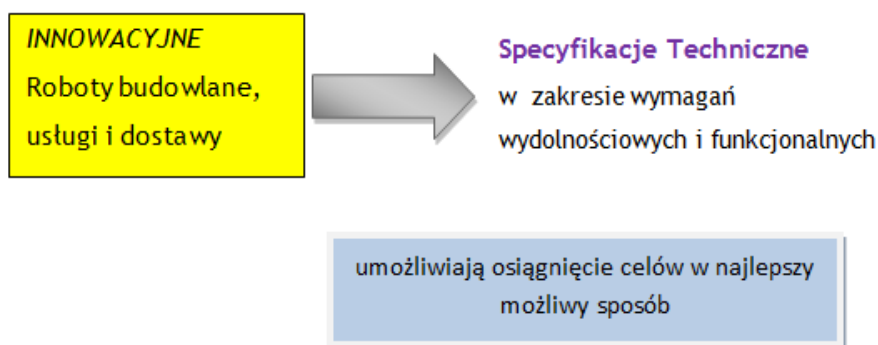
Jest to doskonały przykład innowacji sterowanych popytem, w których wiedza klienta (lub konsultantów klienta) wywiera wpływ na rozpoznanie środków i metod świadczenia usługi.

Specyfikacje Techniczne (Art. 42, Dyrektywy UE 24/2014) w zakresie innowacyjnych robót budowlanych, usług i dostaw mogą być dołączone do dokumentacji zamówienia przez instytucje zamawiające przy zakupie rozwiązań innowacyjnych. Sporządzanie specyfikacji technicznych pod względem wymagań funkcjonalnych oraz efektywnościowych zwykle umożliwia osiągnięcie celu w najlepszy możliwy sposób. Wymagania funkcjonalne oraz efektywnościowe są odpowiednimi środkami wspierającymi rozwiązania innowacyjne w zamówieniach publicznych.

Schemat 21. Rola specyfikacji technicznych w partnerstwie innowacyjnym

**ZAMÓWIENIA PUBLICZNE NA INNOWACYJNE ROZWIĄZANIA
(PPI)**

Specyfikacje Techniczne
(Art.42, Dyrektywa UE 24/2014)





Przykład: wymagania funkcjonalne dla Części 1 z projektu HAPPI (PPI) - zobacz powyżej, 1.2.2.

- Wykryj upadki osób /mieszkańców/pacjentów;
- Powiadamiaj w przypadku rzeczywistego upadku;
- Umożliwaj zapewnienie, że powiadomienie zostało zauważone (potwierdzenie);
- Śledź powiadomienia (bądź w stanie uzyskać dostęp do historii, aby umożliwić zoptymalizowane zarządzanie upadkami).

Urządzenie wykrywające:

- nie może zmieniać charakteru przestrzeni życiowej pacjenta lub mieszkańca (powinno być tak małe jak tylko to jest możliwe);
- musi być neutralne dla pacjenta/mieszkańca, nie wymagając jego zakładania;
- musi szanować prywatność danej osoby;
- musi umożliwiać parametryzację zgodną z różnymi kontekstami upadków;
- powiadomienia generowane przez upadek muszą być możliwe do transmisji wewnątrz, jak i na zewnątrz instytucji;
- Powiadomienia (oprócz powiadomień, które można usłyszeć) muszą przynajmniej zawierać następujące informacje:
 - (i) miejsce upadku,
 - (ii) czas powiadomienia.

Dokonując analizy potrzeb należy mieć na względzie cel jakemu ona służy - określenie przedmiotu zamówienia. Należy więc pamiętać, iż potrzeby, co wielokrotnie podkreślano w orzecznictwie Krajowej Izby Odwoławczej, muszą być **obiektywnie uzasadnione**, a nie kreowane sztucznie jedynie w celu zawężenia konkurencji (zob. np. uchwała KIO z 30.09.2016 r., KIO/KD 58/16 czy wyrok KIO z 23.04.2015 r., KIO 719/15).

W wyroku z 23.04.2015 r. Izba podkreśliła, że „Zamawiający w postanowieniach SIWZ nie musi wykazywać w żadnej mierze swoich potrzeb związanych z konkretnymi zakupami. **Uzasadnione potrzeby zamawiającego** są istotne do wykazania w przypadku zarzutów do opisu przedmiotu zamówienia stawianych przez wykonawców jedynie w sytuacji, gdy zamawiający dokonywałby takiego opisu przedmiotu zamówienia, który prowadziłby w pewnym zakresie do ograniczenia z rynku danego zakresu zamówień określonych wykonawców poprzez konkretny opis przedmiotu zamówienia.”

W sytuacji określenia wymagań odnoszących się do potrzeb Zamawiającego, mogących ograniczać krąg potencjalnych wykonawców, Zamawiający winien wykazać, że wyłącznie produkt o parametrach przez niego określonych umożliwia mu realizację celu założonego w postępowaniu o zamówienie publiczne. (wyrok Krajowej Izby Odwoławczej z dnia 20 stycznia 2009 r. (KIO/UZP 2/09)). Z drugiej zaś strony, niedopuszczalne jest takie **opisanie przedmiotu zamówienia**, które umożliwiłoby wykonawcy zbyt duży margines swobody na etapie realizacji umowy w stosunku do wymagań zamawiającego wskazanych w specyfikacji istotnych warunków zamówienia (wyrok Krajowej Izby Odwoławczej z 20 października 2010 r. (KIO/2173/10)).

Można poprzez niewłaściwie przeprowadzony proces rozeznania rynku doprowadzić do kolizji indywidualnego interesu konkretnego wykonawcy oraz interesu zamawiającego, wynikającego z obiektywnych i realnych jego potrzeb, co samo w sobie **nie musi stanowić naruszenia zasady równego traktowania** wykonawców czy uczciwej konkurencji (zob. np. wyrok KIO z 30.03.2015 r., KIO 510/15).



Jeżeli więc poprzez określenie potrzeb zamawiający prowadzi do jakiegoś **ograniczenia konkurencji** np. przez wprowadzenie restrykcyjnych wymogów technicznych, to musi umieć wskazać konkretną, realną potrzebę, z której to wynika. Jednocześnie wykorzystanie innych rozwiązań technicznych nie gwarantowałoby zadowalającego zaspokojenia owej potrzeby. Podobnie rzecz się ma w przypadku stawiania w opisie przedmiotu zamówienia wymogów, które z łatwością spełni jeden z wykonawców, ale inni wykonawcy będą musieli włożyć w to znacznie większy nakład czasu, pracy czy środków finansowych.

Należy w tym miejscu podkreślić, iż celem rozeznania potrzeb które kończą się sporządzeniem opisu przedmiotu zamówienia jest umożliwienie zaspokojenia uzasadnionych potrzeb zamawiającego w warunkach konkurencji, nie zaś umożliwienie wzięcia udziału w postępowaniu wszystkim wykonawcom działającym w danym segmencie rynku (*Wyrok Krajowej Izby Odwoławczej przy Prezesie Urzędu Zamówień Publicznych z dnia 29 kwietnia 2011 r. KIO 821/11*). **Nie istnieje** i nie może być postulowana w przepisach jakakolwiek **konkurencyjność absolutna**, a tym samym dopuszczalność czy niedopuszczalność jej ograniczania na gruncie prowadzenia postępowań o udzielenie zamówienia publicznego jest stopniowalna. **Ocenę** stopnia dopuszczalnego ograniczenia konkurencji należy przeprowadzać w odniesieniu **do konkretnych okoliczności** i sytuacji danego postępowania. Każde uszczegółowienie przedmiotu zamówienia, postawienie dodatkowych warunków udziału w postępowaniu czy rozbudowanie kryteriów oceny ofert prowadzi do ograniczenia konkurencji. Poza przypadkami najprostszycy dostaw czy usług odbywających się bez stawiania jakichkolwiek warunków udziału w postępowaniu oraz bez innych kryteriów oceny ofert niż cena, postanowienia specyfikacji zawsze będą faworyzować niektórych wykonawców i dyskryminować innych. W szczególności np. nie istnieje taki opis przedmiotu zamówienia, który na równi odpowiadałby wszystkim wykonawcom obecnym na rynku. W każdym z takich przypadków będą wykonawcy, którzy w związku z właściwościami podmiotowymi czy profilem ich oferty, nie będą mogli w ogóle konkurować o uzyskanie zamówienia lub ich szanse uzyskania zamówienia będą relatywnie mniejsze (*Wyrok Krajowej Izby Odwoławczej przy Prezesie Urzędu Zamówień Publicznych z dnia 19 kwietnia 2011 r. KIO 715/11*).

Właściwie przeprowadzone rozpoznanie potrzeb, przeanalizowane pod kątem efektywności, skuteczności, jak widać jest jednym z najważniejszych elementów procesu przygotowawczego występującego przez sporządzeniem opisu przedmiotu zamówienia.

Jak to zrobić?

Dobrym narzędziem analitycznym jest metoda TLC-PE, która tworzy powiązania pomiędzy oczekiwanymi funkcjonalnościami a celami efektywności ilościowej. Technika ta, stosowana w wielu projektach PPI, klasyfikuje funkcjonalności oraz powiązane efektywności podczas faz cyklu życia rozwiązania (produkcja, dostawa, montaż, użytkowanie, zarządzanie, utrzymanie i utylizacja), aby zachęcić dostawców do oferowania rozwiązań o długoterminowej efektywności oraz niższym ogólnym koszcie w czasie całej eksploatacji.

Kolejną metodologią stosowaną w celu uzyskiwania specyfikacji funkcjonalnych jest metodologia FAST (Technika Systemu Analizy Funkcjonalnej): zgodnie z tą metodologią



podstawowym elementem systemu jest Funkcja, która opisuje autentyczne przeznaczenie lub cel, który powinien spełniać produkt, proces lub usługa.

Opis Funkcji jest ograniczony do formatu dwóch słów: Czasownik Czynny + Mierzalna Nazwa. Czasownik jest używany do odpowiedzi na pytanie: Co to robi? A Nazwa jest używana do odpowiedzi na pytanie: Do czego Czasownik ma zastosowanie?

Kolejnym przydatnym narzędziem, podobnym do metody „Czy nie byłoby świetnie, gdyby...” jest metodologia „Żałuję, że nie mam”, w której zamawiający mogą zorganizować dialog/warsztaty na stosowny temat (tj. niezaspokojonej potrzeby) i w rezultacie opracować możliwe innowacyjne i nieszablonowe odpowiedzi na wyzwanie.

MODEL PROJEKTOWANIA WYMAGAŃ FUNKCJONALNYCH I OPARTYCH O EFEKTYWNOŚĆ

1) Zdefiniuj pożądany rezultat:

- co trzeba osiągnąć, aby spełnić to wymaganie?

2) Przeprowadź analizę rezultatów, aby ustalić cele efektywnościowe:

- zdefiniuj konkretne cele efektywnościowe, tj. konkretne produkty i/lub usługi, które zamawiający chce, aby były wykonane i dostarczone przez wykonawcę, poprzez podzielenie pożądanych rezultatów na poziomie niższego zadania połączonych w logiczny przepływ działań.

3) Ustal odpowiedni standard efektywności oraz akceptowalne poziomy jakości:

- kiedy i skąd zamawiający będzie wiedział, że osiągnięte wyniki są satysfakcjonujące (np. procent wymaganej zgodności z oczekiwanym rezultatem) oraz jakie odchylenie od standardu efektywności będzie dozwolone dla wykonawcy (np. liczba dopuszczalnych błędów przy realizacji zamówienia).

Najczęstsze błędy

Potrzeby zdefiniowane w sposób zbyt wąski lub zbyt szeroki oraz brak jasności w zakresie ram czasowych na zaspokojenie potrzeby stanowią najczęściej występujące błędy.

Wyciągnięte wnioski

Zaraz po przeanalizowaniu problemu oraz ustaleniu potrzeb lub możliwości, powinny być wyznaczone cele, aby rozwiązać problem, zaspokoić potrzeby lub/i wykorzystać możliwości. Najczęstszym podejściem metodologicznym jest przekształcenie „negatywnych sytuacji” w „pozytywne osiągnięcia”.

Zapamiętaj

- Z reguły opisując niezaspokojoną potrzebę do konsultacji rynkowej, zamawiający powinni to robić w sposób jasny i prosty, koncentrując się na problemie do rozwiązania oraz na wymaganych rezultatach, a nie na nakazie w jaki sposób powinno być skonstruowane rozwiązanie problemu.
- Zamawiający powinni również jasno wyrażać swój zamiar natychmiastowego rozpoczęcia procesu zamówień lub odłożenia tej czynności na późniejszy termin, ponieważ dostawcy uczestniczą w zapytaniu ofertowym w celu sprzedania swoich pomysłów lub produktów lub, przynajmniej, w celu wpłynięcia na przyszłe polityki lub plany zakupowe.



- Węższy lub szerszy zakres opisu potrzeby wpływa na definicję efektywnych kryteriów udzielenia zamówienia dla obiektywnego porównania konkurujących ofert: szerzej zdefiniowana potrzeba może przyciągnąć więcej oferentów, lecz powoduje mniejszą konkurencję, ponieważ oferty będzie trudniej porównać; z drugiej strony, wężej zdefiniowane potrzeby zwykle przyciągają mniej oferentów, ale konkurencja jest wyższa, ponieważ łatwiej porównać oferty.

2.3.2.1. Opis potrzeb w dziedzinie zdrowia

W sektorze opieki zdrowotnej, potrzeby powinny być opisane w taki sposób, aby umożliwić dostawcom elastyczność w tworzeniu produktu. Można to osiągnąć poprzez specyfikacje wymagań funkcjonalnych produktu lub poprzez szczegółową specyfikację produktu. Jednak, ze względu na to, że potrzeby w zakresie rozwiązań innowacyjnych mogą być bardzo specyficzne w różnych sektorach opieki zdrowotnej, podawanie ogólnych zaleceń dotyczących stopnia szczegółowości specyfikacji nie jest ani łatwe, ani przydatne.

Doświadczenia z pomyślnie zrealizowanych projektów pokazują, że chociaż specyfikacje mogą być szczegółowe w zakresie określenia co ma być wykonane, sposób wytworzenia rozwiązania innowacyjnego powinien należeć do dostawcy.

W tej fazie, ważne jest podkreślenie potrzeby **wstępnej konsultacji rynkowej** (zobacz, podpunkt 2.4.2 poniżej): obszerny i obopólnie korzystny dialog z rynkiem może pomóc w określeniu produktów najbardziej innowacyjnych oraz sporządzeniu konkretnych specyfikacji technicznych. Podstawą jest również, by ten proces został przeprowadzony zgodnie z zasadami transparentności, równych szans oraz konkurencyjności. Wymagania zawarte w dokumentach przetargowych nie powinny jedynie powielać rozwiązań zaproponowanych przez wykonawców, czego jedynym rezultatem byłoby faworyzowanie tych, którzy uczestniczyli w dialogu technicznym ograniczając w ten sposób udział i konkurencję.

Dobra praktyka w zakresie określenia i opisu niezaspokojonej potrzeby pochodzi ze Szpitala w Roterham (Wlk. Brytania), który do opisu swoich potrzeb stworzył specyfikację opartą na wynikach przedstawiającą wyniki końcowe, które mają być osiągnięte, ale bez środków ich osiągnięcia tak, aby pozostawić wykonawcom możliwość zaproponowania najskuteczniejszych środków do osiągnięcia rozwiązań innowacyjnych.

Szpital miał na celu realizację zmiany doświadczeń pacjentów poprzez stworzenie przyjemnego środowiska leczenia, w którym pacjenci mają kontrolę nad poziomami oświetlenia w strefach łóżek, a także osiągnięcie efektywności energetycznej.

Ustalenie potrzeb, zbadanie i zweryfikowanie zakresu faktycznych, możliwych zmian przy jednoczesnej ocenie ich efektywności jest jednym z najważniejszych elementów podejmowanych przez instytucje zamawiające. Ma ono później fundamentalne znaczenie dla sporządzanego opisu przedmiotu zamówienia, czy też wybranych i ustalonych kryteriów oceny ofert i ich wag.

Sporządzenie opisu przedmiotu zamówienia, jest czynnością poprzedzającą wszczęcie postępowania opartego na ustawie prawo zamówień publicznych. Jak wskazuje się w orzecznictwie, jest obowiązkiem jak i uprawnieniem zamawiającego. Zasady sporządzania opisu przedmiotu zamówienia zawarte zostały w części ogólnej ustawy prawo zamówień publicznych, i wskazują na jego obiektywny charakter, zachowujący ogólne zasady ustawy.



Art. 29 ust. 1 ustawy prawo zamówień publicznych zawiera normę nakazującą zamawiającemu sporządzenie opisu przedmiotu zamówienia w sposób jednoznaczny i wyczerpujący, pozwalający wykonawcy, który się z nim zapoznał, na sporządzenie oferty. Opis przedmiotu zamówienia jako jeden z najistotniejszych elementów specyfikacji, determinuje kształt i przebieg postępowania o udzielenie zamówienia. Stąd też zamawiający zobowiązany jest opisać przedmiot zamówienia w taki sposób, aby wykonawcy nie mieli wątpliwości, jakie usługi, dostawy, czy roboty budowlane należy wykonać, jaki będzie ich minimalny zakres. Rolą opisu przedmiotu zamówienia jest przedstawienie oczekiwań zamawiającego w sposób pozwalający wykonawcy na przygotowanie oferty.

Art. 29 ust. 1 ustawy pzp kształtuje obowiązek zamawiającego określenia przedmiotu zamówienia, a zatem musi on określić swoje potrzeby i oczekiwania. Nie ma żadnych podstaw prawnych do zwolnienia zamawiającego z obowiązku jednoznacznego określenia przedmiotu zamówienia.

Zamawiający określa przedmiot zamówienia w taki sposób, aby uzyskać oczekiwany produkt, czy też efekt, tzn. spełniający w sposób minimalny wskazane parametry, funkcjonalności, ect., ponieważ ustawodawca pozostawił zamawiającemu możliwość precyzowania cech przedmiotu zamówienia w sposób chroniący jego zobiektywizowany interes (wyrok Krajowej Izby Odwoławczej z dnia 12 czerwca 2013 r. o sygn. akt KIO/UZP 1217/13, www.uzp.gov.pl). Obowiązkiem zamawiającego jest więc takie opisanie przedmiotu zamówienia, aby miało ono jedno znaczenie, czyli rozumiane jednakowo przez wszystkich zainteresowanych ubieganiem się o udzielenie zamówienia. Opis nie może budzić wątpliwości wykonawców co do zamawianego przedmiotu. Ustawodawca używając sformułowania „za pomocą dokładnych i zrozumiałych określeń”, wskazuje iż opis przedmiotu zamówienia ma być sporządzony z wykorzystaniem języka fachowego używanego w danej branży, przez podmioty zainteresowane ubieganiem się o dane zamówienia. Obowiązkiem zamawiającego jest uwzględnienie w opisie wszelkich wymagań jak i okoliczności, które mogą mieć wpływ na sporządzenie oferty, a jednocześnie umożliwią sporządzenie oferty zgodnie z oczekiwaniami zamawiającego⁸. Jak podkreśla KIO, nieprecyzyjne opisanie przedmiotu zamówienia i niezgodne z art. 29 ustawy pzp, nie może być podstawą powoływania się zamawiającego na niezgodność oferty z siwz. (wyrok Krajowej Izby Odwoławczej z dnia 24 sierpień 2011 r. o sygn. akt KIO/UZP 1709/11, www.uzp.gov.pl).

Zatem niedokładne, nieostre sformułowanie opisu przedmiotu zamówienia może prowadzić do sytuacji, w której wykonawca skalkuluje swoją ofertę w sposób mniej korzystny, nie uwzględniając wszystkich wymaganych okoliczności i narazi się przez to na przegranie przetargu. (wyrok Krajowej Izby Odwoławczej z dnia 27 grudnia 2011 r. o sygn. akt KIO/UZP 2649/11, www.uzp.gov.pl)

Krajowa Izba Odwoławcza w wyroku z dnia 26 sierpnia 2015 r., KIO 1727/15. jak i w wyroku z dnia 24 lipca 2014 r., KIO 1429/14, zwróciła uwagę, że „opisu przedmiotu zamówienia w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego dokonuje wyłącznie Zamawiający - stosownie do swoich potrzeb. Może tego dokonać przez opisanie parametrów technicznych przedmiotu zamówienia. Taki opis obowiązuje w sposób równy

⁸ J. Nowicki, A. Bazan, Prawo zamówień publicznych. Komentarz, Wydawnictwo Wolters Kluwer S.A., Warszawa 2014, s. 317 - 318



i obiektywny wszystkich wykonawców, którzy są zainteresowani udziałem w danym postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego. Jednocześnie, zgodnie z utrwalonym stanowiskiem doktryny i orzecznictwa, nie wszyscy wykonawcy działający w danym segmencie rynku muszą mieć zagwarantowany dostęp do zamówienia, jeżeli nie dysponują produktem o wymaganych właściwościach. Pełną aktualność zachowują również tezy zawarte w wyroku z 5 sierpnia 2009 r. (sygn. akt KIO/UZP 961/09), w którym uznano, że **jeżeli wymogi stawiane przez Zamawiającego są uzasadnione jego rzeczywistymi potrzebami, to nie ma znaczenia, że ograniczony krąg dostawców, a w skrajnych przypadkach - nawet tylko jeden dostawca, może zaoferować przedmiot zamówienia zgodny z opisem w specyfikacji.** W orzeczeniu z 10 lipca 2009 r. (sygn. akt KIO/UZP 807/09) **Izba uznała natomiast, że jeżeli potrzeba Zamawiającego jest zobiektywizowana, może on tak opisać przedmiot zamówienia, że jest w stanie spełnić wymagania tylko jeden wykonawca.** W takim bowiem wypadku celem nie jest preferowanie określonego wykonawcy, ale otrzymanie przez Zamawiającego świadczenia odpowiadającego potrzebom zamawiającego. Jednakże specyfikę i konieczność określenia tych potrzeb na pewnym poziomie należy wykazać. W ocenie Krajowej Izby Odwoławczej dochowanie zasady uczciwej konkurencji nie oznacza jednak konieczności nabycia przez zamawiającego produktów, które nie odpowiadają jego potrzebom, zarówno co do jakości, funkcjonalności, czy też wymaganych parametrów technicznych. Zamawiający, działając w granicach określonych przepisami prawa, ma bowiem prawo sprecyzować przedmiot zamówienia o określonych minimalnych standardach jakościowych i technicznych.”

Przepis art. 29 ust. 2 ustawy prawo zamówień publicznych stanowi, iż przedmiotu zamówienia nie można opisywać w sposób, który mógłby utrudniać uczciwą konkurencję. Jednakże w utrwalonym orzecznictwie sądów i KIO wskazuje się, że wskazywana zasada opisu nie jest zasadą absolutną, gdyż zamawiający ma prawo tak opisać przedmiot zamówienia, aby uzyskać przedmiot spełniający uzasadnione obiektywnie jego potrzeby. (tak w wyrokach Krajowej Izby Odwoławczej z dnia 15 lutego 2012 r. sygn. akt KIO 246/12; z dnia 16 maja 2011 r. sygn. akt KIO 937/11). Zamawiający winien w takim przypadku wykazać, że taki opis jest niezbędny, aby uzyskać oczekiwany przedmiot, uzasadniony obiektywnym i uzasadnionymi potrzebami zamawiającego. Tym samym Zamawiający może skutecznie zakwestionować zarzut naruszenia art. 29 ust. 2 ustawy prawo zamówień publicznych jeśli wykaże, że opis przedmiotu zamówienia ma źródło w jego uzasadnionych potrzebach lub przez wykazanie, że wymagania specyfikacji istotnych warunków zamówienia spełniają inne produkty w sposób zapewniający konkurencję. Zamawiający opisując przedmiot zamówienia musi mieć na uwadze, że jest uprawniony do zakupu dóbr, które są niezbędne do zrealizowania powierzonych mu zadań, ale winien mieć także na względzie umożliwienie jak najszerszemu kręgu wykonawców złożenie oferty (wyrok KIO z dnia 30 sierpnia 2017 r., KIO 1718/17).

Wykonawca nie ma żadnego obowiązku poszukiwania informacji potrzebnych mu do sporządzenia oferty u innych źródeł niż zamawiający. Oczekiwanie zaś posiadania innej wiedzy aniżeli wskazana przez zamawiającego w siwz, w przypadku gdy zamawiający zaniechał wskazania informacji niezbędnych do przygotowania oferty, narusza zasadę równego traktowania⁹.

⁹ J. Nowicki, A. Bazan, Prawo zamówień publicznych....., s. 317



Okoliczności dokonywania opisu przedmiotu zamówienia (nowość, skomplikowana materia, itd.) nie upoważniają zamawiającego do odstąpienia od opisu przedmiotu zamówienia zgodnie z wymogami określonymi w art. 29 ust. 1 i 2 ustawy prawo zamówień publicznych. Zamawiający mając możliwość korzystania z różnych technik ustalenia zakresu przyszłego świadczenia (szczegółowe obliczenie, szacunek w oparciu o określone dane), powinien w sposób jednoznaczny i precyzyjny opisać przedmiot zamówienia w taki sposób, aby możliwe było dokonanie jego wyceny. (wyrok Krajowej Izby Odwoławczej z dnia 19 kwietnia 2013 r. o sygn. akt KIO/UZP 786/1, , www.uzp.gov.pl)

Opis przedmiotu zamówienia ma umożliwić wykonawcy obliczenie ceny bez żadnych dodatkowych interpretacji czy podejmowania dodatkowych czynności. Nieprawidłowy opis ogranicza krąg potencjalnych wykonawców mogących ubiegać się o udzielenie zamówienia, co powoduje, iż zamawiający nie może zawrzeć ważnej umowy na realizację zamówienia¹⁰.

Jak zostało powyżej wskazane, opis przedmiotu zamówienia musi być jednoznaczny i wyczerpujący, zaś zamawiający nie może w ramach ceny ofertowej żądać skalkulowania innych przedmiotów zamówienia niż wynikających z dokonanego przez niego opisu przedmiotu zamówienia, w przeciwnym bowiem przypadku dochodzi do sytuacji, w której narusza się przepisy o tożsamości umowy i oferty z przedmiotem zamówienia, a także dochodzi do obejścia przepisów o zamówieniach dodatkowych i uzupełniających (wyrok Krajowej Izby Odwoławczej z dnia 3 października 2012 r. KIO/UZP 2015/12, www.uzp.gov.pl).

2.3.3. Analiza najnowszych osiągnięć

Co zrobić?

Trzecim ważnym krokiem w tej wczesnej fazie poprzedzającej konsultację rynkową jest zapewnienie, aby została przeprowadzona wystarczająca analiza dostępnych danych w zakresie istniejących przypadków, w których podobna potrzeba została dostrzeżona przez inne instytucje zamawiające/jednostki zamawiające na różnych szczeblach (lokalnym, regionalnym, krajowym i europejskim). Dobrym pomysłem jest badanie w zakresie osiągnięć technologicznych, przemysłowych, naukowych i prawnych w konkretnym sektorze, w którym została stwierdzona potrzeba. Analiza dostępnych danych powinna być zintegrowana przez spotkania z podmiotami, które mogą mieć stosowne doświadczenie w danej dziedzinie (np. dyrektorzy instytutów badawczych, detaliści, nabywcy lub ich stowarzyszenia). Stowarzyszenia zrzeszające przedstawicieli określonych branż mogą być również źródłem, który pozwoli na pozyskanie potrzebnej wiedzy, np.:

- 1) Izby lekarskie;
- 2) Izby pielęgniarek i położnych;
- 3) Izby Przemysłowo - Handlowe funkcjonujące na poziomie regionalnym;
- 4) Cechy Rzemiosł funkcjonujące na poziomie regionalnym;
- 5) Okręgowe Izby Inżynierów Budownictwa funkcjonujące na poziomie regionalnym;
- 6) Izba Urbanistów;

¹⁰ J. Nowicki, A. Bazan, Prawo zamówień publicznych....., s. 318



- 7) Izba Architektów;
- 8) Polski Związek Inżynierów i Techników Budownictwa;
- 9) Izba Projektowania Budowlanego;
- 10) Stowarzyszenie Architektów Polskich.

Ta faza ma istotne znaczenie przy zbieraniu informacji w zakresie istniejących produktów, ciągłego rozwoju produktu oraz publikowanych pomysłów w celu zrozumienia, który z nich jest już chroniony prawami własności intelektualnej. Z jednej strony, badania te mają na celu weryfikację czy konkretna potrzeba jest wystarczająco nowatorska, aby uzasadnić zamówienia w dziedzinie innowacyjnych rozwiązań, a z drugiej strony ujawnić - poprzez kierunkowe badania w zakresie baz danych krajowych i międzynarodowych - czy już istnieją na rynku podmioty, które posiadają prawa własności intelektualnej, których nie można uniknąć, aby zaspokoić ustaloną potrzebę. Jeśli te podmioty mają szczególnie kosztowną politykę licencyjną, ważne jest wykonanie analizy kosztów i korzyści przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu procesu zamówień w dziedzinie innowacyjnych rozwiązań.

Kolejne ważne wykorzystanie analizy najnowszych osiągnięć odnosi się do określenia przez zamawiających stosownej legislacji, standardów, etykiet lub certyfikacji w sektorze, które mogą mieć wpływ na sposób reagowania na potrzeby poprzez zamówienia w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych.

Dobrym rozwiązaniem w zakresie zdobywania wiedzy związanej z najnowszymi osiągnięciami jest współpraca z instytucjami naukowymi takimi jak uczelnie wyższe, instytuty badawcze.

Jak to zrobić?

Nabywcy publiczni mogą poruszać się w trzech różnych kierunkach:

- analiza dostępnych danych obejmuje istniejącą wiedzę w stosownej dziedzinie, ustala odpowiedzialności oraz sporządza mapę rynku oraz kluczowych partnerów (dostawcy i nabywcy; decydenci; twórcy narzędzi w zakresie zamówień);
- badania ankietowe wśród ekspertów i praktyków w dziedzinie zamówień, szczególnie poprzez ich sieci, aby uzyskać dane wejściowe w zakresie określenia najlepszych praktyk, działań zarządzania ryzykiem, motywacji oraz ram prawnych;
- rozmowy z ekspertami i praktykami w celu uzyskania dogłębnej analizy zamówień publicznych w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych w ramach stosownych sektorów.

Przykład: Najnowsza analiza najlepszych praktyk w zakresie zamówień na innowacje w sektorze zdrowia krajów nordyckich

Głównym celem tego badania było określenie najlepszych praktyk z pięciu krajów nordyckich. Na różnych etapach zastosowano różne metodologie, aby zapewnić rozpoznanie najlepszej praktyki. Połączenie metod zapewniło, że analiza wykroczyła poza poziom dyskursu, a zamiast tego określa konkretne praktyki, które są uznane za najlepsze praktyki wśród członków instytucji zamawiających. Zaproponowany projekt metodologii



bierze pod uwagę ryzyka w zajmowaniu się najlepszymi praktykami łącząc różne metody. Istota różnych elementów metodologicznych zostanie omówiona poniżej.

Pierwszym elementem w badaniu była analiza dostępnych danych obejmująca istniejącą wiedzę z krajów nordyckich. Po analizie dostępnych danych przeprowadzono badanie ankietowe wśród ekspertów i praktyków w zakresie zamówień w pięciu krajach nordyckich. Ankieta ta została przekazana do wielu kluczowych partnerów w dziedzinie zamówień publicznych, reprezentujących zarówno sektor publiczny, jak i prywatny, aby upewnić się, że przypadki najlepszych praktyk zostały określone w oparciu o miarodajną bazę. Dla dalszego zwiększenia liczby respondentów i tym samym lepszego zidentyfikowania najlepszych praktyk wdrożono technikę rzucania śnieżkami. Pierwszych 139 respondentów zachęcono do zwrócenia się do innych profesjonalistów posiadających stosowną wiedzę na temat przykładów najlepszych praktyk w ramach czterech centralnych tematów badania. Ogółem, do ankiety dodano 32 respondentów.

W dalszej kolejności, aby przyciągnąć profesjonalistów w dziedzinie zamówień publicznych na innowacje w sektorze zdrowia, ankieta została przekazana wybranym grupom skupiającym swoje zainteresowania w dziedzinie zamówień publicznych na portalu społecznościowym LinkedIn. Zaproszenie do ankiety online zostało wysłane do wybranych grup. Zaproszenie doprowadziło do niewielkich debat i komentarzy zainicjowanych na LinkedIn z odniesieniem do stosownych ekspertów i stosownych przypadków. Przypadek najlepszej praktyki duńskiej został ujawniony poprzez wzmiankę na LinkedIn.

Kolejnym centralnym elementem metodologii badania były rozmowy. Przeprowadzono dwa rodzaje rozmów; 1) Rozmowy środowiskowe z ekspertami i praktykami oraz 2) Rozmowy pod kątem danego przypadku z przedstawicielami wybranych przypadków. Przede wszystkim, przeprowadzono aż 17 rozmów środowiskowych z doświadczonymi przedstawicielami z branży. Celem rozmów środowiskowych było zrozumienie krajowych struktur rynku oraz pomoc w rozpoznaniu najlepszej praktyki. W połączeniu z wcześniej opisaną analizą dostępnych danych i badaniem ankietowym, rozmowy zapewniły dogłębną analizę zamówień publicznych w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych w sektorze zdrowia oraz identyfikację sześciu przypadków rzeczywistych najlepszych praktyk. Rozmowy były skoncentrowane na czterech centralnych tematach Procesie i Dialogu, Zarządzaniu ryzykiem, Motywacjach oraz Ramach Prawnych. Dodatkowo, respondenci zostali poproszeni o rozważania na temat swoich ogólnych doświadczeń, co przyniosło dalszą wiedzę w zakresie najlepszych praktyk.

Źródło: <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:701366/FULLTEXT01.pdf>

Najczęstsze błędy

Nabywcy publiczni nie są w stanie lub są niechętni wyjść naprzeciw praktykom i ich sieciom w stosownych sektorach, co więcej brak jest jasnych planów działania w odniesieniu do praw własności intelektualnej, jak i brak budżetu, aby otrzymać licencje na produkty innowacyjne objęte prawem autorskim, dodatkowo brak wiedzy w zakresie legislacji, standardów, oznaczeń lub certyfikacji w konkretnym sektorze, co może mieć wpływ na sposób, w jaki traktowane są potrzeby w zamówieniach w dziedzinie innowacji.

Wyciągnięte wnioski

Rozwiązania dla niezaspokojonych potrzeb muszą być zgodne z istniejącymi wymaganiami legislacyjnymi i pewną charakterystyką techniczną: w tym sensie, standardy, oznaczenia

i certyfikacje są możliwymi elementami, których zamawiający może wymagać od dostawców, aby zapewnić spełnienie przez zamówione rozwiązanie wymagań zarówno legislacyjnych jak i technicznych. Dodatkowo dużą wagę trzeba przykładać do praw własności intelektualnej.



Zapamiętaj

- Po rozpoznaniu i opisanu swoich potrzeb, podmiot zamawiający powinien sprawdzić, czy istnieją już opatentowane rozwiązania, a gdy istnieją, należy przeprowadzić analizę kosztów i korzyści w związku z ich zastosowaniem lub ocenić, czy jest sposób na zaprojektowanie rozwiązania z pominięciem rozwiązania chronionego prawami autorskimi.
- Zamawiający mogą żądać zgodności z pewnymi standardami, albo przeciwnie, dojść do wniosku, że istniejące standardy nie są właściwe i powinny być stworzone nowe standardy.
- Niektóre produkty (szczególnie związane z bezpieczeństwem, zdrowiem oraz ochroną środowiska) wymagają certyfikacji lub etykiet poświadczających zgodność produktu z pewnymi minimalnymi wymaganiami pochodzącymi z legislacji lub standardów i jest w interesie zamawiającego, aby zapewnić najszersze możliwe zastosowanie innowacyjnego rozwiązania - aby poświadczyć zgodność z legislacją i standardami.

LISTA KONTROLNA DLA FAZY OCENY POTRZEB

FAZA PROCESU KROK PO KROKU	LISTA KONTROLNA/LISTA RZECZY DO ZROBIENIA	PYTANIA, NA KTÓRE NALEŻY ODPOWIEDZIEĆ	ŚRODKI
Rozpoznanie i Ocena potrzeb	<ul style="list-style-type: none"> - Rozpoznanie potrzeb musi się rozpocząć najwcześniej jak to możliwe - Rozpoznanie potrzeb jest rezultatem wymagania prawnego lub możliwego udoskonalenia w zakresie świadczenia usług publicznych (top-down) - Alternatywnie, niezaspokojone potrzeby pojawiają się w wyniku konsultacji użytkowników końcowych (bottom-up) - Upewnij się, że potrzeba rzeczywiście jest niezaspokojona i odpowiedź na realne wyzwanie w zakresie zamówień - Zdefiniuj wymagania oparte na rezultatach, aby określić ilościowo pożądane nowe funkcjonalności, działanie, poprawę efektywności 	<ul style="list-style-type: none"> - Czy rozpoznałem/am właściwą potrzebę? - Czy użytkownicy końcowi zgadzają się, że jest to najbardziej priorytetowa potrzeba? - Czy moja poprzednia analiza oraz analiza dostępnych danych potwierdzają, że ta potrzeba jest niezaspokojona? - Czy są już opatentowane rozwiązania lub odpowiedzi chronione prawami własności intelektualnej na rozpoznaną potrzebę? - Czy są etykiety lub standardy, których należy przestrzegać? - Czy potrzeba odpowiada na wyzwanie w zakresie zamówień za które jestem odpowiedzialny/a? 	<ul style="list-style-type: none"> - Podejście „Czy nie byłoby świetnie, gdyby” - Warsztaty z klientami /Podejście Głos Klienta - Model scenariusza biznesowego - Analiza Kosztu Cyklu Życia (LCC) lub narzędzie Całkowitego Kosztu Własności (TCO)



	<ul style="list-style-type: none"> - Budowanie scenariusza biznesowego - Przyznaj środki - Oblicz dostępny budżet 	<ul style="list-style-type: none"> - Czy scenariusz biznesowy jest wykonalny i zrównoważony? - Czy mam odpowiedni personel oraz środki finansowe? 	
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

2.3.3.1. Analiza najnowszych osiągnięć w dziedzinie zdrowia

Na szczeblu europejskim, ważną rolę odgrywa **Europejskie Obserwatorium Polityki i Systemów Opieki Zdrowotnej** zajmujące się wspieraniem tworzenia polityk opieki zdrowotnej w oparciu o dowody poprzez analizy i upowszechnianie informacji na temat europejskich systemów opieki zdrowotnej oraz bezpośrednią współpracę z krajowymi decydentami w celu promowania poprawy zdrowia, solidarności, efektywności, jakości, chęci współpracy, transparentności oraz uczciwości.

W wielu krajach istnieją stowarzyszenia oraz instytucje, które zapewniają znaczne wsparcie dla badań dostępnych danych oraz analizy najnowszych osiągnięć w sektorze opieki zdrowotnej. Paradigmatyczny przykład pochodzi z Włoch, gdzie Obserwatorium Zarządzania Włoską Opieką Zdrowotną (OASI) monitoruje rozwój i upowszechnianie podejść i technik zarządzania we włoskim sektorze opieki zdrowotnej oraz tworzy forum dla nauczycieli akademickich, profesjonalistów oraz zarządzających poprzez połączenie kilku metod badawczych (analizy dokumentacji formalnej, opracowania danych ilościowych, badań ankietowych, studiów przypadku oraz analizy dostępnych danych). Podobne zadania realizowane są przez Włoskie Obserwatorium Farmaceutyczne (OSFAR) oraz Obserwatorium Zamówień Publicznych (OSPA).

Przykład właściwego określenia potrzeb pochodzi z polskiego sektora opieki zdrowotnej. Szpital w Rawiczu dołączył do projektu LCB-Healthcare, aby unowocześnić poprzez innowacje swoje techniki zamówień przy wykorzystaniu specyfikacji opartych na wynikach oraz kosztach całego cyklu życia. Ta nowa metoda była zastosowana przy zakupie **fartuchów szpitalnych**, ponieważ było wystarczająco dużo czasu przed złożeniem zamówienia, a zakup obarczony był małym ryzykiem i był stosunkowo łatwy do zrealizowania. Najpierw personel pielęgniarski był pytany o zalety i wady fartuchów, które nosił i został **poproszony o zaproponowanie ulepszeń** tak, aby uzyskać jasne i dobrze zdefiniowane parametry tworzące podstawę specyfikacji opartej na wynikach: fartuchy miały być funkcjonalne, atrakcyjne, przyjazne dla użytkownika, łatwe do czyszczenia, trwałe, efektywne kosztowo w całym cyklu życia oraz zrównoważone środowiskowo. Po zdefiniowaniu potrzeb oraz opisanu specyfikacji opartych na wynikach, nawiązano kontakt z innymi szpitalami, aby mogły wykazać swoje zainteresowanie oraz zostało opublikowane Wstępne Ogłoszenie Informacyjne w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej oraz na stronie internetowej szpitala: personel szpitala przeprowadził sondaż rynkowy bezpośrednio z 32 potencjalnymi dostawcami, którzy zostali zaproszeni na otwarte spotkanie. 8 z nich przybyło na spotkanie, a 7 zadeklarowało swoje zainteresowanie, więc przeprowadzono dialog techniczny z tymi przedsiębiorstwami. Po zakończeniu dialogu, wykorzystano procedurę przetargu ograniczonego, a dostawcy przedstawili swoje oferty



w październiku 2012 roku. Finalnie szpital zawarł umowę ze zwycięskim dostawcą oferującym odzież zawierającą mieszankę poliestru i tencel (włókna wytwarzanego z eukaliptusa), która umożliwiła znaczne oszczędności dzięki obniżonym kosztom prania i ograniczonej rotacji.

2.3.4. Wykonanie analizy kosztów i korzyści

Co zrobić?

Po zdefiniowaniu niezaspokojonych potrzeb, zarówno w odniesieniu do ulepszeń w zakresie funkcjonalności/efektywności, które powinny generować oraz do istniejących najnowszych rozwiązań w stosownym sektorze, następnym krokiem jest przeanalizowanie kosztów i korzyści poprzez studium przypadku zapewniające dowody ekonomiczne w zakresie korzyści wynikających z rozpoczęcia zamówień na innowacje. Analiza kosztów i korzyści zapewnia zamawiającemu wgląd w sposób praktycznego zorganizowania swojego zamówienia, aby zmaksymalizować oczekiwane wpływy utrzymując koszty i ryzyka na akceptowalnych poziomach (np. czas trwania zamówienia, zakres zaangażowania w kontaktach z dostawcami, minimalne wymagania funkcjonalności/efektywności, minimalne ulepszenia w zakresie jakości/efektywności, korzyści/ryzyko strategii zamówień oraz wybór - na przykład - aby podzielić zamówienie na części, założyć zaangażowanie w zakup lub nie). Parametry przyjęte podczas analizy kosztów i korzyści muszą być stale weryfikowane i na bieżąco modyfikowane w czasie otwartej konsultacji rynkowej w celu sprawdzenia czy założenia teoretyczne były realistyczne czy nie.

Jak to zrobić?

Korzyści i koszty muszą być ujęte w trójwymiarowym planie: scenariusz działania w normalnych warunkach, najlepszy scenariusz i najgorszy scenariusz. W scenariuszu działania w normalnych warunkach, który zakłada, że zamówienia na innowacje nie mają miejsca, korzyści są obliczane w kategoriach pozostawiania pieniędzy na koncie bankowym, podczas gdy koszty dotyczą pogarszania się jakości/efektywności usług publicznych i innych negatywnych efektów ubocznych. Jednak w przypadku najlepszego i najgorszego scenariusza koszty i korzyści muszą być obliczane w odniesieniu zarówno do nagłych i przyszłych sytuacji dla całego cyklu zamówień publicznych (przez cały okres, w którym rozwiązanie innowacyjne będzie wykorzystywane) oraz będą wpływać na jakość i efektywność usług publicznych.

Metodologia wykonania skutecznej analizy kosztów i korzyści

W scenariuszu biznesowym przeprowadza się analizę kosztów/korzyści na podstawie trzech wskaźników finansowych:

- **Wartość Bieżąca Netto (NPV)**, stosowana do oceny całkowitej zyskowności projektu w czasie, w którym zamawiający decyduje, czy rozpocząć projekt porównując kwoty pieniężne dostępne na różnych etapach projektu, biorąc pod uwagę, że PPI zwykle mają miejsce w okresie średnio- i długoterminowym. Gdy analiza wskazuje możliwość uzyskania dodatniej Wartości Bieżącej Netto (NPV), nabywca publiczny może rozważyć rozpoczęcie procesu PPI;
- **Wewnętrzna Stopa Zwrotu (IRR)**, związana z NPV, przedstawiająca wysokość stopy procentowej, dla której Wartość Bieżąca Netto projektu jest równa zero, tj. stopa, przy której koszty projektu zrównują się



z korzyściami z marginesem zysku równym zero; w praktyce, przedstawia ona maksymalną wysokość stopy procentowej, na jaką może sobie pozwolić zamawiający spłacając pożyczkodawcę w razie konieczności pożyczania środków finansowych; jeśli stopa procentowa będzie niska w czasie trwania projektu, inwestowanie w projekt może być bardziej atrakcyjne; odwrotnie, wysokie stopy procentowe zniechęcają do inwestowania w zamówienia w dziedzinie innowacyjnych rozwiązań;

- **Zwrot z Inwestycji (ROI)**, zdefiniowany jako Wartość Bieżąca Netto projektu podzielona przez dokonane nakłady na inwestycję, który określa ile pieniędzy zwraca się na każde zainwestowane euro. Z czysto finansowego punktu widzenia, projekt powinien zostać rozpoczęty jeżeli zapewniłby wyższy zwrot z inwestycji niż zdeponowanie pieniędzy w banku.

Aby w ocenie gospodarczej zawrzeć zarówno obecne, jak i przyszłe koszty i korzyści, właściwymi narzędziami są podejścia - całkowity koszt własności (w skrócie TCO od ang. „Total Cost of Ownership”) oraz - koszty cyklu życia (w skrócie LCC od ang. „Life Cycle Costing”), stosowane w całym projekcie lub oddzielnych procesach składających się na cały projekt: wykorzystanie takich metod wskazuje, że - nawet jeśli zamówienia na innowacyjne rozwiązania wydają się droższe niż nabywanie istniejących rozwiązań w perspektywie krótkoterminowej - nowe technologie mogą często być tańsze patrząc z dłuższej perspektywy. Wykorzystanie metodologii TCO i LCC umożliwia włączenie w ogólną wartość bieżącą netto projektu nie tylko wewnętrznych kosztów operacyjnych i korzyści, lecz również zewnętrznych kosztów i korzyści środowiskowych i społecznych.

Narzędzie obliczeniowe wykorzystujące metodologię TCO znajduje się w załącznikach do niniejszego dokumentu.

Zgodnie z wynikami analizy kosztów i korzyści, możliwe jest uzyskanie przydatnych wskazań w celu rozpoczęcia poważnego, realistycznego i wykonalnego planowania w zakresie zamówień na innowacyjne rozwiązania, a w szczególności:

- 1) środków dla uzyskania optymalnych korzyści; przykładem są minimalne ulepszenia jakości/efektywności, jakie sprzedawcy powinni osiągnąć, a które należy ująć w wymaganiach dotyczących funkcjonalności, efektywności i ceny w specyfikacji przetargowej (np. wymaganie od sprzedawców zaoferowania nowych rozwiązań, które zapewnią 30% lepszą jakość/zmniejszenie kosztów działania zamawiającego); środków zapewniających szerszą komercjalizację rozwiązań oraz obniżenie kosztów w długiej perspektywie (łącznie popytu i możliwości zamawiających z państw trzecich, by dokonywać bezpośredniego zakupu, ponieważ umowa ramowa może być bardzo przydatnym narzędziem zwiększającym zysk dostawcy i umożliwiającym obniżenie ceny dla zamawiającego początkowego, zobacz poniżej);
- 2) środków oddziaływania na koszty; przykłady to ustalenie całkowitego budżetu, który ma być przyznany na zamówienia PPI oraz wielkości grupy nabywców, lub uwzględnienie w specyfikacjach przetargowych wymagania, aby sprzedawcy projektowali rozwiązania innowacyjne tak, aby obniżyć koszty operacyjne, utrzymania lub koszt produktu;
- 3) środków oddziałujących na czas uzyskiwania korzyści, takie jak ustalenie czasu przyznanego dostawcom na zakończenie fazy B+R lub wdrożenie oraz czasu, w którym rozwiązania mogą być wykorzystane po wdrożeniu;
- 4) środków mających na celu obniżenie ryzyk niepowodzenia (znacznie większe w przykładach PCP); w PPI, zamawiający powinien sprawdzić i przetestować czy produkt innowacyjny rzeczywiście jest rozwiązaniem dla niezaspokojonej potrzeby; rozpoczynając przygotowywanie postępowania należy pamiętać, aby angażować w proces ograniczoną liczbę jednostek, począwszy od zamówień pilotażowych; istotne jest również to, aby propozycja wdrożenia nowego rozwiązania była



kierowana jako informacja do różnych działów organizacji zamawiającego, aby mieć ścisły monitoring oraz uzyskać wiarygodną i statystycznie znaczącą informację zwrotną związaną z powstaniem ewentualnych ryzyk, oraz możliwościami ich minimalizowania.

Po zidentyfikowaniu zamówienia należy określić granice jego analizy. Projekt wywiera bezpośredni wpływ na użytkowników, pracowników, inwestorów, dostawców itd., ale również wpływ pośredni na strony trzecie. Należy zwracać szczególną uwagę na ryzyko podwójnego policzenia korzyści projektu.

Pozytywne i negatywne efekty zewnętrzne (np. efekty zewnętrzne w projekcie dotyczącym ochrony środowiska) należy, o ile to możliwe, zawsze uwzględniać w analizie kosztów i korzyści. Ponieważ efekty zewnętrzne nie są ujęte w analizie finansowej, należy je szacować i wyceniać w analizie ekonomicznej.

Dokonywana analiza kosztów i korzyści powinna być robiona w kilku perspektywach czasowych, czyli należy ją opracować nie tylko i wyłącznie do czasu uwzględniającego realizację przedmiotu zamówienia. Dla pełnego odzwierciedlenia stanu faktycznego, niezbędne jest uwzględnienie kilku perspektyw czasowych po realizacji przedmiotu zamówienia, z uwzględnieniem faktycznego czasu korzystania z przedmiotu zamówienia, w tym kosztów wynikających z utrzymania, serwisowania, naprawiania i utylizacji przedmiotu zamówienia.

MODEL WYKONYWANIA SKUTECZNEJ ANALIZY KOSZTÓW I KORZYŚCI

Opcje biznesowe

Nakreśl rozważane opcje oraz korzyści i minusy dla każdej z nich.

Rozważ zarządzanie w organizacji np. czy powinien być oddzielny zespół, czy zarządzający zamówieniami powinni zasiadać w strukturach organizacyjnych w zakresie zamówień w celu raportowania efektów działania.

Rozważ, czy przed określeniem wymaganych zasobów konieczne jest poddanie kontrahenta wyczerpującej, wielopłaszczyznowej analizie pod względem jego kondycji handlowej, finansowej, prawnej i podatkowej (ang. due diligence).

Czy wymagany jest proces etapowy? Np. początkowo zarządzaj najważniejszymi zamówieniami / dostawcami, aż do płynnego działania, a następnie zwiększ portfolio zarządzających zamówieniami o zamówienia mniej istotne (np. wykorzystując umowy ramowe zapewniające możliwość dołączenia się do osób trzecich również z innych krajów?).

Rozważ powiązane koszty i wymagania w zakresie zasobów dla każdej opcji:

- Koszty personelu (rozważ, czy można osiągnąć wydajności mając jednego szefa zamówienia zarządzającego podobnymi dostawcami lub dostawcami obsługującymi tych samych partnerów)

- Każdy zasób wymagany przy wyczerpującej, wielopłaszczyznowej analizie kontrahenta;

- Dane wejściowe z wielu dziedzin;

- Wymagane umiejętności;

- Koszty szkoleń;

- Czy zasoby mogą być przesunięte z zadań bieżących np. z bieżących reaktywnych / palących spraw?

- Narzędzia do doskonalenia efektywności

- Koszty mobilizacji

Harmonogram

Rozważ plan mobilizacji oraz harmonogram wdrożenia zmiany np. redefiniując role personelu, rekrutację, szkolenia, itd.

Kluczowi Partnerzy

Kim są (w oparciu o dziedziny biznesu, na które oddziałują dostawcy lub świadczone usługi)?



Wycena inwestycji

Porównaj korzyści z kosztami (może być nimi wartość dodana). Czy możesz przyczynić się do potencjalnego zaoszczędzenia 'x'% wydatków?

Unikanie kosztów doraźnego rozwiązywania problemów
Zdefiniuj wartość projektu jako inwestycji.

Główne ryzyka

Podsumuj ryzyka i przedstaw prawdopodobny wpływ oraz plany naprawcze, aby złagodzić ich wpływ.

Najczęstsze błędy

Niekiedy nabywcy publiczni po prostu nie wykonują właściwej analizy kosztów i korzyści: faktycznie nie jest to rzadkością, że oceniana jest potrzeba i proces rozpoczynany bez dokumentowania uzasadnienia dla poszczególnych wyborów. Złożone zamówienia pochłaniają znaczne ilości czasu i wysiłku. Istotne jest, aby każda decyzja rozpoczęcia konkretnego projektu w zakresie zamówień była oparta na dokładnej i szczegółowej ocenie stosownych kwestii i możliwych opcji. Projekty w zakresie zamówień oparte na słabych badaniach i niesprawdzonych założeniach nie osiągną wymaganych celów.

Po przeanalizowaniu potrzeb zamawiającego i potencjalnego popytu na rezultaty projektu niezbędna jest identyfikacja wielu rozwiązań alternatywnych, które mogą zapewnić osiągnięcie celów czyli zaspokojenie uzasadnionych potrzeb zamawiającego. Stąd też dla precyzyjnego określenia kosztów i korzyści faktycznych niezbędne jest porównanie ich dla rozwiązań alternatywnych. Dość częstym błędem jest przyjęcie tylko jednego rozwiązania.

Wyciągnięte wnioski

Instytucje zamawiające powinny wykonać skuteczną analizę kosztów, która zapewnia jasne uzasadnienie kontynuacji zamówienia i wskazuje, że aspekty kluczowego planowania zostały rozważone.

Celem scenariusza biznesowego jest ustalenie jasnego uzasadnienia dla wskazanego toku postępowania poprzez wskazanie, że projekt/zamówienie zaspokoi potrzebę organizacji oraz wybranie najodpowiedniejszej procedury przetargowej, która będzie osiągalna, będzie logicznym komercyjnym przedsięwzięciem oraz będzie zrównoważona.

Analiza kosztów i korzyści powinna obejmować: korzyści do osiągnięcia/problemy, które zostaną rozwiązane poprzez projekt; zarys harmonogramu; uzasadnienie dla projektu; szacowane koszty oraz dostępność budżetu; budżet na wymagany materiał oraz ilości; następstwa dla pracowników oraz klienta/użytkownika, a także główne ryzyka.

Analiza ta powinna być zatwierdzona na właściwym poziomie decyzyjnym jako część etapu planowania zamówień i oczywiście przed rozpoczęciem rzeczywistego procesu zamówienia.

Elementem jakiego nie wolno pomijać przy prowadzonych analizach, jest kwestia posiadania środków finansowych nie tylko na nabycie danej dostawy, usługi czy też roboty budowlanej, ale na utrzymanie jej w dalszej perspektywie czasowej. Ustawa o finansach



publicznych nakłada na jednostki sektora finansów publicznych obowiązek opracowania co roku czteroletniej (do 2009 roku - trzyletniej) strategii zarządzania długiem oraz oddziaływania na dług publiczny.

W zarządzaniu długiem publicznym mają zastosowanie uniwersalne zasady wykształtowane w ramach ogólnych stosunków wierzycielsko-dłużniczych oraz reguł związanych z zachowaniami podmiotów tych stosunków. Należy pamiętać o uprzywilejowanej pozycji państwa (władz samorządowych) wobec wierzycieli. Głównymi kryteriami, jakimi muszą kierować się władze publiczne przy zarządzaniu długiem, są:

- 1) minimalizacja kosztów pozyskiwania środków pieniężnych na obsługę długu publicznego,
- 2) koordynowanie bieżącej i przyszłej zapadalności instrumentów skarbu państwa z wymagalnością zobowiązań skarbu państwa,
- 3) zapewnienie bieżącej płynności finansowej rządu.

Dokonując analizy kosztów dodatkowo należy uwzględnić zasady związane z zaciąganiem zobowiązań przez jednostki sektora finansów publicznych. Budżet jednostki jest planem rocznym, co wynika wprost z zasady planowania budżetu rocznego, określonej m.in. w art. 211 ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. Konsekwencją **zasady roczności** jest ograniczony zakres czasowy jej obowiązywania, a utrata mocy obowiązującej następuje z końcem roku budżetowego. Ustawa o finansach publicznych przewiduje **odstępstwa od tej reguły**, wprowadzając rozwiązania, które umożliwiają realizację wieloletnich prognoz finansowych (m.in. art. 226-232 ustawy o finansach publicznych) czy wydatków niewygasających z upływem roku budżetowego (m.in. art. 263 ust. 2-4 ustawy o finansach publicznych).

Ustawa o finansach publicznych określa w art. 44, 52 i 254 zasady gospodarki finansowej, w tym **zasady dokonywania wydatków ze środków publicznych**, a między innymi to, że:

- 1) wydatki mogą być ponoszone na cele i w wysokości ustalonej w ustawie budżetowej, uchwale jednostki samorządu terytorialnego i w planie finansowym jednostki sektora finansów publicznych,
- 2) wydatki powinny być dokonywane w sposób oszczędny, celowy, z zachowaniem zasady uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów, w sposób umożliwiający terminową realizację zadań oraz w wysokości i terminach wynikających z wcześniej zaciągniętych zobowiązań,
- 3) jednostki sektora finansów publicznych dokonują wydatków zgodnie z przepisami dotyczącymi poszczególnych rodzajów wydatków,
- 4) wydatki i rozchody ujęte w budżetach jednostek sektora finansów publicznych stanowią nieprzekraczalny limit,
- 5) jednostki sektora finansów publicznych dokonują zakupu usług, dostaw oraz robót budowlanych na zasadach określonych w przepisach ustawy z 29 stycznia 2004 r. - Prawo zamówień publicznych.

Podstawowe znaczenie z punktu widzenia prawidłowości dokonywania wydatków publicznych ma tryb ich dokonywania. Artykuł 44 ust. 4 ustawy o finansach publicznych nakłada na jednostki sektora finansów publicznych obowiązek zawierania umów na usługi, dostawy i roboty budowlane, na zasadach określonych w przepisach ustawy prawo zamówień publicznych, zgodnie z którą stworzono została zasada **zawieranie umów na**



czas oznaczony, nie dłuższy niż 4 lata, w art. 143 ustawy prawo zamówień publicznych zaś wymienia przypadki zawierania umów na czas nieoznaczony, których przedmiotem są dostawy:

- 1) wody za pomocą sieci wodno-kanalizacyjnej lub odprowadzanie ścieków do takiej sieci,
- 2) gazu z sieci gazowej,
- 3) ciepła z sieci ciepłowniczej,
- 4) licencji na oprogramowanie komputerowe.

Ustawodawca dopuszcza możliwość zawierania przez jednostki sektora finansów publicznych umów na okres dłuższy niż rok. Należy jednakże pamiętać, iż przepisy art. 254 ustawy o finansach publicznych dotyczą wykonywania budżetu jednostki samorządu terytorialnego i zobowiązują do dokonywania wydatków w granicach kwot określonych w planie finansowym, z uwzględnieniem prawidłowo dokonanych przeniesień i zgodnie z planowanym przeznaczeniem, w sposób celowy, oszczędny, z zachowaniem zasady uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów.

Zapamiętaj

- Analiza kosztów i korzyści jest narzędziem wspierania inwestycji oraz zarządzania projektem przed, w trakcie i po projekcie.
- W początkowej fazie, określa czy jest wystarczające uzasadnienie gospodarcze, aby rozpocząć zamówienie oraz wyznaczyć kluczowe parametry do zorganizowania zamówienia.
- Stanowi główne narzędzie kontroli, które jest regularnie stosowane przez kierownika projektu, aby mieć pewność, że projekt pozostaje wykonalny.
- W niektórych przypadkach korzyści społeczne lub środowiskowe mogą być tak pożądane w perspektywie długoterminowej, że zamówienie ma miejsce nawet jeśli jest finansowo nieopłacalne.

2.4. Wstępna konsultacja rynkowa i wstępne ogłoszenie informacyjne (PIN)

Co zrobić?

W przypadku stwierdzonej potrzeby oraz pozytywnej analizy kosztów i korzyści zorientowanej na zamówienia w dziedzinie innowacji, nabywcy publiczni powinni angażować się w rynek we wczesnej fazie, aby zebrać informacje stosowne dla projektu.

Interesująca innowacja zawarta w dyrektywach UE 2014/24 oraz 2014/25, które ostatnio weszły w życie, dotyczy możliwości przeprowadzenia wstępnych konsultacji rynkowych (Art. 40, Dyrektywy UE 24/2014) w taki sposób, aby skutecznie komunikować potrzeby dostawcom oraz zapewnić wsparcie łączenia zapotrzebowania społeczeństwa poprzez wspólne i transgraniczne zamówienia z korzyścią zarówno dla zamawiających (którzy mogą osiągnąć masę krytyczną zapotrzebowania), jak i dostawców (którzy mogą korzystać z większego rynku na swoje produkty - czy to lokalnego, regionalnego, krajowego czy europejskiego lub poprzez zawarcie umowy ramowej, zobacz poniżej - z godną uwagi



zachętą do innowacji). Przed rozpoczęciem procedury zamówień, instytucje zamawiające mogą przeprowadzić konsultacje rynkowe z myślą o przygotowaniu zamówienia oraz zawiadomieniu wykonawców o swoich planach w zakresie zamówień oraz wymaganiach. Można tego dokonać poprzez podejście odgórne - tj. poprzez zaproszenie wykonawców do przedstawienia swoich rozwiązań - lub poprzez konsultację oddolną użytkowników końcowych (np. personelu medycznego i pacjentów szpitala), z którymi można przeprowadzić rozmowy w zakresie ich najważniejszych niezaspokojonych potrzeb (np. wysoka temperatura w pomieszczeniach) oraz sposobów reagowania na te wyzwania (np. poprzez zapewnienie energooszczędnego systemu klimatyzacyjnego).

TEMAT: WSTĘPNA KONSULTACJA RYNKOWA I PPI

Wstępna konsultacja rynkowa może być szczególnie pomocna w przypadku zamówień publicznych w dziedzinie innowacyjnych rozwiązań (PPI), charakteryzujących się nabywaniem towarów i usług o szczególnej złożoności technicznej, finansowej i/lub umownej.

Aby podjąć świadomą decyzję w zakresie przedmiotu nabycia oraz wymaganych specyfikacji, instytucje zamawiające mogą poszukiwać informacji lub przyjmować rady od niezależnych ekspertów i/lub uczestników rynku, pod warunkiem, że nie skutkuje to naruszeniem zasad konkurencji, niedyskryminacji i transparentności.

Aby nie narażać się na takie zarzuty bardzo przydatne byłoby wprowadzenie jaśniejszych czerwonych linii określających co jest dopuszczalne, czego należy unikać podczas wstępnej konsultacji rynkowej, szczególnie biorąc pod uwagę ograniczone umiejętności, czas oraz dostępność urzędników odpowiedzialnych za zamówienia oraz ich potencjalne braki wiedzy w dziedzinie innowacji. Ponadto, trzeba wziąć pod uwagę, że - oprócz pewnego stopnia niechęci do podejmowania ryzyka w dziedzinie innowacyjnych rozwiązań - zamawiający obawiają się również, że właściwe badania rynkowe zajmują czas i opóźniają rozpoczęcie rzeczywistej procedury.

W przypadku PPI, zamawiający powinni najpierw wydać oświadczenie - opisując cele instytucji zamawiającej oraz ograniczenia techniczne, finansowe i/lub umowne - w oficjalnym Biuletynie Informacji Publicznej stosownym dla przedmiotu zamówienia (lub, w przypadku zamówień transgranicznych, w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej) oraz rozmawiać ze wszystkimi zainteresowanymi stronami (wykonawcami, partnerami, użytkownikami końcowymi). Ważne jest utrzymanie właściwego poziomu poufności, aby przeprowadzać konstruktywne konsultacje, które nie prowadzą do ujawnienia *know-how* lub tajemnic przedsiębiorstwa oraz przyznania nienależnej korzyści wykonawcom uczestniczącym we wstępnej konsultacji rynkowej przygotowując specyfikację techniczną.

Aby zachować transparentność, zamawiający powinien publikować wyniki konsultacji publicznej przed rozpoczęciem rzeczywistej procedury w zakresie zamówień.

W systemie prawa polskiego, ustawa prawo zamówień publicznych przewiduje instytucje pozwalające na przeprowadzenie wstępnych konsultacji rynkowych, jak i również opublikowanie wstępnego ogłoszenia.

Art. 40 dyrektywy 2014/24 określa dialog techniczny jako konsultacje rynkowe prowadzone przez zamawiającego przed rozpoczęciem postępowania. Ich celem jest przygotowanie zamówienia i poinformowanie wykonawców o swoich planach i wymaganiach dotyczących zamówienia. Zamawiający mogą w tym celu korzystać z doradztwa niezależnych ekspertów albo uczestników rynku, a następnie wykorzystać rezultaty takiego doradztwa przy planowaniu i przeprowadzaniu postępowania o udzielenie



zamówienia. Zdecydowana większość zamawiających nie stosuje dialogu technicznego, a porzeka na tzw. rozeznanie rynkowe. W odróżnieniu od dialogu technicznego przepisy ustawy prawo zamówień publicznych nie regulują tej praktyki, chociaż de facto jej źródło wynika z przepisu art. 32 ust. 1 ustawy prawo zamówień publicznych, nakazującego zamawiającemu ustalenie wartości zamówienia na podstawie całkowitego szacunkowego wynagrodzenia wykonawcy, działając z należytą starannością. W celu dochowania staranności zamawiający w przypadkach braku dostępnych publicznie informacji pozwalających na oszacowanie wartości zamówienia np. w postaci cenników, kontaktują się z wybranymi wykonawcami, zobowiązany jest do kontaktowania się z wykonawcami, celem uzyskania od nich wyceny będącej podstawą szacowania wartości zamówienia.

Rozeznanie rynkowe którego podstawowym celem jest ustalenie wartości zamówienia i to odróżnia je od dialogu technicznego, którego zakres jest zdecydowanie szerszy. W ramach dialogu wykonawcy mają możliwość doradzania instytucji publicznej lub udzielania informacji potrzebnych dla przygotowania zarówno opisu przedmiotu zamówienia, jak i specyfikacji istotnych warunków zamówienia lub istotnych postanowień umowy. Dialog techniczny ma bowiem służyć zdefiniowaniu najlepszych i najefektywniejszych dla zamawiającego rozwiązań i określeniu optymalnych kryteriów wyboru danego rozwiązania.

Na podstawie art. 13 ust. 1 i 2 ustawy prawo zamówień publicznych, zamawiający po zatwierdzeniu albo uchwaleniu planu finansowego, a w przypadku zamawiających, którzy nie sporządzają planu finansowego - raz w roku, może przekazać Urzędowi Publikacji Unii Europejskiej lub zamieścić na stronie internetowej w miejscu wyodrębnionym dla zamówień (zwanym "profilem nabywcy"), wstępne ogłoszenie informacyjne o planowanych w terminie następnym 12 miesięcy zamówieniach lub umowach ramowych, których wartość jest równa lub przekracza kwoty określone w przepisach wydanych na podstawie art. 11 ust. 8 ustawy prawo zamówień publicznych.

Zamieszczenie wstępnego ogłoszenia informacyjnego zgodnie z wskazanymi regulacjami ustawy prawo zamówień publicznych, są narzędziem dającym możliwość skrócenia terminów ustawowych. W odniesieniu do procedury prowadzonej w trybie przetargu ograniczonego, zgodnie z art. 43 ust. 2 ustawy, jeżeli wartość zamówienia jest równa lub przekracza kwoty określone w przepisach wydanych na podstawie art. 11 ust. 8 ustawy, termin składania ofert nie może być krótszy niż 35 dni od dnia przekazania ogłoszenia o zamówieniu Urzędowi Publikacji Unii Europejskiej. Jednak jak wskazano w ust. 2b pkt 1 przywołanego artykułu, zamawiający może wyznaczyć krótszy termin składania ofert (nie mniej niż 15 dni), w przypadku opublikowania wstępnego ogłoszenia informacyjnego, o ile ogłoszenie to:

- zawierało wszystkie informacje wymagane dla ogłoszenia o zamówieniu, w zakresie, w jakim były one dostępne w chwili publikacji,
- zostało zamieszczone w profilu nabywcy na co najmniej 35 dni i nie więcej niż 12 miesięcy przed dniem przekazania ogłoszenia o zamówieniu Urzędowi Publikacji Unii Europejskiej.

Wskazane ogłoszenie informacyjne może być również narzędziem pozwalającym na dokonanie wstępnych konsultacji rynkowych zgodnie z wskazanymi powyżej zasady, nie opierając się na żadnej z regulacji ustawy prawo zamówień publicznych. Ustawodawca



poza procedurą dialogu technicznego nie określa reguł konsultowania się zamawiającego z rynkiem/wykonawcami. Ze względu na potrzebę podjęcia przez zamawiającego optymalnej decyzji co do określonej technologii, wymagana jest od zamawiającego szeroka wiedza na temat dostępnych na rynku rozwiązań. W celu uzyskania potrzebnych mu wiadomości zamawiający ma możliwość komunikować się z potencjalnymi wykonawcami, ze względu na brak sformułowanego jednoznacznie zakazu w tym zakresie. Jedynym warunkiem o jakim musi w takiej sytuacji pamiętać zamawiający, to fakt, iż dokonany ostatecznie wybór, który jest podstawą dokonania opisu przedmiotu zamówienia musi wynikać z uzasadnionych potrzeb zamawiającego (o czym była powyżej mowa), nie powodując nieuzasadnionej dyskryminacji wykonawców.

Jak to zrobić?

Ta faza, znana jako „dialog z rynkiem”, polega na interakcji z wykonawcami, ekspertami, doradcami w zakresie innowacji, użytkownikami końcowymi (oraz ich sieciami), a także każdym kto ma wiedzę w stosownym sektorze, aby uzyskać informacje w zakresie potrzeb i możliwych rozwiązań dostępnych na rynku, jak również planów rozwoju oraz B+R. Jednocześnie konsultacja rynkowa jest również narzędziem powiadamiania wykonawców o planowanych zamówieniach oraz stworzenia interakcji pomiędzy zamawiającymi a wykonawcami, w taki sposób, aby wykonawcy otrzymując informacje z długim wyprzedzeniem mieli możliwość się przygotować.

Podejmując prowadzenie dialogu technicznego należy mieć na uwadze jego cele, do których zaliczamy:

- zdefiniowanie najlepszych i najnowszych rozwiązań technicznych, organizacyjnych i ekonomicznych w dziedzinie właściwej dla przedmiotu zamówienia;
- skonfrontowanie potrzeb zamawiającego z możliwościami ich realizacji przez podlegający ciągłym zmianom rynek dostawców;
- przygotowanie do postępowania o udzielenie zamówienia oraz celowego, racjonalnego i oszczędnego wydatkowania środków publicznych;
- określenie czynników determinujących techniczną jakość czy ekonomiczną wartość ofert;
- zidentyfikowanie kosztów długoterminowych projektów;
- ograniczenie do minimum postępowania o udzielenie zamówienia opartych jedynie o kryterium „ceny”.

Podejmując decyzję w zakresie prowadzenia dialogu technicznego, należy mieć na względzie korzyści jakie niesie on ze sobą, pomimo czasochłonności i potrzeby zaangażowania personelu zamawiającego. Należą do nich:

1) efektywność realizacji długoterminowego projektu poprzez:

- trafne określenie długoterminowych kosztów projektu oraz skrócenie czasu jego realizacji
- identyfikację, w trakcie dialogu technicznego, ryzyk projektu oraz sposobów ich ograniczenia
- zmniejszenie prawdopodobieństwa wniesienia odwołania na czynności Zamawiającego wskutek ich lepszego przygotowania

2) innowacyjność poprzez:



- pozyskanie informacji w zakresie najlepszych, najnowocześniejszych i najkorzystniejszych technicznie, organizacyjnie oraz ekonomicznie rozwiązań
 - określenie optymalnych kryteriów wyboru właściwej technologii
- 3) **sprawność postępowania po dialogu** wynikająca z:
- przygotowania do następującego po dialogu postępowania o udzielenie zamówienia
 - minimalizacji czasu realizacji postępowania o udzielenie zamówienia
- 4) **transparentność** wynikająca z zastosowanie procesu i regulaminu zapewniających transparentność oraz zachowanie zasad uczciwej konkurencji.

Konsultacja rynkowa może mieć miejsce poprzez wydanie Wstępnego Ogłoszenia Informacyjnego (PIN) - powiadamiając rynek w zakresie nadchodzących wymagań w sposób pozwalający wykonawcom wyrazić swoje zainteresowanie ofertą - lub poprzez publikowanie informacji w magazynach branżowych, na stronach internetowych i forach.

TEMAT: WSTĘPNE OGŁOSZENIE INFORMACYJNE (PIN)

Publikacja Wstępnego Ogłoszenia Informacyjnego nie jest obowiązkowa (art. 48, Dyrektywa UE 24/2014). Jednak publikując Wstępne Ogłoszenie Informacyjne możliwe jest wykorzystanie zmniejszonych limitów czasowych na dostarczenie ofert później w trakcie procesu. Wstępne Ogłoszenie Informacyjne zostało wprowadzone, aby Instytucje Zamawiające mogły powiadamiać rynek o wszystkich nadchodzących zamówieniach. Jednak ostatnio Instytucje Zamawiające wykorzystują Wstępne Ogłoszenie Informacyjne w odniesieniu do konkretnego zamówienia. Wstępne Ogłoszenie Informacyjne może być również wykorzystywane do określenia zainteresowania rynku zamówieniem. Ważna jest świadomość innych oferowanych usług, robót lub dostaw oraz wykonywanych zamówień w całej UE i poza UE w ramach organizacji Instytucji Zamawiających zaplanowanych w tym samym czasie. Pamiętaj, że podobne zamówienia w innych częściach Instytucji Zamawiającej muszą być zebrane razem. Wstępne Ogłoszenie Informacyjne na kolejny rok może być opublikowane w listopadzie/grudniu poprzedniego roku, ale musi zostać opublikowane przynajmniej 52 dni wcześniej i nie dłużej niż 1 rok przed publikacją konkretnego zamówienia.

Publikacja Wstępnego Ogłoszenia Informacyjnego w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej poprzez zastosowanie wystandaryzowanych formularzy, które są dostępne na oficjalnej stronie internetowej (<http://simap.eu.int>).

Kolejną możliwością jest zorganizowanie warsztatów, konferencji, seminariów z i dla wykonawców i zamawiających.

TEMAT: DIALOG TECHNICZNY

Szeroki i zrozumiały **dialog techniczny** jest fundamentalnym warunkiem wstępnym dla skutecznego i funkcjonalnego procesu zamówień publicznych, szczególnie w przypadkach bardzo złożonych zamówień takich jak zamówienia w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych.

We Wstępnym Ogłoszeniu Informacyjnym - lub innych wybranych sposobach ogłaszania nadchodzących zamówień instytucje zamawiające powinny powiadamiać wykonawców oraz wszystkich zainteresowanych partnerów o potrzebie dialogu technicznego.

We Wstępnym Ogłoszeniu Informacyjnym instytucja zamawiająca powinna zdefiniować warunki wstępne, które wykonawcy muszą spełnić, aby uczestniczyć w dialogu technicznym oraz jasno określić czas na jego



przeprowadzenie (w tym nieprzekraczalny termin na zadeklarowanie zainteresowania), zakres (jakie towary, roboty lub usługi będą dostarczone) oraz cel (informacje, które instytucja zamawiająca chciałaby uzyskać na temat najlepszych, najnowocześniejszych i najkorzystniejszych pod względem technicznym, technologicznym, organizacyjnym i ekonomicznym rozwiązań, które mogą posłużyć wdrożeniu projektu).

W szczególności dialog techniczny powinien mieć na celu uzyskanie:

- szczegółowego opisu przedmiotu zbliżającej się procedury zamówień,
- zakresu uprawnień związanych z dokumentami przetargowymi,
- zawartości zamówienia,
- szacunkowej wartości przedmiotu zamówienia,
- określenia wszystkich komponentów cenowych wpływających na koszt wdrożenia projektu,
- przydatnych elementów do zdefiniowania kryteriów oceny ofert przetargowych.

W taki sposób, instytucja zamawiająca może otrzymać wszystkie konieczne informacje, aby przygotować dokumentację zamówienia i pozyskać najlepsze możliwe rozwiązania istniejące na rynku. Dyskusje pokażą czy określona potrzeba może być zaspokojona oraz czy jest wystarczająco dużo potencjalnych wykonawców dla zdrowej konkurencji.

Podczas dialogu technicznego, instytucje zamawiające powinny ściśle przestrzegać zasad zawartych w dyrektywie UE 2014/24 (Art.40) oraz stosownych krajowych przepisów w zakresie zamówień publicznych. W szczególności dialog techniczny powinien zostać przeprowadzony w taki sposób, aby:

- zapewnić uczciwą konkurencję oraz uczciwe traktowanie wykonawców w nim uczestniczących oraz potencjalnie uczestniczących w procedurze zamówień; szczególnie przydatną inicjatywą mogłoby być organizowanie oddzielnych spotkań z każdym z uczestniczących wykonawców, ze stosownym uprzedzeniem każdego z nich o przygotowaniu się do spotkania; oraz wspólnych spotkań;
- zapewnić, aby uczestniczący wykonawcy wyrazili zgodę na wykorzystanie przekazanych informacji do przygotowania dokumentu przetargowego (a szczególnie opisu przedmiotu zamówienia), gwarantując jednocześnie, że możliwe tajemnice przedsiębiorstwa oraz informacje poufne nie będą ujawniane do wiadomości publicznej (a w szczególności wszystkim innym podmiotom uczestniczącym);
- wyjaśnić, że ogłoszenie nie jest zaproszeniem do składania ofert ani ogłoszeniem o trwającej procedurze w zakresie zamówień publicznych oraz, że uczestnictwo w dialogu technicznym nie jest warunkiem wstępnym możliwości złożenia oferty w zbliżającym się procesie udzielenia zamówienia.

Przykład warsztatów oraz dni otwartych (DNI OTWARTE) z projektu HAPPI

Podczas projektu HAPPI wdrożona została przez zamawiających aktywna współpraca w celu znalezienia najlepszych towarów i usług zgodnie z zasadami UE i Dyrektywami UE w zakresie zamówień publicznych.

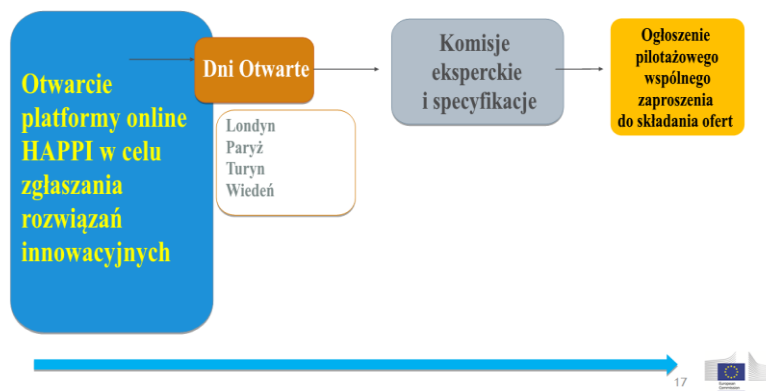
W ramach **Projektu HAPPI**, dostawcy rozwiązań innowacyjnych w dziedzinie zdrowego starzenia zostali zaproszeni na dni otwarte oraz wydarzenia pomagające stworzyć sieć kontaktów organizowane w czterech dużych miastach europejskich (Londynie - 24.09.2013, Paryżu - 9.10.2013, Turynie - 30.10.2013 oraz Wiedniu - 2.12.2013: <http://www.happi-project.eu/Events/12/9/1>).

Te **dni otwarte** były okazją dla dostawców, aby nauczyli się stosowania **platformy online HAPPI**, tj. rynku, na którym wykonawcy mogą wypromować swoje produkty oraz usługi innowacyjne jeszcze przed zaproszeniami do składania ofert i formalnym procesem zamówienia.

Jednocześnie, dni otwarte były również wydarzeniem pomagającym stworzyć sieć kontaktów, podczas którego dostawcy mogli spotkać członków HAPPI, w tym sześć centralnych organizacji nabywczych w branży służby zdrowia, które odpowiadały na wszystkie pytania. Dalsze kroki w dyskusji odnośnie bardziej konkretnych sektorów zdrowego starzenia mogły również zostać podjęte.

Schemat 22. Rozwój Projektu HAPPI

★ Happi : rozwój projektu



Najczęstsze błędy

Częsty błąd dotyczy braku terminowego komunikowania rynkowi potrzeb przez nabywców publicznych. Ponadto, instytucje zamawiające mogą nieprawidłowo przekazywać stosowne informacje dotyczące swoich zamiarów i potrzeb na rynek poprzez Wstępne Ogłoszenie Informacyjne lub inne dokumenty. Niekiedy nabywcy publiczni nieprawidłowo rozpoznają właściwe segmenty rynku, aby skutecznie promować otwarte konsultacje rynkowe właściwym wykonawcom albo metodę dialogu/platformę komunikowania, która najlepiej pasuje do celów nabywcy publicznego (tj. fizyczne spotkania plenarne, rozmowy dwustronne, warsztaty tematyczne, badania rynku, seminaria online lub platformy konsultacyjne).

Wyciągnięte wnioski

Dobre praktyki pokazują, że badania rynku na 6-12 miesięcy przed publikacją Ogłoszenia o Zamówieniu (CN) mogą być niezwykle przydatne, ponieważ wykonawcy dostają wystarczająco dużo czasu, aby się przygotować i stworzyć innowacyjne produkty.

Dodatkowo, zaangażowanie grupy ekspertów z wielu dziedzin, którzy mogą poprowadzić dyskusje oraz zinterpretować wyniki konsultacji rynkowych pomaga w uzyskaniu lepszych rezultatów.

Zapamiętaj

- Wczesna komunikacja przyszłych potrzeb w zakresie zamówień - albo poprzez PIN albo organizację pewnych form dialogu - umożliwi dostawcom reagowanie we właściwy sposób i na czas.
- W zakresie ochrony praw własności intelektualnej oraz tajemnic handlowych, przydatne jest rozróżnienie pomiędzy PPI i PCP: te pierwsze są przeprowadzane pod koniec cyklu życia produktu i prawa własności intelektualnej są już zwykle w rękach dostawców, a nabywcy publiczni nabywają tylko prawa licencyjne.



- Zgodnie z zasadami UE, wstępna konsultacja rynkowa może mieć miejsce pod warunkiem, że nie wypaczy dalszej konkurencji, tj. unikając sytuacji, w której konsultacja rynkowa faworyzuje firmy zaangażowane w dialog (ryzyko korzystnego przygotowania specyfikacji technicznej, która pasuje tylko do jednego wykonawcy).
- W celu zapewnienia transparentności, wszelkie informacje podane przez nabywców publicznych podczas dialogu technicznego powinny być rozprowadzone wśród potencjalnych dostawców (np. poprzez publikację pytań i odpowiedzi).

LISTA KONTROLNA DLA FAZY KONSULTACJI RYNKOWEJ

FAZA PROCESU KROK PO KROKU	LISTA KONTROLNA/LISTA RZECZY DO ZROBIENIA	PYTANIA, NA KTÓRE NALEŻY ODPOWIEDZIEĆ	ŚRODKI
Przeprowadź wstępną konsultację rynkową	<ul style="list-style-type: none"> - Umożliwiał dostawcom reagowanie we właściwy sposób i na czas - Odpowiednio nagłośnij zamiar nabycia dużej ilości towarów/usług - Jasno odróżnij tą fazę od procedury przetargowej - Buduj zaufanie pomiędzy sektorem publicznym i prywatnym - Zweryfikuj minimalną ilość towarów do nabycia, które potrzebujesz zebrać, aby przekonać sprzedawców do wprowadzenia na rynek innowacyjnych rozwiązań, które odpowiadają twoim wymaganiom w zakresie jakości/ceny - Sprawdź czy potencjał dostawcy będzie wystarczający w odniesieniu do zdefiniowanych standardów, etykiet lub testów zgodności 	<ul style="list-style-type: none"> - Czy jest już dostępne rozwiązanie, aby zaspokoić potrzebę? - Jeśli nie, czy jest to możliwe, aby wykonawcy dostarczyli rozwiązanie, które zaspokoi potrzebę w standardowych ramach czasowych do wdrożenia? - Czy założenia dotyczące scenariusza biznesowego były realistyczne? - Czy PPI jest właściwym podejściem do zamówień (tj. nie ma potrzeby B+R) czy PCP jest właściwszym rozwiązaniem (ryzyko jest zbyt duże, aby zaangażować się w komercjalizację rozwiązania) - Czy zabezpieczyłem/am transparentność, równe traktowanie i niedyskryminację dla wszystkich stron? - Czy jasno rozróżniałem/am konsultację rynkową od procedury przetargowej? - Czy wziąłem/wzięłam pod uwagę prawa własności intelektualnej oraz kwestie poufności? 	<ul style="list-style-type: none"> - Publikacja Wstępnego Ogłoszenia Informacyjnego - Dni otwarte i warsztaty z potencjalnymi dostawcami - Popatrz na najlepsze praktyki na szczeblu krajowym i międzynarodowym



		<ul style="list-style-type: none"> - Czy osiągnąłem/osiągnęłam wystarczającą wielkość zamówienia, aby przekonać sprzedawców do wprowadzenia na rynek innowacyjnych rozwiązań odpowiadających wymaganiom w zakresie jakości/ceny? - Czy opublikowałem/am Wstępne Ogłoszenie Informacyjne, aby ogłosić zamiar nabycia rozwiązania innowacyjnego i opisałem/am w jaki sposób wykonawcy muszą zademonstrować swoją zdolność dostarczenia potrzebnego produktu/usługi? - Czy Wstępne Ogłoszenie Informacyjne jasno zidentyfikowało potencjalny sektor rynkowy? - Czy Wstępne Ogłoszenie Informacyjne jasno wskazało ramy czasowe do kiedy planowane jest zamówienie? 	
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

2.4.1. Wstępna konsultacja rynkowa oraz wstępne ogłoszenie informacyjne w dziedzinie zdrowia

Przy zakupie innowacyjnego towaru lub usługi o odpowiedniej relacji jakości do ceny, ogromnie ważne jest nawiązanie na czas kontaktu z potencjalnymi dostawcami przez instytucje opieki zdrowotnej oraz zamawiających. Ograniczone zaangażowanie lub jego brak może doprowadzić do braku świadomości w odniesieniu do stosownego rynku. Przeciwnie, skuteczny i obszerny przegląd rynku może: stymulować konkurencję, ograniczyć zależność od niewielkiej liczby dostawców, dostarczyć instytucjom zamawiającym informacje oraz spostrzeżenia przydatne dla strategii przyszłych zamówień, dać możliwość zarządzania oczekiwaniami rynkowymi oraz przygotowania partnerów oraz ofert na nadchodzące przetargi, wzmocnić relacje między instytucjami przemysłowymi a zamawiającymi, umożliwić mniejszym lub nowym podmiotom wejść na rynek, zapewnić instytucjom zdrowia lepsze zrozumienie w zakresie wykonalności wymagań, umożliwić rynkowi zadawanie pytań lub kwestionowanie podejść do zamówień, pomóc w unikaniu potrzeby długich i złożonych procedur, które mogą być wykorzystywane, gdy zespoły zajmujące się zamówieniami lub lekarze nie mają pewności w kwestii produktów dostępnych na rynku.

Środki przeprowadzania **wstępnych konsultacji rynkowych**: wykorzystanie organizacji rynkowych lub dni otwartych dla dostawców w celu sprawdzenia możliwych wymagań i wyników przed rozpoczęciem formalnego procesu zamówień; stosowanie kwestionariuszy



lub rozmów w celu zebrania informacji na rynku lub opublikowania dokumentów dotyczących konkretnych możliwości; komunikowanie - albo poprzez Wstępne Ogłoszenie Informacyjne (PIN) lub inne środki (takie jak komunikaty prasowe, strony internetowe lub spotkania branżowe), aby przedstawić nadchodzące potrzeby i przetargi szerszemu rynkowi; opublikowanie otwartego zaproszenia dla branży w celu pobudzenia nowej technologii lub rozwiązań innowacyjnych.

W sektorze opieki zdrowotnej, dobra praktyka w zakresie wstępnej konsultacji rynkowej pochodzi z **projektu HAPPI** (www.happi-project.eu). Przed publikacją wspólnego zaproszenia do składania ofert, najlepsze rozwiązania i przedsiębiorstwa - ze szczególnym uwzględnieniem małych i średnich przedsiębiorstw - zostały uporządkowane przy użyciu trzech następujących po sobie kroków:

- 1) najpierw, **przedsiębiorstwa zapoznały się na stronie internetowej HAPPI z mającym akredytację ISO9001 narzędziem zarządzania rozwiązaniami innowacyjnymi** (platforma DARS - system pozyskiwania i przeglądania danych), aby wprowadzić swój profil produktu oraz uzupełniać na każdym etapie procedury karty wyników (rejestracja, wstępny opis rozwiązania, umowa o zachowaniu tajemnicy, dogłębne badanie kondycji handlowej, finansowej, prawnej i podatkowej podmiotu oraz pełny opis projektu). **W nieprzekraczalnym terminie 31.01.2014 r. zostały zgłoszone 144 wnioski, które były widoczne dla wszystkich europejskich nabywców poprzez dedykowaną zakładkę o nazwie "Innovation Showcase" (Prezentacja Innowacji)**. Znaczna liczba ofert była również wynikiem czterech dni **otwartych**, które zostały zorganizowane w Londynie, Paryżu, Turynie i Wiedniu i które zastąpiły publikację Wstępnego Ogłoszenia Informacyjnego w celu zapewnienia podejścia zorientowanego na rynek oraz oceny rynku europejskiego;
- 2) następnie, te przedsiębiorstwa, które przeszły procedurę karty wyników zostały ocenione przez trzy komisje eksperckie (stworzone przez geriatrów, terapeutów zajęciowych, fizjoterapeutów, inżynierów budownictwa, projektantów, opiekunów, profesjonalnych asystentów, ergonomistów, terapeutów psychomotorycznych), aby się upewnić, że oferowane rozwiązania innowacyjne były zgodne z obecnymi wymaganiami instytucji, które zajmują się opieką nad osobami starszymi (np. szpitale oraz placówki opiekuńcze). **Komisje eksperckie musiały odpowiedzieć na główne pytania: czy produkty/usługi są rzeczywiście innowacyjne? Czy produkt zaspokaja potrzeby beneficjentów (organizacji opieki nad osobami starszymi oraz szpitali)? Czy ten produkt jest prototypem, czy jest już dostępny na rynku? Czy jest zgodny z tematem zdrowego starzenia? Czy łatwo wprowadzić na rynek ten produkt/usługę na skalę europejską?**
- 3) na koniec, te przedsiębiorstwa, które znalazły się na krótkiej liście stworzonej przez komisję ekspercką zostały zaproszone na spotkanie z konsorcjum na indywidualną rozmowę telefoniczną, aby przedstawić dogłębną prezentację oferowanych rozwiązań z zamiarem oceny wykonalności zamówienia transgranicznego na produkty/usługi zgodne z celami HAPPI oraz szczególnie innowacyjnych aspektów rozwiązań, które znalazły się na krótkiej liście.



W ramach projektu **EcoQUIP** (finansowanego w ramach Programu na rzecz konkurencyjności i innowacji na lata 2007-2013), szpital w Suchej Beskidzkiej w Polsce dążył do zapewnienia jakości, efektywności i zrównoważenia poprzez zamówienia publiczne w dziedzinie innowacyjnych rozwiązań (PPI). Po długim procesie określono realną niezaspokojoną potrzebę: „komfort termiczny dla pacjentów i personelu”, wyzwanie obejmujące dwa wymagania (mianowicie, poprawę efektywności energetycznej szpitala oraz spełnienie nowych prawnych wymogów w zakresie infrastruktury wydanych przez polskie Ministerstwo Zdrowia). Szpital wykorzystał dialog techniczny, aby uzyskać informacje dotyczące możliwych rozwiązań: Wstępne Ogłoszenie Informacyjne zostało opublikowane w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej i na stronie internetowej szpitala, a 8 innych szpitali w regionie zadeklarowało swoje zainteresowanie poznaniem wyników projektu. Podjęto działania sondażowe na rynku, nawiązano kontakt z 209 potencjalnymi dostawcami z całej Europy oraz zaproszono ich do dialogu technicznego: 19 firm dostarczyło oferty, a 16 spotkań zostało przeprowadzonych z uczestnikami dialogu technicznego. Oferowane rozwiązania różniły się pod względem zastosowanych technologii, kosztów, stopnia wymaganych zmian w infrastrukturze szpitala oraz oczekiwanych wyników. Na koniec, szpital podzielił zamówienie na trzy kategorie: rozwiązania ograniczające narażenie na światło słoneczne; rozwiązania dotyczące chłodzenia, ogrzewania oraz wymiany powietrza; oraz rozwiązania dotyczące wykorzystania odnawialnych źródeł energii. W 2014 roku szpital ogłosił zamówienie na rozwiązanie pierwszej kategorii.

W wyniku konsultacji rynkowych przeprowadzonych w Europie zarówno w procesach PCP i PPI, możliwe jest określenie list i stron internetowych zawierających wiele innowacyjnych produktów i usług.

Jeśli chodzi o listę produktów dostępnych jako bezpośredni rezultat projektów PCP, odniesienia można znaleźć pod następującymi linkami:

- w kontekście projektu **NYPHA-MD** (<http://www.nympha-md-project.eu/>), ogłoszono zaproszenie do składania ofert w ramach zamówień przedkomercyjnych (PCP) w celu przypisania usług B+R związanych z „poszukiwaniem mobilnych rozwiązań technologicznych do wspierania pracowników opieki zdrowotnej i pacjentów w zakresie opieki i zarządzania zaburzeniem afektywnym dwubiegunowym”. Po upływie terminu składania ofert (30.10.2015 r.) oraz weryfikacji dostarczonych ofert, w marcu 2016 określono trzech zwycięskich oferentów oraz zawarto umowę na opracowanie planów wykonalności. Wszyscy wykonawcy zostali zaproszeni do Fazy 2, poświęconej stworzeniu prototypu jesienią 2016 roku. Ta faza nadal trwa i zostanie zakończona w lipcu 2017 oraz będzie szczególnie interesująca w świetle interakcji sektorów opieki zdrowotnej-ICT;
- kolejny przykład PCP pochodzi z regionu Lombardii (Włochy), który określił potrzebę ruchomych łóżek ze względu na spodziewane udoskonalenia produktywności, ograniczenie personelu zajmującego się przemieszczaniem łóżek, obniżenie całkowitego kosztu usług publicznych oraz poprawę komfortu i bezpieczeństwa pacjentów;
- w kontekście projektu **C4BI** (<http://www.procurers-network.com/>) - grupującego miasta z Hiszpanii, Portugalii, Polski oraz Wlk. Brytanii - Lublin stworzył program



pilotażowy zwany "Panel for Seniors" (Panel dla Seniorów), zawierający dokumentację techniczną urządzenia umożliwiającego zastąpienie standardowych klawiatur komputerowych oraz myszy. To urządzenie musi być zaprojektowane głównie dla osób starszych mających trudności z użytkowaniem tradycyjnego sprzętu ze względu na słaby wzrok oraz kwestie zręczności manualnej (np. wymagających osobnego przycisku zastępującego prawy przycisk myszy; przycisku do uruchamiania i wyłączenia komputera; przycisków „+” i „-” w celu dostosowania głośności i zwiększenia lub zmniejszenia rozmiaru czcionki; przycisku do uruchomienia przeglądarki internetowej; wbudowanego mikrofonu do przetwarzania głosu na tekst). Kilku usługodawców zostało zaproszonych na spotkania z przedstawicielami miasta;

- **projekt DECIPHER** (<http://www.decipherpcp.eu/>), zakończony w marcu 2017, miał na celu stworzenie przenośnego rozwiązania, które umożliwia bezpieczny transgraniczny dostęp do istniejących portali dla pacjentów w dziedzinie opieki zdrowotnej. Poprzez fazowy program PCP, projekt obecnie opracowuje rozwiązanie zapewniające zarządzanie pacjentami z chronicznymi, długotrwałymi problemami zdrowotnymi. Nowa przyjazna dla użytkownika aplikacja nabyta przez PCP umożliwi wydajną i bezpieczną opiekę medyczną dla pacjentów mobilnych w państwach UE. Obecnie wybrano trzech wykonawców do końcowego etapu weryfikacji słuszności koncepcji;
- kolejny **projekt PCP w dziedzinie opieki zdrowotnej to Unwired Health (Bezprzewodowe Zdrowie)** (<http://www.unwiredhealth.eu>), finansowany od 2012 do 2015, którego celem było stworzenie usług mHealth, w tym system do szkolenia pacjentów z niewydolnością serca umożliwiając edukację, motywację, zdalne monitorowanie i inne funkcjonalności, integrując i koordynując opiekę zapewnioną przez szpital oraz opiekę podstawową;
- **projekt READi for Health** (www.readiforhealth.eu) - łączący się z tematem ICT - był finansowany w ramach programu FP7-REGIONS i zakończył się w sierpniu 2016 roku: miał na celu wspieranie czterech regionalnych europejskich klastrów, aby umożliwić szybsze wdrożenie ich rozwiązań innowacyjnych e-zdrowia. W ramach projektu opracowano Wspólny Plan Działania w celu promowania ekosystemów e-zdrowia w Murcji (Hiszpania), Skanii (Szwecja), Oulu (Finlandia) oraz Midi-Pirenejach (Francja). Kluczowe obszary tematyczne obejmowały wymianę danych klinicznych, przetwarzanie w chmurze oraz bezpieczeństwo mobilne, wspierając Zamówienia Przedkomercyjne oraz internacjonalizację firm e-zdrowia. Po określeniu właściwych rozwiązań innowacyjnych, projekt zapoczątkował nowe Partnerstwa Publiczno-Prywatne oraz mechanizmy nabywcze takie jak Zamówienia Przedkomercyjne (PCP) w celu wprowadzenia ich na rynek. Przykładowo, osiągnięcia w zakresie przetwarzania w chmurze, wielkich zbiorów danych (Big Data) oraz bezpiecznego dostępu do informacji z dowolnego urządzenia zostały określone jako kluczowe technologie z cennym potencjałem e-zdrowia;
- **projekt EMPATTICS** (www.empattics.eu) - Umożliwiający samzarządzanie leczeniem chronicznych chorób - jest projektem Horyzont 2020 trwającym od 01.02.2016 do 30.04.2019. EMPATTICS PCP ma na celu stworzenie nowych rozwiązań ICT umożliwiających ludziom cierpiącym z powodu różnych chronicznych



chorób, by stali się decydentami w leczeniu swoich chorób. Innowacyjne narzędzia ICT będą testowane na dużą skalę oraz zintegrowane w strategicznych politykach dotyczących opieki zdrowotnej we wszystkich regionach zamawiających. Zarządzanie opieką zdrowotną będzie prowadzone w sposób holistyczny, uwzględniając zdrowy styl życia oraz profilaktykę, jak również zarządzanie chorobami, prowadząc do lepszych doświadczeń oraz wyników, a także bardziej efektywnego i bardziej wydajnego wykorzystania usług w dziedzinie opieki zdrowotnej;

- projekt **Mobilne Wsparcie dla Grup oraz Osób Indywidualnych w Społeczności (MAGIC)** (www.magic-pcp.eu) ma na celu stworzenie nowych rozwiązań w oparciu o technologie innowacyjne, które poprawiają fizyczne funkcjonowanie i w ten sposób osobistą niezależność, w ciągu pierwszych sześciu miesięcy po zawale. Wyzwanie w zakresie zamówień przedkomercyjnych (PCP) projektu MAGIC jest podejmowane przez Regionalną Organizację Usług Biznesowych, Irlandia Północna. Projekt będzie trwał 52 miesiące, z zakończeniem we wrześniu 2019 roku oraz będzie obejmował w trzech fazach konkurs w zakresie zamówień przedkomercyjnych. W fazie 1 maksymalnie siedmiu dostawców otrzyma finansowanie na stworzenie rozwiązania; w fazie 2 maksymalnie czterech z tych dostawców otrzyma finansowanie na stworzenie prototypu; w fazie 3 maksymalnie trzech dostawców otrzyma finansowanie w celu wdrożenia i przetestowania swoich rozwiązań w Irlandii Północnej i we Włoszech. Prawdopodobne jest, że zwycięskimi dostawcami będą małe i średnie przedsiębiorstwa, a firmy będą miały możliwość składania ofert w zamówieniu na skalę UE. Aby w pełni zrozumieć zakres technologii, które są obecnie dostępne lub w trakcie tworzenia, konsorcjum MAGIC zorganizowało wydarzenia angażujące firmy z danej branży w marcu i kwietniu 2016 roku w ramach przygotowań do MAGIC PCP; 4 wydarzenia twarzą w twarz (face-to-face) zorganizowano we Włoszech i Irlandii Północnej z ponad 100 uczestnikami reprezentującymi dostawców i zaangażowane instytucje akademickie. Dodatkowo przeprowadzono badanie online w celu dopełnienia konsultacji face-to-face, otrzymując 113 odpowiedzi z 6 krajów;
- projekt **RELIEF** (www.relief-chronicpain.eu) poszukuje nowych technologii, aby wspierać przewlekle chorych pacjentów w radzeniu sobie z bólem. Poprzez wykorzystanie ICT przewlekle chorzy pacjenci mogą dalej żyć niezależnie w domu nawet przy niepełnosprawności fizycznej. RELIEF jest przygotowany, aby umożliwić znaczne postępy poprawiając wyniki zdrowotne u osób doświadczających objawów oraz stanów chronicznego bólu, przekładając terapię opartą na dowodach dopuszczoną w usługach medycznych na warunki domowe, jak również udoskonalając dostępne i osiągalne cenowo technologie. Postępy w zakresie strategii samodzielnego zarządzania, które poczynając od krótkoterminowych działań terapeutycznych po długotrwałe monitorowanie objawów polepszają leczenie. Nowe technologie i rozwiązania są wyszukiwane poprzez wykorzystanie procesu Zamówień Przedkomercyjnych (PCP);
- projekt **STARS** (www.stars-pcp.eu) zajmuje się zindywidualizowanym radzeniem sobie z niepotrzebnym stresem, w szczególności związanym z procedurami w opiece zdrowotnej w celu zwiększenia autonomii i jakości życia wielu ludzi oraz wniesienia



znacznego wkładu w samokontrolę, umożliwiając prowadzenie życia zawodowego oraz zwalniając powiązane osoby z konieczności osobistej opieki nad chorym. Aby osiągnąć ten cel, projekt ten odpowiada na zaawansowaną koncepcję opartą na e-zdrowiu dla uniknięcia i/lub ograniczenia stresu związanego z opieką zdrowotną, począwszy już od fazy przedklinicznej, poprzez hospitalizację aż do końca okresu pooperacyjnego. Można się spodziewać, że zostanie skrócony czas rekonwalescencji, będzie można uniknąć szkodliwych skutków ubocznych leków uspokajających oraz zostaną ograniczone koszty, co w sumie będzie ważnym wkładem w efektywny kosztowo system opieki zdrowotnej w następnych dekadach;

- projekt **LIVE INCITE** (<http://karolinska.se/en/live-incite>) - ma na celu wykorzystanie zamówień przedkomercyjnych, aby stawiać wyzwania i stymulować rynek do stworzenia interaktywnych rozwiązań IT skoncentrowanych na pacjentach, wspierając zmiany stylu życia. Zaproszenie do uczestnictwa w badaniu rynku przed zamówieniem przedkomercyjnym: LIVE INCITE przeprowadzi trzyetapowe zamówienie przedkomercyjne, w którym większość finansowania UE zostanie przyznana firmom, które uczestniczą w rozwiązywaniu wyzwań w zakresie opieki. Projekt jest obecnie w fazie przygotowania, która uwzględni analizę rynkową;
- Projekt **Nightingale (Słowik)** (www.nightingale-h2020.eu) jest projektem Zamówień Przedkomercyjnych w ramach programu Horyzont 2020 dążącym do stworzenia innowacyjnej bezprzewodowej i zdalnej do noszenia technologii, która może zostać zintegrowana w klinicznym systemie wspierania decyzji. Projekt otrzymał finansowanie z Komisji Europejskiej w wysokości 5,3 mln EUR. Zespół projektu Słowik, utworzony z badaczy z pięciu wiodących szpitali akademickich w Europie, chce zaprojektować zdatną do noszenia technologię, która może stale monitorować oznaki życia pacjentów, w tym wyniki krwi i inne dane kliniczne, a także zapewniać wczesne ostrzeżenie w przypadku rzeczywistego pogorszenia się stanu zdrowia w szpitalu i poza szpitalem. Po zakończeniu fazy projektowania zespół postawi wyzwanie branży w celu wyprodukowania solidnego urządzenia do monitorowania i komunikacji, które łączy pacjentów, opiekunów oraz profesjonalistów w dziedzinie zdrowia;
- projekt **ProEmpower** (www.porempower-pcp.eu) zajmuje się zamówieniem zintegrowanego rozwiązania ICT do samokontroli cukrzycy, które powinno być oferowane zamawiającym jako usługa kontrolowana. Rozwiązanie musi obejmować podstawowe aspekty zarządzania cukrzycą (np. wczesne wykrycie; koordynacja pacjent-profesjonalista; wsparcie decyzji osobistych; obszerna oferta szkolenia w zakresie cukrzycy; pętla kontroli glukozy; zdrowy styl życia; samopomoc oraz wsparcie rówieśników; raportowanie jakości i wyników) oraz musi być interoperacyjne i w pełni zintegrowane z lokalnymi systemami elektronicznych kart zdrowia czterech zamawiających oraz funkcjonować w ramach ich serwerów. Zaproszenie do składania ofert będzie zawierało obszerny zestaw wymagań funkcjonalnych i нефункциональных oraz przykłady wykorzystania i modele procesu usług;
- projekt **Anti-SUPERBugs PCP** (<https://trecdev.fbk.eu/superbugs/>) ma na celu wspieranie i finansowanie prywatnych działań B+R w dziedzinie zaawansowanych



rozwiązań ICT służących do wykrywania mikroorganizmów, które mogą określać narażenie na zakażenia szpitalne oraz kontrolować szerzenie się infekcji wśród dostawców w dziedzinie opieki zdrowotnej. Będą one zarówno odpowiadać na potrzeby dostawców w sektorze opieki zdrowotnej zwiększając kontrolę nad zakażeniami szpitalnymi (Hospital Acquired Infections - HAI) oraz przyczynią się do stworzenia produktów nowej generacji w branżach nauk przyrodniczych oraz urządzeń medycznych. Ponadto, projekt ma na celu stworzenie oraz konsolidowanie pan-europejskiej sieci zamawiających, którzy łącząc swoje potrzeby i wysiłki umożliwiają stworzenie nowatorskich technologii dążąc do sprostania większym wyzwaniom rynkowym w obszarach wspólnego zainteresowania europejskiego;

- na koniec, **projekt Thalea** (www.thalea-pcp.eu) - rozwijający telemedycynę dla pacjentów o wysokim ryzyku z oddziałów intensywnej terapii - w ramach programu FP7, który rozpoczął się 01.11.2013 i zakończył 31.10.2016 r. Pięć szpitali z Niemiec, Holandii, Hiszpanii, Belgii i Finlandii przeprowadziło zamówienia przedkomercyjne THALEA, aby uzyskać bardzo interoperacyjną platformę telemedyczną stworzoną w celu teledetekcji oraz teleopieki nad pacjentami o zwiększonym ryzyku z oddziałów intensywnej opieki medycznej. Wszystkie trzy innowacyjne systemy dostarczone na końcu PCP przez Dendrite Clinical Systems Ltd, NewCompliance Group B.V. i Philips Medizin Systeme Böblingen GmbH spełniają wstępne wymagania zamawiającego. Nowatorskie algorytmy oraz lepsza wykrywalność ryzyka przez rozwiązania telemedyczne umożliwiają wcześniejszą diagnozę i znacznie poprawiają skuteczność na oddziałach intensywnej opieki medycznej umożliwiając obniżenie śmiertelności w przypadku sepsy o 25% oraz skrócenie czasu pobytu w szpitalu o 20-50%. Te działania są obecnie kontynuowane w ramach projektu **Thalea II** www.thalea-pcp.eu/thalea-2 - Telemonitoring i telemedycyna dla szpitali wspieranych przez ICT ratujące życie pacjentów w ciężkim stanie w Europie jako część spersonalizowanego programu opieki nad pacjentami UE. Thalea II jest projektem w ramach programu Horyzont 2020 trwającym od 01.06.2016 r. do 31.05.2019 r. Przy wykorzystaniu instrumentów finansowania PPI jednostki zamawiające oraz eksperci z oddziałów intensywnej opieki medycznej będą w stanie nabyć zaawansowane rozwiązanie THALEA stworzone podczas PCP. Tym samym, ta obiecująca technologia zostanie upowszechniona w całej Europie wspierając opiekunów we wszystkich sektorach opieki i w rezultacie poprawiając jakość życia i dobrostan wielu obywateli UE.

Z kolei w odniesieniu do PPI, istnieje mnóstwo produktów innowacyjnych, które mogą być nabywane:

- projekt **Innobuild** (<http://www.innobuild.eu/>), finansowany w latach 2011-2015, miał na celu wdrożenie wspólnego zamówienia na zrównoważone projekty najnowocześniejszych budynków dla osób starszych, wspierając potrzeby osób starszych oraz realizację zobowiązań samorządów dotyczących świadczenia określonych usług. Cel został osiągnięty poprzez umowę wspólnego zamówienia pomiędzy miastami Falu (Szwecja) oraz Lyngdal (Norwegia) definiującą prawa i obowiązki stron, jak również zawierającą ustalenia prawne oraz studium



- wykonalności. W rezultacie, dialog z dostawcami doprowadził do publikacji zaproszenia do składania ofert na projekt domu opieki dla 32 osób w Lyngdal;
- w ramach **projektu StopAndGO** (www.stopandgoproject.eu), rozpoczętego w kwietniu 2014 i trwającego przez 36 miesięcy, instytucje zamawiające z różnych państw członkowskich stworzyły serię programów pilotażowych w celu włączenia technologii telezdrowia i teleopieki w usługi opieki i leczenia tak, aby ograniczyć potrzebę osób starszych w zakresie dostępu do usług, poprawiając ich zdolność do lepszego życia we własnych domach. Każdy z partnerów przeprowadził program pilotażowy na niewielkich populacjach (stanowiących około 10% regionalnej populacji docelowej) uwzględniający inny zestaw usług: Pomóż Życ w Domu będzie wkrótce ogłaszany przez Radę Miasta Liverpool (Wlk. Brytania), a miasto Helmond (Holandia) wybrało partnerstwo innowacyjne w celu zamówienia usług dla osób starszych z demencją. Szpital Uniwersytecki Miguel Servet (Saragossa, Hiszpania), przeprowadził lokalne otwarte konsultacje rynkowe oraz stworzył specyfikacje opublikowane we wstępnym ogłoszeniu informacyjnym na zarządzanie innowacyjnymi, cyfrowymi kuracjami (w tym zintegrowaną elektroniczną platformą recept, zautomatyzowanym zarządzaniem zasobami oraz przechowywaniem leków, zautomatyzowanym wydawaniem leków oraz oceną spójności); Szpital de la Santa Creu i Sant Pau (Barcelona, Hiszpania), z kolei zaplanował realizację zamówienia i opublikował wstępne ogłoszenie informacyjne w celu zamówienia kompleksowego i wspomaganego cyfrowo leczenia pacjentów ze zautomatyzowanym kardiowerterem-defibrylatorem (ICD); w Kampanii (Włochy), SORESA (Regionalna Agencja Służby Zdrowia) zaplanowała realizację przetargu i opublikowała wstępne ogłoszenie informacyjne na zamówienie telemonitoringu dla osób starszych z wieloma stanami chronicznymi, przebywających w domu i poruszających się samodzielnie. Jeszcze Toskania, region we Włoszech - poprzez lokalną jednostkę południowowschodnią - zaplanował przetarg w zakresie zamówienia usług technologicznych i organizacyjnych w celu wspierania pracowników opieki zdrowotnej w planowaniu, zarządzaniu oraz zabezpieczaniu usług opieki domowej dla pacjentów z chorobami przewlekłymi, i ze względu na ten cel wspierał otwartą konsultację rynkową poprzez kwestionariusz, który miał być oddany przed 16.01.2017 roku;
 - w wyżej wymienionym **projekcie EcoQUIP** (www.ecoquip.eu) wskazano szereg procesów zamówień w celu poprawienia skuteczności, jakości oraz zrównoważenia środowiskowego opieki zdrowotnej poprzez zamówienia w zakresie rozwiązań innowacyjnych oraz stworzenie „grupy liderów zamówień w zakresie rozwiązań innowacyjnych” w szpitalach zdolnych do wprowadzenia nowych podejść do zamówień wspólnie udzielanych. Poliklinika S. Orsola-Malpighi, jeden z największych szpitali uniwersyteckich we Włoszech, opracowała interaktywną metodę określania potrzeb wdrożoną przez zespół ekspertów z wielu dziedzin współpracujący z partnerami wewnętrznymi i zewnętrznymi. W rezultacie, podjął decyzję o zamówieniu usług mających na celu poprawę doświadczenia hospitalizowanych pacjentów poprzez stworzenie systemu usług hotelowych, które wspierają dobrostan, komfort i bezpieczeństwo w szpitalu. Z tego powodu przygotował wstępne ogłoszenie informacyjne, które zostało opublikowane



w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej 10.06.2015 roku i rozpoczął proces sondażu rynku (lipiec 2015) poprzez kwestionariusze i wizyty indywidualne. Centrum Medyczne Uniwersytetu Erasmus (Rotterdam, Holandia) określiło jako niezaspokojoną potrzebę zakup wydajnego i zrównoważonego urządzenia do czyszczenia łóżek. Po procesie sondażu rynku - zakończonym spotkaniem rynkowym, na które przybyło 60 osób - przetarg został rozpoczęty przy wykorzystaniu procedury dialogu konkurencyjnego na nowe urządzenie do czyszczenia łóżek w oparciu o trzy specyficzne wymagania (koszt posiadania; ślad węglowy; oraz dostosowanie do strategii organizacyjnej). Ośmiu kandydatów przeszło etap kwalifikacji wstępnej i zostało zaproszonych do udziału w pierwszej turze dialogu konkurencyjnego, a dwóch z nich ostatecznie zostało zaproszonych do złożenia oferty: zwycięski oferent stworzył rozwiązanie innowacyjne oparte na technologii robotyki zaadaptowanej z sektora motoryzacyjnego. Udzielone zamówienie zostało podzielone na pierwszy, wstępny okres demonstracji oraz kolejny - końcowe wdrożenie. Szpital Okręgowy Zala (Węgry) określił zakup nowych materacy jako niezaspokojoną potrzebę, ponieważ przegląd istniejącego wyposażenia uwydatnił wiele wad zagrażających komfortowi i prawidłowej opiece nad pacjentami. Przykładowo, materace nie pasowały do łóżek i przyczyniały się do upadku pacjentów. Z tego względu szpital podjął decyzję o zakupie albo zabezpieczenia istniejących materacy piankowych albo nowych materacy z integralnymi zabezpieczeniami (jeśli jest to bardziej opłacalne). Obecnie zespół projektowy prowadzi konsultacje z rynkiem;

- **Projekt PRO4VIP** (<http://www.pro4vip.eu>) to unijny projekt budowania sieci kontaktów związany z zamówieniami publicznymi w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych. Misją projektu jest poprawa jakości życia czynnych osób niedowidzących poprzez zamówienia napędzane popytem albo na opracowane na nowo lub dostosowane do tego celu efektywne kosztowo technologie wspomagające oparte o ICT, które mogłyby poprawić ich codzienną jakość życia albo na nowe, efektywne kosztowo narzędzia kliniczne, które mogłyby wspierać lekarzy we wczesnym wykrywaniu takich stanów;
- projekt Inteligentny Ambulans: Europejska Platforma Zamawiających (SAEPP), www.smartambulanceproject.eu/) obejmuje grupę europejskich służb ratunkowych, akademickie organy badawcze w dziedzinie opieki zdrowotnej, szpitale i inne organizacje opieki zdrowotnej, które stworzyły konsorcjum w celu zaprojektowania oraz zbudowania prototypu ambulansu XXI wieku, który umożliwi lekarzom pogotowia ratunkowego zapewnienie opieki na wysokim poziomie nad pacjentami na miejscu zdarzenia i w ten sposób pomoże ograniczyć liczbę niepotrzebnych przewozów do szpitali obecnie realizowanych przez służby ratunkowe w całej strefie euro. W ramach projektu każda organizacja członek konsorcjum jest reprezentowana przez jedną lub większą liczbę osób posiadających wiedzę specjalistyczną w dziedzinach takich jak produkcja ambulansów, ratownictwo medyczne, zarządzanie projektem lub publiczne rozwiązania innowacyjne w dziedzinie opieki zdrowotnej. Celem jest wspólna praca jako zespół paneuropejski w celu stworzenia mobilnej jednostki leczniczej, nie tylko zdolnej do połączenia przewozu i leczenia pacjentów, lecz która stworzy obszar leczenia



- pacjenta, który zmaksymalizuje przestrzeń, zminimalizuje ryzyko infekcji, ograniczy przyjęcia do szpitala oraz czas przekazania pacjenta, obniży ogólne koszty i co najważniejsze, ogólnie zapewni bezpieczniejsze środowisko zarówno dla pacjentów, jak i lekarzy;
- projekt **RITMOCORE** (www.ritmocore-ppi.eu) zajmuje się ewolucją w leczeniu starszych pacjentów z arytmia posiadających lub potrzebujących rozrusznika serca. Proponowane podejście promuje całościowy model opieki, w tym: zwiększenie roli lekarzy pierwszego kontaktu oraz integrację ścieżek opieki poprzez stosowne dzielenie się informacjami, zdalne monitorowanie rozruszników serca; domowe monitorowanie czynności życiowych przy wykorzystaniu urządzeń nadających się do noszenia, aplikacji oraz dostępnych urządzeń innowacyjnych, uaktywnienie pacjenta oraz poprawę uporządkowania celów wśród wszystkich zaangażowanych partnerów (dostawców, lekarzy, zarządzających szpitalami, pacjentów). Aby osiągnąć te cele, RITMOCORE proponuje odejście od konwencjonalnego zakupu urządzeń do świadczenia usług innowacyjnych z możliwością uzupełnienia zasobów dostawców usług publicznych z uwzględnieniem: wspierania centrum zdalnego monitorowania rozruszników serca, zapewnienia predefiniowanych zestawów informacji wszystkim zaangażowanym partnerom i profesjonalistom, integracji i oznakowania jakości urządzeń, również tych zdalnych do noszenia, do domowego monitorowania czynności życiowych, oraz wspierania uaktywnienia pacjentów. Usługa będzie oparta na modelu dzielenia ryzyk;
 - na koniec, biorąc ponownie pod uwagę projekt **HAPPI** (www.happi-project.eu) - mający na celu połączenie europejskich zamawiających publicznych w dziedzinie zdrowia we współpracy dla określenia oraz zakupu innowacyjnych i zrównoważonych rozwiązań, które poprawią dobre starzenie - szczególnie przydatną decyzją było umieszczenie na stronie internetowej linku do tzw. „Prezentacji Innowacji”, poprzez który wykonawcy, w tym małe i średnie przedsiębiorstwa, mogą przedstawić swoje rozwiązania innowacyjne w zakresie zdrowego starzenia tak, aby zwiększyć widoczność swoich produktów (<http://www.happi-project.eu/Innovation-Showcase/3/12>).

Wspomniany projekt został wskazany nie tylko jako najlepsze praktyki, lecz głównie w celu zachęcenia zamawiających do znalezienia tam stron internetowych oraz danych kontaktowych dostawców innowacyjnych rozwiązań stworzonych w ramach PCP lub odkrytych w ramach PPI oraz uniknięcia ryzyka powielenia analizy rynkowej, która została już opracowana oraz korzystania z wcześniejszych doświadczeń i wyników.

2.4.1.1. Jak przystąpić do UMOWY RAMOWEJ HAPPI, aby nabyć produkty innowacyjne w dziedzinie Zdrowego Starzenia

Unikalną szansą w UE jest możliwość odwołania do umowy już zawartej w ramach projektu HAPPI w celu nabycia produktów innowacyjnych w sektorze opieki zdrowotnej. W tym zindywidualizowanym narzędziu istotne jest podkreślenie szansy wykorzystania już zawartych umów ramowych na zakup produktów innowacyjnych. Projekt HAPPI stanowi konkretny przykład sposobu w jaki umowa ramowa może być



wykorzystana również w innych państwach członkowskich, jeśli zostało to uwzględnione w dokumentacji zamówienia. To co można zasugerować jako najlepszą praktykę jest wzięcie pod uwagę zawarcia umowy ramowej na zakup po określonej cenie rozwiązań innowacyjnych w sektorze opieki zdrowotnej, która może być wykorzystana przez innych partnerów projektu PPI2Innovate.

W przypadku projektu HAPPI, partnerzy podjęli decyzję w zakresie upoważnienia Resah IDF (koordynatora całego projektu) do zawarcia umowy ramowej bez zaangażowania w zakup (podzielonej na 5 części produktowych, mianowicie: system wykrywania upadków i powiadamiania w celu zoptymalizowania zarządzania upadkami, bieżnie do rehabilitacji oraz analizy zaburzeń chodzenia; kurs chodzenia zapobiegający upadkom oraz utrzymania niezależności, system zarządzania temperaturą łóżek oraz krzesło umożliwiające użytkownikom utrzymanie niezależności oraz ograniczające wysiłek opiekunów); po jednym wykonawcy dla każdej części, w imieniu innych zamawiających konsorcjum, w ramach francuskiego instytutu prawnego «*groupement de commande*». Jako pierwszy krok wdrożenia tego modelu, nabywcy publiczni konsorcjum HAPPI przedyskutowali i ostatecznie zawarli «Umowę ustanawiającą europejską grupę zakupującą „Innowacyjne Rozwiązania dla Zdrowego Starzenia” HAPPI», upoważniając Resah IDF (francuską centralną jednostkę zakupującą) do przeprowadzenia procedury udzielenia zamówienia oraz uregulowania wszystkich elementów związanych z przydzieleniem ról oraz odpowiedzialności partnerów. Celem konsorcjum nabywców publicznych było mianowicie «zgrupowanie procedur zamówień w zakresie dostarczenia rozwiązań innowacyjnych w dziedzinie zdrowego starzenia oraz świadczenia powiązanych usług».

W drugiej fazie, partnerzy omówili dokumentację przetargową, która miała być przyjęta. W szczególności, Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia (*Cahier des Clauses Administratives Particuliers*) reguluje zarówno fazę udzielenia zamówienia, jak i fazę realizacji. Podczas, gdy procedura udzielenia zamówienia była całkowicie regulowana przez prawo UE oraz francuskie prawo krajowe, w fazie realizacji każdy partner zapewnił prawną informację zwrotną w odniesieniu do odpowiednich postanowień krajowych. Podjęto wielki wysiłek w celu zharmonizowania zasad zgodnie z odmiennym systemem prawnym. Następnie, dokumentacja przetargowa została przyjęta, a Wspólne Zamówienie zostało rozpoczęte 30.09.2014 roku.

Od połowy kwietnia 2015 roku, dostępne są 3 rozwiązania innowacyjne w dziedzinie Zdrowego Starzenia dla europejskich organizacji opieki zdrowotnej na szczególnych warunkach i w specjalnych cenach określonych w umowach HAPPI.

Po upływie terminu składania ofert w ramach przetargu HAPPI na końcu 2014 roku, nabywcy konsorcjum przeanalizowali 7 ofert otrzymanych w styczniu 2015 roku i lutym 2015 roku dotyczących projektu specyfikacji oraz przeprowadzili testy dla każdej części jak było zaplanowane (zobacz: <http://www.happi-project.eu/The-HAPPI-contracts-are-awarded/1/8/2>).

ROZWIĄZANIE HAPPI GOTOWE DO NABYCIA POPRZEZ ODWOŁANIE SIĘ DO UMOWY RAMOWEJ ORAZ ZŁOŻENIE ZAMÓWIENIA U DOSTAWCÓW (<http://www.happi-project.eu/accueil.aspx>):

Część 1: System wykrywania upadków i powiadamiania
Francuska firma C2S (SME) ze swoim systemem wykrywania upadków i powiadamiania VAC

Część 2: Bieżnia do rehabilitacji oraz analizy zaburzeń chodzenia
Holenderska firma Forcelink ze swoją Bieżnią IT C-MILL

Część 3: Kurs chodzenia zapobiegający upadkom oraz utrzymania niezależności
Francuska firma Alter Eco Santé ze swoim innowacyjnym kursem chodzenia opracowanym we współpracy z ekspertami oraz specjalistami ds. zapobiegania upadkom.

Schemat 23: Rozwiązania HAPPi



Na podstawie wyżej wymienionej umowy ramowej każdy zamawiający z kolei udzieli zamówień w oparciu o umowę ramową oraz zrealizuje je zgodnie ze stosownym krajowym systemem prawnym poprzez „złożenie zamówienia”. Również w takiej perspektywie podjęto działania w celu zharmonizowania warunków i postanowień kolejnych zamówień.
Schemat 24: Zamówienia HAPPi



Zamówienia HAPPI

Zalety zamówień HAPPI:

- **Gwarancja zakupu rozwiązań innowacyjnych**, każde z nich zaspokajające określoną potrzebę: wykrywanie i powiadamianie o upadku, ponowna nauka chodzenia, utrzymanie samodzielnego chodzenia;
- **Cena rozwiązań innowacyjnych jest bardziej atrakcyjna** w porównaniu z ceną rynkową;
- **Uwalnia instytucję zamawiającą od ogłoszenia i konkursu** (np. zaproszenie do składania ofert) w zakresie zakupu rozwiązań HAPPI;
- **Dostępne dla wszystkich organizacji europejskich ze statusem instytucji zamawiającej**, publicznej czy prywatnej non-profit działającej w sektorze opieki zdrowotnej (szpitale lub domy opieki).

JAK ?

Umowa ramowa może być wykorzystywana przez partnerów projektu, jak również przez inne zainteresowane instytucje zamawiające (w Europie) poprzez Europejskie Stowarzyszenie Zamówień Publicznych w dziedzinie Zdrowia (EHPPA: <http://www.ehppa.com/>)¹¹, w ten sposób realizując podział korzyści i ryzyk związanych z zakupem produktów innowacyjnych, które wciąż nie są rozpowszechnione na rynku.

Jak zostanie to wyjaśnione każdy szpital UE może bezpośrednio się odwołać do umowy ramowej HAPPI. Niniejsza Umowa Ramowa została zawarta na okres jednego (1) roku od dnia ogłoszenia pierwszego zamówienia i która może być odnawiana trzy (3) razy, ogłoszoną decyzją GIP Resah-idf na okres dwunastu miesięcy na każdy okres przedłużenia ważności. Maksymalny okres obowiązywania umowy ramowej nie może przekroczyć 4 lat.

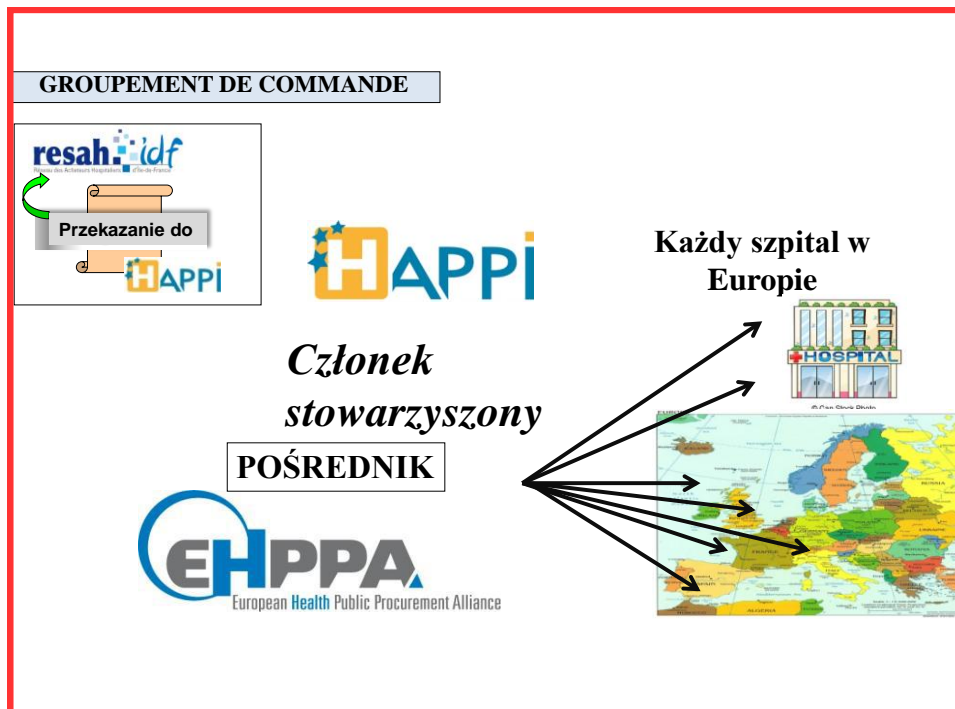
Możliwe jest również, że Centralny Zamawiający (CZ), w imieniu instytucji zamawiającej, decyduje o zawarciu umowy ramowej. To może się zdarzyć, jeśli krajowa legislacja przewiduje możliwość wykorzystania scentralizowanych działań zakupowych w ramach procedury innego państwa członkowskiego zgodnie z Artykułem 39 Dyrektywy 2014/24/UE.

¹¹ EHPPA to „porozumienie non-profit organizacji grupowych zamówień, które ma na celu gromadzenie wiedzy specjalistycznej, podnoszenie efektywności oraz zapewnienie członkom strategicznej pozycji na europejskim rynku zamówień w dziedzinie zdrowia. Utworzone w 2013 roku EHPPA jest zarejestrowanym stowarzyszeniem działającym według przepisów prawa francuskiego z siedzibą w Paryżu”: see <http://www.ehppa.com/>.

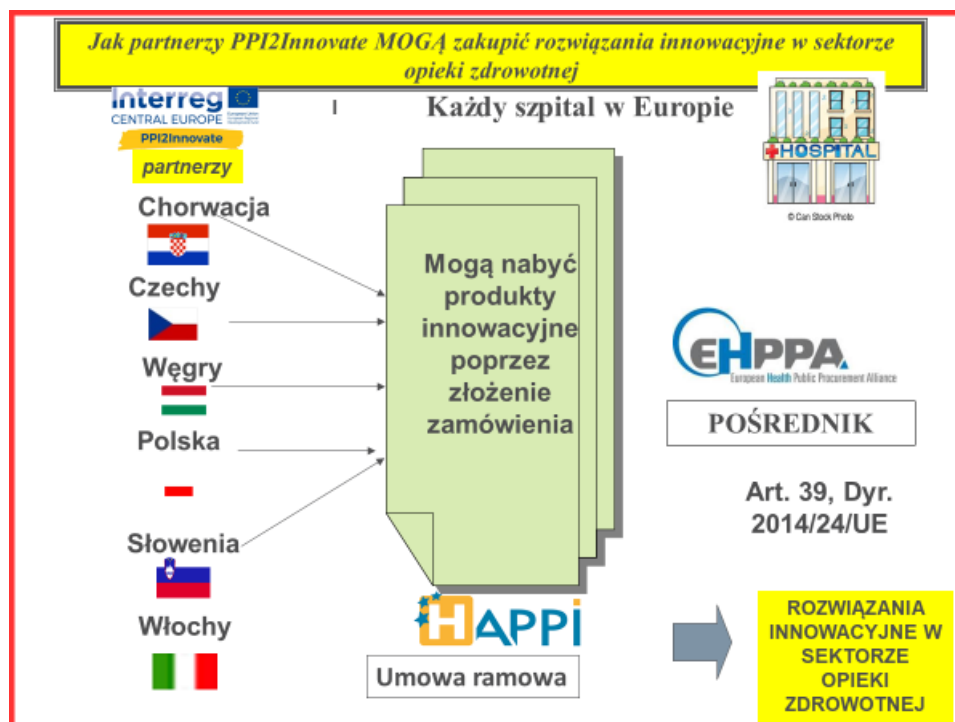


	Czy dyrektywa została przeniesiona? (T/N)	Czy instytucje zamawiające mogą wykorzystywać CJZ z innych państw członkowskich? (T/N)	Jeśli tak, czy mogą wykorzystywać CZ z innych państw członkowskich działające jako hurtownicy (W), pośrednicy (I), lub jedni i drudzy (B)?
<p>Chorwacja</p> 	<p>Nie (nowa Ustawa o Zamówieniach Publicznych do uchwalenia przez Parlament)</p>	<p>Tak (nowa Ustawa o Zamówieniach Publicznych umożliwia wykorzystanie CJZ z innych państw członkowskich)</p>	<p>B</p>
<p>Czechy</p> 	<p>Tak (Ustawa 134/2016)</p>	<p>Tak</p>	<p>B</p>
<p>Węgry</p> 	<p>Tak (Ustawa CXLIII/2015)</p>	<p>Tak</p>	<p>B</p>
<p>Włochy</p> 	<p>Tak (Dekret legislacyjny 50/2016)</p>	<p>Tak</p>	<p>I</p>
<p>Polska</p> 	<p>Tak (Ustawa 2016/1020)</p>	<p>Tak</p>	<p>B</p>
<p>Słowenia</p> 	<p>Tak (ZJN-3/2016)</p>	<p>Tak</p>	<p>B</p>

Schemat 25: Zamówienia HAPPI



TEMAT. Jak nabyć rozwiązania innowacyjne poprzez istniejącą transgraniczną umowę ramową: odwołanie się do umowy ramowej HAPPI przez instytucje zamawiające, które nie są partnerami Konsorcjum HAPPI (np. z Chorwacji, Czech, Węgier, Polski, Słowenii).





Partnerzy w projekcie HAPPI mogą zwracać się do krajowej lub regionalnej jednostki zakupującej, która brała udział w projekcie. Wszystkie inne zainteresowane instytucje zamawiające - a w szczególności te instytucje państw członkowskich, które w pełni wdrożyły Artykuł 39 Dyrektywy 2014/24/UE - mogą zamawiać rozwiązania innowacyjne poprzez umowę ramową HAPPI i odwołanie do umowy ramowej składające się z różnych faz:

- 1) Najpierw, instytucja zamawiająca, która jest zainteresowana jednym z 3 rozwiązań zaproponowanych przez HAPPI na mocy umowy ramowej i chciałaby otrzymać prognozę kosztów, może wysłać prośbę o informacje do EHPPA (happi@resah.fr) lub skontaktować się bezpośrednio z dostawcą, który z kolei jest zobowiązany poinformować instytucję zamawiającą o projekcie oraz warunkach i postanowieniach zamówienia HAPPI.
- 2) Następnie, dostawca opracowuje prognozę kosztów odpowiadającą potrzebom określonym przez instytucję zamawiającą w odniesieniu do zamówienia HAPPI. Jeśli prognoza kosztów zostanie zaakceptowana przez instytucję zamawiającą, wyśle ona email do EHPPA w celu złożenia zamówienia na rozwiązanie, a EHPPA następnie wyśle instytucji zamawiającej porozumienie zapewniając dostęp do zamówienia HAPPI. Po otrzymaniu podpisanego porozumienia, EHPPA tworzy kolejny rynek z dostawcą w imieniu instytucji zamawiającej.
- 3) Trzecim krokiem jest podpisanie aktu zobowiązania: EHPPA wysyła dostawcy pismo konsultacyjne w imieniu instytucji zamawiającej - ponagłając go do opracowania końcowej prognozy kosztów wraz z załączonym aktem zobowiązania oraz cennikiem HAPPI.

Dostawca uzupełnia i podpisuje akt zobowiązania oraz cennik oraz odsyła je pocztą poleconą i elektronicznie do EHPPA. Na koniec, EHPPA po otrzymaniu właściwie podpisanego aktu zobowiązania przesyła całą dokumentację umowy do instytucji zamawiającej, która skontaktuje się z dostawcą w celu zorganizowania realizacji zamówienia (termin dostawy i/lub montażu rozwiązania) oraz wystawienia faktury.

Schemat 26: EHPPA

CJZ: EHPPA – <http://www.ehppa.com/>

Kontakt:

Louis Potel

@: l.potel@resah.fr / Tel: +33 1 55 78 13 67



PROCES



Zalety wykorzystania umowy ramowej HAPPI są następujące:

1. Zakup rozwiązań innowacyjnych, każde z nich odpowiadające na sprecyzowaną potrzebę.
2. Cena rozwiązań innowacyjnych jest na ogół bardziej atrakcyjna niż ogólna cena rynkowa.
3. Uwalnia instytucję zamawiającą od ogłoszenia i przeprowadzania procedury w zakresie zakupu rozwiązania HAPPI.
4. Dostępna dla wszystkich organizacji europejskich ze statusem instytucji zamawiającej, publicznej czy prywatnej non-profit działającej w sektorze opieki zdrowotnej.

2.5. Strategia zamówień w zakresie nabywania rozwiązań innowacyjnych: wdrożenie procedury udzielenia zamówienia

2.5.1. Ustalenie modelu organizacyjnego (KTO NABĘDZIE) oraz dalsza strategia w zakresie zamówień (JAK NABYĆ)

Co zrobić

Instytucje zamawiające powinny dokładnie ocenić za i przeciw każdej procedurze w zakresie zamówień jak przedstawiono w dyrektywie UE 2014/24.



Najpierw powinny ustalić model organizacyjny, (KTO NABĘDZIE), tj. czy zakupią bezpośrednio dla siebie czy zlecą to innej instytucji zamawiającej, bądź tworząc konsorcjum złożą wspólne zamówienie (Artykuły 37-39, Dyrektywy UE 2014/24).

W celu zapewnienia innowacyjności i racjonalizacji modeli organizacyjnych procedur w zakresie zamówień publicznych, nowa Dyrektywa UE podaje nowe zasady w dziedzinie łączenia zamówień publicznych promujące współpracę wśród instytucji zamawiających również z innych Państw Członkowskich.

Nowe szanse współpracy transgranicznej są wyraźnie określone przez Dyrektywę 24/14, ART. 39:

Po pierwsze, instytucje zamawiające mogą wykorzystywać zamówienia publiczne / umowy ramowe udzielone przez instytucje zamawiające innych Państw Członkowskich, jeśli ktoś w Europie zapewni taką możliwość (np. Umowa ramowa HAPPI: zobacz poniżej);

po drugie, mogą wspólnie złożyć zamówienie publiczne, zawrzeć umowę ramową lub działać w ramach dynamicznego systemu zakupów;

po trzecie, instytucje zamawiające z różnych Państw Członkowskich mogą założyć wspólne podmioty podlegające przepisom prawa krajowego lub UE takie jak Europejskie Ugrupowanie Współpracy Terytorialnej (EUWT) (aby dowiedzieć się więcej na temat wspólnych i transgranicznych zamówień, zobacz poniżej).

Jak wskazuje na swojej stronie internetowej Urząd Zamówień Publicznych (<https://www.uzp.gov.pl/baza-wiedzy/interpretacja-przepisow/opinie-dotyczace-ustawy-pzp/inne/wspolne-udzielanie-zamowien-art.-16-ustawy-pzp>), art. 16 ustawy prawo zamówień publicznych stwarza materialnoprawną podstawę dla wspólnego przeprowadzenia postępowania i udzielenia zamówienia przez dwóch lub więcej zamawiających. Zamawiający mogą wspólnie przeprowadzić postępowanie i udzielić zamówienia wyznaczając spośród siebie zamawiającego upoważnionego do przeprowadzania postępowania i udzielenia zamówienia w ich imieniu i na ich rzecz. Możliwość skorzystania z wspólnego udzielenia zamówień publicznych nie została ograniczona ze względu na rodzaj zamawiającego, co oznacza, że wszystkie podmioty zobowiązane do stosowania ustawy prawo zamówień publicznych mogą podjąć decyzję o wspólnym przeprowadzeniu postępowania i udzieleniu zamówienia. Co więcej ustawa nie wymaga spełnienia jakichkolwiek przesłanek dla podjęcia decyzji o udzieleniu zamówienia wspólnie, co pozwala zamawiającym w każdym przypadku, jeżeli uznają to za uzasadnione i na podstawie zawartego między sobą porozumienia przeprowadzić wspólnie postępowanie i udzielić wspólnie zamówienia.

Wyłonienie na podstawie art. 16 ustawy prawo zamówień publicznych jednego z zamawiających do przeprowadzenia postępowania i udzielenia zamówienia jest skuteczne w całym postępowaniu regulowanym ustawą, w tym na etapie postępowania skargowego przed sądem (Wyrok Sądu Okręgowego w Warszawie z dnia 18 sierpnia 2011 r., sygn. XXIII Ga 380/11).

W wyroku z dnia 2 kwietnia 2015 r., sygn. I CSK 207/14, Sąd Najwyższy orzekł, że z art. 16 ust. 1 nie wynika zakaz wspólnego przeprowadzenia postępowania i udzielenia zamówienia publicznego przez podmioty o niejednorodnym statusie, tj. posiadające status



zamawiającego w rozumieniu art. 2 pkt. 12 i art. 3 ust. 1 łącznie z innymi podmiotami, które, co do zasady, tego statusu nie posiadają.

Zamówienie wspólne to istotne narzędzie, które może znacznie podnieść poziom efektywności udzielanego zamówienia publicznego. Jako ewidentny przykład korzyści jakie niesie wspólne udzielanie zamówień jest postępowanie prowadzone przez miasto Jasło, które w imieniu kilku gmin, spółek i przedsiębiorstw ogłosiło przetarg publiczny na dostawę energii w latach 2016-2017. Do wspólnego grupowego zakupu przekonały się sąsiadujące gminy: Kołaczyce i Tarnowiec oraz miejscowe przedsiębiorstwa produkcyjne między innymi JAFAR S.A., Vortumnus Sp. z o.o., Trans-Wiert Sp. z o.o., Zakłady Tworzyw Sztucznych Marek Wojtunik oraz Ligra Grzegorz Schabiński. Planowane oszczędności całej grupy wynosiło **800 tys. zł rocznie**.

Nie wolno zapominać o kilku kwestiach związanych z prowadzeniem wspólnych zamówień, do których należą trudności dotyczące:

- 1) zdefiniowania czy też doprecyzowania wspólnego przedmiotu zamówienia,
- 2) obowiązku stosowania ustawy PZP i konsekwencjach z tego wynikających obejmujących także zamawiających, którzy występując samodzielnie udzielają zamówień poza ustawą prawo zamówień publicznych.

Obok tego wskazać należy na szereg pozytywnych aspektów wspólnych zamówień takich jak:

- 1) **oszczędności finansowe**,
- 2) uzyskanie korzystniejszych warunków pozacenowych, np. upusty,
- 3) zwiększenie konkurencji pomiędzy wykonawcami,
- 4) podniesienie jakości usług i towarów,
- 5) obniżeniem kosztów samego postępowania o udzielenie zamówienia publicznego w sytuacji optymalizowanego wykorzystania potencjału osobowego.
- 6) możliwość dzielenia się doświadczeniami pomiędzy zamawiającymi i zacieśnienie współpracy,
- 7) ujednoczenie stosowanych rozwiązań w ramach grup zamawiających współpracujących ze sobą,
- 8) kształtowanie i umacnianie wizerunku jednostki jako stosującej nowoczesne i przynoszące oszczędności rozwiązania.

TEMAT: PROJEKT HAPPI:

Projekt HAPPI (<http://www.happi-project.eu/>) zakłada **współpracę pomiędzy centralnymi jednostkami zakupującymi różnych Państw Członkowskich w celu zakupu innowacyjnych i zrównoważonych rozwiązań w zakresie zdrowego starzenia**. Projekt ten koncentruje się na zamawianiu istniejących rozwiązań innowacyjnych (Zamówienia Publiczne w dziedzinie Innowacyjnych Rozwiązań - PPI). Współpraca wśród partnerów HAPPI ma na celu pokonywanie barier prawnych wśród Państw Członkowskich UE poprzez stymulowanie innowacji w modelu „jak nabyć”.

Wspólne zamówienie w ramach tego projektu zostało poprzedzone dogłębną Analizą Prawną, która wskazała różne techniki oraz instrumenty zebranych zamówień na szczeblu krajowym i europejskim, aby stworzyć najodpowiedniejszy model dla konsorcjum HAPPI, sprawdzić wykonalność wspólnych zamówień transgranicznych oraz określić optymalny model organizacyjny i umowny.

Analiza Prawna przeprowadzona przez **Uniwersytet Turyński (UNITO)** w ramach PROJEKTU HAPPI wzięta pod uwagę kilka możliwych modeli zgodnie z zatwierdzonym międzyczasie art. 39 Dyrektywy 2014/24.



Wybrany modelem było delegowanie francuskiej centralnej jednostki zakupującej (CJZ) (działającej jako partner oraz koordynator całego projektu) do zawarcia Umowy Ramowej (bez zaangażowania w zakup) z odrębnymi częściami ustalając wszystkie warunki oraz identyfikując wykonawcę dla każdej części w imieniu innych zamawiających z konsorcjum, w ramach francuskiego instytutu prawnego «groupement de commande» (ART. 8 francuskiego kodeksu zamówień publicznych). Projekt HAPPI umożliwił wszystkim partnerom stosowanie działania zaoferowanego przez francuskich CZ, poprzez pełnomocnika lub przystąpienie do procedury udzielenia zamówienia tymże CZ (zobacz poniżej).

Zgodnie z wybraną procedurą, francuski centralny zamawiający został upoważniony do przeprowadzenia procedury selekcji w celu zawarcia zamkniętej umowy ramowej zgodnie z prawem Unii Europejskiej oraz krajowymi przepisami francuskiego prawa, ze znaczną harmonizacją wymagań oraz dokumentów przetargowych, aby pokonać bariery prawne i językowe oraz zapewnić publikację ogłoszenia przetargowego w trzech różnych językach. Dokumenty przetargowe wyjaśniły, że przepisy prawa krajowego każdego kraju docelowego konkretnej umowy lub zamówienia na przedmiot usługi byłyby stosowane i konsekwentnie egzekwowane.


Schemat 27. Cel projektu HAPPI

Cele

Cele ogólne

-  Odpowiedz na wyzwanie zmiany demograficznej w Europie
-  Wykorzystaj zamówienia publiczne, aby pobudzić rozwiązania innowacyjne napędzane popytem

Główne efekty

-  Stwórz sieć Publicznych Podmiotów Zamawiających w dziedzinie innowacji w zakresie zdrowego starzenia

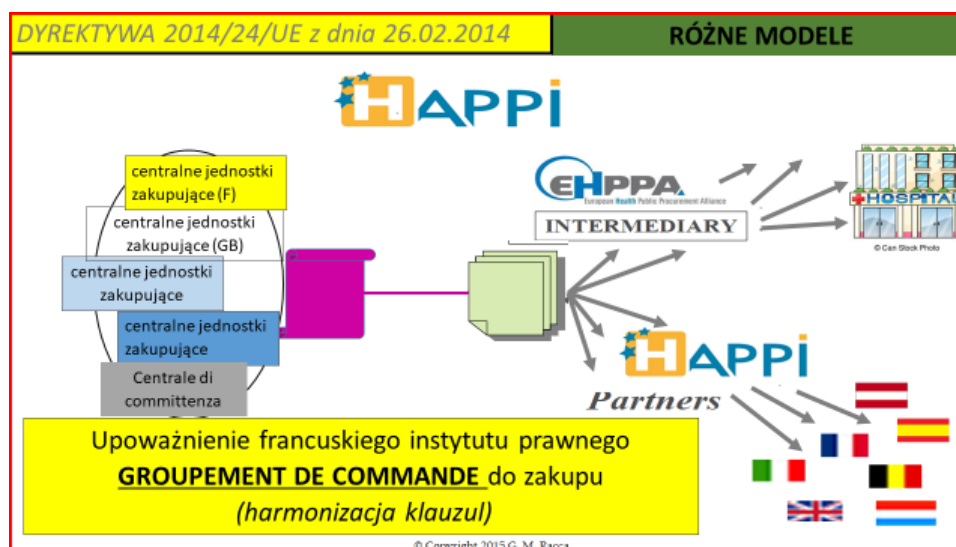
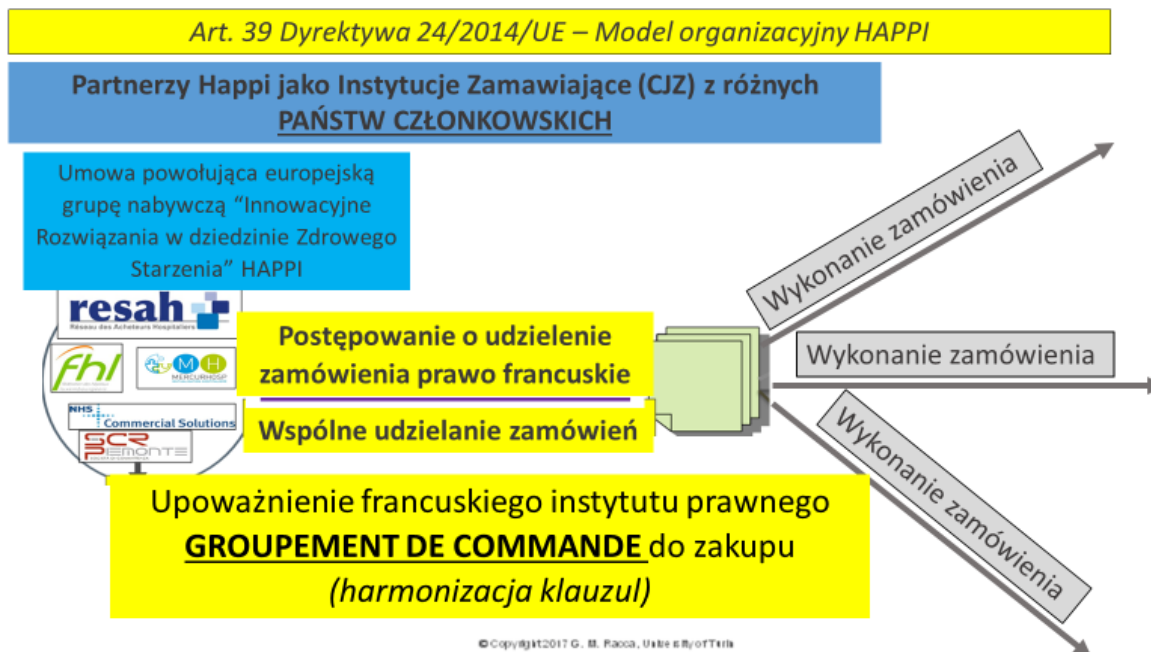


Założ europejską wspólną platformę poprzez którą popyt spotyka się z podażą

Wspieraj ekosystem przemysłowy oraz rynek europejski



Schemat 28. Model organizacyjny w projekcie HAPPI



Wybór strategii w zakresie zamówień

Najpierw, zamawiający muszą zdefiniować strategię w zakresie zamówień oraz w konsekwencji, procedurę udzielenia zamówienia, która lepiej pasuje do wcześniej ocenionych potrzeb.

Dyrektywa 2014/24/UE przewiduje dwie „regularne” procedury stosowane przy braku szczególnych wymagań oraz inne procedury, które instytucje zamawiające mogą stosować w przypadku pewnych wymagań.

Regularne procedury



- 1) **Procedura otwarta** (art. 27 Dyrektywy 2014/24/UE), zapewniająca, aby nabywca publiczny miał dostęp do maksymalnego wyboru potencjalnych rozwiązań innowacyjnych;
- każdy wykonawca może złożyć ofertę oraz mieć równą szansę konkurencyjności po spełnieniu/niespełnieniu warunków (tj. kryteria wykluczenia lub kwalifikacji);
 - w najkrótszych możliwych ramach czasowych (procedura otwarta jest procedurą jednoetapową).

Ustawa prawo zamówień publicznych reguluje kwestie procedury otwartej w przepisach określających przetarg nieograniczony. Stosowanie go jest podstawową zasadą prawa zamówień publicznych, zgodnie którą obowiązuje reguła stosowania przetargu nieograniczonego oraz ograniczonego w każdym przypadku, gdyż są to tryby gwarantujące przeprowadzenie postępowania dającego gwarancję zachowania konkurencyjności.

Art. 39 ustawy prawo zamówień publicznych stanowi, iż przetarg nieograniczony to tryb udzielenia zamówienia, w którym w odpowiedzi na publiczne ogłoszenie o zamówieniu oferty mogą składać wszyscy zainteresowani wykonawcy. Najistotniejszym elementem prowadzonego tego postępowania z perspektywy innowacyjnych zamówień jest poprawnie i zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa przygotowany opis przedmiotu zamówienia. Sporządzona go zamawiający. Oznacza to iż jeśli jest to tryb wybrany dla PCP przez PPI, zamawiający posiada okresową wiedzę w tym dziedzinie specjalistyczną, która pozwoliła mu na działanie zgodne z art. 29 i następnymi przepisami ustawy prawo zamówień publicznych. Zgodnie z brzmieniem przywołanego art. 29 ust. 1 ustawy prawo zamówień publicznych przedmiot zamówienia opisuje się w sposób jednoznaczny i wyczerpujący, za pomocą dostatecznie dokładnych i zrozumiałych określeń, uwzględniając wszystkie wymagania i okoliczności mogące mieć wpływ na sporządzenie oferty. Zamawiający musi, zatem opisać przedmiot zamówienia w sposób na tyle precyzyjny, aby wykonawca był w stanie przygotować ofertę. Stanowisko takie znalazło potwierdzenie w szeregu wyroków Krajowej Izby Odwoławczej (przywołany wyżej wyrok z dn. 31 stycznia 2012 r. sygn. KIO 136/12). Podobnie w wyroku z dnia 14 stycznia 2013 r. (sygn. KIO 2888/12), KIO stanęła na stanowisku, że: "Art 29 ust. 1 ustawy zawiera normę nakazującą zamawiającemu jednoznaczny i wyczerpujący opis przedmiotu zamówienia, w taki sposób, aby wykonawca po zapoznaniu się z tym opisem był w stanie sporządzić ofertę. Tym samym w sytuacji, gdy zamawiający oczekuje dostawy na jego rzecz jakiegoś dobra czy świadczenia na jego rzecz usługi mu określić swoje wymagania tak szczegółowo i dokładnie, aby każdy wykonawca był w stanie zidentyfikować, czego zamawiający oczekuje i to właśnie mu zaoferować. Prawidłowa realizacja normy art. 29 ust. 1 ustawy jest gwarancją porównywalności ofert. Z mocy art. 29 ust. 1 ustawy na zamawiającym spoczywa obowiązek określenia przedmiotu zamówienia, a zatem nawet w sytuacji, gdy nie jest on profesjonalistą musi potrafić określić swoje potrzeby i oczekiwania. Jeśli przedmiot jest wysoce specjalistyczny, a zamawiającemu brak odpowiedniej wiedzy, aby jasno określić wymagania, może skorzystać z dialogu technicznego, trybów negocjacyjnych



(w szczególności dialogu konkurencyjnego), czy powołać biegłych służących mu odpowiednią pomocą. (wyrok KIO z dnia 11 lutego 2014 r., KIO 139/14; KIO 148/14; KIO 150/14).

Poza opisanym precyzyjnie przedmiotem zamówienia, wymagane jest sprecyzowanie kryteriów oceny oferty. Cechą innowacyjnego zamówienia publicznego są zróżnicowane kryteria wyboru najkorzystniejszej oferty. Dlatego ogromne znaczenie ma pojęcie MEAT (Most Economically Advantageous Tender), czyli oferty najkorzystniejszej ekonomicznie. Taka oferta powinna spełniać warunek najlepszego bilansu ceny oraz innych cech zamówienia. Kryteriami jaki może wykorzystywać zamawiający to m.in.

- wartość techniczna,
- właściwości estetyczne i funkcjonalne,
- aspekty środowiskowe,
- koszty użytkowania,
- rentowność,
- serwis przedsprzedażny,
- pomoc techniczna,
- czas i termin dostawy,
- czas i termin realizacji,
- cena.

- 2) **Procedura ograniczona** (art. 28 Dyrektywy 2014/24/UE) wymaga dłuższych ram czasowych, ponieważ zakłada procedurę dwuetapową z pierwszą fazą otwartą dla wszystkich wykonawców oraz drugą fazą ograniczoną do wykonawców zaproszonych przez zamawiającego zgodnie z ich sytuacją finansową i/lub specjalistyczną wiedzą techniczną. W przypadku przetargu ograniczonego ustawa prawo zamówień publicznych przyjmuje analogiczny sposób tworzenia i prowadzenia postępowania jak dla przetargu nieograniczonego, poza jednym rozwiązaniem jakim jest dwuetapowość postępowania. Jednakże w tym trybie również opis przedmiotu zamówienia sporządzony musi być i opublikowany w chwili wszczęcia prowadzonego postępowania, analogicznie jak i określone kryteria oceny ofert.

Inne procedury określone przez Dyrektywę 2014/24 UE nie są uznawane za „regularne procedury”, ponieważ instytucje zamawiające muszą podać powody dotyczące istnienia szczególnej charakterystyki /wymagań (określone przez Dyrektywę UE) w kontrakcie lub działanie uzasadniające ich wykorzystanie:

- 3) **Procedura konkurencyjna z negocjacjami** (art. 29 Dyrektywy 2014/24/UE) mogąca mieć miejsce w sytuacjach, które obejmują roboty, które „nie są standardowymi budynkami lub gdy roboty obejmują projektowanie lub innowacyjne rozwiązania”, usługi lub dostawy, które wymagają „prac adaptacyjnych lub projektowych” (Dyrektywa 2014/24/UE, preambuła (43)). Takie prace adaptacyjne lub projektowe są szczególnie konieczne w przypadku złożonych zakupów, takich jak wyrafinowane produkty, usługi intelektualne (na przykład niektóre usługi konsultacyjne, usługi architektoniczne lub usługi inżynierskie lub duże projekty z zakresu technologii



informatycznych i komunikacyjnych (ICT). Wskazane przesłanki są uzasadnione w Dyrektywie 2014/24/UE, w preambule (43). Jak wskazują przyjęte regulacje prawne, negocjacje mogą być konieczne do zagwarantowania, aby dostawa lub usługa, o której mowa odpowiadała potrzebom instytucji zamawiającej. W tych przypadkach, w dokumentach w zakresie zamówień, instytucje zamawiające mają możliwość aby określić tematykę zamówienia podając opis swoich potrzeb oraz charakterystykę wymaganych dostaw, robót lub usług, które mają być zamówione oraz określając kryteria udzielenia zamówienia. Wskaż również które elementy opisu określają minimalne wymagania, które muszą być spełnione przez wszystkich oferentów.

Szczególnie złożone sytuacje wymagają od zamawiających szczególnej umiejętności określenia minimalnej wymaganej charakterystyki towarów lub usług, które mają być zamówione we wcześniejszym ogłoszeniu o zamówieniu, wraz z ramami czasowymi na procedurę, kryteria wykluczenia, kwalifikacji oraz udzielenia zamówienia. Procedura konkurencyjna z negocjacjami jest podzielona na trzy fazy: kwalifikację (ocena kwalifikacji przedstawionych przez oferentów według kryteriów wykluczenia i kwalifikacji), negocjacje (z minimum trzema kandydatami zaproszonymi do złożenia wstępnych ofert, które mogą mieć miejsce w następujących po sobie turach) oraz wybór wykonawcy (pozostali kandydaci są powiadamiani przez instytucje zamawiającą o zamknięciu negocjacji oraz wyznaczony jest nieprzekraczalny termin dostarczenia ofert końcowych, zamówienie jest udzielane zwycięskiemu oferentowi, wybranemu poprzez zastosowanie kryteriów udzielenia zamówienia).

Procedura konkurencyjna z negocjacjami jest specjalnie stworzona do stosowania przy złożonych projektach bez względu na ich wielkość i wartość, w całym krótkich ramach czasowych. Z natury, procedura konkurencyjna z negocjacjami od samego początku wymaga zarówno od instytucji zamawiających, jak i dostawców koncentracji na celach projektowych oraz wymaganiach: instytucja zamawiająca faktycznie powinna opublikować wystarczająco szczegółowe zaproszenie do składania ofert tak, aby oferenci mogli dostarczyć wystarczająco treściwe oferty. Instytucje zamawiające otrzymują **wstępne ofert**. Następnie, instytucje zamawiające będą **negocjowały z oferentami wstępne oraz wszystkie kolejne oferty przez nich dostarczone**, z wyjątkiem ostatecznych ofert (w których instytucja zamawiająca ma zamiar zamknąć negocjacje, poinformuje pozostałych oferentów oraz wyznaczy wspólny nieprzekraczalny termin dostarczenia nowych lub zmienionych ofert).

W **procedurze konkurencyjnej z negocjacjami**, etap negocjacji obejmuje każdy możliwy aspekt umowy, począwszy od jakości rozwiązania po klauzule umowne, koszty, zachęty w zakresie innowacyjnych rozwiązań oraz wdrożenie zamówienia.

KROKI DO WYKONANIA, ABY PROCEDURA KONKURENCYJNA Z NEGOCJACJAMI BYŁA EFEKTYWNA

1. Zweryfikuj, czy prace obejmują projektowanie lub innowacyjne rozwiązania oraz czy usługi lub dostawy wymagają działań adaptacyjnych lub projektowych.
2. Określ jasne cele i oczekiwane rezultaty.
3. Opublikuj wniosek o dopuszczenie do udziału.



4. Otrzymane oferty wstępne. Następnie przystąpienie do negocjacji z dopuszczonymi wykonawcami.
5. Podczas fazy negocjacji, zalecane jest prowadzenie i przechowywanie szczegółowych notatek z tej fazy na wypadek, gdyby twój końcowy wybór został zakwestionowany.
6. Dostosuj specyfikacje oraz wyślij ponownie Zaprośenie do Składania Ofert do wszystkich dostawców, podając im wszystkie dodatkowe informacje oraz wskazówki uzyskane poprzez proces negocjacji, aby dać wszystkim równe szanse w przetargu.
7. Dokonaj oceny i złóż zamówienie.

Ustawa prawo zamówień publicznych reguluje w tej materii tryb negocjacji z ogłoszeniem.

Art. 54 ustawy prawo zamówień publicznych stanowi, iż negocjacje z ogłoszeniem to tryb udzielenia zamówienia, w którym, po publicznym ogłoszeniu o zamówieniu, zamawiający zaprasza wykonawców dopuszczonych do udziału w postępowaniu do składania ofert wstępnych prowadzi z nimi negocjacje, a następnie zaprasza ich do składania ofert.

Przesłanki stosowania negocjacji z ogłoszeniem:

- 1) w postępowaniu prowadzonym uprzednio w trybie przetargu nieograniczonego lub przetargu ograniczonego wszystkie oferty zostały odrzucone na podstawie art. 89 ust. 1 pkt 1, 2, 4 lub 5 lub zamawiający unieważnił postępowanie na podstawie art. 93 ust. 1 pkt 4, a pierwotne warunki zamówienia nie zostały w istotny sposób zmienione;
- 2) wartość zamówienia jest mniejsza niż kwoty określone w przepisach wydanych na podstawie art. 11 ust. 8,
- 3) rozwiązania dostępne na rynku nie mogą zaspokoić, bez ich dostosowania, potrzeb zamawiającego;
- 4) roboty budowlane, dostawy lub usługi obejmują rozwiązania projektowe lub innowacyjne;
- 5) zamówienie nie może zostać udzielone bez wcześniejszych negocjacji z uwagi na szczególne okoliczności dotyczące jego charakteru, stopnia złożoności lub uwarunkowań prawnych lub finansowych lub z uwagi na ryzyko związane z robotami budowlanymi, dostawami lub usługami,
- 6) jeżeli zamawiający nie może opisać przedmiotu zamówienia w wystarczająco precyzyjny sposób przez odniesienie do określonej normy, europejskiej oceny technicznej, o której mowa w art. 30 ust. 1 pkt 2 lit. c, wspólnej specyfikacji technicznej, o której mowa w art. 30 ust. 1 pkt 2 lit. d, lub referencji technicznej.

Jak widać powyżej przesłanki stosowania tego trybu są niemalże sztywne na miarę potrzeby PPI i PCP.

Zgodnie z art. 55a ustawy prawo zamówień publicznych, zamawiający określa w ogłoszeniu o zamówieniu przedmiot zamówienia, minimalne wymagania, które muszą spełnić wszystkie oferty oraz, czy przewiduje udzielenie zamówienia na podstawie ofert wstępnych bez przeprowadzenia negocjacji lub podział negocjacji na etapy. W przypadku gdy zamawiający przewiduje podział negocjacji na etapy w ogłoszeniu określa się liczbę etapów. Określenie przedmiotu zamówienia musi być wystarczająco precyzyjne, aby umożliwić wykonawcom ustalenie charakteru i



zakresu zamówienia oraz podjęcie decyzji co do złożenia wniosku o dopuszczenie do udziału w postępowaniu.

Prowadzone w tym trybie negocjacyjne nie służą do uzgadniania treści oferty. Zgodnie z art. 58 ust. 2 ustawy prawo zamówień publicznych zamawiający prowadzi negocjacje w celu doprecyzowania lub uzupełnienia opisu przedmiotu zamówienia lub warunków umowy w sprawie zamówienia publicznego. Wykonawca może więc podczas negocjacji zaprezentować swoje stanowisko, wyjaśnić zamawiającemu wszystkie istotne elementy dotyczące przedmiotu zamówienia, a także zgłosić postulaty co do treści umowy w sprawie zamówienia publicznego, której wstępny projekt lub podstawowe założenia poznał już na etapie składania ofert wstępnych. Jeśli podczas spotkania negocjacyjnego wykonawca oświadczy, że nie może zaakceptować określonych warunków zawartych w SIWZ albo w projekcie umowy, nie oznacza to, że warunki te zostaną przez zamawiającego wycofane. Przedstawione podczas negocjacji uwagi wykonawcy są źródłem informacji dla zamawiającego i powinny być powodem do refleksji nad ostateczną wersją SIWZ. Jednakże to zamawiającemu przysługuje uprawnienie jak i obowiązek do ostatecznego kształtowania opisu przedmiotu zamówienia. Po zakończeniu negocjacji zamawiający może doprecyzować lub uzupełnić SIWZ wyłącznie w zakresie, w jakim była ona przedmiotem negocjacji. Negocjacje nie mogą również doprowadzić do istotnej zmiany przedmiotu zamówienia lub pierwotnych warunków zamówienia. To samo dotyczy projektu umowy. Zgodnie z art. 58 ust. 2c ustawy prawo zamówień publicznych negocjacje nie mogą prowadzić do zmiany minimalnych wymagań oraz kryteriów oceny ofert określonych w ogłoszeniu.

Wynikiem spotkań negocjacyjnych jest sporządzenie przez zamawiającego ostatecznej wersji SIWZ, którą przekazuje wykonawcom, z którymi prowadził negocjacje, wraz z zaproszeniem do składania ofert. Może też się zdarzyć, że pomimo prowadzonych negocjacji treść SIWZ w ogóle nie zostanie zmieniona. W każdym razie dla wykonawcy, który próbował negocjować korzystne dla siebie postanowienia, wyznacznikiem do sporządzenia oferty jest ta wersja SIWZ, którą otrzymał od zamawiającego wraz z zaproszeniem do złożenia oferty.

„(...) przepis art. 59 ust. 1 ustawy prawo zamówień publicznych zezwalając na doprecyzowanie lub uzupełnienie SIWZ po przeprowadzonych negocjacjach określa zakres dozwolonych zmian w takim zakresie, w jakim negocjacje były prowadzone, choćby z jednym wykonawców. Przepis ten nie stanowi *lex specialis* w stosunku do art. 38 ust. 4 ustawy prawo zamówień publicznych i wydaje się, że nie wyklucza możliwości wprowadzenia zmian również na tej podstawie (art. 38 ust. 4 w zw. z art. 60 ust. 4 ustawy prawo zamówień publicznych) z zachowaniem rygorów wynikających z art. 38 ust. 5 ustawy prawo zamówień publicznych (...) W wyniku bowiem negocjacji zamawiający doszedł do przekonania, że oczekiwał będzie od wykonawców gotowości do sporządzenia nieistniejącej i zaktualizowanej istniejącej dokumentacji technicznej lokalnych systemów alarmowych. Taka zmiana w SIWZ jest dopuszczalna w świetle art. 59 PZP” (wyrok SO w Poznaniu z dnia 4 czerwca 2008 r. sygn. akt X Ga 127/08).



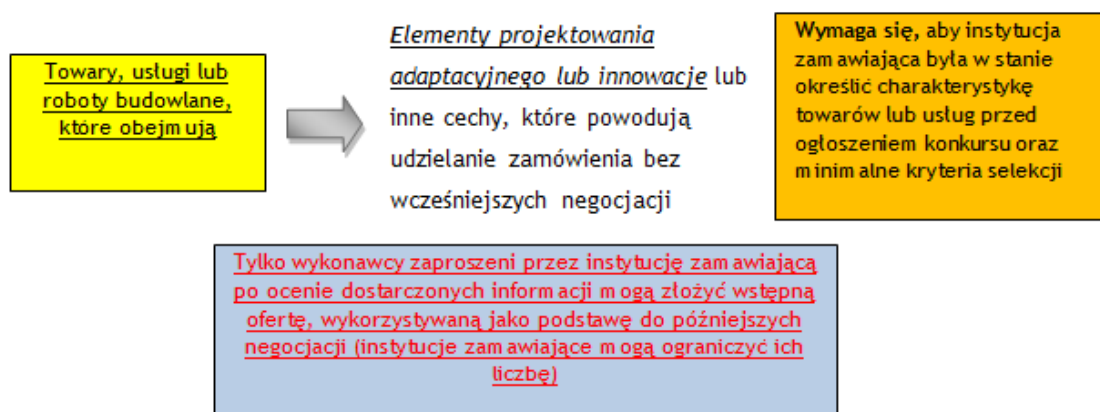
Dopiero oferta składana po negocjacjach i po dokonanej zmianie specyfikacji istotnych warunków zamówienia stanowi zasadnicze oświadczenie ofertowe. Takiego charakteru nie sposób przypisywać ofercie wstępnej, jako złożonej jeszcze przed negocjacjami, dotyczącej przedmiotu zamówienia sprzed zmiany jego opisu, a zatem niejednokrotnie w tej mierze nieaktualnej, bowiem odnoszącej się do inaczej zdefiniowanego przedmiotu zamówienia. (...) Oferta składana po negocjacjach nie jest bowiem kontynuacją czy dopełnieniem oferty wstępnej, ale składanym na nowo, w zmienionych warunkach (w odpowiedzi na zapisy doprecyzowanej i uzupełnionej specyfikacji istotnych warunków zamówienia) oświadczeniem. (wyrok KIO z dnia 26 listopada 2010 r. sygn. akt KIO/UZP 2460/10).

Schemat 29. Procedura konkurencyjna z negocjacjami

ZAMÓWIENIA PUBLICZNE NA INNOWACYJNE ROZWIĄZANIA (PPI)

Procedura Konkurencyjna z Negocjacjami

(Art. 29, Dyrektywa UE 2014/24)



4) **Dialog konkurencyjny** (art. 30 Dyrektywy 2014/24/UE) może być również brany pod uwagę przez nabywców publicznych. Jest to szczególnie przydatne, gdy otwarta konsultacja rynkowa nie ujawniła wystarczającej ilości informacji, aby umożliwić instytucji zamawiającej jasne zdefiniowanie środków do zaspokojenia potrzeb lub określenie co rynek może zaoferować, szczególnie w przypadku **złożonych sytuacji**, które nie mogą być rozwiązane przez **administrację publiczną** i w których innowacyjność projektów powoduje, że specyfikacje techniczne nie mogą być przygotowane z wyprzedzeniem. Faktycznie dialog konkurencyjny umożliwia zamawiającemu prowadzenie indywidualnych dyskusji z uczestniczącymi wykonawcami w celu określenia i zdefiniowania najodpowiedniejszych środków zgodnie z potrzebą publiczną.

Można również wziąć pod uwagę wsparcie finansowe dla uczestników. Zgodnie z Dyrektywami UE, instytucje zamawiające mogą określić nagrody lub płatności dla uczestników w dialogu (art. 30, ust. 8, Dyrektywy 2014/24/UE).



TEMAT: DIALOG KONKURENCYJNY (Artykuł 30, dyrektywy 2014/24/UE)

Fundamentalnym celem dialogu konkurencyjnego jest udzielenie zamówienia na dostawy, usługi lub roboty, aby udzielenie zamówienia na dostawy, usługi lub roboty nastąpiło po dialogu z wybranymi uczestnikami. Zgodnie z tą procedurą, każdy oferent dostarcza raczej ofertę opartą na swoim własnym rozwiązaniu potrzeb określonych przez instytucję zamawiającą. Dialog konkurencyjny jest często wykorzystywany przy **dużych lub złożonych projektach, w których specyfikacje techniczne nie mogą być właściwie zdefiniowane z wyprzedzeniem**. Zgodnie z zasadami zamówień publicznych UE, może być również wykorzystywany, gdy potrzeby instytucji zamawiającej nie mogą być zaspokojone bez dostosowania łatwo dostępnych rozwiązań lub, gdy potrzeby obejmują projektowanie lub rozwiązania innowacyjne. Jak uznano w europejskiej dyrektywie 2014/24/UE, dialog konkurencyjny jest odpowiedzią na potrzebę instytucji zamawiającej posiadania dodatkowej elastyczności wyboru procedury zamówień, która przewiduje negocjacje w przypadkach, gdy instytucje zamawiające **nie są w stanie zdefiniować środków zaspokojenia swoich potrzeb lub ocenić co rynek może zaoferować pod względem rozwiązań technicznych, finansowych lub prawnych**. Taka sytuacja jest szczególnie stosowna przy projektach w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych.

W procedurze dialogu konkurencyjnego, zamawiający publikuje ogłoszenie o zamówieniu, w którym określa swoje potrzeby oraz minimalne wymagania; orientacyjne ramy czasowe dla dialogu; kryteria wykluczenia, kwalifikacji oraz udzielenia zamówienia. Procedura ta obejmuje kilka faz:

- 1) **fazę kwalifikacji**, w której informacje przedstawione przez oferentów są oceniane przez zamawiającego pod kątem kryteriów wykluczenia i kwalifikacji opublikowanych w ogłoszeniu o zamówieniu i przynajmniej 3 wykonawców jest zaproszonych do fazy dialogu;
- 2) **fazę dialogu**, w której zamawiający omawia część techniczną ofert z wybranymi kandydatami na zasadach transparentności i równego traktowania.;
- 3) **fazę udzielenia zamówienia**, w której pozostali kandydaci są zaproszeni do złożenia swoich ofert końcowych opartych o informację zwrotną z poprzedniego dialogu, z zastrzeżeniem, że nie są dozwolone żadne zmiany w istotnych aspektach ofert. Następnie zamawiający stosuje kryteria udzielenia zamówienia opublikowane w ogłoszeniu o zamówieniu w celu wybrania zwycięskiego oferenta, z którym podpisywana jest umowa.

Ze względu na to, że dialog konkurencyjny daje duże uprawnienia uznaniowe instytucjom zamawiającym, pociąga za sobą wyższe ryzyko sporów sądowych.

Do tej pory dialog konkurencyjny nie był wykorzystywany w pełni, szczególnie ze względu na pewną niechęć zamawiających do podejmowania ryzyka, którzy widzą w tej procedurze czasochłonny i skomplikowany proces o bardzo dużych kosztach transakcyjnych.

Aby pokonać takie trudności, istnieje seria kroków, które mogą być przydatne, aby podjąć **pomyślny dialog konkurencyjny**: przede wszystkim, tematyczna i otwarta konsultacja, w której czas spędzony na zrozumienie rynku przewyższy ryzyko procedowania na podstawie błędnych założeń. Po drugie - zamawiający zyskają lepsze rozeznanie możliwych wymagań, założeń oraz sytuacji na rynku - ważne jest przygotowanie planu projektu do procesu zamówień zapewniając, że będzie on wystarczająco szczegółowy i zapewnione będą zasoby (np. z planem zakładającym czas potrzebny na opracowanie dokumentów, otrzymanie ofert oraz przeprowadzenie konstruktywnego dialogu). Ponadto, elastyczność takiej procedury umożliwia zamawiającym bycie przewidującymi i efektywnymi



działając w dopasowanym procesie przy różnych podejściach zgodnych z rodzajem i wielkością projektów (zwykle podzielonego na dialog wstępny lub konsultację rynkową; dialog z wybranymi podmiotami; oraz bliższy dialog z wybranymi wykonawcami prowadzący do udzielenia zamówienia.

Dialog konkurencyjny jest procedurą, która znajduje zastosowanie przede wszystkim w sytuacji, kiedy instytucje zamawiające są w stanie określić swoje potrzeby i wymagania, ale nie potrafią ustalić w jaki sposób mają być one spełnione. Nie są one również w stanie ocenić jakie rozwiązania techniczne, finansowe czy prawne może im zaoferować w tym zakresie rynek. Przykładem mogą być tu projekty innowacyjne, duże projekty zintegrowanej infrastruktury transportowej, dużych sieci komputerowych lub projekty wymagające złożonego finansowania.

Dialog konkurencyjny może być użyteczny w przypadku robót budowlanych, których przedmiotem są niestandardowe budynki, lub sytuacje, w których roboty budowlane obejmują projektowanie lub rozwiązania innowacyjne oraz usługi lub dostawy wymagające prac dostosowawczych lub projektowych. Takie prace dostosowawcze lub projektowe są konieczne szczególnie w przypadku złożonych zakupów, takich jak wysokiej klasy produkty, usługi intelektualne, np. pewne usługi doradcze, usługi architektoniczne lub usługi z zakresu inżynierii bądź duże projekty z zakresu technologii informatycznych i komunikacyjnych. W takich przypadkach dialog może być konieczny, by zagwarantować, że dana dostawa lub usługa odpowiada potrzebom instytucji zamawiającej. Z tego też względu przesłanki zastosowania dialogu konkurencyjnego są takie same jak przesłanki ustanowione dla negocjacji z ogłoszeniem.

Dialog konkurencyjny jest więc nie tylko trybem udzielania zamówienia publicznego, ale również swego rodzaju metodą pozwalającą na dyskusję pomiędzy potencjalnym wykonawcą/wykonawcami a specjalistami w danej dziedzinie, dzięki czemu można określić w jakim stopniu dostawcy/usługodawcy/wykonawcy roboty budowlanej są w stanie spełnić aktualne i potencjalne potrzeby społeczne i ekonomiczne lub jak mogą dostosować się do tych wymagań. W przypadku dialogu konkurencyjnego wykonawcy biorący w nim udział mogą szczegółowo przedstawić swoje rozwiązania oraz mają wpływ na to, co zostanie opisane ostatecznie w dokumentacji przetargowej. Występują oni nie tylko w roli konkurujących ze sobą wykonawców, ale stają się też doradcami, ekspertami w danej dziedzinie, których zadaniem jest wskazanie najlepszego rozwiązania. Tę metodę stosuje się najczęściej w przypadku składania złożonych, kompleksowych zamówień. Dialog konkurencyjny może być wielostopniowy i w tym przypadku polega na eliminacji potencjalnych oferentów na określonych zasadach.

Przepis art. 60b ust 1 ustawy prawo zamówień publicznych określa przesłanki zastosowania dialogu konkurencyjnego, poprzez odesłanie do przesłanek stosowania negocjacji z ogłoszeniem.

Należy w tym miejscu od razu zwrócić uwagę na jedną bardzo ważną kwestię. Jeżeli zamawiający po podjęciu prób sprecyzowania specyfikacji istotnych warunków zamówienia i rozeznaniu rynku, przy zachowaniu należytej staranności, którą należy rozumieć jako staranność właściwą dla profesjonalnego obrotu, nie



jest w stanie określić przedmiotu zamówienia za pomocą obiektywnych parametrów lub uwarunkowań prawnych, lub finansowych realizacji danego specyficznego zamówienia (projektu) - wskazane jest dopiero wtedy podjęcie decyzji o wyborze trybu dialogu konkurencyjnego i prowadzenie negocjacji z wykonawcami, którzy działając w branży, będą w stanie dostarczyć niezbędnych informacji, często takich rozwiązań, które będą miały charakter indywidualny, właściwy dla danego zamówienia. Krajowa Izba Odwoławcza w wyroku z dnia 6 września 2011 r. (KIO 1798/11) wskazała, iż niemożliwość udzielenia zamówienia w rozumieniu art. 60b ust. 1 pkt 1, stanowiąca podstawę do udzielenia zamówienia w trybie dialogu konkurencyjnego musi być obiektywna, a nie wynikać jedynie z subiektywnego przekonania zamawiającego.

Dialog to najistotniejszy etap postępowania prowadzonego w tym trybie. Jest on również najbardziej czasochłonny. To właśnie czas trwania tego etapu przekłada się na całkowity czas trwania postępowania. Stąd też istotne jest, aby przechodząc do tego etapu mieć przygotowany harmonogram prowadzenia dialogu z wykonawcami, z dokładnie zakreślonym czasem i przede wszystkim ściśle się jego trzymać. Harmonogram taki powinni znać również wykonawcy zaproszeni do dialogu.

Prowadzenie dialogu powinno być oparte o dwa istotne elementy:

- 1) Równe traktowanie wszystkich wykonawców** - co jest dość istotne, albowiem co do zasady dialog z każdym z wykonawców będzie miał inny przebieg. Niemniej jednak zamawiający powinien zadbać, aby wszelkie informacje, oświadczenia itd. były udostępniane i przekazywana dla wszystkich wykonawców na równych zasadach.
- 2) Poufność prowadzonego dialogu** - co oznacza, że żadna ze stron nie może bez zgody drugiej strony ujawnić informacji technicznych i handlowych związanych z dialogiem.

Zamawiający prowadzi dialog do momentu, gdy jest w stanie określić przedmiot zamówienia w sposób wymagany przepisami prawa, w wyniku porównania rozwiązań proponowanych przez wykonawców (art. 60e ust. 1 ustawy). To właśnie ten element powoduje, że dialog może przeciągnąć się mocno w czasie. Zamawiającemu otoczonemu szeregiem nowych rozwiązań i propozycji przedstawianych przez wykonawców, trudno jest czasami określić moment końca dialogu. Niemniej jednak, kiedy już to nastąpi należy niezwłocznie zawiadomić o tym fakcie wykonawców biorących udział w dialogu.

Występujący opis przedmiotu zamówienia, jest swego rodzaju quasi opisem przedmiotu zamówienia, ponieważ jest to opis potrzeb i wymagań zamawiającego określony w art. 60c ust. 1 pkt 1 ustawy prawo zamówień publicznych. To w nim zamawiający powinien w sposób możliwie wyczerpujący i jasny wskazać swoje potrzeby, oczekiwania i wymagania co do zamówienia będącego przedmiotem postępowania. Stanowi ono punkt wyjścia do opracowania opisu przedmiotu zamówienia wypracowywanego na etapie samego dialogu.

Kolejny etap jakim jest składanie ofert a następnie badanie i oceny ofert w trybie dialogu konkurencyjnego opiera się tak naprawdę wyłączenie na ocenie kryteriów określonych w SIWZ, ewentualnie ocenie prawidłowości złożonych pełnomocnictw.



Wynika to z faktu, iż podmiotową ocenę wykonawców dokonano już na etapie wniosków o dopuszczenie do udziału w postępowaniu. Stąd też, co do zasady, ten etap postępowania przebiega szybko i dość sprawnie. Warto w tym miejscu przytoczyć tezę z wyroku Krajowej Izby Odwoławczej z dnia 20 stycznia 2012 r. (KIO 2814/11, KIO 2819/11): „W ofertach wykonawców składanych w postępowaniu prowadzonym w trybie dialogu konkurencyjnego, możliwym są różnego rodzaju niedociągnięcia, braki zdefiniowania określonych wymogów dotyczących przedmiotu zamówienia, czy inne braki co do uściślenia sposobu realizacji zamówienia w zakresie treści oferty wykonawcy. Powyższe wynika z racji wyjątkowości stosowania tego trybu udzielania zamówienia publicznego z uwagi na pewnego rodzaju dopuszczalne niedookreślenia w zakresie możliwości opisu przedmiotu zamówienia ze względu na jego złożoność”.

Na uwagę zasługuje również szczególne rozwiązanie, występujące wyłącznie dla trybu dialogu konkurencyjnego, zawarte w art. 87 ust. 1a ustawy prawo zamówień publicznych, zgodnie z którym w toku badania i oceny ofert zamawiający może żądać od wykonawców sprecyzowania i dopracowania treści ofert, oraz przedstawienia informacji dodatkowych, z tym że niedopuszczalne jest dokonywanie istotnych zmian w treści ofert oraz zmiany wymagań zawartych w specyfikacji istotnych warunków zamówienia.

Obecnie w Polsce dość powszechne są zamówienia realizowane po przeprowadzeniu postępowania w trybie dialogu konkurencyjnego. Dobrym przykładem może być, wskazany Internetowy Portal Usługowy Urzędu Patentowego RP. Ogłoszenie o zamówieniu, w omawianym postępowaniu, oraz opis potrzeb zamawiającego zawierał wstępne określenie funkcjonalności systemu z zastrzeżeniem zmian, które mogą zostać wprowadzone po przeprowadzeniu dialogu. Opis potrzeb zamawiający stworzył w wyniku prowadzonych wcześniej prac analitycznych. Na etapie jego udostępnienia opis miał charakter jedynie informacyjny, a jego celem było w szczególności umożliwienie wykonawcom orientacji w zakresie planowanych do realizacji zadań oraz przygotowanie się do merytorycznego udziału w dialogu. Pojawiały się też w nim elementy, które nie były przedmiotem zamówienia, lecz ze względu na okoliczność, że system miał funkcjonować w otoczeniu IT zamawiającego, informacja o nich była istotna, ponieważ miały one zostać zintegrowane z systemem.

Schemat 30. Dialog konkurencyjny

3. PROCEDURY, KTÓRE MOGĄ WSPIERAĆ ROZWIĄZANIA INNOWACYJNE

Dialog Konkurencyjny (DK)

(Art. 30, Dyrektywa UE 2014/24)

Cel: udzielenie zamówienia na dostawy, usługi lub roboty budowlane po przeprowadzeniu jednego lub więcej dialogów z wybranymi uczestnikami składającymi ofertę opartą na własnym rozwiązaniu zaspokajania potrzeb nakreślonych przez instytucję zamawiającą



DK jest często wykorzystywany przy dużych lub złożonych projektach, w których specyfikacje techniczne nie mogą być właściwie zdefiniowane z wyprzedzeniem (np. w PPI)

zamawiający publikuje ogłoszenie o zamówieniu, w którym określa swoje potrzeby oraz minimalne wymagania, orientacyjne ramy czasowe dla dialogu oraz kryteria wykluczenia, wyboru kandydata oraz udzielenia zamówienia

Procedura obejmuje kilka faz

- 5) **Partnerstwo innowacyjne** (art. 31 Dyrektywy 2014/24/UE) ma na celu badanie, tworzenie oraz zamawianie na skalę komercyjną wyjątkowych i wyspecjalizowanych produktów oraz usług poprzez udzielanie zamówienia etapowo **obejmującego wszystkie etapy od B+R po nabywanie komercyjnych ilości produktów końcowych lub usług**, przy zaangażowaniu jednego lub większej liczby wykonawców w każdej fazie (po każdej fazie z możliwością zakończenia partnerstwa lub ograniczenia liczby partnerów pod warunkiem, że zamawiający wskazał te warunki w dokumentach w zakresie zamówienia). Procedura ta łączy działania B+R - przedmiot zamówień PCP - oraz zakup rozwiązań innowacyjnych - główny cel PPI. Zasady ustanowienia partnerstwa innowacyjnego są określone w dyrektywach w dziedzinie zamówień publicznych z 2014 roku i obejmują jakowarunek wstępny to, że instytucja zamawiająca potrzebuje innowacyjnego towaru lub usługi, której nie można nabyć na rynku. Inaczej niż PCP - które z góry nie stanowią pomocy Państwa - partnerstwo innowacyjne nie jest uznane jako pomoc Państwa tylko w przypadku nabywania wyjątkowych i wyspecjalizowanych produktów lub usług. Partnerstwo innowacyjne różni się od PCP pod względem zakresu i efektów: jeśli PCP nie wchodzi w zakres legislacji w dziedzinie zamówień, partnerstwo innowacyjne wchodzi w jej zakres i zamówienie musi zostać udzielone zgodnie z zasadami procedury konkurencyjnej. Dodatkowo, partnerstwo innowacyjne umożliwia nabywanie produktów, usług lub robót budowlanych wynikających z przeprowadzenia działań B+R, mając na celu rozprawienie rozwiązań na dużą skalę w ramach tej samej procedury. Jednak, partnerstwo innowacyjne z wielu powodów zostało skrytykowane: wydaje się słabo opracowane, ponieważ jego postanowienia są ograniczone do wspomnienia, że szacowana



wartość dostaw, usług lub robót budowlanych jest proporcjonalna do wielkości inwestycji niezbędnej do opracowania działań B+R bez podania informacji odnośnie tego co jest uznawane za niewspółmierne (prawdopodobnie ten punkt zostanie wyjaśniony przez Europejski Trybunał Sprawiedliwości dla każdego przypadku z osobna). Ponadto, kolejna faza zakupu nie jest ograniczona w czasie lub do pierwszych produktów lub usług, ale zdaje się zachęcać do ich większego rozpowszechnienia - w długiej perspektywie - oraz, potencjalnie, zaktóca konkurencję, ponieważ instytucje zamawiające nie będą dłużej stymulowane do działania jako pierwsi klienci oraz do przyciągnięcia na rynek innowacyjnych produktów lub usług. Dyrektywa UE nie określa w przypadku partnerstwa zawartego z kilkoma podmiotami z branży, jakie rozwiązanie powinno być przyjęte w razie stworzenia bardziej rentownych operacyjnie produktów i czy powinien być przeprowadzony konkurs wśród firm, które pomyślnie stworzyły takie produkty.

Ważne jest podkreślenie, że Partnerstwo Innowacyjne nie może być wykorzystywane do bezpośredniego nabywania innowacji, ponieważ obejmuje również działania B+R.

Partnerstwo innowacyjne w systemie prawa polskiego jest nowym trybem, który jak zostało to wskazane powyżej został przewidziany w dyrektywie klasycznej. Celem ustanowienia partnerstwa innowacyjnego jest opracowanie innowacyjnych zamówień w tym no. robót budowlanych, a następnie udzielenie zamówienia na wykonanie innowacyjnych robót budowlanych, będących wynikiem tych prac, pod warunkiem, że odpowiadają one poziomom wydajności i maksymalnym kosztom uzgodnionym między zamawiającym a partnerami. Ustawa wprowadza definicję innowacyjnego produktu, usługi lub robót budowlanych, przez które należy rozumieć nowy lub znacznie udoskonalony produkt, usługę lub proces, w tym proces produkcji, budowy lub konstrukcji, nową metodę marketingową lub nową metodę organizacyjną w działalności przedsiębiorczej, organizowaniu pracy lub relacjach zewnętrznych.

Zasady udzielania zamówienia w powyższym trybie zostały określone w art. 73a - 73h ustawy prawo zamówień publicznych.

Tryb ustanowienia partnerstwa innowacyjnego został opracowany z myślą o zamawiających, którzy poszukują innowacyjnych rozwiązań i są przekonani, że oferowane przez rynek produkty i usługi nie są w stanie zaspokoić ich potrzeb. Zgłaszają oni swoje zapotrzebowanie, określając przy tym minimalne, ale jednocześnie precyzyjne wymogi, w odpowiedzi na które zainteresowani współpracą wykonawcy składają wnioski o dopuszczenie do udziału w postępowaniu.

Tryb ten ma prowadzić do wyłonienia partnerów, którzy przeprowadzą prace badawcze lub rozwojowe, i spośród których następnie zostanie zidentyfikowany partner (lub partnerzy), któremu zostanie udzielone zamówienie na wykonanie innowacyjnego zamówienia będącego wynikiem tych prac. O ile jednak wybór partnerów będzie dokonywał się w wyniku procedury prowadzącej do zawarcia umowy o ustanowienie partnerstwa w oparciu o tryb negocjacji z ogłoszeniem, o tyle identyfikacja tego lub tych z partnerów, którzy dostarczą produkt końcowy będzie następowała w toku samego partnerstwa, w zależności od wyników poszczególnych jego etapów. Zasady, na jakich nastąpi wybór partnera lub



partnerów, którzy dostarczą produkt powinny być określone już w specyfikacji istotnych warunków zamówienia, a następnie w umowie partnerstwa.

Przebieg postępowania udzielanego w trybie partnerstwa innowacyjnego kształtuje się następująco:

1. publikacja ogłoszenia o zamówieniu stanowiącego zaproszenie do ubiegania się o zamówienie. Zamawiający w ogłoszeniu o zamówieniu wskazuje co najmniej: określenie zapotrzebowania na innowacyjny produkt, usługę lub roboty budowlane; informacje o podziale negocjacji na etapy w celu ograniczenia liczby ofert podlegających negocjacji przez zastosowanie kryteriów oceny ofert wskazanych w specyfikacji istotnych warunków zamówienia, jeżeli przewiduje taki podział; wykaz oświadczeń lub dokumentów potwierdzających spełnianie warunków udziału w postępowaniu oraz brak podstaw wykluczenia; elementy opisu przedmiotu zamówienia definiujące minimalne wymagania, które muszą spełnić wszystkie oferty. Dodatkowo, zastrzeżono, że przedstawione w ogłoszeniu o zamówieniu informacje muszą być wystarczająco jednoznaczne, aby umożliwić wykonawcom ustalenie charakteru i zakresu wymaganego rozwiązania oraz podjęcie decyzji o złożeniu wniosku o dopuszczenie do udziału w postępowaniu;
2. składanie wniosków o dopuszczenie do udziału w postępowaniu (do składania wniosków o dopuszczenie do udziału w postępowaniu stosuje się przepisy art. 49 ust. 1 i 2 i art. 50 ustawy prawo zamówień publicznych);
3. kwalifikacja wykonawców poprzez ocenę w szczególności zdolności wykonawców w zakresie badań i rozwoju oraz opracowywania i wdrażania innowacyjnych produktów, usług lub robót budowlanych;
4. zaproszenie do składania ofert wstępnych (wszystkich potencjalnych wykonawców, którzy nie podlegają wykluczeniu i spełniają warunki udziału w postępowaniu, lub określoną w ogłoszeniu liczbę wykonawców);
5. prowadzenie negocjacji z wybranymi wykonawcami i złożenie przez wykonawców ofert końcowych (do prowadzenia negocjacji i oceny ofert stosuje się odpowiednio przepisy art. 58 i art. 59 ustawy prawo zamówień publicznych);
6. wybór najkorzystniejszej oferty, która przedstawia najkorzystniejszy bilans ceny lub kosztu i innych kryteriów odnoszących się do przedmiotu zamówienia (zamawiający może wybrać kilka ofert złożonych przez kilku wykonawców);
7. zawarcie umowy partnerstwa, która zawiera m.in. zasady organizacji partnerstwa, poszczególne etapy, cele do osiągnięcia, zasady dotyczące zakończenia partnerstwa czy zmniejszenia liczby partnerów.

Partnerstwo innowacyjne jest trybem udzielenia zamówienia, który powinien być interesujący dla zamawiających, którzy nie są w stanie (choćby z uwagi na brak odpowiedniej kadry) sprecyzować cech rozwiązania, które zamierzają otrzymać, lub potrafią wyobrazić sobie efekt końcowy, ale nie wiedzą czy i jak można go osiągnąć. Zamawiający powinien bowiem na etapie ogłoszenia o zamówieniu jedynie określić minimalne elementy opisu przedmiotu zamówienia.

Tryb ten sprzyja rozbudowanym rozwiązaniom, których specyfika powoduje, że jeden wykonawca nie gwarantuje wysokiej jakości wykonania całego przedmiotu zamówienia. Może się bowiem zdarzyć, że wykonawca wykazuje się szczególnym



doświadczeniem w zakresie prowadzenia prac badawczych, inny dysponuje większym doświadczeniem w zakresie prac rozwojowych, a jeszcze inny wykazuje się większą od pozostałych zdolnością do wdrażania innowacyjnych rozwiązań u klientów. W takiej sytuacji połączenie sił wykonawców może przynieść większą korzyść zamawiającemu.

Partnerstwo innowacyjne tworzy przyjazne środowisko do zastosowania tzw. metodyki zwinnego programowania (*agile software development*), która w założeniu bardziej ceni ludzkie interakcje, działające oprogramowanie, współpracę z klientem oraz reagowanie na zmiany, aniżeli skupianie się na określaniu procesów i narzędzi, przygotowywanie szczegółowej dokumentacji, negocjacje umów oraz kurczowe przywiązanie do realizacji pierwotnie założonego planu. W trybie partnerstwa można pokusić się o zastąpienie zazwyczaj stosowanej metodyki kaskadowej w tworzeniu oprogramowania (szczegółowy OPZ -> analiza OPZ -> stworzenie projektu wdrożenia przez wykonawcę -> budowa systemu -> testy -> uruchomienie -> utrzymanie) metodyką zwinną (tzw. *agile*). Metodyki tradycyjne mają swoje wady - zamawiający określają sztywno swoje wymagania już w momencie wszczęcia postępowania, często prowadzi to do ustalenia wymagań nadmiernych lub niezasadnych. Zdarza się, że w czasie wdrożenia postawione wymagania okazują się przestarzałe. Przedmiotu zamówienia nie można jednak swobodnie zmienić na etapie realizacji z uwagi na przepisy ustawy. Tryb partnerstwa daje więc możliwość wykorzystania metodyk *agile*, tj. opartych na krótkich iteracjach, elastycznym systemie rozliczenia (wynagrodzenie po każdym etapie), elastycznych modyfikacjach umowy. Strony mają większy wpływ na kształtowanie na bieżąco przedmiotu zamówienia. Istotna jest współpraca wykonawcy (wykonawców) z zamawiającym oraz szybkość działania (szybkie zatwierdzanie iteracji). Partnerstwo innowacyjne może być przy tym alternatywą dla innych zamówień sprzyjających urzeczywistnieniu metodyki zwinnego programowania, w tym m.in. polegających na zapewnieniu zasobów ludzkich (*body leasing*), które zyskują na znaczeniu w obszarze zamówień publicznych.

Przykład Partnerstwa Innowacyjnego z Manchesteru

Akademicka Sieć Naukowa w zakresie Zdrowia Greater Manchester rozpoczęła proces przetargowy Partnerstwa Innowacyjnego (nowy rodzaj procesu zamówień), aby ustalić firmę do pracy z systemem zdrowia GM w celu stworzenia i zbudowania platformy Datawell Exchange. Celem Datawell jest zbudowanie innowacyjnej platformy informatycznej, która umożliwi dzielenie się danymi w dziedzinie zdrowia oraz zapewnia Greater Manchester, East Cheshire oraz East Lancashire zasób rozwojowy, który przyspiesza dostawę udoskonalień w zakresie usług zdrowotnych i efektywności kosztowej.

Zamówienie to poprzez procedurę partnerstwa innowacyjnego będzie koncentrować się na dostawie Datawell Exchange oraz działaniu jako fundament oraz platforma dla przyszłych projektów Accelerator. Celem jest, aby rozwiązanie zostało udostępnione wszystkim przedstawicielom stosownych władz w ciągu trzech lat. Kluczowym punktem projektu będzie zapewnienie, aby dzielenie się danymi odzwierciedlało życzenia i potrzeby pacjentów.

Exchange stworzy bazę dla przyszłego programu Datawell Accelerator, zbioru partnerstw projektowych łączących zasoby członków NHS (brytyjski odpowiednik polskiego NFZ), Uniwersytetów oraz przemysłu w celu



osiągnięcia dostępnej, zaawansowanej zdolności do przeprowadzenia ocen oraz programów pilotażowych nowych pomysłów dla stworzenia lepszych warunków dla pacjentów i osiągnięcia lepszych wyników. GMAHSN jest zalecana w zakresie procesu przez Hempsons - firmę prawniczą specjalizującą się w dziedzinie służby zdrowia, a proces jest zarządzany przez SBS (Shared Business Services).

Szczegóły ogłoszenia w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej można znaleźć na: <http://ted.europa.eu/udl?uri=TED:NOTICE:196688-2015:TEXT:EN:HTML>

- 6) **Procedura negocjacyjna bez uprzedniej publikacji** (art. 32 Dyrektywy 2014/24/UE) jest dozwolona tylko w wyjątkowych sytuacjach określonych w Dyrektywie UE, gdy niemożliwe jest przeprowadzenie regularnej procedury i gdy nie leży to po stronie instytucji zamawiającej (np. niezwykła nagłość spowodowana przez nieprzewidziane wydarzenia, które dotyczą instytucji zamawiającej. Może to być przypadek katastrof naturalnych wymagających natychmiastowego działania). Art. 61 ustawy prawo zamówień publicznych wskazuje iż procedura ta rozpoczyna się od zaproszenia bez publikacji ogłoszenia. Zamawiający do negocjacji zaprasza wybranych przez siebie wykonawców.
- Zamawiający prowadzi negocjacje z dowolnie wybranymi przez siebie wykonawcami. Istotne jest jednak, by wykonawcy stanowili dla siebie konkurencję w branży, którą reprezentuje zgodnie z przedmiotem zamówienia. Wybór kandydatów powinien być poprzedzony rozeznaniem rynku przez Zamawiającego i zaproszenie wykonawców działających w danej branży. Zgodnie orzecznictwem naruszeniem zasady uczciwej konkurencji jest niezaproszenie do negocjacji znanej na rynku krajowym firmy, pracującej w branży, której dotyczy przedmiot zamówienia. Ustawa wskazuje jaka liczba wykonawców zapewnia zachowanie konkurencji - nie mniejsza niż 3, chyba że ze względu na specjalistyczny charakter zamówienia liczba wykonawców mogących je wykonać jest mniejsza, jednak nie mniejsza niż 2. Jeżeli poprzednio Zamawiający prowadził postępowanie w trybie przetargu nieograniczonego lub ograniczonego zaprasza do negocjacji co najmniej tych wykonawców, którzy złożyli oferty w tych postępowaniach. Oczywiście decyzją zamawiającego można zaprosić więcej wykonawców.
- Przedmiotem prowadzonych z wykonawcami negocjacji są warunki przyszłej umowy o zamówienie publiczne. W praktyce najprostszą metodą jest przedstawienie projektu przygotowanej przez Zamawiającego umowy zawierającej wszystkie istotne dla niego postanowienie i prośba o ustosunkowanie się wykonawców do jej treści. Po zakończeniu negocjacji Zamawiający wyznacza termin składania ofert z uwzględnieniem czasu niezbędnego do jej przygotowania. Zamawiający może żądać wnieścia wadium od wykonawców. Wraz z zaproszeniem do składania ofert Zamawiający przekazuje specyfikację istotnych warunków zamówienia.
- Ustawa prawo zamówień publicznych w art. 62 wskazuje przesłanki zastosowania tego trybu. Co do zasady musi być spełniona tylko jedna z wymienionych poniżej:
1. w postępowaniu prowadzonym uprzednio w trybie przetargu nieograniczonego albo przetargu ograniczonego nie wpłynął żaden wniosek o dopuszczenie do udziału w postępowaniu, nie zostały złożone żadne oferty lub wszystkie oferty zostały odrzucone na podstawie art. 89 ust. 1 pkt 2 lub wszyscy wykonawcy



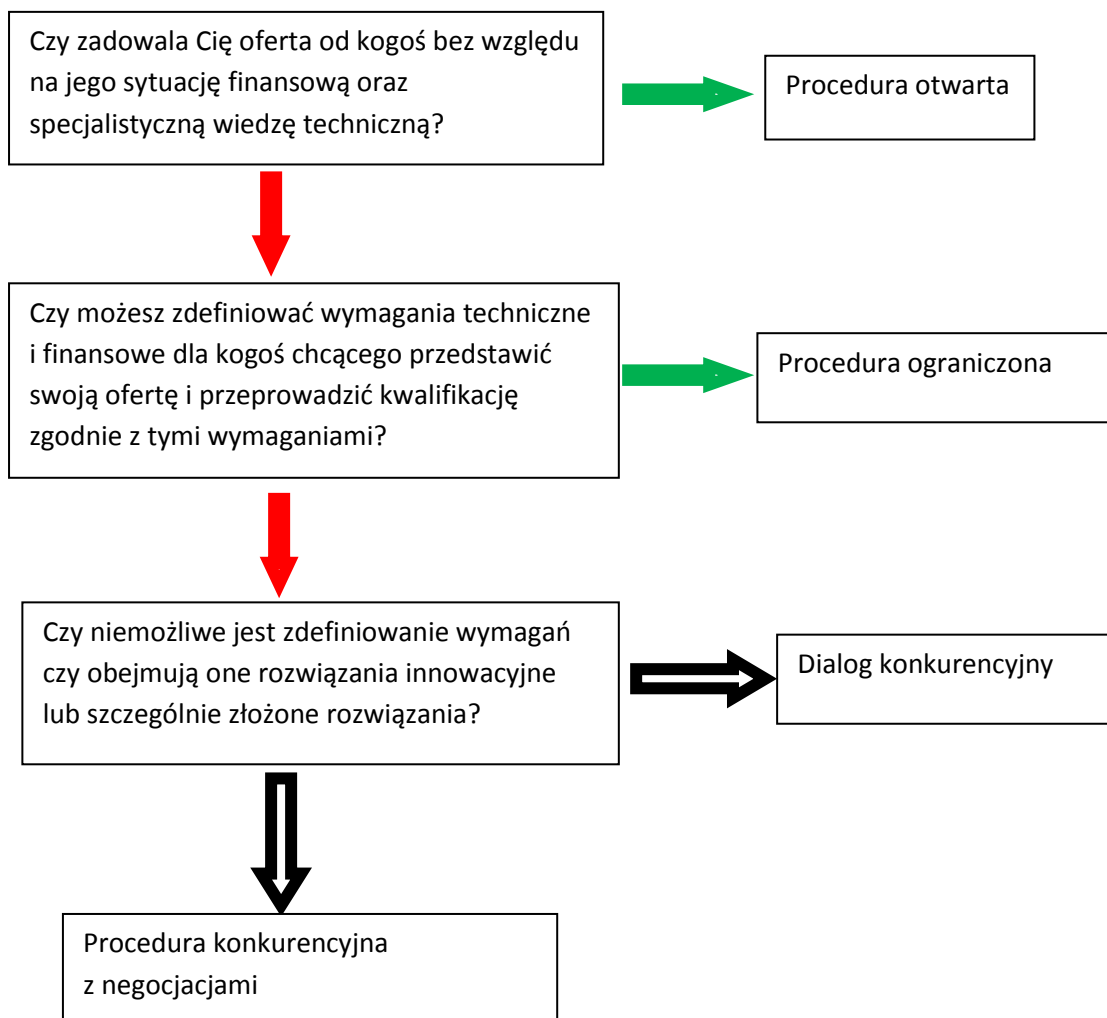
- zostali wykluczeni z postępowania, a pierwotne warunki zamówienia nie zostały w istotny sposób zmienione;
2. został przeprowadzony konkurs, o którym mowa w art. 110, w którym nagrodą było zaproszenie do negocjacji bez ogłoszenia co najmniej dwóch autorów wybranych prac konkursowych;
 3. przedmiotem zamówienia na dostawy są rzeczy wytwarzane wyłącznie w celach badawczych, doświadczalnych, naukowych lub rozwojowych, które nie służą prowadzeniu przez zamawiającego produkcji masowej, służącej osiągnięciu rentowności rynkowej lub pokryciu kosztów badań lub rozwoju;
 4. ze względu na pilną potrzebę udzielenia zamówienia niewynikającą z przyczyn leżących po stronie zamawiającego, której wcześniej nie można było przewidzieć, nie można zachować terminów określonych dla przetargu nieograniczonego, przetargu ograniczonego lub negocjacji z ogłoszeniem.
- Obowiązek zawiadomienia Prezesa Urzędu o wszczęciu postępowania, występuje w sytuacji gdy wartość zamówienia jest równa lub przekracza kwoty określone w art. 11 ust. 8 ustawy prawo zamówień publicznych w terminie 3 dni podając uzasadnienie faktyczne i prawne zastosowania tego trybu. Jeżeli Komisja Europejska wystąpi o protokół z postępowania Zamawiający zobowiązany jest go przekazać. Po wyborze najkorzystniejszej oferty należy zamieścić ogłoszenie o udzieleniu zamówienia.

Jak to zrobić?

Procedura otwarta i ograniczona może być zastosowana w celu nabycia rozwiązań innowacyjnych poprzez zdefiniowanie innowacyjnych specyfikacji technicznych. Również inne procedury są szczególnie stosowne do celów innowacji, ponieważ umożliwiają większą interakcję oraz dialog z rynkiem. Istnieje wiele czynników, które powinny zostać wzięte pod uwagę przy wyborze właściwej procedury:

- poziom wiedzy na temat rynku,
- poziom wiedzy na temat rzeczywistych możliwości dostawców,
- zakres potrzebnych działań w dziedzinie B+R,
- możliwość przedstawienia specyfikacji technicznych,
- liczba potencjalnych dostawców oraz struktura rynku,
- wybór podejścia odgórnego lub oddolnego,
- dostępny czas i zasoby dla zamówienia.

Schemat 31. Wybór najbardziej odpowiedniej procedury



Brak wystarczającej wiedzy na temat rynku i/lub rzeczywistych możliwości wykonawców; ograniczona wiedza w zakresie potrzebnych działań B+R oraz niewystarczające umiejętności techniczne w zakresie sporządzania specyfikacji technicznych - są to przesłanki wskazujące iż zamawiający powinien odstąpić od procedury otwartej i zdecydować się na inny tryb, który pozwala na podjęcie negocjacji lub dialogu z potencjalnym wykonawcą zamówienia.

Wyciągnięte wnioski

Za i przeciw procedury otwartej i ograniczonej, procedury konkurencyjnej z negocjacjami oraz dialogu konkurencyjnego

PROCEDURA	ZA	PRZECIW
OTWARTA	<ul style="list-style-type: none"> bardzo konkurencyjna ze względu na nieograniczoną ilość ofert cała dokumentacja od oferentów otrzymana do oceny w tym samym czasie 	<ul style="list-style-type: none"> proces może być czasochłonny ze względu na możliwość ogromnej ilości odpowiedzi do przeanalizowania przez Instytucję Zamawiającą. Skutkowałoby to spowolnieniem procedury udzielenia



	<ul style="list-style-type: none"> zarówno kryteria kwalifikacji jak i kryteria udzielenia zamówienia wskazane z wyprzedzeniem w ogłoszeniu o zamówieniu (lub zaproszeniu do składania ofert, ITT) szybkość samej procedury odwołania są mniej prawdopodobne, ponieważ działania i decyzje Instytucji Zamawiającej są związane tylko z procedurą „jednego procesu” 	<p>zamówienia, możliwością błędów podczas oceniania dokumentów, jak również możliwymi ryzykami oszustwa</p> <ul style="list-style-type: none"> pochłanianie dużo zasobów Instytucji Zamawiającej możliwość błędów w wycenie - te zamówienia częściej są na dużą ilość produktów, co pochłania dużo zasobów dostawców i może prowadzić do błędów (których nie można poprawić)
OGRANICZONA	<ul style="list-style-type: none"> ograniczona liczba ofert do oceny, i dlatego pochłanianie mniej zasobów zespołu oceniającego / instytucji zamawiającej możliwość ograniczenia udziału tylko do podmiotów rynkowych o wysokim poziomie specjalizacji; (w przypadku złożonych zamówień, dla których przygotowanie oferty wymaga znacznych kosztów, ograniczenie liczby oferentów poprzez kwalifikację wstępną może podnieść atrakcyjność przetargu, ponieważ szansa wygrania przetargu jest wyższa dla oferentów wstępnie wybranych przez kwalifikację wstępną niż w procedurze otwartej) 	<ul style="list-style-type: none"> mniejsza konkurencja ze względu na ograniczoną liczbę oferentów; (ryzyko zmowy wśród oferentów) więcej możliwości skarg, ponieważ działania i decyzje instytucji zamawiającej są związane z procedurą dwóch procesów
PROCEDURA KONKURENCYJNA Z NEGOCJACJAMI	<ul style="list-style-type: none"> przedmiot zamówienia nie musi być całkowicie zdefiniowany od czasu rozpoczęcia negocjacji, lecz może ewoluować nie ma sztywnych faz wstępnych, może być elastyczna i wieloetapowa zgodnie z kontekstem oferuje instytucjom zamawiającym możliwość łatwego przystąpienia do negocjacji z dostawcami 	<ul style="list-style-type: none"> ze względu na to, że zapewnia negocjowanie ze wszystkimi oferentami przy pierwszych i kolejnych ofertach, naraża instytucje zamawiające na wyższe ryzyko łamania zasad transparentności oraz równego traktowania ze względu na to, że instytucje zamawiające mogą zaakceptować początkową ofertę bez usilnego prowadzenia dalszych negocjacji, bardzo rzadko oferta początkowa jest strategicznie i ekonomicznie korzystna
DIALOG KONKURENCYJNY	<ul style="list-style-type: none"> umożliwia stworzenie rozwiązania z oferentami podczas etapu dialogu. pozytywna informacja zwrotna z rynku w zakresie „optymalnego” procesu (kwalifikacja, dialog, udzielenie zamówienia) najlepszy przy wymaganiach strategicznych, innowacyjnych i złożonych, gdy instytucja zamawiająca zna pożądany rezultat, ale nie potrafi określić jak go osiągnąć 	<ul style="list-style-type: none"> postrzegany jako skomplikowany i rozwlekły i może w rezultacie „wyłączyć” rynek ze względu na to, że daje on duże uprawnienia uznaniowe instytucjom zamawiającym, dialog konkurencyjny pociąga za sobą wyższe ryzyko sporów sądowych

Źródło: opracowanie z „Komisja Europejska - Przewodnik dla Praktyków w zakresie unikania powszechnych błędów w projektach finansowanych przez ESI”



Projekt elastycznej strategii poprzez umowy ramowe

Co zrobić?

Dyrektywa 2014/24/UE zawiera trzy narzędzia umożliwiające instytucjom zamawiającym większą elastyczność w procedurach udzielania zamówień, umów ramowych, podziale zamówień na części oraz wspólnie udzielanych zamówień (wspólnych lub transgranicznych)

a. Umowy Ramowe

Zgodnie z Artykułem 33 Dyrektywy UE 2014/24, instytucje zamawiające mogą zawierać umowy ramowe - z przeznaczeniem jako *„umowa zawarta pomiędzy co najmniej jedną instytucją zamawiającą a co najmniej jednym wykonawcą, której celem jest określenie warunków dotyczących zamówień, które zostaną udzielone w danym okresie, w szczególności w odniesieniu do ceny oraz, w stosownych przypadkach, przewidywanych ilości”*.

W systemie prawa polskiego zawarcie umowy ramowej nie jest udzieleniem zamówienia publicznego. Wynika to zarówno z definicji instytucji zawartych odpowiednio w art. 2 pkt 9a oraz 13 ustawy prawo zamówień publicznych jak i jednoznacznie potwierdzającego to orzecznictwa (wyrok KIO z dnia 2 czerwca 2014 r. sygn. KIO 985/14). Jak czytamy we wskazanym orzeczeniu KIO „Procedura zawarcia umowy ramowej w oparciu o przepisy art. 99-101 p.z.p. nie jest równoznaczna z udzieleniem zamówienia publicznego. (...) Z faktu, że postępowanie prowadzone jest w procedurze o zawarcie umowy ramowej, nie wynika, że opis przedmiotu zamówienia może być określony ramowo. Świadczenie objęte postępowaniem na zawarcie umowy ramowej winno być skonkretyzowane, jako przedmiot zamówienia (np. można wskazać na procedury o zawarcie umów ramowych na dostawę ściśle oznaczonych części zamiennych do maszyn górniczych). (...) Celem zawierania umów ramowych jest, aby zamawiający mógł dokonać wyboru wykonawców - dostarczycieli potrzebnych produktów, które w oparciu o umowy ramowe zamierza nabyć w oznaczonym czasie za ceny nie wyższe niż określone w umowie ramowej, a następnie w oparciu o zweryfikowanych wykonawców i ich oferty nabywać towary i usługi w szybkim terminie poprzez zamówienia realizacyjne, bez ponawiania czasochłonnych postępowań przetargowych. (...) W przypadku ofert na zawieranie umów wykonawczych do umów ramowych z mocy art. 94 ust. 2 pkt 2 p.z.p., nie stosuje się okresu standstill zawieszenia terminu zawarcia umowy - na ewentualne wniesienie środków ochrony prawnej. Z powyższego wynika, że ustawodawca z reguły nie przewiduje, aby w tej fazie postępowania mogły być wnoszone środki ochrony prawnej. (...) Cena oferty także w postępowaniu o zawarcie umowy ramowej musi być podana na konkretny przedmiot zamówienia. Badanie ceny oferty w trybie art. 90 ust. 1 p.z.p., czy nie wykazuje ona charakteru rażąco niskiej, tak samo powinno odnosić się do skonkretyzowanego zamówienia”.

KIO wskazuje w swoim wyroku że „zawarcie umowy ramowej polega jedynie na ustaleniu warunków przyszłych zamówień, a nie na ich udzieleniu ani nawet na wstępnym ich przyrzeczeniu. Zawarcie umowy ramowej stanowi jedynie jeden z etapów złożonego strukturalnie i stopniowo rozwijającego się procesu zmierzającego do udzielenia



zamówienia publicznego i nie jest jednoznaczne z udzieleniem zamówienia publicznego.” (wyrok KIO z dnia 22 listopada 2013 r. sygn. KIO 2615/13 KIO 2635/13).

Mamy zatem do czynienia z czymś co można by nazwać „porozumieniem o gotowości zlecenia usług i ich wykonywania”. Zamawiający zawierając **umowę ramową** deklaruje, iż ma zamiar w okresie na jaki umowa została zawarta, udzielać zamówień wykonawczych. Z kolei wykonawcy deklarują, iż są „wstępnie” zainteresowani składaniem ofert na ich realizację.

„Każdy z wykonawców biorących udział w postępowaniu, przystępując do niego i wiedząc, że na danym etapie prowadzi ono do zawarcia umowy ramowej, musi liczyć się z tym, że w to postępowanie wkomponowana jest zasada zmienności przedmiotu zamówienia w nieistotnym zakresie, niezależnie od tego czy kwestię tę zamawiający w jakiegokolwiek płaszczyźnie zaakcentuje, czy też potraktuje milczeniem. Wynika to z istoty umowy ramowej. (...) Sama umowa ramowa ze swej istoty nie jest umową odpłatną, jej zadaniem jest określenie reguł, na podstawie których zawierane będą następcze wobec niej umowy wykonawcze. Oznacza to zatem, że postawione, jako alternatywne, żądanie wprowadzenia odpłatności takiej umowy, czy nawet zwrotu kosztów, nie mieści się w pojęciu umowy ramowej i nie może być brane pod uwagę”. (wyroki KIO z dnia 4.09.2013r., sygn. KIO 2017/13).

Zgodnie z wyrokiem KIO z dnia 24.03.2014r., sygn. KIO 453/14 „Skoro art. 101 ust. 3 p.z.p. ogólnie wskazuje, że tzw. oferta cząstkowa nie może być mniej korzystna od oferty złożonej w postępowaniu prowadzonym w celu zawarcia umowy ramowej, to - lege non distinguente - relację owej "korzystności" należy badać w odniesieniu do wszystkich aspektów obu ofert złożonych przez danego wykonawcę (ceny, okresu gwarancji, rozwiązań technicznych itp.), tym bardziej, jeżeli dotyczy ona przyjętych przez zamawiającego kryteriów oceny ofert”. Czyli cena zaoferowana przez Wykonawcę podczas udzielania zamówienia „realizacyjnego” nie może być wyższa niżeli zaoferowana podczas postępowania zmierzającego do zawarcia umowy ramowej, a zaoferowane przez Wykonawcę warunki realizacji zamówienia realizacyjnego nie mogą być mniej korzystne.

Zgodnie z art. 100 ust. 1 ustawy prawo zamówień publicznych, umowę ramową zawiera się na okres **maksymalnie 4 lata**. Pomimo zawarcia umowy ramowej Zamawiający nie ma obowiązku udzielenia zamówień „realizacyjnych” na podstawie umowy ramowej. Jest to wyłącznie jego uprawnienie. Może tego dokonać w stosownym trybie prowadzonym na podstawie ustawy prawo zamówień publicznych.

Z drugiej jednakże strony Wykonawca nie ma obowiązku uczestniczenia w postępowaniu prowadzonym na podstawie umowy ramowej a zmierzającym do udzielenia zamówień realizacyjnych. Wykonawca pozostaje w korzystniejszej sytuacji względem pozostałych przedsiębiorców zainteresowanych udzieleniem zamówienia, z którymi nie została podpisana umowa ramowa, jednakże może się okazać, że realizacja zamówienia realizacyjnego za cenę zaoferowaną w ofercie złożonej w postępowaniu prowadzonym w celu zawarcia umowy ramowej, jest dla niego nieopłacalna.

Zgodnie z wyrokiem KIO z dnia 1.08.2013r., o sygnaturze KIO 1711/13 „. Przepis art. 101 ust. 1 pkt 3 p.z.p. przewiduje zapraszanie wykonawców, z którymi zamawiający zawarł umowę ramową, do składania ofert na umowy wykonawcze (cząstkowe), ale nie ma tam mowy o przymusie składania takich ofert. Istotne znaczenie w przepisie art. 101 ust. 1 pkt 2 p.z.p. ma wyraz "zapraszając", który wskazuje na dowolność przyjęcia bądź



zignorowania zaproszenia przez zapraszanego. Gdyby ustawodawca miał na myśli obowiązek podmiotu, do którego zwraca się zamawiający użyłby innego wyrażenia np. "wzywa" (art. 26 ust. 3 p.z.p.). Ze względu na to, że składanie ofert jest dobrowolne nie można za brak złożenia oferty lub za złożenie oferty niezgodnej z poprzednią umową nakładać kary umownej".

W sytuacji w której Zamawiający podejmie decyzję o udzieleniu zamówienia na podstawie umowy ramowej, ma on obowiązek zaprosić do składania ofert wszystkich Wykonawców, z którymi umowa ramowa została podpisana. Jeżeli Wykonawca, który podpisał umowę ramową, nie zostanie zaproszony do wzięcia udziału w postępowaniu o udzielenie zamówień realizacyjnych, wówczas przysługuje mu prawo złożenia odwołania.

Zamawiający, w postępowaniu zmierzającym do zawarcia umowy ramowej określa kryteria wyboru oferty najkorzystniejszej, które będą obowiązywały podczas postępowania o udzielenie zamówień „realizacyjnych” i to właśnie te kryteria nie mogą ulec zmianie. Kwestię tę wyjaśniał w swoim stanowisku Urząd Zamówień Publicznych, wskazując, iż „Stosownie do „Wyjaśnień Komisji Europejskiej z 14 lipca 2005 r. w sprawie umów ramowych na gruncie dyrektywy klasycznej”, CC/2005/03_rev1, str. 10, przy zawieraniu umowy ramowej można brać pod uwagę wyłącznie kryteria jakościowe służące do wyboru oferty najkorzystniejszej ekonomicznie, natomiast przy udzieleniu zamówienia postuluje się ceną jako jedynym kryterium oceny ofert, oczywiście pod warunkiem, że było to przewidziane w specyfikacji istotnych warunków umowy ramowej” oraz „uznając dopuszczalność wyjątkowego niestosowania kryterium ceny przy wyborze podmiotu, z którym zostanie zawarta umowa ramowa, należy mieć również na uwadze okoliczność, że przepisy ustawy o finansach publicznych wymagają od zamawiających wydatkowania środków oszczędnie, racjonalnie oraz w sposób zapewniający osiągnięcie najlepszych rezultatów z poczynionych wydatków. W konsekwencji, zamawiający, decydując się na niezastosowanie kryterium ceny, powinien mieć pewność, iż zapewnienie osiągnięcia powyższych celów w takiej sytuacji nie jest zagrożone”.

Zamawiający musi pamiętać, że na etapie postępowań o udzielenie zamówień „realizacyjnych”, zmianie mogą ulec jedynie warunki zamówienia w stosunku do określonych w umowie ramowej, jeżeli zmiana ta nie jest istotna.

„Postanowienia dotyczące kar umownych są co do zasady istotnymi warunkami umowy zastrzeżanymi przez strony, a ich dowolne modyfikowanie przez zamawiającego może być uznane za czynność dokonaną z naruszeniem art. 101 ust. 2 p.z.p. (...) Zawarcie umowy o zamówienie, którego przedmiot jest objęty umową ramową jest wynikiem szczególnego postępowania ofertowego, którego procedura nie jest odpowiednikiem żadnego trybu z p.z.p., co znacząco utrudnia określenie praw i obowiązków stron takiej umowy”. (wyrok KIO z dnia 14.06.2012r., sygn. KIO 1069/12 KIO 1082/12).

„Realizacja przedmiotu zamówienia odbywa się w drodze odrębnych zamówień udzielanych wykonawcy lub wykonawcom, z którymi zostały zawarte umowy ramowe. Ich wybór poprzedzony zostaje oceną ofert ramowych stanowiącą rodzaj prekwalfikacji, dokonywanej zarówno na podstawie kryteriów podmiotowych, jak i przedmiotowych. Skoro w umowie ramowej, zgodnie z art. 2 pkt 9a p.z.p., ustala się warunki dotyczące zamówień publicznych, jakie mogą zostać udzielone w dalszym okresie (w szczególności ceny i w razie potrzeby przewidywane ilości), konieczne jest uprzednie stwierdzenie, czy



wykonawca, z którym taka umowa miałaby być zawarta, jest zdolny do wykonania przedmiotu umowy wykonawczej”. (wyroki KIO z dnia 18.01.2012r., sygn. KIO 41/12).

TEMAT: UMOWY RAMOWE

Jak stanowi Art.33 ust. 3 i 4 dyrektywy 2014/24/UE, umowy ramowe mogą być zawierane z jednym lub większą liczbą wykonawców poprzez zdefiniowanie wszystkich postanowień w umowie, która ma być podpisana (tak zwana „zamknięta umowa ramowa”), lub *vice versa*, odłożenie określenia niektórych warunków do ponownego otwarcia konkursu (tak zwany mini-konkurs) tak, aby instytucje lokalne mogły dostosować żądania do swoich potrzeb w fazie nabywania. Umowy ramowe są szczególnie przydatne dla centralnych jednostek zakupujących, ponieważ umożliwiają koordynację wielu procedur udzielania zamówień w tym samym czasie. Dla każdej z tych sytuacji, istnieje konkretna procedura postępowania, a mianowicie:

a) w przypadku umowy ramowej zawartej z jednym wykonawcą (Artykuł 33, ust. 3), wszystkie zamówienia oparte na tej umowie będą udzielane zgodnie z postanowieniami ustalonymi w umowie ramowej pod warunkiem, że instytucje zamawiające uzgodnią to na piśmie z wykonawcą będącym stroną umowy ramowej, zgodnie z już określonymi postanowieniami w umowie ramowej lub zażądają uzupełnienia oferty, jeśli to konieczne;

b) przy umowach ramowych z wieloma wykonawcami (Artykuł 33, ust. 4), istnieją trzy potencjalne sposoby wyboru wykonawcy oraz udzielania zamówień: bezpośrednio udzielenie zamówienia bez ponownego otwierania konkursu (b1), mini-konkurs (b2) lub połączenie tych dwóch sposobów (b3):

b1) **zamówienia zamknięte, nieotwieralne ponownie** - jeśli umowa ramowa określa wszystkie warunki realizacji robót budowlanych, usług i/lub dostaw i wszystkie obiektywne warunki, które są wymagane do podjęcia decyzji o udzieleniu konkretnego zamówienia, to jest możliwe, aby instytucje zamawiające udzieliły zamówienia w oparciu o kryteria obiektywne zawarte w dokumentacji w zakresie zamówienia i bez ponownego otwierania konkursu pomiędzy wykonawcami będącymi stronami umowy ramowej;

b2) **zamówienia zamknięte, lecz otwieralne ponownie** - w przypadku, gdy umowa ramowa nie zawiera wszystkich warunków realizacji stosownych robót budowlanych, usług oraz dostaw, instytucja zamawiająca musi zorganizować „mini-konkurs” wśród wykonawców, którzy są stronami umowy ramowej, zawiadamiając ich na piśmie oraz wyznaczając okres czasu na przedstawienie ofert oraz udzielenie zamówienia konkretnemu wykonawcy przy zastosowaniu określonych kryteriów obiektywnych określonych w dokumentacji zamówienia oraz, jeśli jest to konieczne i właściwe, dokładniej sformułowanych lub innych, jednak nieznacznie, warunków z poszanowaniem postanowień umowy ramowej;

b3) **połączenie tych dwóch sposobów** - tam, gdzie jest to wyraźnie dozwolone przez dokumenty w zakresie zamówienia - oraz pod warunkiem, że wszystkie postanowienia realizacji stosownych robót budowlanych, dostaw i usług są jasno określone w umowie ramowej, ze szczególnym odniesieniem do jasnych, transparentnych i obiektywnych kryteriów, które mają być wykorzystane do określenia czy konkretne zamówienie zostanie udzielone po ponownym otwarciu konkursu czy bezpośrednio - możliwe jest zastosowanie połączenia tych dwóch poprzednich metod; dokumentacja zamówienia powinna również określać, które postanowienia mogą być przedmiotem ponownego otwarcia konkursu.

Umowa ramowa zawarta w procedurze otwartej może być pomyslną strategią wyboru jednego lub większej liczby dostawców innowacyjnych rozwiązań. Może zostać zawarta z jednym lub większą liczbą wykonawców dla każdej części (z dalszą możliwością ograniczenia liczby części, które mają być przydzielone temu samemu wykonawcy). Możliwe jest również stworzenie tej opcji bez zaangażowania się w zakup (lub z określeniem granic ilościowych zakupu - minimum i maksimum), lecz wybór ten powinien być jasno przedstawiony w dokumentach przetargowych, ponieważ takie postanowienie może zniechęcić do udziału. Jednak postanowienie to może być również zrekompensovane warunkiem pozwalającym jasno określonej liczbie zamawiających dokonać zakupu



bezpośrednio na podstawie tej samej Umowy Ramowej przez proste złożenie zamówienia (odwołanie od Umowy Ramowej).

Projekt HAPPI stanowi tego przykład. Procedura udzielenia zamówienia przeprowadzona w ramach tego projektu zakończona zawarciem Umowy Głównej (umowy ramowej) bez zaangażowania się w zakup. Następnie centralni zamawiający (CZ) udzielą zamówień w oparciu o umowę główną (umowę ramową) na zakup: innowacyjnych systemów wykrywających upadki i ostrzegawczych; bieżni do rehabilitacji oraz analizy zaburzeń chodzenia; a także kursów chodzenia zapobiegających upadkom oraz utrzymania niezależności. Umowa ramowa była dostępna dla szpitali powiązanych z pięcioma centralnymi zamawiającymi (CZ) projektu HAPPI, ale również dla szpitali z każdego innego Państwa Członkowskiego UE poprzez Europejskie Stowarzyszenie Zamówień Publicznych w dziedzinie Zdrowia (EHPPA).

b. Podział zamówień na części

Na ogół, instytucje zamawiające są zachęcane do „podziału dużych zamówień na części” w celu ochrony konkurencji i transparentności, a także zapewnienia możliwości dostępu do rynku - nawet na szczeblu transgranicznym i międzynarodowym - dla małych i średnich przedsiębiorstw, a szczególnie dla tych najbardziej innowacyjnych. Szczególnie w odniesieniu do PPI, pomyślna strategia może zakładać zdefiniowanie liczby i wielkości części, aby zachęcić do udziału po zebraniu jasnej wiedzy o stosownym rynku.

Takie strategie mogą być tworzone na zasadach ilościowych, ustalając wielkość pojedynczych zamówień tak, aby je dostosować do możliwości małych i średnich przedsiębiorstw, lub na zasadach jakościowych, biorąc pod uwagę specjalistyczne sektory małych i średnich przedsiębiorstw i w rezultacie dostosowując treść pojedynczych zamówień.



Rezultaty

EHPPA
European Health Public Procurement Alliance

Pomiędzy swoimi członkami:

resah
Réseau des Acheteurs Hospitaliers

NHS Commercial Solutions

Azienda USL
Unità di Salute Locale di Roma

SCR PIEMONTE (Italy), now...

ESZPZ jest STOWARZYSZONYM CZŁONKIEM PROJEKTU HAPPI (marzec 2014)

Dzięki temu stowarzyszeniu, wszystkie europejskie szpitale i domy opieki, które nie są partnerami Centralnych Jednostek Zakupujących konsorcjum HAPPI będą w stanie uzyskać rozwiązania innowacyjne w zakresie zdrowego starzenia.

© Copyright 2015 G. M. Racca



Podział zamówienia na części działa najlepiej w połączeniu z umowami ramowymi. W tych przypadkach, liczba części w ramach umów ramowych może być określona na podstawie wyniku wstępnych konsultacji rynkowych. Różne części mogą dotyczyć tego samego towaru lub usługi, jak i wyboru nabycia różnych rozwiązań innowacyjnych poprzez tą samą procedurę udzielenia zamówienia, a mogą być też zorientowane terytorialnie lub ilościowo biorąc pod uwagę małe i średnie przedsiębiorstwa na stosownym rynku. W tej samej umowie ramowej (umowie głównej) można wydzielić wiele części, aby preferować innowacyjne małe i średnie przedsiębiorstwa, ograniczając liczbę części, które mogą być zamówione u jednego wykonawcy. Zasady UE oraz otwartość procedury będzie przestrzegana przy zawarciu umowy ramowej (Umowy Głównej) na wartość powyżej progów UE. Umowy zawarte na bazie umowy ramowej mogą być również poniżej progów UE.

Na przykład, w projekcie HAPPI jedna umowa ramowa powyżej progów UE o różnych częściach oraz specyfikacji technicznej umożliwiła zakup wielu partii produktów innowacyjnych o ograniczonej wartości komercyjnej.

Jak to zrobić?

Instytucje zamawiające mogą zdecydować o zawarciu Umowy ramowej w formie oddzielnych części oraz określić rozmiar i przedmiot tych części. Ponadto, powinny również zdecydować jaki rodzaj umowy ramowej chcą zawrzeć (tj. otwartą lub zamkniętą oraz, w tym drugim przypadku, wraz z lub bez mini-konkursu do ponownego otwarcia Umowy Ramowej). Instytucje zamawiające powinny wskazać w ogłoszeniu o zamówieniu lub zaproszeniu do potwierdzenia zainteresowania, czy oferty mogą być złożone na jedną, kilka, czy wszystkie części i jednocześnie wyjaśnić czy każdy wykonawca może wygrać tylko jedną czy więcej niż jedną część (art. 46, Dyrektywy UE 2014/24).

Zobacz *powyżej* ramka poświęcona umowom ramowym.

Najczęstsze błędy

Co się tyczy podziału na części, powtarzający się błąd dotyczy sztucznego podziału zamówień na kilka podzamówień (tzw. „dzielenie salami”) z zamiarem zapewnienia, aby wartość każdego zamówienia nie wchodziła w zakres Dyrektyw, tj. celowo unikając jego publikacji w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej na cały zestaw robót budowlanych, usług lub dostaw.

Przy umowach ramowych nie jest rzadkością, że zamawiający dokonują zakupu poprzez zamówienia bezpośrednie nawet, gdy powinni przeprowadzić mini-konkurs.

Ponadto, zdarza się również, że warunki i postanowienia poza początkowym zakresem przewidzianym w umowach ramowych są dodawane przy rozpoczęciu mini-konkursu (każdorazowo, gdy Umowa Ramowa była otwarta z większą liczbą wykonawców). To samo również dzieje się z kryteriami oceny i kwalifikacji lub publikacją wag (współczynników wagowych) dla kryteriów udzielenia zamówienia. Niekiedy zdarza się również, że instytucje zamawiające tworzą ustalenie rodzaju „ram w ramach”, aby zawęzić pole działania dostawców przy kolejnych odwołaniach.



Wyciągnięte wnioski

Podział zakupów publicznych na części terytorialne lub sektorowe wyraźnie ułatwia dostęp małym i średnim przedsiębiorstwom, ponieważ wielkość części lepiej odpowiada ich możliwościom produkcyjnym oraz kompetencjom sektorowym. Ponadto, podziały zamówień na części wspomagają i poszerzają konkurencję. Możliwe jest podanie minimalnej wielkości części dla pierwszego roku, z możliwością zwiększenia wielkości w kolejnych latach (biorąc pod uwagę, że Umowa Ramowa może trwać przez cztery lata).

Również zawarcie różnych umów ramowych z wieloma wykonawcami wydaje się mieć pozytywne efekty w związku z możliwością uczestnictwa małych i średnich przedsiębiorstw w zamówieniach publicznych oraz ze względu na ogólną konkurencyjność procesu zamówień, chociaż jest to zwykle bardziej złożone szczególnie przy nabywaniu rozwiązań innowacyjnych.

Zapamiętaj

- Podział na części jest korzystny zarówno dla instytucji zamawiających jak i dla wykonawców pod warunkiem, że przestrzegane są warunki uczciwej i transparentnej konkurencji.
- Umowy Ramowe dają szansę małym i średnim przedsiębiorstwom na rywalizację o zamówienia, które są w stanie zrealizować podczas, gdy tradycyjnie organizowane przetargi - w których instytucja zamawiająca poszukuje jednego wykonawcy dostarczającego wszystkie towary przez określony czas - może dawać pierwszeństwo większym przedsiębiorstwom.
- Podział na części powinien być związany z analizą rynku w stosownym sektorze.

c. Wspólnie udzielane (tj. Wspólne lub Transgraniczne) zamówienia

Instytucje Zamawiające z każdego Państwa uczestniczącego w projekcie PPI2Innovate mogą również zdecydować o złożeniu zamówienia (z wykorzystaniem lub bez umów ramowych i/lub podziału na części) zapewniając w dokumentacji zamówienia innym partnerom projektu (lecz również innym instytucjom zamawiającym) możliwość stosowania go nabywając bezpośrednio na jego podstawie przez złożenie zamówienia (powołanie się na umowę).

W taki sposób, instytucje zamawiające w Państwach uczestniczących w projekcie PPI2Innovate mogą wybrać wykorzystanie umowy ramowej zawartej przez centralną jednostkę zakupującą innego Państwa Członkowskiego pod warunkiem, że zostało to wyjaśnione w dokumentacji zamówienia, a potencjalni użytkownicy (partnerzy projektowi lub inne instytucje zamawiające) są wyraźnie określani (art. 39, ust. 2 Dyrektywy 24/2014/UE).

W marcu 2017 r. Komisja Europejska upubliczniła przygotowane na jej zlecenie studium dotyczące ponadgranicznych zamówień publicznych, czyli zamówień udzielanych



wspólnie przez instytucje zamawiające zlokalizowane na terenie różnych państw członkowskich Unii Europejskiej .

Na potrzeby studium przeanalizowane zostały cztery ponadgraniczne zamówienia:

1. Zakup standardowego oprogramowania dla banków centralnych państw członkowskich strefy euro (14 narodowych banków centralnych).
2. Zakupy innowacyjnych towarów i usług związanych z aktywnym i zdrowym starzeniem się (instytucje zamawiające z pięciu państw członkowskich UE: Belgii, Francji, Luksemburga, UK oraz Włoch).
3. Zakup oprogramowania Citrix (instytucje zamawiające z dwóch państw członkowskich UE: Austrii i Danii).
4. Roboty budowlane związane z budową tunelu Bennero (instytucje zamawiające z dwóch państw członkowskich UE: Austrii i Włoch).

Celem studium było zbadanie, czy i jak obecnie funkcjonuje wspólne udzielanie zamówień publicznych przez instytucje zamawiające zlokalizowane na terenie różnych państw członkowskich UE. W szczególności Komisja Europejska chciała poznać korzyści i koszty związane z tego rodzaju ponadgranicznymi zamówieniami.

TEMAT: WSPÓLNE ZAMÓWIENIA ORAZ WSPÓLNE TRANSGRANICZNE ZAMÓWIENIA

W celu zwiększenia efektywności sektora zamówień publicznych, nowe zasady UE wspomagają współpracę między instytucjami zamawiającymi oraz łączenie popytu poprzez ustalenie **strategii wspólnych zamówień**. Na szczeblu krajowym, to łączenie może przybrać dwie formy:

- **Centralnych Jednostek Zakupujących**, prowadzących swoje działania w sposób ciągły poprzez nabywanie dostaw i/lub usług przeznaczonych dla instytucji zamawiających, udzielanie zamówień publicznych lub zawieranie umów ramowych w zakresie robót budowlanych, dostaw lub usług przeznaczonych dla instytucji zamawiających;

- **Sporadycznych Wspólnych Zamówień**, które - nawet jeśli nie stanowią uporządkowanych i zinstytucjonalizowanych systemów nabywania jak centralni zamawiający - umożliwiają dwóm lub większej liczbie instytucji zamawiających „wspólnie wykonywać pewne konkretne zamówienia” na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym lub UE mając na celu osiągnięcie konkretnych wspólnych interesów oraz stworzenie projektów innowacyjnych.

Ponadto, Artykuł 39 dyrektywy UE 2014/24 promuje współpracę między instytucjami zamawiającymi z różnych Państw Członkowskich. **Zamówienia Transgraniczne** są fundamentalnym narzędziem nabywania innowacyjnych towarów i usług, biorąc pod uwagę częste nieadekwatne wywoływanie popytu ze strony pojedynczych lokalnych zamawiających. Może to mieć miejsce albo poprzez wykorzystanie centralnych jednostek zakupujących z innego Państwa Członkowskiego albo poprzez założenie wspólnych jednostek w oparciu o przepisy prawa krajowego lub UE, wspieranie integracji na Rynku Wewnętrznym poprzez harmonizację dokumentów przetargowych, procedur, klauzul umownych oraz warunków realizacji.

Dyrektywa UE stanowi, że „*jeśli umowy międzynarodowe pomiędzy stosownymi Państwami Członkowskimi nie regulują ich*”, konieczne elementy stosunku prawnego między instytucjami zamawiającymi będą określone przez te jednostki na mocy umowy tymczasowej określającej:

- 1) odpowiedzialności stron,
- 2) stosowne postanowienia krajowe,
- 3) organizację wewnętrzną postępowania o udzielenie zamówienia,
- 4) podział zamawianych robót budowlanych, dostaw lub usług,
- 5) zawieranie umów.



Krajowe ramy prawne wszystkich krajów uczestniczących w projekcie PPI2Innovate umożliwiają instytucjom zamawiającym agregowanie popytu we współpracy z innymi instytucjami zamawiającymi zarówno z tego samego kraju, jak i z innych Państw Członkowskich (istnieją stosowne przykłady w Chorwacji i Włoszech), a niektóre krajowe legislacje również przewidują żądanie od instytucji zamawiających zawierania umów tymczasowych zgodnych ze stosownymi przepisami prawa, określającymi podział zadań i odpowiedzialności oraz kwestie organizacyjne (np. Czechy, Polska). Wszystkie krajowe systemy prawne również umożliwiają instytucjom zamawiającym wykorzystanie centralnej jednostki zakupującej zlokalizowanej w innym Państwie Członkowskim, chociaż niektóre z nich ograniczają tę możliwość (np. na Węgrzech ta opcja jest zabroniona

w przypadkach, gdy ustawa o zamówieniach publicznych (PPA) lub inna ustawa wymaga wykorzystania konkretnej centralnej jednostki zakupującej).

Projekt HAPPI (powyżej, pkt. 1.2.2.) jest szczególnie odpowiednim przykładem wspólnego transgranicznego zamówienia w branży rozwiązań innowacyjnych.

Wspólne zamówienia mają swoje zalety do których należy lepsze wykorzystanie potencjału rynku wewnętrznego. Motywują wykonawców do zaproponowania innowacyjnych rozwiązań, które nie byłyby do osiągnięcia w przypadku małych projektów. Jednocześnie pozwalają zamawiającym na dystrybucję ryzyka oraz korzyści pomiędzy nimi.

Wspólne transgraniczne zamówienie daje możliwość wynegocjowania niższej ceny lub korzystniejszych warunków umowy. W kontekście administracyjnym ważna jest też ergonomia; połączone postępowania zmniejszają nakłady administracyjne albo dzielą je między większą ilość zamawiających. Koncentracja działań zespołów prawnych i technicznych redukuje zasoby niezbędne dla przeprowadzenia wspólnego zamówienia. Współpraca w postępowaniu zamówieniowym pozwala również na lepsze uwzględnienie celów ubocznych, takich jak ochrona środowiska czy względy społeczne.

Korzyści mogą odnieść również wykonawcy zamówień. Działania zamawiających z obszarów przygranicznych pozwalają na lepsze wykorzystanie potencjałów małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych na tym obszarze.

Wspólne zamówienia opierają się na trzech modelach:


1. scentralizowane działania zakupowe realizowane przez centralną jednostkę zakupującą, w ustawie prawa zamówień publicznych w art. 15d. Ustawodawca wskazuje, iż Zamawiający na zasadzie uprawnienia, może korzystać z usług centralnego zamawiającego, posiadającego siedzibę na terenie Unii Europejskiej. Centralny zamawiający jest to instytucja zamawiająca, która realizuje scentralizowane działania zakupowe oraz, ewentualnie, pomocnicze działania zakupowe. Może on występować w dowolnym charakterze tzn. jako pełnomocnik, zastępca pośredni, hurtownik bądź pośrednik.
2. okazjonalne wspólne zamówienia transgraniczne, gdzie na mocy porozumienia kilka instytucji zamawiających z różnych państw członkowskich może wspólnie udzielić zamówienia publicznego, czy też zawrzeć umowę ramową. Ustawa prawo zamówień publicznych w art. 15e stanowi, iż umowa pomiędzy stronami określa ich obowiązki, wraz z podziałem pomiędzy stronami, organizację postępowania. Istotne dla omawianego zagadnienia jest zwrócenie uwagi na fakt, iż czym innym jest wspólne przeprowadzenie postępowania zamówieniowego a czym innym powierzenie innej instytucji zamawiającej realizacji zamówienia. Ten pierwszy przypadek jest objęty





zakresem stosowania nowych regulacji. Stąd inicjacja takiej współpracy nie wymaga uruchomienia procedury zamówieniowej. Natomiast porozumienie, mocą którego instytucja zamawiająca powierza drugiej instytucji zamawiającej realizację obiektu budowlanego, stanowi zamówienie publiczne (...) (wyrok ETS z 18.1.2007 r. w sprawie C-220/05 Jean Auroux i inni v. Commune de Roanne, Zb. Orz. 2007, I-385)

- zastosowanie wspólnego podmiotu polega na przekazaniu praw i obowiązków związanych z zamówieniem transgranicznym wspólnemu podmiotowi. Ustawa prawo zamówień publicznych w art. 15f stanowi, iż zamawiający mają uprawnienie w drodze porozumienia utworzyć wspólny podmiot z zamawiającymi posiadającymi siedzibę w innych państwach członkowskich Unii Europejskiej, regulując w ten sposób Europejskie Ugrupowanie Współpracy Terytorialnej. Dokonywanie zamówień przez wspólną jednostkę transgraniczną wymaga dokonania wyboru prawa właściwego, według którego zostanie przeprowadzone postępowanie. Wybór prawa ma charakter kolizyjnoprawny. Ocena jego skuteczności i zakresu podlega zatem rozporządzeniu Rzym I. Wybór prawa musi nastąpić na korzyść prawa państwa członkowskiego UE. Prawem wybranym nie musi być jednak wcale prawo siedziby wspólnego podmiotu. Może być również to prawo każdego innego państwa, w którym działa wspólny podmiot.

Schemat 32. Ramy prawne wspólnych transgranicznych zamówień

DYREKTYWA 2014/24/UE z dnia 26.02.2014	RÓŻNE MODELE
Art.39, Zamówienia, w których biorą udział instytucje zamawiające z różnych Państw Członkowskich, ust. 4	
2° model	
<p>4. Kilka INSTYTUCJI ZAMAWIAJĄCYCH z RÓŻNYCH PAŃSTW CZŁONKOWSKICH może wspólnie udzielić zamówienia publicznego, zawrzeć umowę ramową lub obsługiwać dynamiczny system zakupów. Mogą one również w zakresie ustalonym w art. 33 ust. 2 akapit drugi udzielać zamówień na mocy umowy ramowej lub za pomocą dynamicznego systemu zakupów. [...]</p> <p><i>Procedury te mogą być stosowane wyłącznie pomiędzy tymi instytucjami zamawiającymi, które wyraźnie wskazano w tym celu w zaproszeniu do ubiegania się o zamówienie lub zaproszeniu do potwierdzenia zainteresowania, a wykonawcami będącymi stronami zawartej umowy ramowej.</i></p>	
	







UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO
DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT

DYREKTYWA 2014/24/UE z dnia 26.02.2014
RÓŻNE MODELE

Art.39, Zamówienia, w których biorą udział instytucje zamawiające z różnych państw członkowskich (ust.4, drugi akapit)

2° model



- Określając możliwości i mające zastosowanie przepisy prawa krajowego zgodnie z lit. a) uczestniczące **instytucje zamawiające mogą rozdzielić między siebie poszczególne obowiązki oraz określić mające zastosowanie przepisy jednego z państw członkowskich.** Podział obowiązków i mające zastosowanie przepisy krajowe są określone **w dokumentach zamówienia dotyczących wspólnie udzielanych zamówień publicznych.**

© Copyright 2013 G. M. Ricca
© Copyright 2013 G. M. Ricca, University of Turin

Schemat 33. Zasady UE w zakresie wspólnych zamówień oraz wspólnych transgranicznych zamówień

ZAMÓWIENIA PUBLICZNE NA INNOWACYJNE ROZWIĄZANIA (PPI)

Wspólne Udzielanie Zamówień

szczebel KRAJOWY

Centralne Jednostki Zakupujące

Działania prowadzone w **trybie ciągłym** poprzez nabywanie dostaw i/lub usług z **przeznaczeniem dla instytucji zamawiających**, udzielanie zamówień publicznych lub zawieranie umów ramowych w zakresie robót budowlanych, dostaw lub usług przeznaczonych dla instytucji zamawiających

Okazjonalne wspólne udzielenie zamówień

Dokonując ich - nawet jeśli nie stanowią systematycznych oraz zinstytucjonalizowanych systemów nabywania CZ - **umożliwiają dwóm lub większej licznie instytucji zamawiających „wspólnie wykonywać pewne konkretne zamówienia”** dążąc do osiągnięcia konkretnych wspólnych celów oraz stworzenia projektów innowacyjnych.



2.5.2. Przygotowanie wstępnej wersji dokumentów przetargowych

Co zrobić?

Po określeniu potrzeb oraz wybraniu strategii zamówień i procedury udzielenia zamówienia, nabywcy publiczni powinni zaprosić wykonawców do złożenia ofert tak, aby w sposób konkurencyjny zachęcić do udziału w procesie udzielenia zamówienia najlepszemu wykonawcy, zgodnie z wybranymi kryteriami udzielenia zamówienia (zobacz poniżej). W przypadku zamówień w dziedzinie innowacyjnych rozwiązań, dokumenty w zakresie zamówień powinny być opracowane ze szczególną ostrożnością, szczególnie przy wykorzystaniu dialogu konkurencyjnego lub procedury konkurencyjnej z negocjacjami.

W przypadku dialogu konkurencyjnego, nie jest możliwe określenie jakie są dokładne wymagania i raczej z tego powodu niż z powodu opublikowania zaproszenia do składania ofert, wstępne ogłoszenie o zamówieniu oraz dokumenty opisowe powinny zawierać jasny zarys potrzeb oraz rezultatów, które te rozwiązania powinny zapewnić. W przypadku procedury konkurencyjnej z negocjacjami, zaproszenie do składania ofert byłoby najlepszym możliwym narzędziem, ponieważ jasno wskazuje wymagania dla wykonawców, którzy będą mogli wystąpić szczegółową i możliwie najlepszą ofertą.

W Unii Europejskiej fundamentalną zasadą przepisów prawa w zakresie zamówień publicznych jest to, że wszystkie zamówienia powyżej pewnej wartości progowej powinny być publikowane w standardowym formacie na szczeblu UE w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej tak, aby wszyscy wykonawcy w każdym Państwie Członkowskim mieli możliwość ubiegania się o zamówienia, dla których uważają, że mogą spełnić wymagania.

Schemat 34. Progi UE dla zamówień publicznych

Institucje administracji centralnej	Zamówienia na roboty budowlane, dotowane zamówienia na roboty budowlane		5 225 000 €
	Wszystkie usługi społeczne oraz inne usługi wymienione w załączniku XIV		750 000 €
	Wszystkie dotowane usługi		209 000 €
	Wszystkie inne zamówienia na usługi oraz wszystkie konkursy		135 000 €
	Wszystkie zamówienia publiczne udzielane przez instytucje zamawiające nie działające w dziedzinie obronności		135 000 €
	Zamówienia publiczne udzielane przez instytucje zamawiające działające w dziedzinie obronności	Dotyczące produktów wymienionych w załączniku III	135 000 €
		Dotyczące innych produktów	209 000 €
Institucje zamawiające poniżej szczebla centralnego	Zamówienia na roboty budowlane, dotowane zamówienia na roboty budowlane		5 225 000 €
	Wszystkie usługi dotyczące usług społecznych oraz innych konkretnych usług wymienionych w załączniku XIV		750 000 €
	Wszystkie inne zamówienia publiczne w zakresie usług, wszystkie konkursy, dotowane zamówienia w zakresie usług, wszystkie kontrakty w zakresie usług		209 000 €

Źródło: Strona internetowa UE DG ds. Rozwoju

Jak to zrobić?

Jeśli fundamentalną rolą Wstępnego Ogłoszenia Informacyjnego (zobacz powyżej, 2.4) jest powiadomianie rynku w zakresie przyszłych zamówień, ogłoszenie o zamówieniu rozpoczyna konkretne zamówienie podczas, gdy ogłoszenie o udzieleniu zamówienia



informuje rynek o wyniku konkretnego przetargu. Publikacja ogłoszenia o zamówieniu jest obowiązkowa, jeśli zamówienie jest powyżej progu UE.

Ustawa prawo zamówień publicznych kształtuje dodatkowo wymóg dla zamówień o wartości szacunkowej powyżej 30 tys euro, a poniżej wskazanych tzw. progów UE, zgodnie z którymi dla takich zamówień instytucja zamawiająca zobowiązana jest do stosowania ustawy prawo zamówień publicznych. W takiej sytuacji publikacja ogłoszeń dokonywana jest w Biuletynie Zamówień Publicznych, prowadzonym przez Urząd Zamówień Publicznych.

W Unii Europejskiej, standardową formą jest publikacja ogłoszenia o zamówieniu w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej: dokument ten powinien zawierać standardowe słownictwo (Wspólny Słownik Zamówień, 8-cyfrowy system klasyfikacji), które opisuje wszystkie zakupy w zakresie robót budowlanych, usług i dostaw. Kody Wspólnego Słownika Zamówień (CPV) są dostępne online, poprzez stronę internetową SIMAP (Systemu Informacji o Europejskich Zamówieniach Publicznych) (<http://www.simap.eu.int>).

Elementy ogłoszenia o zamówieniu

1) **Definicja przedmiotu zamówienia**, tj. produktu, usługi lub robót budowlanych, które są zamawiane. Z tego punktu widzenia, nie ma wyraźnych zasad wyznaczonych przez Unię Europejską, z wyjątkiem środków związanych z transparentnością, konkurencją, równym traktowaniem i niedyskryminacją.

2) **Specyfikacje techniczne**, tj. precyzyjny i zrozumiały opis towarów lub usług, które mają być dostarczone tak, aby potencjalni oferenci mogli zdecydować czy zaproszenie do składania ofert jest dla nich interesujące. Ponadto, specyfikacje techniczne stanowią mierzalne i weryfikowalne wymagania względem których oferty mogą być oceniane (np. odniesienie do systemu certyfikacji, etykietowania lub standaryzacji na szczeblu krajowym lub UE).

3) **Definicja kryteriów wykluczenia**, tj. tych wymagań stawianych wykonawcy, które umożliwiają instytucji zamawiającej wykluczenie wykonawców z uczestnictwa w procedurze udzielania zamówienia, jak przedstawiono w dyrektywach w zakresie zamówień publicznych UE i z powodu ich zachowania w przeszłości (np. korupcja, pranie brudnych pieniędzy, uczestnictwo w działalności przestępczej itd.).

4) **Definicja kryteriów kwalifikacji**, tj. wymagania związane z odpowiedniością wykonawcy do wykonywania działalności profesjonalnej, jego sytuacją gospodarczą i finansową oraz zdolnością techniczną i profesjonalną do wykonania zamówienia, również na bazie poprzednich doświadczeń przy realizacji podobnego zamówienia lub dostępności wykwalifikowanego personelu.

5) **Definicja kryteriów udzielenia zamówienia**. Dyrektywy w zakresie zamówień publicznych UE z 2014 roku podają jako preferowane kryteria udzielenia zamówienia Ofertę Najkorzystniejszą Ekonomicznie (MEAT), zgodnie z którą udzielenie zamówienia nie powinno być oparte wyłącznie na kryteriach najniższej ceny, ale musi wziąć pod uwagę inne czynniki (takie jak jakość oferty). Jednocześnie wykonawcy powinni skoncentrować się również na zapewnieniu najwyższej relacji jakości do ceny. Obowiązkiem nabywcy publicznego jest określenie optymalnego połączenia kryteriów udzielenia zamówienia, które oceniają koszty przez cały cykl życia produktu oraz zbieżność pomiędzy zaoferowanymi rozwiązaniami a potrzebami użytkowników. Ustawa prawo zamówień publicznych dodatkowo stawia wymaganie zgodnie z których kryterium ceny nie może stanowić więcej niż 60 % kryteriów oceny ofert, poza jedynym wyjątkiem jakim są zamówienia powszechnie dostępne o określonych standardach jakościowych.

6) **Decyzja w zakresie wykorzystania wariantów**, która umożliwia wykonawcom przedstawienie rozwiązań alternatywnych w odniesieniu do tych przewidzianych przez zamawiających, w sposób, aby wprowadzić inne - i niekiedy bardziej przyjazne dla środowiska - rozwiązania. Z tego powodu,



ramy prawne UE stanowią, że nabywcy publiczni powinni stosować warianty tak często jak to możliwe pod warunkiem, że akceptacja wariantów została wyraźnie określona - wraz z minimalnymi wymaganiami - w dokumentacji zamówienia.

7) Decyzja w zakresie wykorzystania analizy wartości, mająca na celu zmotywowanie wykonawcy do dalszego doskonalenia swojego rozwiązania oraz generowania oszczędności w zakresie kosztów nawet po udzieleniu zamówienia.

8) Wstępna wersja zamówienia powinna zostać wysłana wraz dokumentami przetargowymi tak, aby wszyscy uczestnicy składali swoje oferty na tej samej podstawie. Po wybraniu najlepszej oferty nie powinno być żadnych negocjacji w zakresie szczegółów zamówienia (ich przeprowadzenie byłoby naruszeniem zasady równego traktowania).

Zamówienie powinno zawierać postanowienia w zakresie mechanizmów rozwiązywania sporów oraz wiele innych kwestii, których początkowo Instytucja Zamawiająca mogła nie wziąć pod uwagę (takich jak Prawa Własności Intelektualnej), jak również postanowienia dotyczące potrzeby kolejnych zmian: planowanie możliwości modyfikacji zamówienia, w jakich okolicznościach i granicach kosztów, a także zakres powinien być dokładnie przemyślany w fazie planowania, a następnie stosowne postanowienia powinny być zawarte w dokumentach przetargowych oraz zamówieniu. W trakcie realizacji zamówienia „znaczące zmiany” nie są dozwolone (zobacz orzecznictwo *Presstext C-454/06*, Europejski Trybunał Sprawiedliwości (ECJ))

Zamówienie powinno zawierać postanowienia w zakresie mechanizmów rozwiązywania sporów oraz wiele innych kwestii, których początkowo Instytucja Zamawiająca mogła nie wziąć pod uwagę (takich jak Prawa Własności Intelektualnej), jak również postanowienia dotyczące potrzeby kolejnych zmian: planowanie możliwości modyfikacji zamówienia, w jakich okolicznościach i granicach kosztów, a także zakres powinien być dokładnie przemyślany w fazie planowania, a następnie stosowne postanowienia powinny być zawarte w dokumentach przetargowych oraz zamówieniu. W trakcie realizacji zamówienia „znaczące zmiany” nie są dozwolone (zobacz orzecznictwo *Presstext C-454/06*, Europejski Trybunał Sprawiedliwości (ECJ))

Najczęstsze błędy

Niekiedy nabywcy publiczni nie publikują ogłoszenia o zamówieniu dla zamówienia o wartości powyżej progu UE, a to jest prawie zawsze uznawane jako naruszenie zasad w zakresie zamówień UE. Naraża to jednostki sektora finansów publicznych na kary finansowe oraz odpowiedzialność w zakresie dyscypliny finansów publicznych. Ważne jest podkreślenie, że kwalifikacja nie może się opierać na pragnieniu posiadania lokalnych lub krajowych dostawców, ponieważ takie zachowanie jest dyskryminujące i sprzeczne z fundamentalnymi zasadami w zakresie zamówień UE. Kolejnym powszechnym błędem, który prowadzi do nieuzasadnionej eliminacji całkowicie kompetentnych kandydatów jest to, że nabywcy publiczni ustalają wymagania w zakresie ubezpieczenia, finansów lub sprzedaży na niewspółmiernie wysokim poziomie.

Ponadto, słabe przygotowanie wstępnych specyfikacji technicznych jest często przyczyną kolejnych modyfikacji zamówienia, co zawyża zarówno wielkość, jak i koszt zakupu i narusza zasadę konkurencji. Opis przedmiotu zamówienia, który jest niejasny, nieprecyzyjny, zawiera szereg zapisów o charakterze ogólnym, bądź też niedookreślonych zwrotów jest z jednej strony naruszeniem art. 39 ustawy prawo zamówień publicznych, zaś z drugiej strony problemem dla każdego z uczestników postępowania. Najwyraźniejszym przykładem tego typu praktyk jest powszechne używanie zapisów np. „gwarancja 36 miesięcy”, przy jednoczesnym pominięciu przez Zamawiającego określenia użytego



pojęcia, brak jest zapisów określających minimalny zakres odpowiedzialności wykonawcy z tytułu gwarancji. Używanie w opisie nazw własnych, z dopiskiem „lub równoważny”, ale bez podania przez zamawiającego zakresu równoważności, co oznacza że opis jest niejasny i nie pozwala wykonawcy na zaoferowanie innego rozwiązania, lub produktu. Używanie w opisie przedmiotu zamówienia norm, atestów bez dopuszczenia możliwości zaoferowania rozwiązań równoważnych. Dość często opis przedmiotu zamówienia skupia się na parametrach nabywanego urządzenia, całkowicie pomijając kwestie dostawy, montażu, szkolenia, użytkowania, współpracy z dostawcą w zakresie serwisowania, wymiany części które się zużywają, dostępności części zamiennych w określonym okresie czasu itd. Całkowicie pomijane są zagadnienia związane z prawami autorskimi, prawem do zmian, modyfikacji, aktualizacji itp.

Wyciągnięte wnioski

Po opublikowaniu Ogłoszenia treść taka jak zmiany w zakresie wymagań technicznych produktu, ilości, harmonogramów, kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia oraz warunki zamówienia nie mogą być zmienione chyba, że poprzez *erratę*. Dozwolone są tylko drobne zmiany w zakresie wymagań formalnych. We wszystkich przypadkach zalecane jest proporcjonalne przedłużenie terminu składania dokumentów.

Najlepsza praktyka pokazuje, że dobrze przygotowana wstępna wersja umowy będzie zawierała postanowienia w zakresie rocznej indeksacji cen (lub nie), obowiązków dotyczących regulacji prawnych, niewłaściwego postępowania, odpowiedzialności oraz poufności. Umowa MUSI być uczciwa i zrównoważona pod względem podziału ryzyka.

W szczególności należy unikać dwóch klauzul lub postanowień umowy przerzucających na wykonawcę ryzyka, które są całkowicie poza jego kontrolą, ponieważ mogą one ograniczyć liczbę ofert oraz mieć znaczny wpływ na cenę i prowadzić do sporów dotyczących umowy.

Zapamiętaj

- Wszystkie kryteria kwalifikacji muszą być proporcjonalne i stosowne do oceny zdolności oferenta do realizacji zamówienia.
- Wszystkie główne zmiany w zakresie ogłoszenia o zamówieniu powinny być uzasadnione i opublikowane w *erracie*.
- W przypadku pojawienia się jakichkolwiek drobnych zmian w fazie ofertowania, zalecane jest przedłużenie terminu składania ofert.
- W przypadku dokonania przez Instytucję Zamawiającą znacznych zmian w Specyfikacji i/lub warunkach zamówienia, konieczne będzie odwołanie procesu.
- Wiele instytucji zamawiających myli fazę kwalifikacji (oraz kryteria) z fazą oceny (kryteriami udzielenia zamówienia), to dwie różne fazy ogólnego procesu w zakresie zamówień. W rzeczywistości kwalifikacja i ocena ofert są całkiem odrębne i nie powinny być mylone.
- W fazie kwalifikacji celem jest wybranie tych oferentów, którzy są zdolni do wykonania pracy.



- W fazie oceny wybiera się najlepszą otrzymaną ofertę od wybranych oferentów. Istotne jest ustalenie właściwych kryteriów kwalifikacji oraz udzielenia zamówienia w fazie planowana zamówienia.

2.5.2.1. Przygotowanie wstępnej wersji dokumentów przetargowych w dziedzinie zdrowia

Główne elementy charakterystyki mające zastosowanie w sektorze zdrowia to:

- **specyfikacje techniczne:** w sektorze opieki zdrowotnej, specyfikacje techniczne powinny w sposób jednoznaczny i szczegółowy informować wykonawców o wymaganiach zamawiającego w zakresie atrybutów i cech, które musi posiadać przedmiot zamówienia. Możliwe jest odwołanie się do przewodników (takich jak ten opracowany przez światową organizację non-profit - Foundation for Innovative New Diagnostics) w celu zapewnienia szczegółowego przedstawienia kryteriów, które umożliwią wybór sprzętu o odpowiednich parametrach. Specyfikacje techniczne są najważniejsze w przypadku towarów lub usług innowacyjnych. Celem opisu przedmiotu zamówienia jest umożliwienie zaspokojenia uzasadnionych potrzeb zamawiającego w warunkach konkurencji, nie zaś umożliwienie wzięcia udziału w postępowaniu wszystkim wykonawcom działającym w danym segmencie rynku (wyrok Krajowej Izby Odwoławczej z 29 kwietnia 2011r.; sygn. akt KIO 821/11).

Artykuł 29 ust. 3 ustawy prawo zamówień publicznych stanowi, że przedmiotu zamówienia nie można opisywać przez wskazanie znaków towarowych, patentów lub pochodzenia, chyba, że jest to uzasadnione specyfiką przedmiotu zamówienia i zamawiający nie może opisać przedmiotu zamówienia za pomocą dostatecznie dokładnych określeń, a wskazaniu takiemu towarzyszą wyrazy "lub równoważny". Istnieje istotna różnica między wskazaniem jako zamawianego produktu lub usługi przez określenie jej za pomocą znaku towarowego, patentu lub pochodzenia, a wskazaniem znaku towarowego, patentu lub pochodzenia jako danych wyjściowych umożliwiających wykonawcom prawidłowe przygotowanie oferty. O ile pierwsza z opisanych sytuacji jest niedopuszczalna z mocy art. 29 ust. 3 ustawy prawo zamówień publicznych, o tyle druga z nich może stanowić niezbędny element opisu przedmiotu zamówienia.

Zamawiający ma prawo opisać swoje potrzeby w ten sposób, aby przedmiot zamówienia spełniał jego wymagania i zaspokajał potrzeby.

Zamawiający dążąc do rozbudowy posiadanego już systemu opisanego w specyfikacji jest uprawniony do wymagania rozwiązań, które z systemem tym będą w pełni zintegrowane, tak by nastąpiło zaspokojenie potrzeb użytkowników systemu, a zamawiający nie był zmuszony do ponoszenia kolejnych kosztów wynikłych z przyjęcia oferty zawierającej niekompatybilne rozwiązanie. Uzyskanie rozwiązania, które spełni zakładany cel, jest również racjonalne ekonomicznie.

Zamawiający jest uprawniony do tego, aby w treści dokumentów postępowania wskazać posiadane przez siebie rozwiązania i licencje, w tym również określić je za pomocą znaku towarowego lub firmy producenta. Podkreślić należy, że podanie danych umożliwiających wykonawcom przygotowanie oferty jest obowiązkiem zamawiającego - brak podania danych co do rozwiązań, z którym ma być



zintegrowany przedmiot zamówienia powodowałby brak pewności po stronie wykonawców, co do prawidłowości składanych przez nich ofert.

Mogą być przedstawiane w różnych wersjach: uwzględniające lub koncentrujące się na wszystkich aspektach wyglądu, pakowania, etykietowania oraz warunkach przechowywania i dostawy; lub bardziej ograniczonej, ukierunkowanej specyfikacji technicznej obejmującej wszystkie aspekty bezpiecznego i efektywnego stosowania. Specyfikacja ta jest na ogół dołączana do dokumentów przetargowych i jest częścią umowy na dostawę.

- **kryteria wykluczenia:** w sektorze opieki zdrowotnej, oferenci mogą być wykluczeni w przypadku słabej realizacji zamówienia lub dostarczenia niskiej jakości usług lub wadliwego sprzętu w przeszłości. W sektorze opieki zdrowotnej mają również zastosowanie wszystkie podstawy wykluczenia zawarte w Artykule 57 Dyrektywy 2014/24/UE.
- **kryteria kwalifikacji:** w zamówieniach w dziedzinie opieki zdrowotnej, zwycięski oferent powinien być wybrany zgodnie z kryteriami jakościowymi, a nie ilościowymi, szczególnie w przypadku zakupów rozwiązań innowacyjnych. Przy ocenie rozwiązania innowacyjnego i dla zapewnienia dokładnego wykonania zobowiązań umownych w fazie realizacji pomocne byłoby zastosowanie kryterium Oferty Najkorzystniejszej Ekonomicznie (MEAT).

2.5.3. Ocena ofert oraz udzielenie zamówienia

Co zrobić?

W tej fazie celem jest określenie -- przez zamawiającego - zwycięskiej oferty na podstawie kryteriów udzielenia zamówienia zawartych w dokumentach przetargowych oraz strategicznie wybranych przez instytucję zamawiającą podczas fazy planowania:

- 1) **kryterium najniższej ceny** - chociaż jest to kryterium najbardziej transparentne i trudne do zakwestionowania przez niewybranych oferentów, kryterium to może nie brać pod uwagę jakości chyba, że określono bardzo precyzyjne specyfikacje techniczne w dokumentacji zamówienia. Kryterium najniższej ceny może to być trudne w przypadku PPI i rzadko stosowane przy decyzji o zakupie towarów innowacyjnych. Cena jest obowiązkowym kryterium oceny ofert, ale nie zawsze musi to być kryterium o największym znaczeniu (inne niż cena obowiązkowe kryteria oceny ofert w odniesieniu do niektórych rodzajów zamówień publicznych).
- 2) **oferta najkorzystniejsza ekonomicznie (MEAT):** jest coraz częściej stosowana jako metoda, która może lepiej zapewnić najodpowiedniejszą relację jakości do ceny, ale wymaga wykwalifikowanych pracowników zarówno ze strony instytucji zamawiającej, jak i wykonawcy. W tych procedurach w zakresie zamówień, w których stosowana jest oferta najkorzystniejsza ekonomicznie, nie tylko możliwe, ale również pożądane jest rozważenie czynników wtórnych związanych z kwestiami środowiskowymi lub społecznymi oraz wymaganiami w zakresie rozwiązań innowacyjnych. Dokonując oceny ofert na podstawie ceny i innych kryteriów odnoszących się do przedmiotu zamówienia, zamawiający może nadać większe znaczenie pozacenowym kryteriom oceny ofert. W wyroku z dnia 12 października 2010 r., KIO 2093/10, KIO



2094/10, KIO 2095/10, Krajowa Izba Odwoławcza zwróciła uwagę, że zamawiający jest uprawniony do ustalenia kryteriów, które pozwolą na wybranie oferty spełniającej w najwyższym stopniu uzasadnione potrzeby zamawiającego. "Zamawiający nie ma obowiązku stosowania wyłącznie kryterium ceny dla wyboru oferty najkorzystniejszej. Nie można uznać za naruszające zasadę uczciwej konkurencji przyjęcie przez zamawiającego, iż w ramach oceny ofert, większa waga przypisana zostanie ocenie technicznej parametrów oferowanych urządzeń. To zamawiającemu, jako dysponentowi środków przysługuje prawo do ustalenia w jaki sposób środki te zostaną zagospodarowane, tak aby w najwyższym stopniu pozwalały na osiągnięcie celów i zadań realizowanych przez zamawiającego".

„Sposób oceny ofert powinien być tak skonstruowany, aby zapewniał obiektywną ocenę złożonych ofert. Oznacza to, iż powinna zostać ograniczona możliwość całkowicie subiektywnej, uznaniowej i dowolnej oceny dokonywanej przez członków komisji przetargowej lub inne osoby wykonujące czynności w tym zakresie z ramienia zamawiającego, polegająca w szczególności na braniu pod uwagę przy ocenie ofert różnych, dowolnie wybieranych przez każdego z oceniających cech badanej oferty, gdy np. w kryterium jakość techniczna każdy z oceniających samodzielnie określa cechy jakościowe poddawane ocenie i samodzielnie ustala, które z nich będą punktowane najwyżej. Konieczne jest bowiem zapewnienie weryfikacji prawidłowości oceny ofert w szczególności przez wykonawców oraz organy uprawnione do orzekania o zgodności z prawem przeprowadzonego postępowania o udzielenie zamówienia publicznego. Osiągnąć można to w szczególności wówczas, gdy szczegółowość, kompletność i jednoznaczność opisu kryteriów oceny ofert umożliwi każdemu znającemu treść ofert dokonanie ich właściwej i obiektywnie uzasadnionej oceny i hierarchizacji w rankingu ofert najkorzystniejszych. Zasada powyższa znajduje swoje odpowiednie zastosowanie także w przypadku zastosowania przez zamawiającego kryteriów subiektywnych takich jak np. estetyka, czy walory smakowe. Mimo, że ocena dokonywana przez poszczególnych członków komisji przetargowej z natury rzeczy będzie miała charakter subiektywny, opis kryterium powinien określać co będzie oceniane i na co będzie zwracana uwaga przy dokonywaniu oceny w ramach takiego kryterium”. (Kryteria oceny ofert w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego - przykłady i zastosowanie, red. J. Sadowy, Warszawa 2011, s. 18.).

Zgodnie z art. 91 ust. 2 ustawy prawo zamówień publicznych kryteriami są cena albo cena i inne kryteria odnoszące się do przedmiotu zamówienia, w szczególności jakość, funkcjonalność, parametry techniczne, aspekty środowiskowe, społeczne, innowacyjne, serwis, termin wykonania zamówienia oraz koszty eksploatacji. Kryteria odnoszące się do przedmiotu zamówienia inne niż cena zostały wymienione w art. 91 ust. 2 ustawy prawo zamówień publicznych przykładowo, co oznacza, że dopuszczalne są także inne kryteria, niewymienione w tym przepisie. Na podstawie art. 86 ust. 4 kryteriami mogą być także termin wykonania zamówienia, okres gwarancji i warunki płatności.

Dyrektywy dotyczące zamówień publicznych zezwalają na włączenie problematyki ochrony środowiska do kryteriów oceny, z tym że przepisy prawne oparte są o prawo precedensowe Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości. W przypadku tzw. zielonych zamówień publicznych kryteriami mogą być przykładowo: poziom emisji określonych



związków chemicznych do atmosfery, poziom hałasu z pojazdów, jakie mają być użyte w celu świadczenia usług transportowych.

Koszty eksploatacji to koszty związane z eksploatacją przedmiotu zamówienia. Koszty eksploatacji muszą być wymierne oraz obiektywne. Przykładem może być koszt eksploatacji urządzenia obejmujący koszty części podlegających wymianie, zalecanych przez producenta w czasie określonego czasu eksploatacji, liczba godzin pracy urządzenia do pierwszego remontu kapitalnego, liczba kilometrów przebiegu pojazdu do pierwszego przeglądu pojazdu.

Wprowadzenie kryterium innowacyjności sprzyja konkurowaniu z produktami pochodzącymi przede wszystkim z Chin czy Indii, które często oferują najtańsze wyroby, a ceny tych wyrobów są niskie co przekłada się na ich niską jakość. Wprowadzenie kryterium innowacyjności ma zatem zachęcić wykonawców do oferowania rozwiązań innowacyjnych, a zamawiających do stopniowego eliminowania wykonawców oferujących produkty niskiej jakości. Należy zauważyć, że wprowadzenie najnowocześniejszych rozwiązań jest realizowane także na gruncie przepisów o dialogu technicznym oraz § 1 ust. 1 pkt 5 oraz § 6 ust. 1 pkt 2 - 4 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 19 lutego 2013 r. W sprawie rodzajów dokumentów, jakich może żądać zamawiający od wykonawcy, oraz form, w jakich te dokumenty mogą być składane (Dz. U. z 2013 r. poz. 231). Celem dialogu technicznego jest uzyskanie informacji niezbędnych do przygotowania opisu przedmiotu zamówienia, specyfikacji istotnych warunków zamówienia lub określenia warunków umowy od podmiotów (potencjalnych wykonawców), które będą mogły po udziale w przeprowadzonym dialogu ubiegać się o udzielenie zamówienia. Dialog techniczny umożliwia zatem zamawiającym zapoznanie się z najnowszymi rozwiązaniami technicznymi, technologicznymi i organizacyjnymi w zakresie dostaw, usług lub robót budowlanych stanowiących przedmiot planowanego zamówienia. W celu potwierdzenia, że oferowane roboty budowlane, dostawy lub usługi odpowiadają wymaganiom określonym przez zamawiającego, zamawiający może natomiast żądać zaświadczenia niezależnego podmiotu zajmującego się poświadczaniem zgodności działań wykonawcy z normami jakościowymi, jeżeli zamawiający odwołują się do systemów zapewniania jakości opartych na odpowiednich normach europejskich, zaświadczenia niezależnego podmiotu zajmującego się poświadczaniem zgodności działań wykonawcy z europejskimi normami zarządzania środowiskiem, jeżeli zamawiający wskazują środki zarządzania środowiskiem, które wykonawca będzie stosował podczas wykonywania zamówienia na roboty budowlane lub usługi, odwołując się do systemu zarządzania środowiskiem i audytu (EMAS) lub norm zarządzania środowiskiem opartych na europejskich lub międzynarodowych normach poświadczonych przez podmioty działające zgodnie z prawem Unii Europejskiej, europejskimi lub międzynarodowymi normami dotyczącymi certyfikacji (§ 6 ust. 1 pkt 2 - 4 rozporządzenia). Kryterium „innowacyjności” zostało wymienione art. 69 ust. 2 dyrektywy 2014/24/UE („Kryteria takie mogą np. obejmować: a) jakość, w tym wartość techniczną, właściwości estetyczne i funkcjonalne, dostępność, projektowanie dla wszystkich użytkowników, cechy społeczne, środowiskowe i innowacyjne, handel i jego warunki”) (...)

Inne niż cena obowiązkowe kryteria oceny ofert w odniesieniu do niektórych rodzajów zamówień publicznych określa rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 10 maja 2011 r. w sprawie innych niż cena obowiązkowych kryteriów oceny ofert w odniesieniu do niektórych rodzajów zamówień publicznych (Dz. U. Nr 96, poz. 559). Rozporządzenie



określa inne niż cena obowiązkowe kryteria oceny ofert w odniesieniu do zamówień publicznych na zakup pojazdów samochodowych kategorii M i N, o których mowa w załączniku nr 1 do rozporządzenia Ministra Infrastruktury z dnia 24 października 2005 r. w sprawie homologacji typu pojazdów samochodowych i przyczep (Dz. U. Nr 238, poz. 2010 z późn. zm.), niebędących pojazdami specjalnymi. Przepisów rozporządzenia nie stosuje się do zamówień publicznych na zakup pojazdów samochodowych kategorii M i N, jeżeli w specyfikacji istotnych warunków zamówienia określono wymogi techniczne pojazdu dotyczące zużycia energii, emisja dwutlenku węgla lub emisji zanieczyszczeń: tlenków azotu, cząstek stałych oraz węglowodorów.

(...) jakość, cena, wartość techniczna, właściwości estetyczne i funkcjonalne, aspekty środowiskowe, koszty użytkowania, rentowność, serwis posprzedażny oraz pomoc techniczna, termin dostarczenia lub czas dostarczenia lub realizacji. Powyższe wyliczenie ma charakter przykładowy i powinno służyć zamawiającym w formułowaniu bardziej uszczegółowionych, dostosowanych do potrzeb konkretnego zamówienia kryteriów i tzw. subkryteriów. Co za tym idzie, zamawiający może wprowadzić także inne wytyczne dla oceny ofert. W sprawie Gebroeders Beentjes BV przeciwko Państwu Holenderskiemu ETS jako przykładowe kryteria wskazał: cenę, czas wykonania, koszty bieżące, zyskowność, parametry techniczne (Wyrok ETS z dnia 20 września 1988 r., sygn. C-31/87).

Ocena oferty nie jest równoznaczna z oceną wykonawcy. Jak sama nazwa wskazuje kryteria wyboru odnoszą się do oferty, nie zaś do wykonawcy, a w szczególności nie do jego wiedzy, doświadczenia i potencjału technicznego (za wyłączeniem zamówień społecznych) (Wyrok ETS z dnia 17 września 2002 roku, sygn. C-513/99).

TEMAT: OFERTA NAJKORZYSTNIEJSZA EKONOMICZNIE W DYREKTYWIE UE 2014/24

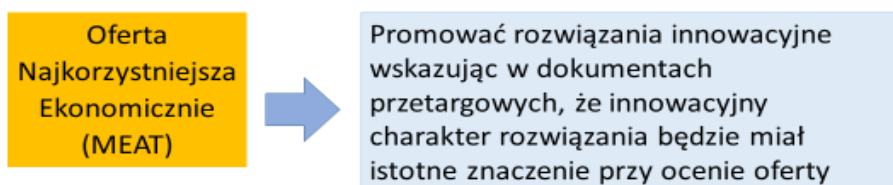
Nowa dyrektywa wydaje się ograniczać udzielanie zamówień w oparciu o „najniższą cenę” preferując udzielanie zamówień na podstawie „oferty najkorzystniejszej ekonomicznie” (MEAT) w oparciu zarówno o kryterium jakości, jak i ceny. Przy PPI zwykle preferowane jest kryterium MEAT przy udzielaniu zamówienia. Zasady UE przewidują znacznie zmienioną definicję konceptu MEAT: podczas, gdy dyrektywa w zakresie zamówień z 2004 roku umożliwia wybór pomiędzy stosowaniem MEAT a kryterium najniższej ceny, Artykuł 67 dyrektywy UE 2014/24 nie tylko opisuje MEAT jako najlepszą relację jakości/ceny, lecz przedstawia bardziej elastyczną definicję, która uwzględnia najniższą cenę oraz kładzie główny nacisk na aspekty jakościowe oferty - nie tylko w przypadku usług, lecz również robót budowlanych i dostaw.

Państwa Członkowskie mogą zakazać wykorzystania ceny tylko dla pewnych rodzajów zamówień (Artykuł 67 oraz preambuła (37)), takich jak w przypadku usług intelektualnych lub nakazać jej wykorzystania w przypadku postanowień krajowych określających wynagrodzenie za pewne usługi lub ustalających stałe ceny za pewne dostawy.

Do oceny MEAT możliwe jest również przyjęcie stałych cen dla danego zamówienia oraz posiadanie kandydatów konkurujących jakością [art. 67, ust. 2]; wyraźnie będzie to miało zastosowanie w sytuacjach, w których krajowa legislacja określa ceny w ramach zamówień publicznych [Artykuł 67, ust. 1].

Schemat 35. Kryteria udzielenia zamówienia

Kryteria Udzielenia Zamówienia (Art. 67, Dyrektywa UE 24/2014)



Schemat 36. Przykład zamówienia udzielonego na podstawie kryteriów MEAT

Mechanizm analizy MEAT oraz obliczenia odnoszące się do celów oceny oferty	Fikcyjna oferta A		Fikcyjna oferta B		Fikcyjna oferta C	
	Zaoferowana cena:	Wpływ na zmniejszenie kosztów lub wartość dodana:	Zaoferowana cena:	Wpływ na zmniejszenie kosztów lub wartość dodana:	Zaoferowana cena:	Wpływ na zmniejszenie kosztów lub wartość dodana:
	100 mln	0 mln	110 mln	15 mln	120 mln	20 mln
System punktowy	Punkty podstawowe = 100 punktów [najniższa cena otrzymuje 100 punktów]		Punkty podstawowe = 90 punktów [podana cena jest o 10 milionów wyższa od najniższej ceny w Ofercie A]		Punkty podstawowe = 80 punktów [podana cena jest o 20 milionów wyższa od najniższej ceny w Ofercie A]	
Najniższa oferta cenowa otrzymuje 100 punktów podstawowych. Wygrywa oferta o największej liczbie punktów	Wartość dodana = 0 punktów Ogólna liczba punktów = 100 punktów		Wartość dodana = 15 punktów Ogólna liczba punktów = 90 + 15 = 105 punktów		Wartość dodana = 20 punktów Ogólna liczba punktów = 80 + 20 = 100 punktów	
	Oferta B zdobywa najwięcej punktów i zatem zwycięża					
System wskaźnikowy	Ogólna liczba punktów = 100 + 0 = 100 mln		Ogólna liczba punktów = 100 + 15 = 115 mln		Ogólna liczba punktów = 100 + 20 = 120 mln	
Podstawową wartością minimalnych wymagań przetargowych jest 100 milionów. Wpływ na zmniejszenie kosztów każdej oferty jest uważany za wartość dodaną. Oferta o najwyższym stosunku wartości całkowitej do zaoferowanej ceny wygrywa.	Wskaźnik wartość/cena = 100/100 = 1.00		Wskaźnik wartość/cena = 115/110 = 1.05		Wskaźnik wartość/cena = 120 /120 = 1.00	
	Oferta B posiada najwyższy wskaźnik cena/wartość i zatem zwycięża					
System korekty cen	Rzeczywisty ogólny koszt dla klienta = 100 + 0 = 100 mln		Rzeczywisty ogólny koszt dla klienta = 110 - 15 = 95 mln		Rzeczywisty ogólny koszt dla klienta = 120 - 20 = 100 mln	
Rzeczywisty wpływ na zmniejszenie kosztów w każdej ofercie jest odliczany od zaoferowanej ceny. Oferta, która oznacza najniższy koszt dla klienta wygrywa.	Oferta B oznacza najniższy koszt dla klienta i zatem zwycięża					

Źródło: www.pantura-project.eu

Jak to zrobić?

Ocena dostarczonych ofert jest krytyczną częścią procesu zamówień i z tego powodu należy zadbać o zapewnienie osiągnięcia pożądanego rezultatu w sposób uczciwy i przejrzysty. Z tego względu ocena oferty powinna:

- obejmować kryteria udzielenia zamówienia, które są tak ważne, aby odzwierciedlić ważność/priorytety;
- ograniczać niemierzalne elementy jakości, aby zapewnić obiektywną ocenę;
- koncentrować się na wymaganiach specyfikacji technicznych;
- być stosowna do danego zamówienia;



- brać pod uwagę równowagę pomiędzy ceną a jakością;
- być dokonywana przez Komisję Przetargową złożoną z właściwych i stosownych przedstawicieli posiadających konieczne doświadczenie, umiejętności techniczne i kompetencje.

W przypadku niezwykle niskich ofert, instytucje zamawiające muszą przede wszystkim wyjaśnić z oferentem, dlaczego jego oferta jest tak niska oraz czy istnieją szczególne okoliczności, które rozsądnie wyjaśniałyby niską ofertę (np. innowacyjne rozwiązania techniczne lub decyzja strategiczna wejścia na rynek lub zdobycia udziału w rynku). W oparciu o analizę uzasadnienia otrzymanego od oferenta Instytucja Zamawiająca powinna zdecydować, czy oferta powinna zostać odrzucona czy zaakceptowana.

W procedurze konkurencyjnej z negocjacjami, instytucja zamawiająca dokonuje pierwszej klasyfikacji kandydatów w oparciu o kryteria kwalifikacji opublikowane w zaproszeniu do składania ofert tak, aby zakwalifikować wybranych wykonawców do dostarczenia wstępnej oferty, która będzie przedmiotem negocjacji; po znalezieniu rozwiązania i zamknięciu negocjacji, instytucja zamawiająca poinformuje oferentów oraz wyznaczy nieprzekraczalny termin dostarczenia oferty końcowej, która zostanie oceniona względem kryteriów udzielenia zamówienia.

W dialogu konkurencyjnym kryteria udzielenia zamówienia powinny zostać określone na początku, ponieważ będą stale wykorzystywane do oceny ofert wykonawców w trakcie fazy dialogu (co może mieć miejsce w kilku turach). Tylko wtedy, gdy zostanie znalezione odpowiednie rozwiązanie zamykany jest dialog, a pozostali uczestnicy są proszeni o dostarczenie kompletnej oferty, która zostanie oceniona z zastosowaniem kryteriów udzielenia zamówienia określonych w oryginalnym ogłoszeniu o zamówieniu.

Najczęstsze błędy

Modyfikacja kryteriów udzielenia zamówienia po otwarciu ofert skutkująca błędną akceptacją ofert, brak transparentności/równego traktowania podczas oceny (np. punktacja przyznana każdej ofercie jest niejasna lub nieuzasadniona), szeroki wachlarz punktów subiektywnych w zakresie niemierzalnych elementów jakości, nieujawniony konflikt interesów pomiędzy członkami komisji oceniającej a wybranymi oferentami, negocjacje prowadzone z oferentem podczas otwartej lub ograniczonej procedury udzielenia zamówienia (np. znaczna zmiana w zakresie zamówienia); odrzucenie niezwykle niskich ofert bez żądania pisemnego uzasadnienia od oferenta (oferentów) - są to najczęściej występujące błędy związane z tworzeniem i stosowaniem kryteriów oceny ofert.

Wyciągnięte wnioski

W fazie kwalifikacji, zamawiający powinni patrzeć nie tylko na najniższą cenę jako kryteria udzielenia zamówienia. Z jednej strony rozwiązania innowacyjne powinny raczej zwykle zapewniać lepszą jakość. W zamówieniach w dziedzinie innowacyjnych rozwiązań,



kryteria oferty najkorzystniejszej ekonomicznie (MEAT) idealnie łączą zarówno aspekty w zakresie kosztów jak i jakości, ponieważ biorą pod uwagę koszty w cyklu życia produktu (takie jak niezawodność i koszty utrzymania), a z drugiej strony wartości techniczne i jakościowe. Jednak, aby tego dokonać potrzebna jest wykwalifikowana komisja oceniająca, ponieważ rozwiązania innowacyjne są często szczególnie trudne do porównania i oceny.

Zapamiętaj

- Przy wdrażaniu przetargu nie chodzi tylko o procedury formalne, ponieważ jest to główne narzędzie zapewnienia konkurencji, a zatem uzyskania najlepszego co rynek ma do zaoferowania.
- Jeśli publikacja dokumentów przetargowych jest istotna dla nabywców publicznych w celu zrozumienia czy stosowni przedstawiciele rynku są świadomi ich zamiarów oraz czy istnieją na rynku stosowni dostawcy - oraz dla dostawców, aby mieli wystarczająco dużo czasu na odpowiedź - ocena rezultatów zapewnia spójność pomiędzy niezaspokojoną potrzebą stwierdzoną przez zamawiającego a ofertami przedstawionymi przez dostawców.
- W przypadkach skutecznych rozwiązań, dobrą praktyką mogłoby być dzielenie się wiedzą z innymi organami publicznymi, aby wykazać się zaangażowaniem w rozwiązania innowacyjne oraz jeszcze obniżyć koszty.
- W przypadku wykorzystania metody MEAT, albo ogłoszenie o zamówieniu, albo dokumentacja zamówienia muszą szczegółowo określać wszystkie elementy, które mają być oceniane. Matryca punktacji oraz wagi dla poszczególnych kryteriów muszą być ujęte w ogłoszeniu przetargowym lub dokumentach przetargowych w dodatku do metodologii oceny.
- Udzielenie zamówienia zgodnie z procedurą udzielania zamówienia, na podstawie oceny przedstawionej przez komisję oceniającą, złożoną z ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych posiadających wiedzę specjalistyczną w dziedzinach potrzebnych do oceny ofert. Jeden lub większa liczba oferentów może otrzymać zamówienie, w zależności od tego czy projekt został podzielony na części. Pierwsza faza oceny to sprawdzenie, czy oferenci spełniają formalne kryteria wykluczenia i kwalifikacji. Po zakończeniu tej fazy, rozpoczyna się ocena techniczna w oparciu o zastosowanie kryteriów udzielenia zamówienia (ze szczególną uwagą poświęconą ofercie najkorzystniejszej ekonomicznie oraz pobocznym kryteriom takim jak środowiskowe, społeczne lub innowacyjna wartość dodana) na podstawie otrzymanych ofert oraz jeśli to możliwe, badania próbek oferowanego produktu lub wykonania testowej demonstracji oraz testu zgodności.
- Wyznaczanie kryteriów MEAT dla złożonego zamówienia wymaga znacznych umiejętności technicznych, a Instytucje Zamawiające mogą poszukiwać porady doświadczonego konsultanta/eksperta. Doradcy techniczni mogą być również członkami zespołów oceniających bez prawa do głosowania, lecz ważne jest, aby nie mieli oni konfliktu interesów względem potencjalnych oferentów.



LISTA KONTROLNA DO WDROŻENIA PRZETARGU ORAZ FAZY UDZIELENIA ZAMÓWIENIA

FAZA PROCESU KROK PO KROKU	LISTA KONTROLNA/LISTA RZECZY DO ZROBIENIA	PYTANIA, NA KTÓRE NALEŻY ODPOWIEDZIEĆ	ŚRODKI
<p>Wdrożenie procedury udzielenia zamówienia oraz ocena ofert</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wybierz rodzaj procedury postępowania w sposób, który jest najwłaściwszy - Zdecyduj, czy wykorzystac umowy częściowe i/czy umowy ramowe - Zdecyduj czy wymagana jest inna dodatkowa usługa od dostawcy(ów) poza dostawą produktów - Przygotuj wstępną wersję ogłoszenia o zamówieniu - Przygotuj wstępną wersję specyfikacji technicznych poprzez wykorzystanie wymagań opartych na rezultatach (uważaj, aby nie przesadzić ze szczegółowością) - Opracuj wstępne kryteria kwalifikacji, wykluczenia oraz udzielenia zamówienia - Opublikuj ogłoszenie o zamówieniu (uważaj na progi UE) - Stosuj zasady konkurencji, transparentności, równego traktowania oraz niedyskryminacji - Utwórz wykwalifikowaną komisję przetargową, na wszelki wypadek z pomocą ekspertów zewnętrznych/biegłych - Wybierz dostawcę(ów) na podstawie wyżej wymienionych kryteriów - Zwróć szczególną uwagę na kryterium MEAT (Oferty Najkorzystniejszej Ekonomicznie) 	<ul style="list-style-type: none"> - Czy wybrałem/am właściwą procedurę przetargową? - Czy zabezpieczyłem/am konkurencję, transparentność, równe traktowanie oraz niedyskryminację w każdej fazie cyklu zamówień? - Czy wymagania w zakresie zamówień odpowiednio zapewniły rozwiązanie innowacyjne? - Czy właściwie opublikowałem(am) ogłoszenie o przetargu na szczeblu UE? - Czy utworzyłem(am) wykwalifikowany zespół oceniający? - Czy wykorzystałem(am) kryterium MEAT jak nakazuje dyrektywa UE 2014/24? 	<ul style="list-style-type: none"> - Szablon ogłoszenia o zamówieniu () - Dobre praktyki na szczeblu krajowym i europejskim - Pierwotne i wtórne ustawodawstwo UE (Traktat o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej, TFEU oraz dyrektywa 2014/24)



2.5.3.1. Ocena ofert oraz udzielanie zamówień w dziedzinie zdrowia

Dobra praktyka pochodzi z projektu HAPPI.

Partnerzy projektu opracowali wstępną wersję dokumentacji technicznej (Specyfikacje Techniczne dla każdej z pięciu części umowy ramowej, listę cen jednostkowych, zakładane szczegóły zamówienia) oraz dokumentacji administracyjnej (zasady zaproszenia do składania ofert; ogólne warunki i postanowienia administracyjne; akt zobowiązania oraz szczególne warunki i postanowienia administracyjne). Ogłoszenia o Zamówieniu oraz dokumenty przetargowe zostały również opublikowane w **trzech różnych językach** (angielskim, francuskim, włoskim) pokonując bariery językowe z zamiarem podkreślenia transgranicznej procedury zamówień.

Po weryfikacji ostatecznej wersji dokumentów przetargowych, zaproszenie do składania ofert HAPPI - składające się z procedury otwartej wraz z umową ramową - zostało opublikowane 30.09.2014 na ePlatform Achat-Hopital, platformie do publikacji przetargów w dziedzinie opieki zdrowotnej oraz sektora medyczno-społecznego we Francji, która umożliwiła dostęp do systemu ponad 600 zamawiającym w dziedzinie opieki zdrowotnej.

Po dwóch miesiącach, w grudniu 2014 roku, minął termin na przedstawienie ofert i w kolejnych trzech miesiącach oferty były analizowane i testowane tak, aby umożliwić kwalifikację zwycięskich oferentów oraz komunikację z oferentami, którzy nie zostali zakwalifikowani. Oferty były analizowane poprzez przypisanie konkretnych wag do każdego kryterium oraz przyznając większą wagę ocenie technicznej niż czynnikowi ceny (odpowiednio wagi 70/100 i 30/100).

W końcu, udzielono trzech zamówień z pięciu wszystkich części, na które zostało podzielone zamówienie. Zwycięskie oferty odnosiły się do części dotyczących systemu wykrywania upadków i powiadamiania w celu zoptymalizowania zarządzania upadkami; bieżni do rehabilitacji i analizy zaburzeń chodzenia; oraz kursu chodzenia zapobiegającemu upadkom oraz utrzymania niezależności.

Rynek zamówień bywa hermetyczny, a liczba możliwych rozwiązań ograniczona. Zdarza się, że warunki zamówienia wskazują pewne rozwiązania lub sposób realizacji, który pochodzi z nawyków lub pewnych rozwiązań podmiotu zamawiającego. Z pewnością dokumentacja określająca warunki zamówienia, dla zasady, powinna być opracowana w taki sposób, aby potencjalny wykonawca był zainteresowany złożeniem oferty lub określeniem punktu widzenia w negocjacjach. Jednak powszechną sytuacją jest to, że podmiot zamawiający jest zainspirowany pewnym rozwiązaniem, które wpływa na sposób oceny ofert oraz wybór wykonawcy.

Z jednej strony, istnieje potrzeba utrzymania obiektywnego systemu oceny ofert odnoszącego się do twardych mierzalnych kryteriów, które przynajmniej w teorii, zapewniają obiektywność. Z drugiej strony, kryteria oceny ofert powinny nie tylko odnosić się do ceny i kosztu, lecz również do promowania współczynnika jakości do ceny. To drugie jest szacowane na podstawie kryteriów, które obejmują jakość, aspekty środowiskowe lub społeczne, wszystkie odnoszące się do przedmiotu zamówienia.



Podstawowym problemem, o którym należy pamiętać jest to, że ocena ofert oznacza właściwe sformułowanie poprawnych kryteriów selekcji. Zamówienia w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych, m. in. również te z zakresu zdrowia są dostępne albo w ograniczonych proporcjach albo nie są wcale dostępne. W rezultacie, pierwsze ograniczenie stanowi właściwe ich sformułowanie. Ten problem jest szczególnie widoczny w codziennej praktyce podmiotów zamawiających, ponieważ kryterium ceny jest wciąż kryterium dominującym, natomiast inne kryteria, nawet jeśli się pojawią, mają ograniczone znaczenie i nie przyczyniają się w rezultacie do istotnej zmiany jakości w tym zakresie. Nawet jeśli nie ma żadnego problemu w zakresie formułowania kryterium dla zamówień na typowe produkty, np. zakup urządzeń, czy leków, wykorzystanie kryteriów nieopartych na cenie wydaje się nieuzasadnione. Tymczasem, jak podkreślają ustalenia Komisji Europejskiej lub orzecznictwo Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości, wykorzystanie np. kryteriów środowiskowych w procesie udzielenia zamówienia jest możliwe w ocenie aspektów gospodarczych oferty pod warunkiem, że jest bezpośredni związek pomiędzy nimi¹². W niektórych przypadkach, obowiązek wykorzystania kryteriów innych niż ekonomiczne wynika bezpośrednio z regulacji i w takim przypadku decyzja o wykorzystaniu kryteriów innych niż cenowe oceny oferty mogłaby być zdecydowanie łatwiejsza.

Wykorzystanie kryteriów ceny jest uzasadnione, gdy przedmiot zamówienia nie jest skomplikowany, ma charakter standardowy i wykorzystanie innych kryteriów ma niewielki sens, innymi słowy, aspekt gospodarczy przeważa nad innego typu korzyściami.

Inne możliwości otwierają się w przypadkach zamówień o skomplikowanym charakterze lub gdy produkt końcowy jest rzeczywiście ustalony na końcowym etapie nabywania konkretnego produktu lub usługi. Bez względu na fakt czy zamówienie będzie realizowane w sposób „tradycyjny”, zakładając wszystkie rodzaje typowych procedur zamówień, czy zastosowaną metodą procedury będą negocjacje, warto zwrócić uwagę na złożoność formułowania kryteriów, które są bardziej związane z przedmiotem zamówienia, jeśli może on podlegać zmianom.

Często można się spotkać z sytuacją, gdy kryteria są zawarte również w sekcji specyfikacji technicznych jako wymagania, które muszą być spełnione przez dostawcę produktów lub same produkty. Takie wymagania mają charakter podstawowy i są zawarte w opisie sekcji przedmiotu zamówienia. Inne kryteria z kolei wskazują w złożony sposób poziom zgodności z aspektami środowiskowymi takimi jak możliwość recyklingu, gdzie promowane elementy i liczba punktów oraz nadane znaczenia są precyzyjnie zrównoważone, np. w kryteriach dotyczących projektowania i budowy budynków biurowych zaproponowano promowanie elementów odnoszących się nie tylko do aspektów związanych z ograniczeniem kosztów korzystania z budynku, lecz również z procesem tworzenia lub dostarczenia materiałów budowlanych, jak również trwałością gotowego budynku¹³.

W celu sprawdzenia czy zamówione produkty lub usługi są zgodne z wyznaczonymi normami, można wykorzystać kryteria określonej etykiety lub etykiet, które poruszają

¹²Porównaj orzeczenie ETS z dnia 17 września 2002 roku w sprawie C-513/99 (Concordia Bus Finland); orzeczenie ETS z dnia 4 grudnia 2003 roku w sprawie C-448/01 (EVN and Wienstrom)

¹³ Aby znaleźć więcej informacji proszę wejść na:
http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/Guidance_Buildings%20final.pdf



wiele innych aspektów, np. związanych z wyłącznym procesem wytwarzania produktu oraz cech użytkowych, itd.

Dodatkowo wskazać należy, że dany produkt nie musi być wprost nazwany przez zamawiającego, wystarczy, że wymogi i parametry dla przedmiotu zamówienia określone są tak, że aby je spełnić, wykonawca musi dostarczyć jeden konkretny produkt (jak stwierdziła KIO m.in. w uchwale z dnia 6 kwietnia 2016 r., **KIO/KD sygn. 23/16**).

KIO w wyroku z dnia 19 marca 2013 r., **KIO sygn. 516/13** wypowiedziała się, iż produkt „równoważny” nie oznacza identycznego z produktem wskazanym w SIWZ, a jedynie jest to produkt posiadający zbliżone cechy i parametry, które są istotne dla zamawiającego, a ponadto **kryteria równoważności produktów winny być określone poprzez sformułowanie katalogu zamkniętego**.

Kolejną wskazówkę zawiera wyrok z 23 lipca 2013 r., **KIO sygn. 1619/13**. Izba wskazała, że **rozwiązanie równoważne nie polega na tym, że inny zaproponowany przedmiot ma spełniać wszystkie wymagania przedmiotu referencyjnego** (tzn. określonego m.in. poprzez wskazanie znaku towarowego). KIO podkreśliła, że jeśli zamawiający oczekuje spełnienia tych wszystkich parametrów to winien był opisać przedmiot zamówienia w tym zakresie według zasad przewidzianych w art. 29 ust. 1 ustawy prawo zamówień publicznych.

Orzeczenie Regionalnej Komisji Orzekającej z dnia 21 maja 2013 r., **NDB-50/Ł/17/2013**- RKO podkreśliła konieczność wskazania parametrów przedmiotu zamówienia, na podstawie których oceniana będzie równoważność, a także zasad oceny, kiedy parametry czy cechy danego produktu zostaną przez zamawiającego uznane za równoważne: Wymogi co do równoważności produktów powinny być podane w sposób dokładny, przejrzysty i jasny, tak aby z jednej strony zamawiający, dokonując oceny ofert, mógł w sposób jednoznaczny przesądzić kwestię równoważności zaproponowanych produktów, z drugiej zaś strony, aby wykonawcy, przystępujący do udziału w postępowaniu, mieli pewność co do oczekiwań zamawiającego w zakresie właściwości i istotnych cech charakteryzujących przedmiot zamówienia.

Ocena ofert, oraz udzielnie zamówienia dotyczącego przedmiotu energia związane jest za każdym razem z weryfikacją przez Zamawiającego, czy oferowany produkt spełnia normy określone w opisie przedmiotu zamówienia.

2.6. Wdrożenie zamówienia oraz kwestie realizacji

Co zrobić?

Gdy instytucja zamawiająca decyduje komu powinno być udzielone zamówienie, wszyscy oferenci powinni zostać poinformowani o wyniku postępowania na piśmie poprzez tzw. „standstill letters” (oświadczenie o zamiarze zawarcia umowy z wybranym oferentem, w ustawie prawo zamówień publicznych dokument ten nazywa się informacją o wyborze najkorzystniejszej oferty (art. 92 ustawy prawo zamówień publicznych)): zamawiający zwiększają transparentność procesu poprzez dostarczenie tych dokumentów - zawierających nazwę zwycięskiej oferty, zaproponowaną cenę, punkty przyznane za każde kryterium zwycięskim oferentom oraz innym ofertom oraz charakterystykę zwycięskiej



oferty - wszystkim uczestnikom przetargu, w sposób, aby każda osoba zaangażowana w ten proces mogła zgłosić swoje zastrzeżenia. Po okresie zawieszenia (zawieszenie, o którym mowa w Art. 1 ust. 5 akapit pierwszy Dyrektywy 89/665/EWG zmienionej Dyrektywą 2007/66/WE nie skończy się przed upływem okresu przynajmniej 10 dni kalendarzowych liczonych od dnia następującego po dacie, w której instytucja zamawiająca wysłała odpowiedź faksem lub elektronicznie - zobacz Dyrektywę 2007/66/WE) można podpisać umowę. W ciągu 48 dni po podpisaniu umowy Instytucja Zamawiająca musi wystąpić ogłoszenie o udzieleniu zamówienia do Dziennika Urzędowego Unii Europejskiej do publikacji.

Na tym etapie końcowym, potrzebny jest czas i alokacja zasobów do właściwego zarządzania oraz osiągnięcia rezultatów. Rezultaty powinny być monitorowane i oceniane - nawet poprzez regularne spotkania nabywców i dostawców oraz poprzez precyzyjne i znaczące wskaźniki wydajności - aby wyciągnąć wnioski dla przyszłych procedur zamówień w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych oraz ogólnej polityki w dziedzinie innowacji. Dlatego, przydatne wydaje się podkreślenie zasadniczej roli solidnego reżimu zarządzania zamówieniami w sposób, przy którym obie strony rozumieją swoje obowiązki, zadanie jest realizowane tak bezproblemowo jak to tylko jest możliwe, spory są wyjaśniane i rozwiązywane w sposób terminowy i skuteczny.

Jak to zrobić?

Instytucje Zamawiające powinny monitorować działania dostawców podczas realizacji zamówienia w zakresie PPI, oceniać uzyskane rezultaty oraz ich wpływ na niezaspokojoną potrzebę tak, aby zapewnić osiągnięcie celów zamówienia/projektu oraz spełnienie przez wykonawcę swoich obowiązków umownych. Efektywny system monitorowania zamówienia - mający miejsce na wszystkich poziomach zarządzania oraz obejmujący zarówno formalne raportowanie jak i komunikaty nieformalne - może pomóc nabywcy publicznyemu skutecznie reagować na ryzyka niepowodzenia zamówienia oraz terminowo poprawiać wydajność wykonawcy.

Powinien uwzględniać:

- **ciągłą kontynuację podczas realizacji PPI** wydajności i kontekstu co do planowanych celów, rezultatów, działań oraz środków;
- **finalną ocenę na końcu PPI uzyskanych rezultatów** porównaną z planowanymi celami, w tym w szczególności wymaganiami funkcjonalności/wydajności, ceną oraz czasem realizacji zamówienia;
- **ocenę wpływu ex-post**, w tym ocenę szerszych wpływów zamówienia nie tylko na zamawiającego, lecz również na dostawców oraz społeczeństwo/gospodarkę jako całość.

MODEL W ZAKRESIE SPOSOBU WDROŻENIA ZAMÓWIENIA

Jak tylko zostało udzielone zamówienie, a inni oferenci zostali właściwie poinformowani, instytucja zamawiająca może ustalić spotkanie ze zwyciężką oferentem, aby zaplanować w dalszych szczegółach sposób, w jaki zostanie wdrożone zamówienie oraz osiągnąć konsensus w pewnych kluczowych aspektach: regularności spotkań, obecności, protokołu, raportowaniu postępu oraz planach eskalacji. Należy stworzyć szczegółowy plan wdrożenia w celu uwzględnienia podziału odpowiedzialności za przeprowadzenie każdego działania oraz ramy czasowe, w których każde działanie musi być zakończone poprzez odniesienie się do:

1) określenia klientowskich funkcji zarządzania zamówieniem, jego zakresu uprawnień, przydzielonych do niego środków finansowych oraz odpowiedzialności za jego zarządzanie;



- 2) definicji ram zarządzania zamówieniem, w tym zarówno ról klienta, jak i wykonawcy oraz odpowiedzialności;
- 3) określenia zakresu zaangażowania klientów/użytkowników, innych partnerów, w tym odpowiedzialności za ich zarządzanie;
- 4) stworzenia koniecznych linii komunikacji oraz sposobów, w jaki łączą się w ogólny plan komunikacji;
- 5) określenia kluczowych kontaktów w ramach różnych stron zaangażowanych w fazę przemiany i wdrożenia;
- 6) włączenia przygotowań kierownika projektu do monitorowania i weryfikacji postępu planu oraz raportowania wszelkich zmian i kwestii do Komitetu Monitorującego.

We wdrażaniu procesu zamówień zarówno instytucja zamawiająca, jak i dostawca(y) powinni rozważyć fazowe wdrożenie, umożliwić partnerom poznanie; dobrze dostroić przygotowania zarządzania zamówieniem.

Przy realizacji zamówienia, instytucje zamawiające oraz dostawcy powinni zorganizować spotkanie weryfikacyjne w celu oceny w jakim stopniu zamówienie zostało zrealizowane względem początkowych oczekiwań. Ważnym rozważaniem, które ma być wzięte pod uwagę zamykając projekt jest komunikat sukcesu oraz rozpoznanie tych, którzy mieli wkład w osiągnięcie sukcesu, oraz wyciąganie wniosków z rozwiązanych problemów i realizowanych ryzyk.

Niektóre pytania do zadania jako część zakończenia weryfikacji projektu to:

- 1) Czy dostaliśmy to czego żądaliśmy?
- 2) Czy dostaliśmy to czego rzeczywiście potrzebowaliśmy?
- 3) Czy widzimy różnicę pomiędzy tymi dwoma?
- 4) Czy potrafimy wyjaśnić różnicę pomiędzy tymi dwoma?
- 5) Czy rozumiemy, jak to wpłynie na nasze zarządzanie umowami i zamówieniami w przyszłości?
- 6) Czy są jakieś wnioski, które mogą wpłynąć na przyszłe zamówienia/projekty?

Najczęstsze błędy

W trakcie tej fazy nabywcy publiczni mogą nie opublikować ogłoszenia o udzieleniu zamówienia, lecz tego błędu można łatwo uniknąć poprzez zastosowanie list kontrolnych oraz kontroli kluczowych faz. Kolejny częsty błąd dotyczy ograniczenia zakresu zamówienia wraz z wynikłym obniżeniem ceny zamówienia już po ogłoszeniu, tym samym podważając możliwość składania ofert przez mniejsze firmy: po stwierdzeniu zawyżonej wielkości zamówienia, instytucje zamawiające powinny odwołać początkowy przetarg i ogłosić przetarg ponownie na zamówienie o mniejszej wielkości. Nabywcy publiczni mogą również udzielić dodatkowe zamówienie bez konkursu: takie działanie nie jest legalne, jeśli nie ma uzasadnionych nagłych powodów wynikłych z nieprzewidzianych wydarzeń. Należy ogłosić przetarg na nowe zamówienie. Akceptacja wydajności niższej niż obiecana stanowi ryzyko podczas realizacji zamówienia, które podważa konkurencję i daje zwycięskiemu oferentowi nienależną przewagę.

Wyciągnięte wnioski

Podczas fazy wdrożenia zamówienia, Instytucja Zamawiająca musi organizować regularne spotkania z wykonawcą, aby zapewnić realizację zamówienia oraz powinna uwzględnić w procesie regularne monitorowanie oraz informację zwrotną, aby uniknąć nieprzewidzianych konfliktów. Ważne jest wzajemne ustalenie i zrozumienie wynikających z umowy ról i odpowiedzialności stron.

Na każdym etapie nabywca publiczny powinien monitorować, czy dostawcy wypełniają obowiązki dotyczące zapewnienia wsparcia/informacji w zakresie rozwiązania PPI oraz wkładu w standaryzację. Dodatkowo zamawiający powinni monitorować czy wszystkie



klauzule umowne w zakresie poufności i transferu technologicznego są przestrzegane podczas wykonywania zamówienia.

Zapamiętaj

- Ocena działań dostawców ma miejsce w fazie realizacji i jest oparta na zgodności z ofertą początkową.
- Płatności są powiązane z satysfakcjonującą i pomyślną realizacją wcześniej określonych kluczowych wskaźników efektywności, (KPI) - tj. obiektywnych lub subiektywnych kamieni milowych opisanych w umowie zamówienia.
- W przypadku niezgodności, zamawiający powinien opisać w dokumentacji zamówienia konsekwencje i działania, które zostaną podjęte (np. działania naprawcze, wycofanie płatności, wstrzymanie płatności do czasu osiągnięcia rezultatów na satysfakcjonującym poziomie, odzyskanie już dokonanych płatności, rozwiązanie umowy).

LISTA KONTROLNA W ZAKRESIE WDROŻENIA ZAMÓWIENIA ORAZ KWESTIE PO REALIZACJI ZAMÓWIENIA

FAZA PROCESU KROK PO KROKU	LISTA KONTROLNA/LISTA RZECZY DO ZROBIENIA	PYTANIA, NA KTÓRE NALEŻY ODPOWIEDZIEĆ	ŚRODKI
Wdrożenie zamówienia i kwestie po realizacji zamówienia	<ul style="list-style-type: none"> - Określ właściwe środki oraz kluczowe wskaźniki efektywności względem których zostanie dokonana ocena efektywności sprzedawców - Przeszkol personel w zakresie monitorowania oraz wdrożenia zamówienia - Określ najważniejsze działania, które należy podjąć w przypadku niezgodności - Ustal system motywacji w przypadku zgodności - Zajmij się możliwymi konfliktami interesów - Promuj i rozpowszechniaj rezultaty PPI - Kontynuuj kwestię praw własności intelektualnej oraz podziału ryzyka i korzyści z dostawcą(ami) 	<ul style="list-style-type: none"> - Czy uwzględniłem(am) mechanizm monitorowania w dokumentach przetargowych? - Czy zespół w zakresie zamówień uwzględnił ekspertów z dziedziny wdrożenia zamówienia? - Czy wszystkie procedury są gotowe w celu oceny i rozwiązania konfliktu interesów? - Jakie podejście wybrano w kwestiach poufności i transferu technologicznego? Czy zostało ono właściwie zastosowane? 	<ul style="list-style-type: none"> - Stały kontakt ze sprzedawcami - Narzędzia mikrozarządzania



2.6.1. Wdrożenie i realizacja zamówienia w dziedzinie zdrowia

Po udzieleniu zamówienia, musi być ono **właściwie realizowane** w celu zapewnienia świadczenia usług w dziedzinie opieki zdrowotnej. Realizacja zamówień w dziedzinie opieki zdrowotnej jest często przeprowadzana w sposób niewłaściwy z powodu braku odpowiedniej kontroli w zakresie efektywności zwycięskiego oferenta: w tym konkretnym sektorze, słaba efektywność jest przyczyną niepowodzenia świadczenia usług dla obywateli w dziedzinie opieki zdrowotnej lub ich świadczenie w sposób niepełny lub opóźniony, jak również dostawy produktów, które nie spełniają uzgodnionych wymagań jakości. Stanowi to również wypaczenie konkurencji względem niewybranych oferentów.

Jako potencjalny środek zaradczy, instytucje zamawiające mogą umieścić w kontrakcie klauzule kar umownych za niezachowanie terminów lub standardów jakości w zakresie wykonania i dostawy towarów i usług. Przykładowo, Hospital Company "S.S. Antonio e Biagio e C. Arrigo" (Alessandria, Włochy) zawarła w umowie na dostawę i montaż wielowarstwowego skomputeryzowanego tomografu zapis, zgodnie z którym dostawca zapłaci karę w wysokości 1% całkowitej wartości umowy za każdy dzień kalendarzowy opóźnienia.

Inną możliwością może być sprawdzenie i raportowanie przez niewybranych oferentów i użytkowników końcowych wadliwej realizacji zamówienia przez zwycięskich oferentów.



3. Zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem przyczynia się do równowagi pomiędzy ryzykami oraz korzyściami związanymi z zamówieniami w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych i musi być rozumiane jako narzędzie mające na celu zarządzanie ryzykami w odniesieniu do korzyści: ryzyka nie powinny być oceniane jedynie w związku z prawdopodobieństwem oraz konsekwencjami ich wystąpienia, lecz również w związku z korzyściami zamówienia dla różnych zaangażowanych stron.

Nabywcy publiczni - a szczególnie kierownicy projektów - tym samym proszeni są o podejmowanie wyzwań proaktywnych, aby okresowo reagować na wyzwania wynikające z procedur w zakresie zamówień na każdym etapie procesu, zgodnie z ich wielkością i złożonością.

Schemat 37. Mapa ryzyk w zakresie zamówień publicznych w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych

Rodzaj źródła	Instytucjonalne / Społeczne	Finansowe	Rynkowe	Technologiczne	Inne	Rodzaj źródła
Etapy w cyklu zamówień Planowanie i przygotowanie Ogłoszenie i kwalifikacja wstępna Ofertowanie Ocena Udzielanie zamówienia Zarządzanie zamówieniami Ocena	Ryzyko definicji Błąd w zdefiniowaniu potrzeb oraz w komunikowaniu się z rynkiem	Ryzyko planowania finansowego Rozwiązania innowacyjne znacznie przekraczające budżet początkowy	Ryzyko rynkowe Dostawcy - zbyt mała liczba oferentów spełniających kryteria	Ryzyko techniczne Rozwiązanie nierealne lub suboptymalne	Ryzyko turbulencji Nieprzewidziane wydarzenia głównie związane z projektami prowadzonymi na dużą skalę	Etapy w cyklu innowacji Etap B + R Przyjęcie przez klienta publicznego Rozpowszechnianie w Sferze Publicznej Rozpowszechnianie na Rynkach Prywatnych Utrzymanie i aktualizowanie Nowy cykl
	Prawne / regulacyjne Zmiany w przepisach, niespójność z celami zamówienia	Finansowe ryzyko rynkowe Niepowodzenie w zakresie zabezpieczenia finansowania	Ryzyko łańcucha dostaw Dostawca podejmujący ukryte ryzyka	Procedura przygotowania / udzielenia zamówienia / oceny niewłaściwa dla technologii		
	Ryzyka adaptacyjne wewnętrzne. Integracja / adaptacja zewnętrzna	Monitorowanie kosztów. Słaba kontrola kosztów oraz wybór warunków płatności	Ryzyko rynkowego prznikania i naśladownictwa. Brak przenikania i naśladownictwa na prywatnych rynkach	Brak komplementarności z sieciami / standardami		
	Rozprzestrzenianie się polityk. Brak akceptacji / wykorzystania przez inne usługi / polityki	Ryzyko konkurencji rynkowej Zależność od niewielkiej liczny dostawców / wypaczenie konkurencji	Wysoki koszt ulepszeń oraz utrzymania	Blokada technologiczna		
Ryzyka dotyczące zamówień			Ryzyka innowacji			

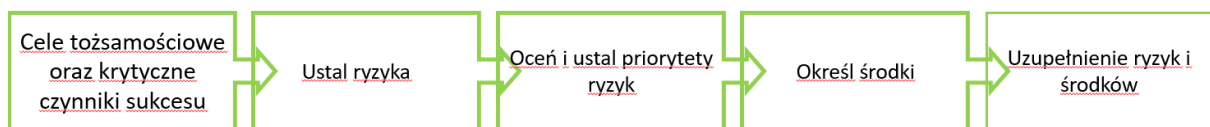
Źródło: Komisja UE - Zarządzanie Ryzykiem w zamówieniach w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych (http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/risk_management.pdf)

3.1. Ustal ryzyka

Wstępna ocena ryzyka powinna zostać podjęta wcześniej, w fazie planowania. Aby ocenić ryzyka związane z zamówieniem, pierwszym krokiem jest ustalenie celu zamówienia oraz potrzeb do zaspokojenia tak, aby zapewnić punkt odniesienia, względem którego powinny zostać ocenione ryzyka. Z tego powodu niezwykle ważne jest zaangażowanie

partnerów oraz ekspertów w celu zdefiniowania potrzeb oraz celów w sposób jasny i konkretny. W szczególności, opracowanie krytycznych czynników sukcesu (CSF) - tj. czynników, które są istotne dla osiągnięcia celów - jest fundamentalnym krokiem w ustalaniu ryzyk, które przedstawiają „negatywną” stronę krytycznych czynników sukcesu, czyli niesprzyjające wydarzenia, które mogą zagrozić osiągnięciu celów zamówienia. Przykłady ryzyka, które są stosowne w tej fazie to zmiany w zakresie priorytetów politycznych lub organizacji jednostki zamawiającej, brak specjalistycznej wiedzy w dziedzinie zamówień na rozwiązania innowacyjne, niewystarczające fundusze, brak technologii odpowiadających potrzebie zamawiającego, brak stosownej konkurencji na rynku oraz wysokie ceny rozwiązań innowacyjnych. Ze względu na to, że mogą pojawić się zmiany podczas projektu w zakresie zamówień, przydatne byłoby okresowe wykonywanie mapowania obrazu ryzyk w celu sprawdzenia czy pojawiły się nowe elementy ryzyka. Można tego dokonać poprzez rozmowy z ludźmi, którzy mają wgląd w stosowną dziedzinę wiedzy specjalistycznej; spotkania robocze/warsztaty, na których Ci, którzy będą uczestniczyć w ocenie ryzyka wspólnie ustalą i sformułują ryzyka; lub pisemne sugestie. Rodzaj metody odwzorowania zwykle zależy z jednej strony od dostępnego czasu, a z drugiej od zakresu i złożoności zamówienia.

Schemat 38. Plan zarządzania ryzykiem



Źródło: Projekt Innobuild - Zarządzanie Ryzykiem w PPI

Zapamiętaj: ryzyka muszą być sformułowane w sposób zwięzły i konkretny, z naciskiem na opis samego ryzyka, a nie na jego konsekwencje. Ponadto, liczba ryzyk musi być ograniczona w taki sposób, aby były łatwe w zarządzaniu, poprzez ich sformułowanie tak, aby wzajemnie się wykluczały i nie zazębiały.

W systemie prawa polskiego istnieje konkretne narzędzie pozwalające na właściwe określenie, ale i w dalszej kolejności dokonanie oceny ryzyka i zarządzania nim jest to kontrola zarządcza. Wszelkie instytucje, procesy wykorzystywane właśnie przez kontrolę zarządczą w pełni mają tu zastosowanie.

3.2. Oceniaj ryzyka

Po odwzorowaniu wszystkich możliwych ryzyk, czas przejść do oceny najbardziej krytycznych ryzyk na podstawie dwóch głównych wymiarów: prawdopodobieństwa ryzyk oraz konsekwencji ryzyk. Następnie po zaszeregowaniu ryzyk, ważne jest, aby zespół projektowy przedyskutował, dlaczego warunek stanowi ryzyko i jakie będą konsekwencje każdego indywidualnego ryzyka tak, aby pomyśleć o środkach naprawczych. W zależności od powagi ryzyka, jednostka zamawiająca decyduje jakie ustalić rodzaje środków (od bierności w przypadku niskich ryzyk po zastosowanie środków w przypadku ryzyk, które z dużym prawdopodobieństwem będą miały poważne konsekwencje). Najczęściej



wykorzystywane środki dotyczą ograniczenia ryzyka poprzez wdrożenie środków wpływających na prawdopodobieństwo lub konsekwencje; transfer lub podział ryzyka pomiędzy stronami; unikanie ryzyka powstrzymując się od pewnych działań; lub akceptację ryzyka podejmując wkalkulowane ryzyko.

Zapamiętaj: możliwym sposobem oceny prawdopodobieństwa oraz konsekwencji ryzyka jest sporządzenie modelu szeregującego ryzyka w skali od 1 (warunek niepewności prawdopodobnie się nie pojawi, a gdyby się pojawił, spowoduje drobne konsekwencje, które można łatwo poprawić) do 4 (duże szanse wystąpienia warunku niepewności, wraz z późniejszą niewykonalnością sugerowanego rozwiązania) zarówno dla prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, jak i konsekwencji na wypadek jego wystąpienia. W tym sensie, możliwe jest określenie poziomu ryzyka poprzez pomnożenie prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia z powiązаныmi konsekwencjami i tym samym wygenerowania matrycy ryzyka - od niskiego po średnie i wysokie - zapewniając wizualne odzwierciedlenie czynników ryzyka, które zostały przedstawione.

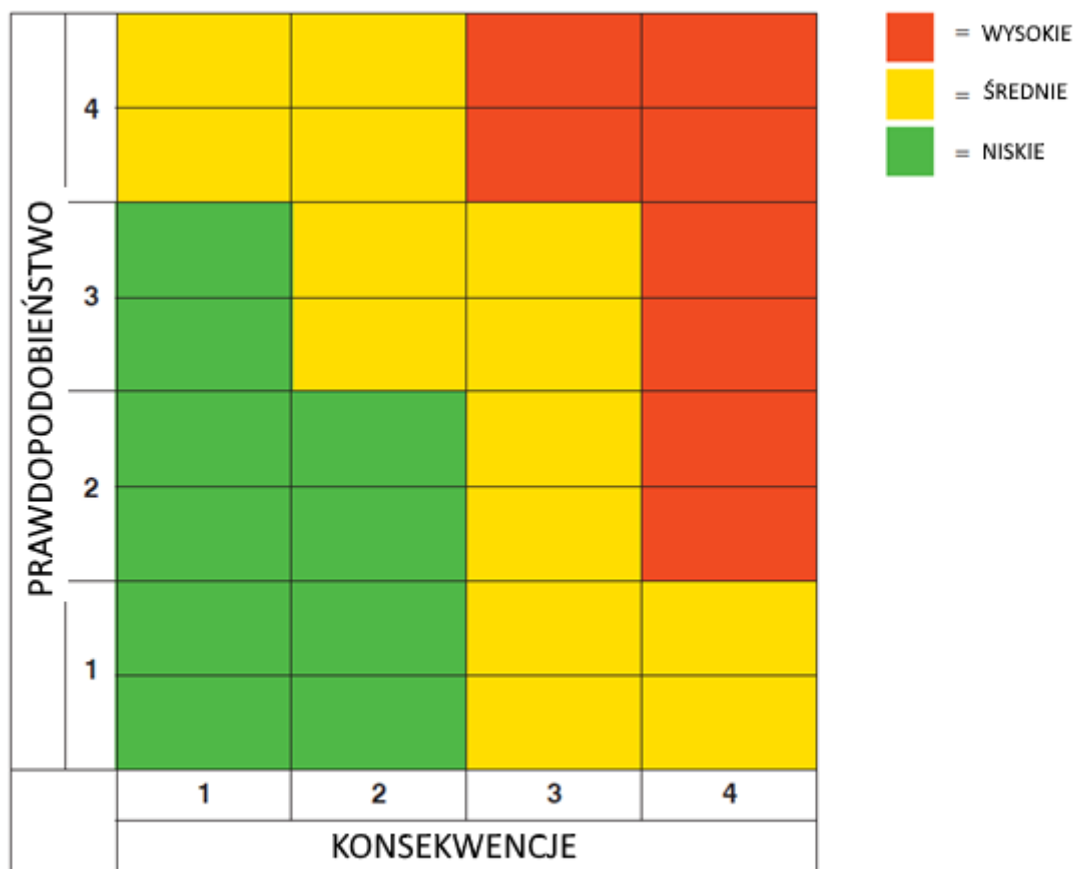
Schemat 39. Prawdopodobieństwo i konsekwencje ryzyka

<i>Prawdopodobieństwo ryzyka</i>		
<i>Poziom</i>	<i>Opis</i>	<i>Kryteria prawdopodobieństwa – albo albo</i>
1	Bardzo niskie	Zajście pojawi się tylko w bardzo szczególnych okolicznościach (0-5% szansa wystąpienia)
2	Niskie	Zajście może pojawić się w rzadkich okolicznościach (5-10% szansa wystąpienia)
3	Umiarkowane	Zajście może pojawić się w niektórych okolicznościach (10-30% szansa wystąpienia)
4	Duże	Zajście może pojawić się w kilku okolicznościach (30-70% szansa wystąpienia)
5	Bardzo duże	Zajście pojawi się w większości okoliczności (70-80% szansa wystąpienia)

<i>Konsekwencje ryzyka</i>		
<i>Poziom</i>	<i>Opis</i>	<i>Kryteria konsekwencji – uporządkowane wg najpoważniejszych konsekwencji</i>
1	Nieznaczne	Nieznacznym wpływ na osiągnięcie celu (X)
2	Niskie	Mały wpływ na osiągnięcie celu (X)
3	Umiarkowane	Umiarkowany wpływ na osiągnięcie celu (X)
4	Poważne	Poważny wpływ na osiągnięcie celu (X)
5	Bardzo poważne	Bardzo poważny wpływ na osiągnięcie celu (X)

Źródło: Projekt Innobuild - Zarządzanie ryzykiem w PPI

Schemat 40. Matryca ryzyka



Schemat 1 Matryca ryzyka

Źródło: Projekt Innobuild - Zarządzanie ryzykiem w PPI

3.3. Zarządzaj ryzykami

Po ocenie ryzyk muszą zostać podjęte środki zgodnie z wykorzystaniem zasobów oraz powiązаныmi kosztami: podjęty środek musi zostać opisany w konkretny sposób poprzez ustalenie kto ponosi odpowiedzialność za wdrożenie tego środka, ustalenie nieprzekraczalnego terminu wdrożenia oraz zasobów do wykorzystania. Po ustaleniu środków naprawczych przydatna jest kontynuacja oceny, czy wdrożone środki działają w sposób terminowy i wydajny. Na wypadek, gdyby środki nie działały tak jak oczekiwano, będzie wyraźnie potrzeba dodatkowych środków. Ważne jest skojarzenie zarządzania ryzykiem ze stroną (zamawiającym lub dostawcą), która najlepiej nadaje się do kontroli ryzyka lub podział ryzyka na elementy tak, aby dzielić zarządzanie pomiędzy stronami. Tym samym zarządzanie ryzykiem staje się istotną częścią zamówienia.

Zapamiętaj: udzielenie zamówienia na dostawę towaru lub usługi powinno obejmować rezultaty i obowiązki dostawcy, kryteria zgodnie z którymi te rezultaty będą oceniane przez jednostkę zamawiającą, postanowienia w zakresie zarządzania zamówieniem,



system premii (i być może sankcji) w zależności od poziomu osiągniętych rezultatów, przepisy w zakresie praw własności intelektualnej.

3.4. Charakter ryzyk na każdym etapie przetargu

3.4.1. Ocena potrzeb

Typowe ryzyka w tej fazie dotyczą rozdzielenia pomiędzy ustaloną potrzebą a długoterminową strategią organizacji lub braku oparcia na górnych i dolnych poziomach organizacji; pragnienia napędzanego technologią w zakresie „fatszywej” potrzeby; braku świeżego myślenia, innowacji lub kreatywności; niejasnej definicji potrzeb użytkowników. W tych przypadkach, środki ograniczające ryzyko to ustanowienie rutyn sprawdzania potrzeby względem długoterminowych planów organizacji oraz przygotowanie warsztatów dla użytkowników w celu odkrycia realnych potrzeb.

3.4.2. Organizacja i planowanie

Typowe ryzyka w tej fazie dotyczą braku właściwych umiejętności w zespole; wysokiego odsetka płynności kadr posiadających specjalistyczną wiedzę; braku środków finansowych lub czasu; ciągłych zmiany w organizacji. Środki ograniczenia ryzyka obejmują wyjaśnienie w zakresie oczekiwań oraz dobry wewnętrzny system nagród, znaczne zaangażowanie w budowaniu zespołu, realistyczny harmonogram umożliwiający innowację w sposób integrujący dobry zespół w zakresie zamówień, jak również sporządzenie harmonogramu oraz planu zasobów.

3.4.3. Dialog z rynkiem

Możliwe ryzyka w tej fazie dotyczą niskiego udziału w konsultacji rynkowej lub braku możliwości kontaktu z właściwymi firmami sektora prywatnego; inne ryzyka dotyczą profesjonalnego zarządzania informacjami wrażliwymi otrzymanymi od dostawców oraz braku zainteresowania na rynku, przy zbyt małej liczbie uczestniczących dostawców. Zarządzanie środkami obejmuje szerokie reklamowanie czynności dialogu, zapewnienie materiału informacyjnego (np. z sekcją pytań i odpowiedzi w dokumentach w zakresie zamówień lub spotkania informacyjne z dostawcami).

3.4.4. Wdrażanie strategii zamówień oraz procedura udzielenia zamówienia

Typowe ryzyka w tej fazie mogą być związane ze strategią zamówień, która może ograniczać udział lub wpływać na cenę wyznaczoną przez dostawcę oraz jego rzeczywistą zdolność dostawy, ogólny poziom konkurencyjny procesu przetargu, skalowanie specyfikacji w zakresie wymagań technicznych oraz jasne sformułowanie kryteriów udzielenia zamówienia. Możliwe środki zarządzania tymi ryzykami obejmują zaangażowanie szerszej grupy kompetentnych osób w celu zdefiniowania strategii zamówień oraz dokumentacji zamówienia, a także kryteriów udzielenia zamówienia oraz



zdefiniowania elementów, które muszą być oceniane. Mając wykwalifikowaną Komisję Oceniającą do oceny ofert, możliwy jest wybór właściwej procedury ofertowej oraz utrzymanie ciągłego dialogu z dostawcami w sposób umożliwiający dobre wyjaśnienie i zrozumienie specyfikacji.

3.4.5. Uzupelnienie i ocena

Po udzieleniu zamówienia, ryzyka obejmują niewłaściwą dostawę lub niewłaściwe użytkowanie nowej technologii. Tym samym środki zarządzania obejmują zapewnienie działań szkoleniowych i testowych w ramach zamówienia, system angażujący pracowników i użytkowników oraz ustanowienie właściwych kryteriów sukcesu do oceny kosztów i korzyści z innowacji.

3.5. Specyficzne ryzyko w dziedzinie zdrowia

W sektorze opieki zdrowotnej, najważniejsze aspekty zarządzania ryzykiem dotyczą:

- niepowodzenia w zakresie właściwego określenia potrzeb, a w konsekwencji zakupu rozwiązań, które nie zaspokajają potrzeb i oczekiwań lekarzy i pacjentów. Można to rozwiązać poprzez grupę doradczą składającą się z potencjalnych użytkowników jako część procesu;
- niepowodzenia w zakresie właściwego określenia poziomu interwencji (miejski vs. regionalny lub krajowy: często, miasta to najbardziej odpowiedni zamawiający jako poziom administracyjny najbliższy obywatelowi interweniujący nie tylko w sytuacjach nagłych takich jak szpitale).



4. SŁOWNIK

B

Badania i Rozwój (B+R) - Badania i Rozwój (B+R) dotyczą działań badawczych prowadzonych przez przedsiębiorstwo w celu udoskonalenia istniejących produktów i procedur lub doprowadzenia do rozwoju nowych produktów i procedur.

D

Dialog konkurencyjny - Procedura, w której wykonawca może brać udział i po której Instytucja Zamawiająca prowadzi dialog z kandydatami dopuszczonymi do tej procedury w celu stworzenia jednej lub większej liczby właściwych alternatyw zdolnych do spełnienia wymagań, oraz na podstawie których wybrani kandydaci są zapraszani do składania ofert.

I

Instytucja Zamawiająca - Instytucje Zamawiające to instytucje państwowe, regionalne lub lokalne, organy działające na podstawie przepisów prawa publicznego, stowarzyszenia utworzone przez jedną lub kilka takich instytucji czy jeden lub kilka takich organów działających na podstawie przepisów prawa publicznego.

Interoperacyjność - „zdolność różnych systemów technologii informacyjnej oraz aplikacji do komunikowania się, wymiany danych oraz wykorzystania wymienianych informacji”.

N

Nabywca Publiczny - Nabywcy publiczni to organizacje, które są instytucjami zamawiającymi lub podmiotami zamawiającymi zgodnie z definicją tych pojęć w dyrektywach UE w zakresie zamówień publicznych 2014/24/UE, 2004/25/UE, 2009/81/WE.3

Niezaspokojona potrzeba - Niezaspokojona potrzeba lub wyzwanie w zakresie PCP lub PPI to „wymaganie lub zestaw wymagań, które (...) [zamawiający] mają teraz lub (raczej) taka, którą (...) [oni] będą mieć w przyszłości, której obecne produkty, usługi lub adaptacje nie mogą spełnić, lub mogą spełnić tylko przy poniesieniu nadmiernych kosztów lub niedopuszczalnego ryzyka”. Niezaspokojona potrzeba lub wyzwanie często staje się oczywiste, gdy zamawiający musi rozwiązać problem, który negatywnie wpływa na efektywność jego działań lub jakość usługi pożytku publicznego, którą oferuje obywatelom lub, gdy zamawiający musi wdrożyć cele polityki lub legislacje.

O

Otwarta Konsultacja Rynkowa - Otwarta konsultacja rynkowa to otwarty dialog pomiędzy zamawiającym(i) a rynkiem, w której zamawiający proszą rynek o określenie zdolności zaspokojenia potrzeb zamawiającego (zamawiających). Wszyscy potencjalnie zainteresowani wykonawcy na rynku są zaproszeni do udziału w otwartej konsultacji rynkowej (poprzez ogłoszenie otwartej konsultacji rynkowej w Europejskiej Bazie Danych Przetargów). Otwarta konsultacja rynkowa wykaże, czy potrzeba jest zaspokajana przez już dostępne rozwiązanie komercyjne czy też potrzebne są B+R (PCP) lub innowacyjne rozwiązania bliskie rynkowi (PPI), aby zaspokoić tą potrzebę. W przypadku, gdy



rozwiązanie potrzeby nie jest łatwo dostępne, otwarta konsultacja rynkowa pomoże nabywcy publicznemu wybrać właściwą formę zamówień w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych. Jeśli B+R jest wciąż wymagane, by zaspokoić potrzebę, PCP są stosownym wyborem (po których potencjalnie występują PPI). Jeśli istnieją już właściwe rozwiązania innowacyjne bliskie rynkowi, które już przeszły fazę B+R i są gotowe do wdrożenia komercyjnego przez klienta początkowego, PPI stanowią właściwy wybór.

P

Partnerstwo Innowacyjne - Wprowadzone w marcu 2014 roku nową Dyrektywą 2014/24/UE w zakresie zamówień publicznych, model ten usprawnia relacje pomiędzy nabywcami publicznymi a dostawcami rozwiązań (wciąż nie zawsze wdrażany w przepisach krajowych). Umożliwia instytucji publicznej nawiązanie uporządkowanego partnerstwa z dostawcą w celu stworzenia innowacyjnego produktu, usługi lub robót budowlanych, a w konsekwencji zakup efektu tego partnerstwa. Łączy PCP i PPI w unikalnej procedurze udzielenia zamówienia.

Prawa Własności Intelektualnej - Prawa Własności Intelektualnej to prawa nadane osobom w zakresie wytworów ich umysłów. Dają zwykle twórcy wyłączne prawo użytkowania swojego dzieła przez pewien okres czasu.

U

Umowa Ramowa - Umowa ramowa to umowa z dostawcami określająca warunki rządzące zamówieniami, które mogą być udzielone w czasie trwania umowy. Innymi słowy, jest to ogólne pojęcie dla umów, które przedstawiają warunki i postanowienia przy dokonywaniu konkretnych zakupów (odwołania do umowy).

W

Wstępne Ogłoszenie Informacyjne (PIN) - Wstępne lub Okresowe Ogłoszenie Informacyjne to zaawansowane powiadomienie o zamówieniu, które ma być udzielone w pewnym czasie w przyszłości, Wstępne w przypadku Sektora Publicznego lub Okresowe w przypadku Zakładów Użyteczności Publicznej. Opublikowanie PIN nie gwarantuje, że zamówienie zostanie udzielone.

Z

Zamówienia Przedkomercyjne (PCP) - Występują, gdy kilku zamawiających współpracuje i decyduje się dzielić ryzyko projektowania, prototypowania oraz testowania wraz z dostawcami. PCP to zamówienia w zakresie badań i rozwoju nowych rozwiązań innowacyjnych zanim staną się dostępne komercyjnie.

Zamówienia Publiczne - Zamówienia Publiczne mają miejsce, gdy instytucja publiczna nabywa produkty lub usługi od innej instytucji.

Zamówienia publiczne na innowacyjne rozwiązania (PPI) - Są definiowane jako zamówienia czegoś co jeszcze nie istnieje. Jednak to co jest popularnym produktem lub usługą w jednym społeczeństwie, może być uważane za rozwiązanie innowacyjne gdzie indziej. Oprócz PPI ze strony popytowej, istnieją PPI ze strony podaźowej, gdy potencjalni



dostawcy zgłaszają się do instytucji publicznej z niezamówionymi rozwiązaniami innowacyjnymi. Zamówienia Publiczne w dziedzinie rozwiązań innowacyjnych (PPI) występują, gdy instytucje publiczne działają jako klient początkowy na innowacyjne towary lub usługi, które zwykle nie są jeszcze dostępne na komercyjną skalę i mogą wymagać jeszcze testowania zgodności.

Zaproszenie do Składania Ofert - Zaproszenia do składania ofert to ogłoszenia publikowane przez organizacje poszukujące kandydatów, którzy mogą dostarczyć określone usługi, towary lub roboty budowlane w zamian za płatność. Zaproszenia do składania ofert stanowią jedną z faz w ogólnym procesie zamówień, która prowadzi do zawarcia umowy.



5. PRZYDATNE LINKI

Strona internetowa DG MARKT w zakresie Zamówień Publicznych jest podstawowym źródłem informacji w zakresie spraw dotyczących Zamówień Publicznych w UE

http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/index_en.htm

http://ec.europa.eu/dgs/internal_market/index_en.htm

Standardowe formularze wykorzystywane w europejskich zamówieniach publicznych są dostępne online poprzez eNotices

<http://simap.europa.eu/enotices/viewFormTypes.do>

Strona internetowa SIMAP zawiera wiele przydatnych zasobów w zakresie zamówień, w tym szablony dla publikacji oraz kluczowych dokumentów

<http://www.simap.eu.int>

Wyjaśnienia do Wspólnego Słownika Zamówień (CPV) oraz Kody można znaleźć tutaj

http://ec.europa.eu/internal_market/publicprocurement/rules/cpv/index_en.htm

Fora Zamówień

<https://procurement-forum.eu/>

Zrównoważone Zamówienia

http://ec.europa.eu/environment/gpp/index_en.htm

http://ec.europa.eu/environment/gpp/buying_handbook_en.htm

<http://www.iclei-europe.org/topics/sustainable-procurement>

Innowacja w zamówieniach

<https://www.innovation-procurement.org/>

Teksty prawne

<http://eur-lex.europa.eu/>

Strony internetowe projektów

- C4E - <http://www.cloudforeurope.eu>
- CHARM - <http://www.bit.ly/charm.phcp>
- DECIPHER - <http://www.decipherpcp.eu>
- EcoQuip - <http://www.ecoquip.eu>
- EHPPA - <http://www.ehppa.com/>
- ENIGMA - <http://www.bit.ly/enigma-project>
- FIRED-uP - <http://www.fired-up.eu>
- HAPPY - <http://www.happy-project.eu>
- IMAILE - <http://www.bit.ly/IMAILE-FP7>
- Innobooster - <http://www.innobooster.eu>
- Innobuild - <http://www.innobuild.eu>
- INNOCAT - <http://www.sustainable-catering.eu>
- Projekt tworzenia sieci kontaktów: Inspire - <http://www.inspirecampus.eu>



- NYMPHA-MD - <http://www.nympha-md-project.eu>
- PREFORMA - <http://www.preforma-project.eu>
- PAPIRUS - <http://www.papyrus-project.eu>
- PRACE - <http://www.bit.ly/1mXUwTA>
- PROBIS - <http://www.probisproject.eu>
- ProLITE - <http://www.prolite-partnership.eu>
- SILVER - <http://www.silverpcp.eu>
- SPEA - <http://www.speaproject.eu>
- Smart@Fire - <http://www.smartatfire.eu>
- SYNCRO - <http://www.syncromobility.eu>
- STOP AND GO - <http://stopandgoproject.eu>
- THALEA - <http://www.thalea-pcp.eu>
- TRANSFORM - <http://www.transformproject.eu>
- UNWIRED-HEALTH - <http://www.unwiredhealth.eu>
- V-CON - <http://www.rws.nl/v-con>