



# PARTNERSTWO INNOWACYJNE

KRÓTKI  
PRZEWODNIK  
PRZYGOTOWANY  
PRZEZ PRAKTYKÓW

[#Euinnovation](#)

Luksemburg: Urząd Publikacji  
Unii Europejskiej, 2021  
© Unia Europejska, 2021  
Icons © Adobe stock

PL BOOK

Numer katalogowy: ET-09-21-168-PL-C  
ISBN 978-92-76-46448-8  
DOI: 10.2873/46437

PL PDF

Numer katalogowy: ET-09-21-168-PL-N  
ISBN 978-92-76-46415-0  
DOI: 10.2873/895



# CZYM JEST PARTNERSTWO INNOWACYJNE?

Partnerstwo innowacyjne to procedura umożliwiająca połączenie badań naukowych, innowacji i zamówień publicznych<sup>1</sup>. Proces ten powinien obejmować trzy etapy. Etap przetargu ma miejsce na samym początku postępowania, gdy najbardziej odpowiedni partner lub partnerzy są wybierani na podstawie ich umiejętności i zdolności do realizacji zamówienia, a także na podstawie ich ofert.

Zamówień ustanawiających partnerstwo innowacyjne udziela się w oparciu o kryteria najlepszej zaproponowanej relacji jakości do ceny.

Na kolejnym etapie partner lub partnerzy we współpracy z instytucją zamawiającą opracują nowe rozwiązanie. Ten etap procesu innowacyjnego można podzielić na kilka części, podczas których liczba partnerów może się stopniowo zmniejszać w zależności od tego, czy osiągają oni wcześniej ustalone cele. Na ostatnim etapie, tj. etapie komercyjnym, partner lub partnerzy przedstawiają wyniki.



1. Z procedury tej należy korzystać tylko w niektórych okolicznościach, gdy: poszukiwane towary, roboty budowlane i usługi mają charakter innowacyjny i zgodnie z planem procedura ma objąć zarówno elementy rozwoju, jak i zakupu, pod warunkiem że odpowiadają one ustalonym poziomom wydajności i maksymalnym kosztom.

# PIERWSZE KROKI W PROCESIE POSTĘPOWANIA W RAMACH PARTNERSTWA INNOWACYJNEGO

Planowanie i przygotowanie mają kluczowe znaczenie dla postępowania w ramach partnerstwa innowacyjnego. Jednym z elementów jest określenie, z jakim rodzajem zespołu nabywca chciałby współpracować i jakie wsparcie będzie potrzebne. Ważne jest zatem, aby wiedzieć, jakie rodzaje wsparcia są dostępne. Pytania, które można wziąć pod uwagę przy planowaniu partnerstwa innowacyjnego, są następujące:

## **W JAKIM STOPNIU UDAŁO SIĘ ZIDENTYFIKOWAĆ ZAKRES PROBLEMU, KTÓRY CHCEMY ROZWIĄZAĆ? CO WIĘCEJ, CZY MAMY KOMPETENCJE, ABY GO SAMODZIELNIE OKREŚLIĆ?**

- **Czy mamy dostęp do prawnej lub technicznej wiedzy eksperckiej?**
- **Czy potrzebujemy pomocy z zewnątrz?**
- **Czy potrzebujemy pomocy w informowaniu o projekcie?**
- **Czy kadra kierownicza najwyższego szczebla wspiera podejście przyjęte w ramach partnerstwa innowacyjnego?**

Przy realizacji partnerstwa innowacyjnego kluczowe znaczenie ma przygotowanie. Jest ono szczególnie ważne, jeśli jest to pierwsze zastosowanie tej procedury. Należy wziąć pod uwagę dodatkowy czas i możliwe przesunięcia w harmonogramie. Należy przygotować się na sprzeciw ze strony osób, które mogą nie rozumieć lub nie doceniać wartości procesu – warto znaleźć sprzymierzeńca w zespole kadry kierowniczej najwyższego szczebla i upewnić się, że propozycja nie ma wielu słabych punktów.

Zaleca się utworzenie zespołu ds. projektu i wskazanie osoby odpowiedzialnej, która będzie wobec partnerów pełniła rolę osoby wyznaczonej do kontaktów. Przydatne może być również – szczególnie przy złożonych projektach i jeśli nabywca nie jest przyzwyczajony do uczestniczenia w projektach innowacyjnych – zaangażowanie/wynajęcie firmy specjalizującej się w zarządzaniu procesami/projektami innowacyjnymi.

Partnerstwo innowacyjne sprzyja wspólnemu tworzeniu i opracowywaniu nowych rozwiązań przez nabywcę publicznego i dostawcę. Aby to umożliwić, konieczne jest zorganizowanie rzeczywistej współpracy między poszczególnymi uczestnikami projektu, zarówno po stronie dostawcy, jak i nabywcy publicznego.

# JAK PRZEPROWADZIĆ KONSULTACJE RYNKOWE?

**Przeprowadzenie konsultacji rynkowych przed rozpoczęciem procesu postępowania w ramach partnerstwa innowacyjnego jest absolutnie konieczne** z dwóch powodów:

- **aby stwierdzić, że na rynku istnieje luka pozwalająca zastosować tę procedurę, oraz**
- **aby przygotować rynek na nowy rodzaj zamówienia publicznego.**

Przeprowadzając staranne konsultacje rynkowe, nabywca może również przygotować rynek na wymagania wobec potencjalnego dostawcy. Konsultacje rynkowe to także doskonała okazja do przedstawienia projektu i pozyskania najlepszych partnerów. Mogą one również pomóc nabywcom zawęzić zakres poszukiwanych rozwiązań.

W kwestii praktycznego podejścia często zaleca się stosowanie kombinacji spotkań, sesji informacyjnych i kwestionariuszy w celu zebrania i przekazania z wyprzedzeniem informacji na temat projektu.

Warto również rozważyć, czy otwarta sesja informacyjna pomogłaby w wymianie informacji, czy też może w danym przypadku bardziej owocne byłyby spotkania indywidualne z przedsiębiorstwami.

Ważne jest, aby podczas konsultacji rynkowych mieć ogólne pojęcie o tym, co nabywca ma nadzieję osiągnąć w wyniku tego procesu. Kluczowe jest również ustanowienie podstawowych ram dotyczących podejścia do praw własności intelektualnej i korzystania z zarządzania danymi.

Nabywca powinien pamiętać, że partnerstwo innowacyjne może leżeć w interesie wszystkich typów dostawców, w tym przedsiębiorstw typu *start-up*, przedsiębiorstw krajowych i międzynarodowych. Dobrym pomysłem jest zatem „zarzucenie sieci tak szeroko, jak to możliwe” i włączenie małych, średnich, dużych przedsiębiorstw, przedsiębiorstw cieszących się renomą oraz przedsiębiorstw typu *start-up*. Zalecenia, które warto wziąć pod uwagę:

## WYJŚCIE POZA DOTYCHCZASOWE DOŚWIADCZENIA

- **Uwzględnienie uniwersytetów, w szczególności tych, które posiadają ośrodki przedsiębiorczości lub innowacji**
- **Rejestracja wszystkich informacji i wykorzystywanie ich w dokumentach przetargowych**

# JAK NAJLEPIEJ WYKORZYSTAĆ ETAP PRZYGOTOWAWCZY?

Kierując się swoimi potrzebami, nabywcy powinni zdecydować, jakie kryteria zastosować do analizy kandydatów (mogą to być np. kryteria techniczne, kompetencje w zakresie badań i rozwoju, zdolność finansowa).

Warto korzystać z wszelkich dostępnych porad technicznych i prawnych udzielanych zarówno przez doradców wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W celu zidentyfikowania i zdefiniowania punktów decyzyjnych należy poświęcić trochę czasu na prześledzenie procesu z punktu widzenia nabywcy i wprowadzić pewną elastyczność w przypadku, gdy jest to prawnie możliwe. Nabywca powinien przekazać potencjalnym oferentom lub partnerom jasne informacje na temat etapów postępowania i kolejnych kroków – można rozważyć zorganizowanie sesji informacyjnej z udziałem przedsiębiorstw, aby odpowiedzieć na wszelkie pytania.

## KRYTERIA KWALIFIKACJI I UDZIELENIA ZAMÓWIENIA

Kryteria kwalifikacji i udzielenia zamówienia należy ustalić zgodnie z oczekiwaniami instytucji zamawiającej wobec organizacji partnerskiej – mogą one wykraczać poza same kompetencje finansowe lub innowacyjność i uwzględnić przejrzyste podejście do partnerstwa lub rozległe doświadczenie we współpracy z innymi podmiotami.

## CENA

Cena powinna obejmować wszystkie działania badawczo-rozwojowe, które mają zostać przeprowadzone na wszystkich etapach partnerstwa, a także cenę dostaw, usług lub robót budowlanych, które mają zostać wykonane i zamówione na koniec partnerstwa.

Institucja zamawiająca powinna z góry zdecydować, za co i na jakim etapie należy zapłacić. Wynagrodzenie powinno być związane z celami każdego ukończonego etapu, np. poprzez ustalenie maksymalnej kwoty za opracowanie np. prototypu. Warto rozważyć zawarcie osobnych umów dla poszczególnych etapów procesu, np. jedno zamówienie dotyczące etapu projektowania, a drugie dotyczące etapu opracowania prototypu.

Należy pamiętać, że wpływ na cenę może mieć decyzja o udostępnieniu praw własności intelektualnej. Aby dowiedzieć się, jak ustalać ceny, należy skorzystać z etapu konsultacji rynkowych.

Można zastosować klauzule przeglądowe dotyczące cen, aby dostosować wynagrodzenie na niektórych etapach, zgodnie z przepisami dyrektyw dotyczącymi modyfikacji umów<sup>2</sup>. Należy pamiętać, że mechanizm dostosowania cen powinien być ustalony z wyprzedzeniem i stanowić część dokumentacji przetargowej.

## PRAWA WŁASNOŚCI INTELKTUALNEJ

Ważne jest, aby z wczasu rozważyć kwestię odniesienia się do praw własności intelektualnej. W niektórych przypadkach może to mieć wpływ na ceny, a niektóre sektory są bardziej niechętne, aby dzielić się prawami lub je przenosić. Istotne jest również, aby sprawdzić wymogi prawne dotyczące praw własności intelektualnej w kraju prowadzenia działalności i postępować w granicach prawa. Zachowanie pełnych praw własności intelektualnej może prowadzić do zwiększenia kosztów, co nie będzie korzystne dla dostawców, więc warto uwzględnić ten aspekt w ocenie kosztów i korzyści. Należy pamiętać, aby decyzje podejmować z uwzględnieniem długoterminowych potrzeb instytucji zamawiającej i we współpracy z wybranym partnerem (na przykład jeśli istnieje element projektowy, a instytucja chce wykorzystać projekty w przyszłości, zachowanie praw własności intelektualnej byłoby logiczne).

### PYTANIA:

- **Czy instytucja zamawiająca musi uzyskać prawa?**
- **W zależności od charakteru wyniku zamówienia należy rozważyć, czy prawa własności intelektualnej można podzielić, tak aby część z nich należała do instytucji zamawiającej, a część do dostawcy.**

## ZARZĄDZANIE DANYMI

Kolejnym elementem, który należy zaplanować na wczesnym etapie procedury, jest strategia zarządzania danymi, jeśli jest to istotne z punktu widzenia projektu. Ponadto ma to szczególne znaczenie, jeżeli partnerstwo innowacyjne obejmuje dane osobowe.

### KWESTIE DO ROZWAŻENIA:

- **powiązanie podejścia do zarządzania danymi z podejściem do kwestii praw własności intelektualnej – jeśli zachowują Państwo te ostatnie, należy zapewnić zachowanie praw do zarządzania danymi,**
- **w przypadku innowacji opartych na oprogramowaniu należy rozważyć, czy konieczne jest przechowywanie danych we własnym zakresie.**

Warto sprawdzić wymagania prawne dotyczące danych w kraju prowadzenia działalności, w szczególności danych wrażliwych, i przeanalizować wszystkie zagrożenia.

## JAK NAJLEPIEJ WYKORZYSTAĆ ETAP NEGOCJACJI?

Należy zapewnić, aby w dokumentach przetargowych określono sposób prowadzenia negocjacji, ale również przewidziano elastyczność – może zaistnieć potrzeba zakończenia negocjacji lub podjęcia decyzji o niepodjęciu negocjacji w odniesieniu do niektórych aspektów, jeśli nie jest to konieczne. Ważne jest, aby zaplanować i przygotować tę wymianę informacji z kandydatami, określając z góry zakres negocjacji. Należy również pamiętać, że czas trwania negocjacji i ich forma mogą się zmieniać i zależeć głównie od projektu. Nie wolno zapominać o równym traktowaniu wszystkich potencjalnych partnerów! Aby utrzymać zaufanie, ważne jest również, aby nie dzielić się informacjami przekazanymi przez poszczególnych partnerów.

### **PRZYGOTOWUJĄC SIĘ DO NEGOCJACJI, WARTO SIĘ ZASTANOWIĆ NAD NASTĘPUJĄCYMI KWESTIAMI:**

- **Które elementy projektu należy uwzględnić w negocjacjach?**
- **Warto zaplanować każdą rundę negocjacji i zidentyfikować kluczowe elementy (technologię, prawa własności intelektualnej, zarządzanie danymi) w celu przygotowania negocjacji.**

## JAK NAJLEPIEJ WYKORZYSTAĆ ETAP WDRAŻANIA?

Na etapie realizacji partnerstwa można rozważyć podzielenie procesu wdrażania na różne etapy. Jedną z metod polega na przyjęciu podejścia do etapu realizacji na zasadzie „zatwierdzenie/odrzucenie”, aby umożliwić partnerstwu kontynuację działań związanych wyłącznie z wykonalnymi rozwiązaniami.

Na tym etapie partnerstwa innowacyjnego możliwe jest również zastosowanie podejścia wieloetapowego, które obejmuje etapy projektu i prototypu. Pozwala to instytucji zamawiającej sprawdzić, czy dostawca jest w stanie wywiązać się ze swoich obietnic. W zależności od rodzaju projektu dobrym pomysłem może okazać się również zastosowanie „weryfikacji poprawności projektu” w celu zmierzenia postępów.



## NAJWAŻNIEJSZE CECHY UDANEGO PARTNERSTWA

Kluczem do udanego partnerstwa innowacyjnego jest dobra komunikacja. Ponieważ chodzi o partnerstwo, a nie zwykły zakup, praktycy w zakresie tego postępowania podkreślają potrzebę regularnej i rutynowej komunikacji w obrębie wewnętrznego zespołu ds. projektu, z ewentualnymi doradcami oraz z dostawcami pełniącymi funkcję partnerów. Nie wolno zapomnieć o zaangażowaniu użytkownika końcowego projektu i komunikacji z nim.

Utrzymując otwarte kanały komunikacji i współpracy, w czasie postępowania można zbudować zaufanie między wszystkimi partnerami. Dobrze jest też przedstawić wszystkie oczekiwania w jasny sposób – może to zapewnić podstawę dobrej współpracy.

Warto dokładnie przygotować każdy krok. Oznacza to również przygotowanie i przeszkolenie swojego zespołu. Do zespołu ds. projektu należy wybrać grupę pracowników o dobrych kwalifikacjach oraz upewnić się, aby byli oni przeszkoleni i potrafili zachować otwarte podejście. Proces ten może być czasochłonny i może być czymś zupełnie nowym dla osób w nim uczestniczących. Będzie wymagał czasu i środków.

Warto zachować otwarty umysł. **Zachowanie otwartości umysłu jest kluczowe** zarówno dla lepszego zrozumienia rynku, jak i zachowania elastyczności podczas negocjacji oraz budowania zaufania między wszystkimi partnerami.

Przejrzystość i uczciwość leżą u podstaw wszystkich procedur udzielania zamówień, jednak ważne jest, aby nie tylko instytucja zamawiająca, ale również dostawcy podchodzili do partnerstwa w ten sam sposób.

# PORZĄDEK CHRONOLOGICZNY – PARTNERSTWO INNOWACYJNE



## IDENTYFIKACJA POTRZEB I PUBLIKACJA OGŁOSZENIA O ZAMÓWIENIU

- BADANIE RYNKU I KONSULTACJE RYNKOWE
- OGŁOSZENIE O ZAMÓWIENIU
- WNIOSKI PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH O DOPUSZCZENIE DO UDZIAŁU



## POSTĘPOWANIE O UDZIELENIE ZAMÓWIENIA

- ZAPROSZENIE WYBRANYCH KANDYDATÓW DO ZŁOŻENIA OFERT
- NEGOCJACJE W SPRAWIE OFERT I ICH DOPRECYZOWANIE\*
- DECYZJA O TYM, CZY NAWIĄZAĆ PARTNERSTWO INNOWACYJNE



## PARTNERSTWO INNOWACYJNE

- PODPISANIE UMOWY Z JEDNYM PODMIOTEM GOSPODARCZYM (LUB WIĘKSZĄ ICH LICZBĄ)
- OPRACOWANIE ROZWIĄZANIA (NP. PROTOTYPU)
- TESTY I OCENA

## JAK KONTAKTOWAĆ SIĘ Z UE?

### OSOBIŚCIE

W całej Unii Europejskiej działa kilkaset centrów informacyjnych Europe Direct.

Adres najbliższego centrum można znaleźć na stronie:

[https://europa.eu/european-union/contact\\_pl](https://europa.eu/european-union/contact_pl)

### TELEFONICZNIE LUB DROGĄ MAILOWĄ

Europe Direct to serwis informacyjny, który udziela odpowiedzi na pytania na temat Unii Europejskiej.

Mozna się z nim skontaktować:

- dzwoniąc pod bezpłatny numer telefonu: 00 800 6 7 8 9 10 11 (niektórzy operatorzy mogą naliczać opłaty za te połączenia),
- dzwoniąc pod standardowy numer telefonu: +32 22999696 lub
- drogą mailową: [https://europa.eu/european-union/contact\\_pl](https://europa.eu/european-union/contact_pl)

### WYSZUKIWANIE INFORMACJI O UE

Online

Informacje o Unii Europejskiej we wszystkich językach urzędowych UE są

dostępne na portalu Europa pod adresem: [https://europa.eu/european-union/index\\_pl](https://europa.eu/european-union/index_pl)

### Publikacje UE

Bezpłatne i płatne publikacje UE można pobrać lub zamówić na stronie: <https://op.europa.eu/pl/web/general-publications/publications>.

Większą liczbę egzemplarzy bezpłatnych publikacji można otrzymać, kontaktując się z serwisem Europe Direct lub z lokalnym centrum informacyjnym (zob. [https://europa.eu/european-union/contact\\_pl](https://europa.eu/european-union/contact_pl)).

### Prawo UE i powiązane dokumenty

Informacje prawne dotyczące UE, w tym wszystkie unijne akty prawne od 1952 r.,

są dostępne we wszystkich językach urzędowych UE w portalu EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu>

### Portal Otwartych Danych UE

Unijny portal otwartych danych (<http://data.europa.eu/euodp/pl>) umożliwia dostęp do zbiorów danych UE. Dane można pobierać i wykorzystywać bezpłatnie, zarówno do celów komercyjnych, jak i niekomercyjnych.



Urząd Publikacji  
Unii Europejskiej

ISBN 978-92-76-46415-0