

PPI2INNOVATE REGIONALNI INFORMATIVNI DAN IN DELAVNICA ZA
NAROČNIKE:

OSNUTEK PRIPOMOČKA PPI2INNOVATE

PRIPOMOČEK PPI2INNOVATE - povzetek osnutka

Marec
2017



1. TEORETIČNO OZADJE

Glavni poudarki

- Cilj predkomercialnega naročanja (PKN) je usmerjanje raziskovanja in razvoja (R & R) inovativnih rešitev h konkretnim potrebam javnega sektorja.
- V postopku PKN primerjamo in potrjujemo pristope različnih ponudnikov, preden izvedemo naročilo za široko komercialno uporabo.
- PKN je še zlasti koristen za srednje- in dolgoročne inovacije, ki vodijo k velikim spremembam (tj. so prebojne), ne pa za kratkoročne postopne prilagoditve.
- PKN ne spada v sklop direktiv EU o javnih naročilih iz leta 2014, zanj na splošno velja, da ne pomeni državne pomoči, če se izvaja v skladu s COM 799(2007) Evropske komisije in okvirom za državno pomoč EU za raziskave in razvoj ter inovacije iz leta 2014 (glej več podatkov o državni pomoči v nadaljevanju).
- Za zagotovitev, da se tveganja in koristi delijo po tržnih pogojih, mora vsako korist s področja raziskav in razvoja, ki si jo delita javni naročnik in podjetje, ki sodeluje pri predkomercialnem naročanju, podjetje nadomestiti javnemu kupcu po tržni ceni. To lahko stori na primer z znižanjem cene v primerjavi z izključnim stroškom razvoja, ki odraža tržno vrednost prejetih ugodnosti in tveganj, ki jih prevzema podjetje.

1.1 Javno naročanje inovacij (JNI)

Glavni poudarki

- JNI se uporablja, kadar lahko izzive rešujemo z inovativnimi rešitvami, ki v majhnem obsegu že obstajajo in za katere niso potrebne nadaljnje raziskovalne in razvojne dejavnosti;
- namen JNI je premostiti vrzel med najnovejšimi tehnologijami/postopki in strankami iz javnega sektorja, ki imajo lahko koristi od njih;
- s pomočjo JNI prej prinesemo nove tehnologije na trg, s tem pa zagotovimo učinkovitejše in stroškovno ugodnejše javne storitve;
- JNI je še posebej učinkovito na področjih, kjer velik del povpraševanja odda javni sektor (npr. promet, zdravstvo, energija, IKT);
- JNI ni nova oblika oddajanja naročil, saj direktive o javnem naročanju iz leta 2014 potrjujejo enake postopke oddaje naročil pri izboru dobaviteljev;
- javnih naročil s področja inovacij ni mogoče oddati v okviru inovacijskega partnerstva (31. člen Direktive 24/2014/EU), saj inovacijsko partnerstvo združuje PKN in JNI v poseben postopek oddaje javnega naročila.

3. PRAKTIČNI PRISTOP

3.1 Predhodne dejavnosti

3.1.1 Politični okvir pri naročanju inovacij

Postopne inovacije: vrsta drobnih izboljšav izdelka ali družine izdelkov, ki navadno pomaga ohranjati ali izboljšati njihovo konkurenčno sposobnost skozi čas. Postopne inovacije pri visokotehnoloških dejavnostih redno uporabljajo podjetja, ki morajo stalno izboljševati izdelke in jim dodajati lastnosti, ki jih stranke čedalje bolj želijo.

Temeljite inovacije: temeljita ali prelomna inovacija je inovacija, ki ima pomemben vpliv na trg in gospodarsko dejavnost podjetij na tem trgu. Ta vidik postavlja v središče vpliv inovacij namesto novosti, ki jih prinašajo. Take inovacije lahko na primer spremenijo strukturo trga, ustvarijo nove trge ali povzročijo, da obstoječi izdelki postanejo zastareli. Inovacijski preboj: v središču je presenečenje, ki ga sproža v ljudeh. Ta vrsta inovacij je redka in temelji na znanstvenih in tehniških uvidih.

Vodič za podpiranje inovacij v malih in srednje velikih podjetjih, ki ga je razvil evropskih projekt InnoSupport: <http://www.innosupport.net/>.

Direktiva EU 2014/24, dvaindvajseti odstavek 2. člena: "Inovacije" pomenijo uvedbo novega ali znatno izboljšanega blaga, storitev ali postopkov, vključno - a ne izključno - s proizvodnjo, gradnjo ali gradbenim procesom, novo tržno metodo ali novo organizacijsko metodo v poslovni praksi, organizaciji delovnih mest ali zunanjih odnosih, med drugim z namenom pripomoči k obvladovanju družbenih izzivov ali podpiranju strategije Evropa 2020 za pametno, trajnostno in vključujočo rast.

PREDLOGA ZA NACRTOVANJE POTREB IN NAKUPOV V POSTOPKU ODDAJE JAVNEGA NAROČILA

- 1) Orišite ključne cilje projekta vključno z vladno politiko in cilji izvajanja storitev.
- 2) Opišite glavne koristi obravnavanja težav(e), vključno z:
 - a) vrsto in stopnjo koristi (družbene, gospodarske, okoljske itd.);
 - b) osebami, ki bodo imele korist;
 - c) tem, kako zaradi reševanja težav(e) nastajajo koristi.
- 3) Opišite negativne posledice, ki jih bo imela ali bi jih lahko imela naložba.
- 4) Ugotovite neizpolnjene potrebe s:
 - a) pristopom od spodaj navzgor (tj. potrebe, ki jih končni uporabniki izražajo v pogovorih ali tematskih skupinah);
 - b) pristopom od zgoraj navzdol (tj. vprašalnikov, teoretičnih raziskav);
 - c) kombinacijo obojega.
- 6) Izvedite tržno raziskavo za določanje, kaj in kako kupiti, s srečanji s posameznimi morebitnimi ponudniki ali z informativnimi dnevi.
- 7) Opišite projekt vključno z obsegom, lastnostmi in časovno razporeditvijo ter navedite:
 - a) sestavine projekta, ki so lahko združene ali naročene posebej;
 - b) vezanost na čas, na primer zaprtje druge infrastrukture;
 - c) trajanje projekta in ocenjen časovni raspored;
 - d) verjetne učinke na uporabnike in deležnike.

Glavni poudarki

- Preverite, ali obstaja državna ali lokalna inovacijska strategija (da/ne).
- (Če obstaja.) Ugotovite glavne in najpomembnejše politične cilje (gospodarska rast, trajnostni razvoj, varstvo okolja, socialno varstvo, digitalizacija itd.).
- Ocenite zmogljivost vsakega sektorja posebej (zdravje, energija, IKT itd.) pri doseganju političnih ciljev.
- Ugotovite, ali imajo inovacije svojo vlogo v ustreznem sektorju.
- Določite pripomoček za ugotavljanje potreb naročnikov in zlasti končnih uporabnikov, npr. kliničnih zdravnikov, bolnikov, državljanov (od spodaj navzgor, od zgoraj navzdol, kombinacija obojega).
- Sestavite navodila za uporabo javnega naročanja kot gonila inovacij za izpolnjevanje družbenih izzivov in doseganje širših političnih ciljev.
- Opredelite ključne dejavnike uspeha (npr. stopnjo obveznosti in obseg nalog vsakega udeleženca v procesu naročanja; pridobivanje izkušenega in strokovnega osebja; usposabljanje in izobraževanje; dostopnost tehnične, finančne in komunikacijske podpore).

3.1.2 Določitev skupine za vodenje projekta

Glavni poudarki

- Skupina, ki vodi projekt, mora imeti dovolj kakovostno in številno osebje.

- Stalnost strukture osebja je bistvena. Kadar se člani pogosto menjujejo, je ključno, da se beležijo vse vrste informacij in omogoči obdobje, v katerem lahko član, ki odhaja, uvede novega člana.
- Članom omogočite, da se temeljito seznanijo med seboj in tako ustvarijo medsebojno zaupanje (zlasti pri mednarodnem sodelovanju).
- Nekatero vloge morajo obstajati pri vsakem projektu naročanja: tehnični, finančni, pravni, pogodbeni uradniki, projektni vodje in uradniki za stike z javnostmi.

3.1.3 Postavljanje mej

Kako to storiti?

PREDLOGA ZA UČINKOVITO OPREDELITEV PREDMETA NAKUPA

- 1) Odločite se, ali naročnik lahko brez težav opravi nakup ali je premalo sredstev ali strokovnega znanja, zaradi česar je treba tveganja in koristi razdeliti s pomočjo skupnega naročanja na državni ravni ali ravni EU ter se povezati z glavnimi mrežami naročanja.
- 2) Pri čezmejnem naročanju najprej določite najprimernejše partnerje.
- 3) Odločite se, če in kako boste izvedli predhodno tržno raziskavo (srečanja s posameznimi ponudniki, vprašalniki, pogovori, informativni dnevi).
- 4) Že od začetka razmišljajte, kako reševati vprašanje pravic intelektualne lastnine in izmenjave informacij. Tudi če je ta stopnja v PKN veliko pomembnejša, je ponudnikom treba zagotoviti, da bodo izmenjeni občutljivi podatki obravnavani v skladu s pravili o zaupnosti. Glede pravic intelektualne lastnine so ponudniki pri JNI inovativne izdelke in storitve navadno že patentirali, tako da ima naročnik morda dovoljenje, da jih uporabi le, če ne krši nobenih pravil v zvezi z avtorsko pravico ali pravico intelektualne lastnine.

Glavni poudarki

- Naročniki naj pri oblikovanju proračuna upoštevajo ustrezno raven nepredvidenih izdatkov. Poleg tega je treba proračun in stroške na novo proučiti v kritičnih fazah v različnih stopnjah postopka naročanja.
- Skupno naročanje na lokalni, regionalni ali državni ravni in čezmejno naročanje so optimalni pripomočki, kadar primanjkuje strokovnega znanja ali proračunskih sredstev za neki nakup, zlasti koristno pa je pri naročanju inovacij (glej v nadaljevanju).
- Skupno in čezmejno naročanje omogoča naročnikom, da si delijo inovacije (in strokovno znanje o njih) z združevanjem potreb, ali kot bomo razložili v nadaljevanju, sklenejo okvirni dogovor, ki omogoča udeležbo drugim naročnikom (na državni ravni in ravni EU).
- Naročniki morajo pri predlogih upoštevati tudi dostopnost in sposobnost trga. Vsa naročila pravzaprav niso izvedljiva. Ali naročnik išče nekoga, ki presega (trenutne) tržne zmožnosti? So časovni okviri uresničljivi?
- V povezavi s pravicami intelektualne lastnine lastništva nad inovacijami ni vedno preprosto obdržati, je pa koristno poskrbeti za možnost njihove poštene in nepristranske uporabe.

3.2 Ugotavljanje in ocenjevanje potreb

3.2.1 Ugotavljanje potrebe

PREDLOGA OCENE POTREB

1. korak: z ustreznimi deležniki se odkrito pogovorite o težavah in potrebah ter pri tem uporabite pristop od zgoraj navzdol ali od spodaj navzgor.
2. korak: ugotovite, katere so najnujnejše neizpolnjene potrebe in z njimi povezane težave.
3. korak: vzpostavite hierarhijo vzrokov in posledic (težave, ki neposredno povzročajo nujne potrebe, in težave, ki so posledica neizpolnjenih potreb).
4. korak: določite, kako lahko neizpolnjene potrebe in z njimi povezane težave rešite z nakupom določenih izdelkov ali storitev.
4. korak - dodatno: ugotovite, kako lahko uporabite inovativne izdelke, dostopne na trgu (glej poglavje 3.3).
5. korak: oblikujte specifikacije glede na izvedbo in funkcijo (glej naslednje poglavje).

Glavni poudarki

- Postopek ugotavljanja potreb je treba izvesti čim prej in čim ustrežneje, tako da je na voljo več časa za učinkovito razumevanje potreb.
- Na tej stopnji se izognemo tveganju, da bi zaradi neugotovljenih in neizpolnjenih potreb nastale resne težave.
- Javni naročniki naj upoštevajo zakonske in pravne predpise.
- Ustvarite pravo podlago za nadaljnje korake, zlasti odprto in učinkovito tržno raziskavo.
- Olajšajte pretvorbo neizpolnjene potrebe v specifikacije zahtev, utemeljenih na rezultatih, v postopku naročanja inovacij.
- Pri skupnem ali meddržavnem naročanju lahko postopek ocenjevanja potreb najprej izvedete na ravni vsakega javnega naročila v sklopu, potem pa na skupni ravni, tako da združeno ugotovite skupne potrebe in prilagodite rešitve državnemu upravnemu in političnemu okviru.
- Končni uporabniki so še posebej pomembni, saj morajo biti resnično gonilo naročanja inovacij; inovativne rešitve, ki izhajajo iz naročila, so tako ustrezno sprejete in učinkovito uporabljene.
- Glede na to, da posamezni naročniki oziroma končni uporabniki le redko dojemajo neizpolnjene potrebe kot prednostno nalogo, je v ugotavljanje potreb smiselno vključiti druge naročnike oziroma končne uporabnike, s čimer omogočimo razvoj rešitev, ki so prilagodljive, povezljive in stroškovno učinkovitejše.

3.2.2 Opis potrebe

PREDLOGA ZA OBLIKOVANJE ZAHTEV GLEDE IZVEDBE IN FUNKCIONALNOSTI

1) Opredelite želeni rezultat

- kaj je treba doseči, da bo zahteva izpolnjena?

2) Izvedite analizo rezultatov zaradi ugotavljanja ciljev izvedbe

- opredelite jasne cilje delovanja, tj. stvarne izdelke oziroma storitve, ki naj jih za naročnika izdelata ali izvede dobavitelj, tako da zaželeno rezultate razporedite na nižji ravni in jih povežete v logičen tok dejavnosti.

3) Izdelajte ustrezen standard izvedbe in razvijte sprejemljive ravni kakovosti

- kdaj oziroma kako bo naročnik vedel, da je rezultat zadovoljivo dosežen (npr. delež zahtevane skladnosti z rezultatom), in koliko lahko izvajalec odstopa od standarda izvedbe (npr. število napak, dopuščenih pri izvajanju)?

Glavni poudarki

- Splošno pravilo pri opisovanju neizpolnjene potrebe po tržnem posvetovanju je, da bi morali biti naročniki jasni in preprosti ter bi se morali posvetiti težavi, ki jo je treba rešiti, in potrebnim rezultatom, ne pa predpisovati, kako naj bo rešitev oblikovana.
- Naročniki morajo jasno izraziti tudi, ali nameravajo postopek naročanja začeti takoj ali ga preložiti na pozneje, saj dobavitelji sodelujejo pri razpisu zato, da prodajo zamisli ali izdelke ali vsaj vplivajo na prihodnje politike ali načrte nabav.
- Ožji ali širši opis potrebe vpliva na opredelitev učinkovitih meril za dodelitev zaradi objektivne primerjave konkurenčnih ponudb: širše opredeljena potreba lahko pritegne več ponudnikov, a pomeni manj konkurence, saj bo ponudbe težje primerjati; nasprotno pa ožje opredeljene potrebe običajno pritegnejo manj ponudnikov, ki pa so bolj konkurenčni, saj je ponudbe lažje primerjati.

3.2.3 Analiza stanja

Glavni poudarki

- Naročnik mora po določitvi in opisu potreb preveriti, ali že obstajajo patentirane rešitve, in v tem primeru opraviti analizo stroškov in koristi v zvezi z njihovo uporabo oziroma oceniti, ali obstaja način, da jih uvrsti v okvir rešitve naročanja inovacij.

- Poleg tega lahko naročniki zahtevajo skladnost z določenimi standardi oziroma sklenejo, da veljavni standardi niso dovolj celoviti, zato je treba vzpostaviti nove.
- Za nekatere izdelke (zlasti v zvezi z varnostjo, zdravjem in varstvom okolja) so potrebna tudi potrdila ali oznake, ki pričajo o skladnosti izdelka z določenimi minimalnimi zahtevami, ki izhajajo iz zakonodaje ali standardov, v interesu naročnika - ki si želi zagotoviti čim širšo uporabo inovativne rešitve - pa je, da izkaže skladnost z zakonodajo in standardi.

SEZNAM ZA PREVERJANJE V POSTOPKU OCENJEVANJA POTREB

STOPNJA V PROCESU	SEZNAM ZA PREVERJANJE/SEZNAM NALOG	VPRAŠANJA, NA KATERA JE TREBA ODGOVORITI	INSTRUMENTI
Ugotavljanje in ocenjevanje potreb	<ul style="list-style-type: none"> - Potrebe je treba ugotoviti čim prej; - ugotavljanje potreb je rezultat zakonske zahteve ali morebitne izboljšave pri izvajanju javnih storitev (od zgoraj navzdol); - če ni tako, se neizpolnjene potrebe pokažejo kot rezultat posvetovanja s končnimi uporabniki (od spodaj navzgor); - prepričajte se, ali je potreba res neizpolnjena in ali ustreza uresničljivemu izzivu pri naročanju; - opredelite na rezultatih utemeljene zahteve za količinsko opredelitev novih funkcij, izvajanja, izboljšane učinkovitosti; - izdelajte poslovni načrt; - dodelite sredstva; - izračunajte razpoložljiv proračun. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sem ugotovil pravo potrebo? - Se končni uporabniki strinjajo, da je ta potreba najpomembnejša? - Ali predhodno opravljene analize in teoretične raziskave potrjujejo, da je potreba neizpolnjena? - Ali že obstajajo patentirane rešitve ali s pravicami intelektualne lastnine zaščiteni načini uresničevanja ugotovljene potrebe? - Ali obstajajo oznake ali standardi, ki jih je treba upoštevati? - Ali potreba ustreza izzivu iz naročila, za katerega sem zadolžen? - Je poslovni načrt izvedljiv in trajnosten? - Imam ustrezno osebje in finančna sredstva? 	<ul style="list-style-type: none"> - Pristop WIBGI ("ne bi bilo čudovito, če ..."); - delavnice s strankami/pristop "glas stranke"; - predloga za poslovni načrt; - analiza stroškov življenjskega cikla (LCC) ali pripomoček "skupni strošek lastništva" (TCO).

3.2.4 Izvedba analize stroškov in koristi

PREDLOGA ZA IZVEDBO UČINKOVITE ANALIZE STROŠKOV IN KORISTI

Poslovne možnosti

- Orišite možnosti, ki jih je treba upoštevati, ter prednosti in pomanjkljivosti vsake posebej.
- Razmišljajte o upravljanju v organizaciji, npr. ali naj ga izvaja posebna skupina ali naj vodje za naročila sodelujejo v organizacijskih strukturah za poročanje o izvajanju.
- Razmislite, ali je pred določitvijo potrebnih sredstev potreben skrbni pregled poslovanja izvajalcev.
- Je postopek treba izvajati po stopnjah? Najprej npr. obravnavajte naročila/dobavitelje iz najvišjega stebra, dokler postopek ne bo tekel gladko, nato portfelj upravljavcev pogodb razširite na drugi steber (npr. z uporabo okvirnih dogovorov, ki omogočajo sodelovanje tretjih strank, tudi iz drugih držav).
- Razmislite o povezanih stroških in zahtevah glede virov za vsako možnost:
 - stroški osebja (razmislite, ali lahko povečate učinkovitost tako, da za podobne dobavitelje ali dobavitelje, ki dobavljajo istim deležnikom, skrbri skupni upravitelj pogodb);
 - vsa sredstva, potrebna za skrbni pregled poslovanja izvajalcev;
 - večdisciplinarni vložek;
 - potrebne spretnosti in znanje;
 - stroški usposabljanja;
 - lahko sredstva prerazporedite od trenutnih nalog, npr. od reševanja težav/odzivanja;
 - pripomočki za izboljšanje učinkovitosti;
 - stroški mobilizacije.

Časovni okvir

- Razmislite o časovnem okviru in mobilizacijskem načrtu za izvedbo sprememb, npr. o ponovni opredelitvi nalog osebja, zaposlovanju, usposabljanju itd.

Ključni deležniki

- Kdo so (na temelju poslovnih področij, na katera vplivajo dobavitelji in izvedene storitve)?

Ocena naložb

- Primerjajte stroške in koristi (ti lahko prinašajo dodano vrednost). Se lahko obvežete, da prihranite 'x' % tega, kar naj bi porabili?
- Določite stroške reševanja nenapovedanih težav.
- Opredelite vrednost projekta kot naložbo.

Glavna tveganja

- Naredite povzetek tveganj, ocenite verjetni vpliv in izdelajte popravljalne načrte za ublažitev vplivov.

Glavni poudarki

- Analiza stroškov in koristi je pripomoček, ki podpira naložbe in vodenje pred in med projektom in po njem.
- V začetni stopnji opredeljuje, ali je ekonomsko upravičeno razpisati naročilo, in določa ključne parametre za organizacijo naročila.
- Je pomemben pripomoček za nadzor, na katerega se vodja projekta redno sklicuje in s tem zagotavlja, da projekt ostaja uresničljiv.
- V nekaterih primerih pa so družbene ali okoljske koristi dolgoročno lahko tako zaželeni, da se naročilo izvede, tudi če ne prinaša finančnega dobička.

3.3 Uvodna tržna raziskava in predhodno informativno obvestilo

Glavni poudarki

- Hitro obveščanje o potrebah pri naročanju - prek JNI ali organizacije nekaterih oblik dialoga - dobaviteljem omogoča pravočasen in ustrezen odziv.
- Pri zaščiti pravic intelektualne lastnine in poslovnih skrivnosti je koristno razlikovati med JNI in PKN: po prvem posežemo proti koncu trajanja uporabe izdelka, pravice intelektualne lastnine pa so navadno že v rokah dobaviteljev, tako da javni naročniki dobijo samo licenčne pravice.
- Po pravilih EU lahko izvedemo predhodno tržno raziskavo, če s tem ne izkrivljamo poznejše konkurence, tj. izogniti se moramo temu, da bi tržna raziskava privedla do položaja, ko imajo prednost podjetja, ki sodelujejo pri dialogu (tveganje oblikovanja tehničnih specifikacij, ki ustrezajo le enemu ponudniku).
- Zaradi zagotavljanja preglednosti bi bilo treba vse informacije, ki jih med tehničnim dialogom priskrbijo javni naročniki, sporočiti vsem morebitnim dobaviteljem (npr. z objavo seznama vprašanj in odgovorov).

SEZNAM ZA PREVERJANJE V ČASU TRŽNIH RAZISKAV

STOPNJA V PROCESU	SEZNAM ZA PREVERJANJE/SEZNAM NALOG	VPRAŠANJA, NA KATERA JE TREBA ODGOVORITI	INSTRUMENTI
Izvedba uvodnih tržnih raziskav	<ul style="list-style-type: none"> - Dobaviteljem omogočite pravočasen in ustrezen odziv; - ustrezno sporočite namen kupiti večje količine blaga/storitev; - jasno poudarite, da ta stopnja ni del razpisnega postopka; - vzpostavite zaupanje med javnim in zasebnim sektorjem; - navzkrižno preverite podatek o najmanjši količini nakupa, ki jo morate ponuditi ponudnikom, da bi jih prepričali, da na trg pripeljejo inovativne rešitve, ki ustrezajo vašim zahtevam po kakovosti in ceni; - razložite, ali boste sposobnost dobavitelja ocenjevali po opredeljenih standardih, oznakah ali preskušanju skladnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Je za izpolnitev potrebe že na voljo kakšna rešitev? - Če ni, ali dobavitelji lahko ponudijo rešitev, ki bo izpolnila potrebo v mojem standardnem časovnem okviru izvedbe? - So bile domneve o poslovnem načrtu ustrezne? - Je JNI pravi pristop k naročanju (tj. R & R niso potrebni) ali je primernejša rešitev PKN (tveganje je preveliko za komercialno izvajanje)? - Sem poskrbel, da se vse stranke obravnavajo pregledno, enakopravno in brez razlikovanja? - Sem jasno prikazal razliko med tržno raziskavo in razpisnim postopkom? - Sem upošteval pravice intelektualne lastnine in zaupnost? - Sem ponudil najmanjšo količino nakupa, na podlagi katere lahko ponudnike prepričam, da na trg pripeljejo inovativne rešitve, ki ustrezajo mojim zahtevam po kakovosti in ceni? - Sem objavil PIO in s tem napovedal, da nameravam kupiti inovativno rešitev, ter opisal, kakšna dokazila morajo priskrbeti dobavitelji, da dokažejo sposobnost priskrbeti potrebni izdelek/storitev? - Sem v PIO jasno določil možni tržni sektor? - Je v PIO jasno določen časovni okvir izvedbe naročila? 	<ul style="list-style-type: none"> - Objava predhodnega informativnega obvestila; - informativni dnevi in delavnice z morebitnimi dobavitelji; - oglejte si dobre prakse na državni in mednarodni ravni.

3.4 Strategija naročanja za nakup inovacij: izvedba postopka oddaje javnega naročila

3.4.1 Določitev organizacijskega modela (KDO BO KUPOVAL) in nadaljnje strategije naročanja (KAKO KUPOVATI)

Glavni poudarki

- Delitev v sklope prinaša vzajemno korist naročnikom in gospodarskim subjektom, če upoštevamo pogoje poštene in pregledne konkurence.
- Zaradi okvirnih dogovorov dobijo mala in srednje velika podjetja priložnost potegovati se za naročila, ki so jih sposobna izvesti, medtem ko imajo lahko pri tradicionalni ureditvi naročanja - kjer naročnik išče enega samega dobavitelja, ki bo v nekem obdobju dobavljal vse blago - prednost večja podjetja.
- Delitev v sklope naj bo povezana z analizo trga v ustreznem sektorju.

3.4.2 Priprava dokumentacije v zvezi z oddajo javnega naročila

Glavni poudarki:

- Vsa izbirna merila naj bodo sorazmerna in povezana z ocenjevanjem sposobnosti ponudnika, da izvede naročilo.
- Vse večje spremembe razpisa javnega naročila morajo biti utemeljene in objavljene v popravkih.

- Če se v postopku razpisa pojavijo manjše spremembe, je priporočljivo podaljšati rok za oddajo ponudb.
- Če naročnik bistveno spremeni specifikacijo oziroma pogodbene pogoje, je treba postopek preklicati.
- Mnogi naročniki zamenjujejo stopnjo (in merila) izbora s stopnjo ocenjevanja (merila za dodelitev), kar sta dva različna dela splošnega postopka naročanja. Izbiranje in ocenjevanje ponudb sta v resnici precej različna in ju ne smemo zamenjevati.
- Cilj izbiranja je izbrati ponudnike, ki nalogo lahko izvedejo.
- Pri ocenjevanju pa ocenjujemo najboljšo ponudbo izmed ponudb izbranih ponudnikov. Ključno je postaviti ustrezna merila izbiranja in dodelitve naročil med načrtovanjem naročila.

3.4.3 Ocenjevanje ponudb in oddaja naročila

Glavni poudarki

- Pri izvajanju razpisa ne gre le za formalne postopke, saj je to glavni pripomoček za zagotavljanje konkurence, s tem pa za pridobivanje najboljšega, kar lahko ponudi trg.
- Če je objava razpisne dokumentacije ključna za javne naročnike, da bi razumeli, ali se pomembni udeleženci na trgu zavedajo svojih namer in ali obstajajo ustrezni dobavitelji na trgu, in za dobavitelje, da bi imeli dovolj časa, da se odzovejo, vrednotenje rezultatov zagotavlja skladnost med neizpolnjeno potrebo, ki jo določi naročnik, in ponudbami izvajalcev.
- Pri učinkovitih rešitvah je lahko dobra praksa izmenjava znanja z drugimi javnimi organi tako, da se izkaže zavezanost inovacijam in zmanjševanju stroškov.
- Če uporabljate metodo ENP (ekonomsko najugodnejša ponudba), morate v obvestilu o naročilu ali razpisni dokumentaciji podrobno določiti vse dejavnike ocenjevanja. Matrika točkovanja in ponderji morajo biti skupaj z metodo vrednotenja prikazani v razpisu naročila ali razpisni dokumentaciji.
- Naročilo se nato odda v skladu s postopkom oddaje javnega naročila na podlagi ocene odbora za ocenjevanje, ki ga sestavljajo notranji in zunanji strokovnjaki s področij, potrebnih za ocenjevanje ponudb. Naročilo se lahko podeli enemu ponudniku ali več ponudnikom, odvisno od tega, ali je projekt razdeljen v sklope. V prvi stopnji ocenjevanja proučujemo administrativno ustreznost ponudnikov po merilih za izključitev in izbor; ko je to ocenjevanje končano, se začne tehnično ocenjevanje, ki temelji na uporabi meril za dodelitev (s posebnim poudarkom na ekonomsko najugodnejših ponudbah in drugih merilih, kot so okoljska, družbena ali inovacijska dodana vrednost) pri prejetih ponudbah in na morebitnem pregledu vzorcev ponujenega izdelka ali izvedbi demonstracije/preizkušanja skladnosti.
- Za določitev meril ENP pri celovitem naročilu je potrebnega precej tehničnega znanja in naročniki se za nasvet lahko obrnejo na izkušene svetovalce/strokovnjake. Tehnični svetovalci so lahko tudi člani ocenjevalnih odborov brez pravice do glasovanja, pomembno pa je, da niso v navzkrižju interesov z morebitnimi ponudniki.

SEZNAM ZA PREVERJANJE MED NAROČANJEM IN ODDAJO NAROČIL

STOPNJA PROCESU	V	SEZNAM ZA PREVERJANJE/SEZNAM NALOG	VPRAŠANJA, NA KATERA JE TREBA ODGOVORITI	INSTRUMENTI
Izvedba oddaje naročila in ponudb	postopka javnega naročila in ocena	<ul style="list-style-type: none"> - Odločite se, kakšen tip postopka boste izvajali in za najprimernejši način za to; - odločite se, ali boste uporabili sklope oziroma okvirne dogovore; - odločite se, ali poleg dobave izdelka od dobavitelja (dobaviteljev) pričakujete tudi dodatne storitve; - sestavite obvestilo o naročilu; - sestavite tehnične specifikacije z uporabo zahtev, ki temeljijo na rezultatih (pazite, da ne bodo preozke); - sestavite merila za izbor, izključevanje in dodelitev naročil; - objavite obvestilo o naročilu (pazite na pragovne vrednosti EU); - uporabite pravila o konkurenci, preglednosti, enakopravni obravnavi in nediskriminaciji; - ustanovite usposobljen odbor za ocenjevanje, lahko tudi s pomočjo zunanjih strokovnjakov; - izberite dobavitelje na podlagi omenjenih meril; - posebej se posvetite merilu ENP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sem izbral pravi razpisni postopek? - Sem poskrbel, da se stranke v vseh stopnjah naročila obravnavajo po načelih konkurence, preglednosti, enakopravnosti in nerazlikovanja? - Je bilo z zahtevami naročila dovolj poskrbljeno za inovacije? - Sem ustrezno objavil razpis na ravni EU? - Sem ustanovil usposobljen odbor za ocenjevanje? - Sem uporabil merila ENP, kot so predpisana z direktivo EU št. 2014/24? 	<ul style="list-style-type: none"> - Predloga obvestila o naročilu; - dobre prakse na državni in mednarodni ravni; - primarna in sekundarna zakonodaja EU (PDEU in Direktiva 2014/24).

3.5 Izvajanje nalog iz naročila in vprašanja ob izvajanju

PREDLOGA ZA IZVAJANJE NAROČILA

Takoj po oddaji naročila in pravilnem obveščanju drugih ponudnikov lahko naročnik skliče sestanek z izbranim ponudnikom, na katerem podrobneje načrtujeta izvedbo naročila in se dogovorita o nekaterih temeljnih vidikih: kako redno se bosta sestajala, kdo bo navzoč, o zapisniku, poročanju o napredku in načrtih za nepredvidene dogodke. Sestaviti je treba podroben načrt izvajanja, ki naj vključuje razporeditev obveznosti za izvajanje vsake dejavnosti in časovni načrt, po katerem je treba izvesti vsako dejavnost, pri tem pa upoštevati:

- 1) določitev funkcije upravljanja pogodbe naročnika, projektne naloge, sredstev, ki jih je treba temu nameniti, in odgovornosti za upravljanje;
- 2) opredelitev okvira upravljanja pogodbe, vključno z nalogo in odgovornostmi naročnika in izvajalca;
- 3) opredelitev obsega udeležbe strank/uporabnikov in drugih deležnikov, vključno z odgovornostjo za njihovo vodenje;
- 4) vzpostavitev potrebnih komunikacijskih poti in ugotovitev, kako so povezane s splošnim komunikacijskim načrtom;
- 5) ugotovitev temeljnih stikov z različnimi sodelujočimi strankami v prehodni in izvedbeni fazi;
- 6) vključitev možnosti, da vodja projekta spremlja in pregleduje izvajanje načrta ter o vseh spremembah in težavah poroča nadzornemu odboru.

Pri izvajanju procesa naročanja naj tako naročnik kot dobavitelj(i) razmislita(jo) o postopnem izvajanju, dopuščata(jo) obveščanje deležnikov in podrobno določita(jo) pogoje upravljanja pogodbe.

Ob izpolnitvi naročila naj se naročniki in izvajalci sestanejo in ocenijo, kako je bilo naročilo izvedeno glede na pričakovanja. Pomemben vidik, ki ga je treba upoštevati pri dokončanju projekta, je obveščanje sodelujočih o uspehu in izrekanje priznanja zanj ter učenje iz težav in tveganj, s katerimi so se uspešno spopadli.

Nekatera vprašanja, ki jih je treba zastaviti med pregledom ob koncu projekta, so:

- 1) Smo dobili to, kar smo zahtevali?
- 2) Smo dobili to, kar smo dejansko potrebovali?
- 3) Lahko razlikujemo med obojim?
- 4) Lahko razložimo, v čem je razlika?
- 5) Razumemo, kako bo to vplivalo na vodenje naročanja in oddaje naročil v prihodnje?
- 6) Smo se naučili česa, kar lahko vpliva na prihodnja naročila/projekte?

Glavni poudarki

- Ocenjevanje izvajanja poteka med izvajanjem in temelji na skladnosti s prvotno ponudbo.
- V tem primeru so plačila povezana z zadovoljivo in uspešno izvedbo vnaprej določenih ključnih kazalnikov uspešnosti (KKU) - tj. objektivnih ali subjektivnih mejnikov, opisanih v javnem naročilu.
- Pri neskladnosti naj naročnik v razpisni dokumentaciji opiše posledice in ukrepe, ki jih bo izvedel (npr. popravljalni ukrepi, odpoved plačil, zadrževanje plačil, dokler rezultati ne bodo zadovoljivi, odvzem že izvedenih plačil, odpoved pogodbe).

SEZNAM ZA PREVERJANJE PRI IZVAJANJU NAROČILA IN VPRAŠANJH PO IZVEDBI NAROČILA

STOPNJA V PROCESU	SEZNAM ZA PREVERJANJE/SEZNAM NALOG	VPRAŠANJA, NA KATERA JE TREBA ODGOVORITI	INSTRUMENTI
Izvajanje naročila in vprašanja po izvedbi naročila	<ul style="list-style-type: none">- Poskrbite za ustrezna sredstva in ključne kazalnike uspešnosti, s pomočjo katerih boste ocenjevali uspešnost izvajalcev;- usposablajte osebje za spremljanje in izvajanje pogodb;- določite najprimernejše ukrepe pri neskladnosti;- poskrbite za sistem spodbud pri skladnosti;- rešujte morebitna navzkrižja interesov;- spodbujajte in širite rezultate JNI;- še naprej spremljajte vprašanje pravic intelektualne lastnine in delitev tveganja in koristi z dobaviteljem (dobavitelji).	<ul style="list-style-type: none">- Sem v razpisno dokumentacijo vključil mehanizem za spremljanje?- So bili v skupini za naročanje strokovnjaki s področja izvajanja naročil?- Smo uvedli vse postopke za ocenjevanje in reševanje navzkrižja interesov?- kateri pristop smo izbrali za vprašanja pravic intelektualne lastnine? Smo ga pravilno uporabili?	<ul style="list-style-type: none">- Stalni stik z dobavitelji;- pripomočki za mikroupravljanje.

4. Obvladovanje tveganj

Glavni poudarki: tveganja je treba ubesediti strnjeno in konkretno, s poudarkom na opisu samega tveganja, in ne njegovih posledic. Poleg tega je treba število tveganj zmanjšati tako, da so obvladljiva, in jih določiti tako, da se med seboj izključujejo in ne prekrivajo.

4.1 Presoja tveganj

Glavni poudarki: eden mogočih načinov za oceno verjetnosti in posledic tveganja je izdelava modela, v katerem so tveganja razvrščena na lestvici od 1 (do njega verjetno ne bo prišlo, če pa, bo to imelo nepomembne posledice, ki jih je mogoče zlahka odpraviti) do 4 (velika verjetnost za tveganje, posledica pa bo neizvedljivost predlagane rešitve) tako glede na verjetnost tveganja kot na posledice, če bi do njega prišlo. S tega vidika lahko stopnjo tveganja opredelite tako, da verjetnost nastanka negotovega položaja pomnožite s posledicami in s tem ustvarite matriko tveganja - od nizkega prek srednjega do visokega - z vizualno ponazoritvijo dejavnikov tveganja, ki ste jih izpostavili.

4.2 Obvladovanje tveganj

Glavni poudarki: naročilo za izvedbo dobre storitve mora vsebovati rezultate in obveznosti dobavitelja, merila, po katerih bo naročnik te rezultate ocenjeval, določbe o upravljanju pogodbe, sistem bonusov (in morebitnih sankcij) glede na raven doseženih rezultatov, predpise glede pravic intelektualne lastnine.