

INOVATÍVNE PARTNERSTVO STRUČNÁ

PRÍRUČKA OD ODBORNÍKOV

Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií

Európskej únie, 2021
© Európska únia, 2021
Ikony © Adobe Stock

PDF ISBN 978-92-76-38009-2

DOI: 10.2873/78891

Katalógové číslo: ET-09-21-168-EN-N

ČO JE INOVATÍVNE PARTNERSTVO?

Inovatívne partnerstvo je postup, v ktorom sa kombinuje výskum, inovácie a obstarávanie.¹ Proces by mal prebiehať v troch fázach. Na úplnom začiatku postupu je fáza obstarávania, keď sa na základe spôsobilosti a kapacity splniť zákazku a na základe ponúk vyberú najvhodnejší partneri.

1. Tento proces by sa mal uplatňovať iba za obmedzených okolností: keď sú požadovaný tovar, práce a služby inovačné a existuje zámer zahrnúť do postupu prvky vývoja aj nákupu za predpokladu, že zodpovedajú dohodnutým úrovňam výkonu a maximálnym nákladom.

Zákazky, ktorými sa zriadi inovatívne partnerstvo, sa zadávajú podľa kritérií najlepšieho ponúknutého pomeru ceny a kvality.

V ďalšej fáze partneri v spolupráci s verejným obstarávateľom vyvinú nové riešenie. Túto fázu inovačného procesu možno rozdeliť na niekoľko etáp, počas ktorých je možné postupne znižovať počet partnerov v závislosti od toho, či spĺňajú vopred stanovené ciele. V záverečnej komerčnej fáze partneri poskytnú výsledky.

Výskum
a inovácie

Obstarávanie

Inovatívne partnerstvo

ZAČÍNAME

PROCES INOVATÍVNEHO PARTNERSTVA

Plánovanie a príprava sú nevyhnutnou súčasťou procesu inovatívneho partnerstva. To znamená mať predstavu o druhu tímu, s ktorým by obstarávateľ chcel pracovať, a o potrebnej podpore. Je preto dôležité vedieť, aké druhy podpory sú k dispozícii. Pri plánovaní inovatívneho partnerstva možno vziať do úvahy tieto otázky:

AKO DOBRE SME URČILI ROZSAH PROBLÉMU, KTORÝ CHCEME VYRIEŠIŤ? MÁME VÔBEC KOMPETENCIE URČIŤ HO SAMI?

- **Máme prístup k právnym a/alebo technickým odborným znalostiam?**
- **Potrebuje externú pomoc?**
- **Potrebuje pomoc s predstavením projektu?**
- **Má koncepcia inovatívneho partnerstva podporu vrcholového manažmentu?**

Pri inovatívnom partnerstve je dôležité byť pripravený. Najmä v prípade, že postup uplatňujete prvýkrát. Nezabudnite vziať do úvahy čas potrebný navyše a možné zmeny plánu. Pripravte sa na odmietnutie od ľudí, ktorí procesu nerozumejú alebo si neuvedomujú jeho hodnotu – nájdite si spojenca v tíme vrcholového manažmentu a uistite sa, že návrh má len málo nedostatkov.

Odporúča sa vytvoriť projektový tím a určiť zodpovednú osobu, ktorá bude kontaktnou osobou pre partnerov. Takisto môže byť užitočné, najmä pri zložitých projektoch a ak obstarávateľ nie je zvyknutý zapájať sa do inovačných projektov, prizvať/najať spoločnosť, ktorá sa špecializuje na riadenie inovačného procesu/inovačných projektov.

Inovatívne partnerstvo podporuje spoločnú tvorbu a spoločný rozvoj nových riešení medzi verejným obstarávateľom a dodávateľom. Preto je potrebné zaistiť skutočnú spoluprácu medzi rôznymi aktérmi projektu, a to tak na strane dodávateľa, ako aj na strane verejného obstarávateľa.

AKO

USKUTOČNIĽ TRHOVÚ KONZULTÁCIU

Pred začatím procesu inovatívneho partnerstva je absolútne nevyhnutná trhovú konzultácia, a to z dvoch dôvodov:

- **aby sa určilo, že na trhu nič neexistuje, a tak bolo možné tento proces uplatniť, a**
- **aby sa trh pripravil na nový druh obstarávania.**

Vykonaním dôkladnej trhovej konzultácie môže obstarávateľ takisto pripraviť trh na pochopenie toho, čo sa od potenciálneho dodávateľa požaduje. Trhovú konzultácia je aj ideálnou príležitosťou na predstavenie projektu a prilákanie najlepších partnerov. Obstarávateľom môže takisto pomôcť zúžiť rozsah hľadaných riešení.

Pokiaľ ide o praktický prístup, často sa odporúča využiť na zhromažďovanie informácií a predbežnú komunikáciu o projekte kombináciu zasadnutí, informačných stretnutí a prieskumov. Takisto je rozumné zvážiť, či by výmene informácií nepomohlo otvorené informačné stretnutie, alebo či by v osobitných prípadoch neboli prínosnejšie osobné stretnutia so spoločnosťami.

Počas trhovej konzultácie je dôležité mať rozsiahlu predstavu o tom, čo obstarávateľ od procesu očakáva. Takisto je podstatné zaviesť základný rámec pre prístup k právam duševného vlastníctva a využívanie správy údajov.

Obstarávateľ by mal mať na pamäti, že inovatívne partnerstvo môže byť zaujímavé pre všetky druhy dodávateľov vrátane startupov, vnútroštátnych a medzinárodných spoločností. Preto je dobré „rozhodiť sieť“ čo najširšie a zahrnúť aj malé, stredné a veľké podniky, etablovanejšie firmy a startupy. Odporúčania, ktoré treba zvážiť:

PRI HĽADANÍ SA NEOBMEDZUJTE

- **Zvážte univerzity, najmä tie s podnikateľskými centrami alebo centrami inovácií.**
- **Majte o všetkom prehľad a využívajte tieto informácie pri príprave súťažných podkladov.**

AKO VYŤAŽIŤ MAXIMUM Z PRÍPRAVNEJ FÁZY

Obstarávatelia by sa mali podľa svojich potrieb rozhodnúť, aké kritériá sa uplatnia pri analýze kandidátov (napríklad technické znalosti, schopnosti v oblasti výskumu a vývoja, finančná kapacita).

Využite všetko dostupné technické a právne poradenstvo – či už od interných, alebo externých poradcov. Na identifikáciu a určenie bodov rozhodnutia je potrebné nájsť si čas a zistiť, ako bude obstarávateľ postupovať, a pokiaľ je to právne možné, počítať s určitou flexibilitou. Obstarávateľ by mal potenciálnych uchádzačov alebo partnerov jasne oboznámiť s etapami alebo fázami procesu a s tým, čo sa bude diať. Zvážte usporiadanie informačného stretnutia so spoločnosťami s cieľom zodpovedať všetky otázky.

PODMIENKY ÚČASTI A KRITÉRIÁ NA VYHODNOTENIE PONÚK

Nastavte podmienky účasti a kritériá na vyhodnotenie ponúk podľa toho, čo ako verejný obstarávateľ očakávate od partnerskej organizácie. Môže to byť niečo viac než len finančné schopnosti alebo samotná inovácia, napríklad aj transparentný prístup k partnerstvu či rozsiahle skúsenosti so spoluprácou s ostatnými.

CENA

Cena by mala zahŕňať všetky činnosti výskumu a vývoja, ktoré sa majú uskutočniť v jednotlivých fázach partnerstva, ako aj cenu dodávok, služieb alebo prác, ktoré vzniknú a obstarávajú sa na konci partnerstva.

Verejný obstarávateľ by mal vopred rozhodnúť o tom, za čo sa bude platiť a v ktorej fáze. Odmena by mala byť spojená s cieľmi každej uskutočnenej fázy, napr. stanovením maximálnej sumy za vývoj prototypu. Zvážte rôzne zákazky pre rôzne fázy procesu, napr. jednu zákazku pre fázu návrhu a ďalšiu pre fázu prototypu.

Nezabudnite, že rozhodnutie o tom, či sa práva duševného vlastníctva budú deliť, alebo sa nebudú deliť, môže mať vplyv na cenu. Ak chcete získať prehľad o tom, ako by mala byť stanovená cena, využite fázu trhovej konzultácie.

Na úpravu odmeňovania v určitých fázach v súlade s ustanoveniami smernice o úprave zmlúv je možné použiť doložky o preskúmaní cien². Majte na pamäti, že mechanizmus úpravy cien by mal byť stanovený vopred a mal by byť súčasťou súťažných podkladov.

PRÁVA DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA

Je dôležité začať včas premýšľať o tom, ako sa bude zaobchádzať s právami duševného vlastníctva. V niektorých prípadoch to môže mať vplyv na ceny, pričom niektoré odvetvia sa viac zdráhajú práva deliť alebo previesť. Takisto je dôležité overiť zákonné požiadavky na práva duševného vlastníctva vo vašej krajine a pracovať v medziach zákona. Ponechanie si plných práv duševného vlastníctva môže viesť k vyšším nákladom a nevelkej spokojnosti dodávateľov, preto stojí za to zahrnúť tento aspekt do každej analýzy nákladov a prínosov. Majte na pamäti, že sa musíte rozhodnúť na základe dlhodobých potrieb verejného obstarávateľa a spolupráce s vybraným partnerom (napríklad ak chce obstarávateľ v budúcnosti používať existujúci prvok návrhu, bolo by logické ponechať si práva duševného vlastníctva).

OTÁZKY, KTORÉ SI TREBA POLOŽIŤ:

- **Je pre nás ako verejného obstarávateľa nevyhnutné získať práva?**
- **Je v závislosti od povahy výsledku obstarávania možné rozdeliť práva duševného vlastníctva tak, aby niektoré práva mal verejný obstarávateľ a niektoré práva mal dodávateľ?**

² Článok 72 smernice 2014/24/EÚ.

SPRÁVA ÚDAJOV

Na začiatku procesu si ďalej treba premyslieť stratégiu správy údajov, ak je to pre projekt relevantné. Obzvlášť dôležité je to vtedy, keď inovatívne partnerstvo zahŕňa osobné údaje.

JE POTREBNÉ ZVÁŽIŤ NASLEDUJÚCE ASPEKTY:

- **Zosúladiť prístup k správe údajov s prístupom k zaobchádzaniu s právami duševného vlastníctva – ak si ponecháte práva duševného vlastníctva, uistite sa, že si ponecháte aj práva na správu údajov.**
- **Pri softvérových inováciách zvážte, či potrebujete uchovávať údaje interne.**

Prečítajte si zákonné požiadavky na údaje vo vašej krajine, najmä pokiaľ ide o citlivé údaje, a zvážte všetky riziká.

AKO VYŤAŽIŤ MAXIMUM Z FÁZY ROKOVANÍ

Uistite sa, že sa v súťažných podkladoch uvádza, ako budú prebiehať rokovania, ale počítajte aj s istou flexibilitou – možno budete musieť rokovania ukončiť alebo sa rozhodnete nerokovať o určitých aspektoch, ak to nie je potrebné. Je dôležité naplánovať a pripraviť túto výmenu s kandidátmi, a to tak, že vopred určíte rozsah rokovania. Takisto je potrebné mať na pamäti, že trvanie a forma rokovania sú variabilné a závisia najmä od projektu. Nezapudnite zaobchádzať so všetkými potenciálnymi partnermi rovnako! Na zachovanie dôvery je takisto dôležité nedeliť sa o informácie, ktoré vám poskytli iní partneri.

PRI PRÍPRAVÁCH ROKOVANÍ ZVÁŽTE NASLEDUJÚCE:

- **O ktorých prvkoch projektu by sa malo rokovať?**
- **Naplánujte si každé kolo rokovaní a pri ich príprave určte kľúčové prvky (technológie, práva duševného vlastníctva, správa údajov).**

AKO VYŤAŽIŤ MAXIMUM Z REALIZAČNEJ FÁZY

Počas realizačnej fázy partnerstva je možné zvážiť rozdelenie realizácie do rôznych etáp. Jednou z metód je pristupovať k realizačnej fáze spôsobom „vyhovuje/nehovuje“, aby mohlo partnerstvo pokračovať len s realizovateľnými riešeniami.

Počas tejto etapy inovatívneho partnerstva je možné použiť aj viacfázový prístup, ktorý zahŕňa fázu návrhu a fázu prototypu. Verejný obstarávateľ tak bude mať čas zistiť, či je dodávateľ schopný splniť svoje sľuby. V závislosti od druhu projektu môže byť takisto vhodné použiť na meranie vývoja „overenie koncepcie“.

KLÚČOVÉ VLASTNOSTI ÚSPEŠNÉHO PARTNERSTVA

Kľúčom k úspešnému inovatívnemu partnerstvu je dobrá komunikácia. Keďže ide o partnerstvo, a nie o priamy nákup, odborníci v tejto oblasti zdôrazňujú potrebu pravidelnej a bežnej komunikácie – v rámci interného projektového tímu, so všetkými poradcami a s vašimi partnermi z radov dodávateľov. Nezapudnite zapojiť koncových používateľov projektu a komunikovať aj s nimi.

Zachovaním otvorených komunikačných kanálov a otvorenej spolupráce je možné budovať počas procesu dôveru medzi všetkými partnermi. Takisto je rozumné jasne stanoviť všetky očakávania, čo môže byť základom dobrej spolupráce.

Starostlivo pripravte každý krok vrátane prípravy a vyškolenia svojho tímu. Do projektového tímu si vyberte dobrý tím zamestnancov a uistite sa, že sú vyškolení a majú otvorený prístup. Tento proces môže byť zdĺhavý a pre účastníkov úplne nový, takže si bude vyžadovať čas a zdroje.

Majte otvorenú myseľ. Či už chcete porozumieť trhu, prejaviť flexibilitu počas rokovaní alebo budovať dôveru medzi všetkými partnermi – **otvorená myseľ je základ.**

Transparentnosť a spravodlivosť sú základnými kameňmi všetkých procesov obstarávania. Nie sú však dôležité len pre verejného obstarávateľa, ale aj pre dodávateľov, aby sa k partnerstvu pristupovalo rovnako.

ČASOVÁ OS – INOVATÍVNE PARTNERSTVO

IDENTIFIKÁCIA

POTRIEB

A OZNÁMENIE O VYHLÁSENÍ

VEREJNÉHO OBSTARÁVANIA

PRIESKUM TRHU

- A TRHOVÁ KONZULTÁCIA
- OZNÁMENIE O VYHLÁSENÍ VEREJNÉHO OBSTARÁVANIA
- ŽIADOSŤ HOSPODÁRSKEHO SUBJEKTU O ÚČASŤ

POSTUP

ZADÁVANIA ZÁKAZKY

VYZVANIE

- VYBRANÝCH KANDIDÁTOV
- NA PREDLOŽENIE PONÚK

ROKOVANIA O PONUKÁCH

A OBJASNENIA*

ROZHODNUTIE, ČI

VSTÚPIŤ

DO INOVATÍVNEHO PARTNERSTVA, ALEBO DO NEHO NEVSTÚPIŤ

INOVATÍVNE

PARTNERSTVO

PODPIS ZMLUVY

S JEDNÝM ALEBO VIACERÝMI

HOSPODÁRSKYMÍ SUBJEKTMI

PRÁCA NA RIEŠENÍ

(NAPR. PROTOTYP)

SKÚŠANIE A HODNOTENIE

OBRÁŤTE SA NA EÚ

OSOBNE

Na celom území Európskej únie pôsobia stovky informačných centier Europe Direct. Adresu najbližšieho centra nájdete na webovej adrese:

https://europa.eu/european-union/contact_sk

TELEFONICKY ALEBO E-MAILOM

Europe Direct je služba, ktorá zodpovedá vaše otázky o Európskej únii. Kontaktovať ju možno:

– na bezplatnom telefónnom čísle: 00 800 6 7 8 9 10 11 (niektorí operátori si môžu za tieto volania účtovať poplatky),

– na klasicom telefónnom čísle: +32 22999696 alebo

– prostredníctvom e-mailu na: https://europa.eu/european-union/contact_sk

VYHLADÁVANIE INFORMÁCIÍ O EÚ

Online

Informácie o Európskej únii vo všetkých úradných jazykoch EÚ sú dostupné na webovom sídle Európa: https://europa.eu/european-union/index_sk

Publikácie EÚ

Publikácie EÚ (bezplatne aj za poplatok) si môžete stiahnuť alebo objednať na: <https://publications.europa.eu/sk/publications>. Viac kópií bezplatných publikácií možno získať kontaktovaním služby Europe Direct alebo miestneho informačného centra (pozri https://europa.eu/european-union/contact_sk).

Právo EÚ a súvisiace dokumenty

Prístup k právnym informáciám EÚ vrátane celého práva EÚ od roku 1952 vo všetkých úradných jazykoch získate na webovom sídle EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu>

Otvorené dáta z EÚ

Portál otvorených dát Európskej únie (<http://data.europa.eu/euodp/sk>) poskytuje prístup k dátovým súborom EÚ. Dáta možno stiahnuť a opätovne použiť bezplatne na komerčné aj nekomerčné účely.