



Local  
Content



# DOBRE PRAKTYKI

w zakresie zwiększenia przez spółki  
z udziałem Skarbu Państwa udziału  
komponentu krajowego w kluczowych  
procesach inwestycyjnych



Kancelaria Prezesa  
Rady Ministrów



Ministerstwo  
Aktywów Państwowych

## Spis treści

I.	Wprowadzenie.....	2
II.	Cel opracowania.....	5
III.	Rozumienie komponentu krajowego.....	6
IV.	Obszary dobrych praktyk.....	7
I.	PLANOWANIE I AKTYWNA WSPÓŁPRACA Z RYNKIEM .....	7
II.	STRUKTURA ZAMÓWIEŃ I DOSTĘP DO RYNKU .....	12
III.	DOKUMENTACJA, STANDARDY I FORMALNOŚCI .....	14
IV.	REFERENCJE I WIARYGODNOŚĆ WYKONAWCÓW .....	17
V.	KRYTERIA OCENY OFERT I KONKURENCYJNOŚĆ .....	19
VI.	WYMOGI ORGANIZACYJNE I KADROWE .....	21
VII.	USŁUGI, SERWIS I CYKL ŻYCIA .....	22
VIII.	INNOWACJE, ROZWÓJ KOMPETENCJI, BADANIA I ROZWÓJ .....	24
IX.	ESG, ŚRODOWISKOWE, SPOŁECZNE .....	25
X.	LOKALNA OBECNOŚĆ OPERACYJNA .....	27
XI.	MONITORING, RAPORTOWANIE .....	28
XII.	FINANSOWANIE, GWARANCJE I WARUNKI KONTRAKTOWE .....	29

## I. Wprowadzenie

Pandemia COVID-19, pełnoskalowa rosyjska agresja na Ukrainę oraz nasilająca się globalna rywalizacja gospodarcza doprowadziły do zrewidowania wielu poglądów na sposób uprawiania polityki gospodarczej oraz do poszukiwania nowych instrumentów jej realizacji. Wśród proponowanych rozwiązań wymienia się podejmowanie przez administrację publiczną aktywnych działań na rzecz wzmocnienia krajowej bazy przemysłowej i usługowej w poszczególnych sektorach gospodarki, w tym promowanie udziału komponentu krajowego (w międzynarodowej debacie gospodarczej oznaczanego w uproszczeniu jako *local content*) przy realizacji inwestycji przez spółki z udziałem Skarbu Państwa i ich podmioty zależne.

Konieczność wzmocnienia krajowej bazy przemysłowej i usługowej oraz dążenia do zmniejszania zależności od krajów trzecich jest identyfikowana przez szereg państw takich jak USA czy Wielka Brytania. Coraz więcej państw na świecie widzi potrzebę wspierania własnego przemysłu, a koncepcje suwerenności gospodarczej i technologicznej są przedmiotem szczegółowej debaty. Polski Instytut Ekonomiczny 28 września 2022 r. opublikował raport<sup>1</sup> pt. *Dekada bezpieczeństwa ekonomicznego. Od offshoringu do częściowego friendshoringu*, w którym wskazał, że bezpieczeństwo łańcuchów dostaw staje się kluczowym trendem globalizacji, a odporność łańcucha dostaw i współpraca z zaufanymi partnerami gospodarczymi w obliczu braku stabilności i konfliktów interesów zmienia dotychczasowy model gospodarczy. Instytut wskazał w raporcie na nowe zjawiska przemysłowe takie jak *friendshoring*, czyli przenoszenie produkcji do grupy państw hołdujących podobnym wartościom w polityce międzynarodowej, *nearshoring*, czyli skracanie łańcuchów dostaw, czy *reshoring* lub *backshoring* oznaczające sprowadzanie produkcji kluczowych towarów do państw macierzystych. W ocenie Instytutu koszt alternatywny niezwiększenia odporności łańcuchów dostaw to narażenie na niedobory w okresach napięć politycznych i gospodarczych.

---

<sup>1</sup> Ambroziak, Ł., Arak, P., Baszczak, Ł., Juszcak, A., Kopiński, D., Leszczyński, P., Maj, M., Wąsiński, M. (2022), *Dekada bezpieczeństwa ekonomicznego. Od offshoringu do częściowego friendshoringu*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa

W czerwcu 2023 r. Komisja Europejska opublikowała „Europejską Strategię Bezpieczeństwa Gospodarczego<sup>2</sup>”, będącą kontynuacją zaktualizowanej strategii przemysłowej UE ogłoszonej w 2021 r. Wśród priorytetów UE znalazło się promowanie własnej konkurencyjności poprzez zwiększenie odporności gospodarki i łańcuchów dostaw oraz pobudzanie innowacji i potencjału przemysłowego. Bezpieczeństwo gospodarcze stało się jednym z najistotniejszych tematów w dyskusjach prowadzonych przez przedstawicieli państw członkowskich UE. W rezultacie 9 września 2024 r. były prezes Europejskiego Banku Centralnego i były premier Włoch, Mario Draghi zaprezentował w Brukseli raport<sup>3</sup> przygotowany na zlecenie Komisji Europejskiej, a dotyczący strategii na rzecz zwiększenia konkurencyjności unijnej gospodarki. Wśród trzech głównych obszarów działania mających na celu ponowne ożywienie zrównoważonego wzrostu gospodarczego w UE wskazał zwiększenie bezpieczeństwa i redukcję zależności przemysłowej od krajów trzecich.

Polska pozostaje w światowej czołówce wzrostu gospodarczego i aktywnego kreowania polityki gospodarczej, zwłaszcza w kontekście realizacji wieloletnich programów modernizacji kraju. Określone przez Prezesa Rady Ministrów mianem „repolonizacja gospodarki” działania mające na celu wzmocnienie polskich przedsiębiorców i ich pozycji w przetargach publicznych należą do priorytetów obecnego Rządu. Stanowią one szansę dla krajowych firm, w tym spółek z udziałem Skarbu Państwa na rozbudowę własnego potencjału produkcyjnego i usługowego oraz zwiększenie konkurencyjności na rynku krajowym i międzynarodowym. Jednym z filarów repolonizacji gospodarki jest korzystanie w jak najszerszym zakresie ze wsparcia lokalnych firm, co przyczynia się do skracania, a przez to stabilizacji łańcuchów dostaw i w rezultacie do zrównoważonego rozwoju gospodarczego i ochrony środowiska. Przekłada się to na zwiększanie odporności gospodarki i jej większą konkurencyjność w skali makroekonomicznej, zwłaszcza w dobie globalnych turbulencji.

Spółki Skarbu Państwa są zaangażowane w realizację szeregu inwestycji, które będą miały pozytywny wpływ na bezpieczeństwo i odporność państwa jak też rozwój polskiej gospodarki. Wraz z wieloma instytucjami publicznymi mogą stanowić przykłady dla prywatnego biznesu w zakresie repolonizacji zamówień wyrobów i usług, poprzez zwiększanie udziału komponentu krajowego przy realizacji kluczowych inwestycji. Świadome i systemowe uwzględnianie komponentu krajowego w kluczowych procesach inwestycyjnych może sprzyjać tworzeniu nowych miejsc pracy, budowie stabilnych łańcuchów dostaw, zwiększaniu odporności gospodarczej oraz ograniczaniu ryzyk geopolitycznych i logistycznych. Silny i rozwinięty rynek krajowych wykonawców działających w Polsce stanowi element wzmocniający bezpieczeństwo ekonomiczne, infrastrukturalne i technologiczne państwa. Lokalne zaangażowanie firm i staje się więc osią polityki repolonizacji gospodarki państwa.

---

<sup>2</sup> Komunikat KE w sprawie Europejskiej Strategii Bezpieczeństwa Gospodarczego: <https://circabc.europa.eu/rest/download/a75f3fb8-74e3-4f05-a433-fdbf406d5de6>.

<sup>3</sup> [https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/draghi-report\\_en](https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/draghi-report_en).

W celu koordynacji wykonywania uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa zgodnie z art. 7 ust. 3 pkt 2 ustawy z dnia 16 grudnia 2016 r. o zasadach zarządzania mieniem państwowym niniejszy dokument pt. *Dobre praktyki w zakresie zwiększenia przez spółki z udziałem Skarbu Państwa udziału komponentu krajowego w kluczowych procesach inwestycyjnych („Dobre praktyki”)* wskazuje kierunki oraz rekomendacje umożliwiające wzmocnienie krajowego potencjału gospodarczego w sposób przejrzysty i proporcjonalny w ramach obowiązujących przepisów prawa. Jego powstanie jest efektem prac Zespołu do spraw Udziału Komponentu Krajowego w Kluczowych Procesach Inwestycyjnych powołanego przez Ministra Aktywów Państwowych na mocy zarządzenia z dnia 8 października 2025 r. w związku z priorytetem Rady Ministrów P12 pn. *Komponent krajowy w kluczowych procesach inwestycyjnych spółek z udziałem Skarbu Państwa, w których prawa z akcji i udziałów wykonuje minister właściwy do spraw aktywów państwowych – local content*, jak również wytycznymi wynikającymi ze *Strategii Rozwoju Polski do 2035 r.* mającej status śródkresowej strategii rozwoju kraju w rozumieniu ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. *o zasadach prowadzenia polityki rozwoju*. W opracowaniu Dobrych praktyk uczestniczyła również Prokuratoria Generalna Rzeczypospolitej Polskiej oraz Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. Dobre praktyki dotyczą udzielania zamówień przez spółki z udziałem Skarbu Państwa w zakresie nieobjętym przepisami ustawy z dnia 11 września 2019 r. *Prawo zamówień publicznych*. Wytyczne w zakresie udzielania zamówień publicznych objętych przepisami tejże ustawy są zawarte w Polityce Zakupowej Państwa na lata 2026-2029 przyjętej przez Radę Ministrów 31 marca 2026 r.

PREZES RADY MINISTRÓW



DONALD TUSK

## II. Cel opracowania

Celem Dobrych praktyk jest wskazanie praktycznych rozwiązań, które mają wspierać repolonizację polskiej gospodarki poprzez zwiększenie udziału komponentu krajowego w kluczowych procesach inwestycyjnych realizowanych przez spółki z udziałem Skarbu Państwa. Rezultatem tych działań ma być trwałe wzmocnienie konkurencyjności polskiej gospodarki i odporniejsze krajowe łańcuchy dostaw bazujące na potencjale krajowych przedsiębiorców.

Wskazane Dobre praktyki mają sprzyjać:

- zwiększaniu konkurencyjności i kompetencji krajowych przedsiębiorstw,
- zmniejszaniu uzależnienia od zewnętrznych łańcuchów dostaw,
- budowaniu odporności gospodarki,
- zapewnieniu bezpieczeństwa realizowanych inwestycji.

Repolonizacja umożliwi rozwój potencjału podmiotów przemysłowych i usługowych prowadzących działalność gospodarczą na terytorium Polski, wzmocni stabilność procesów inwestycyjnych, skróci łańcuchy dostaw i będzie sprzyjała tworzeniu długofalowej wartości dodanej dla krajowej gospodarki, co przełoży się na wyższe PKB oraz transfer nowoczesnych technologii.

### III. Rozumienie komponentu krajowego

Istotne, by wydatki ponoszone przez podmioty realizujące w ramach obowiązujących strategii rozwoju, programów i dokumentów programowych oraz polityk publicznych Rady Ministrów kluczowe programy inwestycyjne zwłaszcza w sektorze obronnym, energetycznym, infrastrukturalno-transportowym czy technologiczno-cyfrowym były skierowane na repolonizację gospodarki, umożliwiającej zwiększenie jej konkurencyjności i odporności. Ważne, by te wydatki przyczyniały się do promowania zwiększania udziału podmiotów krajowych w realizacji wskazanych programów inwestycyjnych lub rozwoju krajowych łańcuchów dostaw na potrzeby realizacji wskazanych programów inwestycyjnych przy uwzględnieniu kryteriów kwalifikacji podmiotów jako krajowych oraz miały pozytywny wpływ na rozwój polskiej gospodarki, przejawiający się w szczególności przez zwiększony wzrost PKB, poprawę w bilansie eksportu netto, zachowanie lub tworzenie nowych miejsc pracy na terytorium Polski, zwiększone wpływy z podatków, w tym dochodowych na rzecz budżetu państwa, przyciąganie nowych inwestycji zagranicznych na terytorium Polski, czy tworzenie na terytorium Polski centrów badawczo-rozwojowych i rozwój innowacji.

W celu koordynacji wykonywania uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa oraz na potrzeby Dobrych praktyk, komponent krajowy jest rozumiany jako wartość towarów lub usług wyprodukowanych lub świadczonych przez podmiot krajowy przy uwzględnieniu kryteriów kwalifikacji podmiotów jako krajowych.

Wskazuje się następujące kryteria krajowości na potrzeby Dobrych praktyk i przypisane im wagi:

- jednostka dominująca najwyższego szczebla (*ultimate parent unit*) znajduje się w Polsce – 25 %
- główny przedmiot działalności przedsiębiorcy jest wykonywany na terytorium Polski – 25 %
- przedsiębiorca posiada rezydencję podatkową w Polsce i odprowadza w Polsce podatek dochodowy – 15 %
- ponad 50% pracowników przedsiębiorcy posiada obywatelstwo polskie lub mieszka w Polsce oraz wykonuje pracę na terytorium Polski i odprowadza w Polsce podatek dochodowy oraz składki na ubezpieczenia społeczne – 15 %
- przedsiębiorca posiada siedzibę w Polsce (zarejestrowaną w KRS lub CEiLDG) oraz prowadzi nieprzerwaną działalność gospodarczą na terytorium Polski od co najmniej 3 lat – 10 %
- ponad 50% rocznych obrotów przedsiębiorstwa jest generowanych na terytorium Polski – 10 %

Wagi sumarycznie dają sumę 1 (100%). W zależności od uzyskanej sumy wag, podmiot otrzymuje ocenę krajowości w skali od 0 (0 %) do 1 (100 %).

## IV. Obszary dobrych praktyk

### I. PLANOWANIE I AKTYWNA WSPÓŁPRACA Z RYNKIEM

1. Dla zwiększania udziału komponentu krajowego w kluczowych procesach inwestycyjnych istotne jest budowanie przez spółki z udziałem Skarbu Państwa przewidywalnego i transparentnego rynku zamówień, które umożliwi ich przyszłym kontrahentom odpowiednie przygotowanie z wyprzedzeniem niezbędnych zasobów, rozwój kompetencji kadrowych i technicznych oraz zaplanowanie własnych inwestycji. Wczesne i uporządkowane planowanie zamówień ma istotne znaczenie dla zwiększenia konkurencyjności postępowań oraz dla wzmocnienia krajowych łańcuchów dostaw.
2. Ograniczony dostęp do informacji o planowanych zamówieniach lub ich nagłe uruchamianie z krótkimi terminami na złożenie ofert może ograniczać możliwość udziału podmiotów krajowych, które potrzebują czasu na zabezpieczenie finansowania, rozwój zaplecza technicznego lub nawiązanie współpracy z partnerami lub konsorcjantami. Z kolei systematyczna komunikacja z rynkiem sprzyja lepszemu dopasowaniu zakresu danego zamówienia do realnych możliwości wykonawców, stwarza możliwości pozyskania większej liczby ofert oraz zwiększa efektywność całego procesu zakupowego.
3. Systematyczny dialog z rynkiem, prowadzony przez spółki z udziałem Skarbu Państwa w sposób przejrzysty i niedyskryminacyjny, pozwala identyfikować dostępne rozwiązania technologiczne, potencjalne ryzyka realizacyjne oraz bariery wejścia, które mogą zostać ograniczone na etapie projektowania postępowania. W efekcie prowadzenia dialogu liczba krajowych podmiotów zdolnych do realizacji złożonych projektów, które będą zainteresowane złożeniem konkurencyjnej oferty w ramach danego procesu zakupowego, może wzrosnąć, a w rezultacie krajowy łańcuch dostaw może stać się bardziej zintegrowany i odporny na zakłócenia zewnętrzne.

Rekomenduje się w szczególności:

**1) Opracowanie i wdrożenie przez spółki z udziałem Skarbu Państwa strategii zarządzania dla poszczególnych kategorii zakupowych na potrzeby kluczowych procesów inwestycyjnych**

Proporcjonalnie do skali prowadzonych procesów inwestycyjnych wprowadzenie do wewnętrznego ładu korporacyjnego spółek z udziałem Skarbu Państwa wymogu w zakresie opracowania i wdrożenia do stosowania strategii zarządzania dla poszczególnych kategorii zakupowych na potrzeby kluczowych procesów inwestycyjnych zdefiniowanych przez każdą ze spółek z udziałem Skarbu Państwa, które to kategorie zostaną określone w wewnętrznych regulacjach zakupowych danej spółki z udziałem Skarbu Państwa. Strategia może być sporządzana jako jeden dokument odnoszący się do każdego kluczowego procesu inwestycyjnego realizowanego przez spółkę z udziałem Skarbu Państwa lub być każdorazowo

tworzona na potrzeby danego specyficznego kluczowego procesu inwestycyjnego. Taki dokument lub dokumenty w zależności od przyjętego wariantu będzie sprzyjać efektywniejszemu przygotowaniu postępowań zakupowych w ramach planowanej inwestycji. Może m.in. określać wytyczne w zakresie stosowania określonego rodzaju kryteriów niecenowych, uwzględniania kosztów cyklu życia przy zakupie określonych komponentów czy obejmować rekomendacje w zakresie trybu postępowania przy realizacji danej inwestycji. Strategia powinna być zwięzłym i możliwie konkretnym dokumentem kierunkowym.

Dokument powinien określać, dla jakich elementów zamówienia warto podjąć wysiłek identyfikacji i zachęcenia do złożenia ofert przez krajowych wykonawców lub podwykonawców, biorąc pod uwagę dostępność technologii, kompetencji oraz potencjał rozwojowy sektora. Strategia może zawierać zalecenia dotyczące optymalnych struktur konsorcjów, w tym rozsądnego balansowania między zaangażowaniem międzynarodowych ekspertów, a krajowymi zasobami, w celu zapewnienia transferu wiedzy i umiejętności.

Dodatkowo, strategia powinna uwzględniać kompleksowe spojrzenie na cykl życia przedmiotu zamówienia. Oznacza to, że przy podejmowaniu decyzji o doborze kryteriów (ich wag lub innych wskaźników) wyboru wykonawcy i formułowaniu treści praw i obowiązków zawartych w umowie, która zostanie zawarta ze zwycięskim oferentem, Spółka powinna brać pod uwagę nie tylko fazy projektowania i implementacji, ale również fazy eksploatacji, utrzymania i ewentualnej modernizacji oraz wynikające z tego koszty i ryzyka w długim horyzoncie czasowym. Takie podejście zachęca do formułowania ofert, w których aktywne zaangażowanie potencjału przemysłowego i usługowego zlokalizowanego na terytorium Polski jest zaplanowane nie tylko na etapie realizacji, ale również na etapie post-implmentacyjnym. Repolonizacja realizacji inwestycji sprzyja budowaniu długoterminowych zdolności przemysłowych i usługowych w kraju.

Strategia powinna być opracowywana we współpracy z zespołami operacyjnymi odpowiadającymi za realizację kluczowych procesów inwestycyjnych, a spółki z udziałem Skarbu Państwa powinny dokonywać jej przeglądu w przypadku wystąpienia istotnych zmian branży, w której prowadzą działalność, dostępności wykorzystywanych technologii lub zmian podmiotowych krajowego potencjału przemysłowego lub usługowego.

## **2) Tworzenie analiz potrzeb i wymagań**

Wskazane jest wprowadzenie do wewnętrznego ładu korporacyjnego spółek z udziałem Skarbu Państwa, na potrzeby realizacji kluczowych procesów inwestycyjnych, wymogu w zakresie konieczności sporządzania wewnętrznej analizy dotyczącej potrzeb danej spółki z udziałem Skarbu Państwa obejmującej możliwe warianty realizacji zamówienia lub zamówień na potrzeby kluczowego procesu inwestycyjnego, możliwości podziału wybranych zamówień w ramach kluczowego procesu inwestycyjnego na części, możliwości uwzględnienia aspektów środowiskowych czy w zakresie cyberbezpieczeństwa zamówienia. Analiza może obejmować też wstępne badanie rynku uwzględniające w szczególności identyfikację

krajowych wykonawców potencjalnie zdolnych zrealizować zamówienie, do których można skierować zaproszenie do złożenia oferty, oszacowanie ryzyka związanego z zależnością spółki z udziałem Skarbu Państwa od wykonawców/podwykonawców niekrajowych, w tym w zakresie ciągłości realizacji kluczowego procesu inwestycyjnego oraz korzystania z efektów zrealizowanej inwestycji po jej zrealizowaniu, bezpieczeństwa dostaw niezbędnych komponentów czy dostępności oraz kosztów serwisu.

Analiza potrzeb powinna również w miarę możliwości obejmować badanie struktury rynku krajowego dla danej kategorii zakupowej, tak aby ułatwić zaangażowanie komponentu krajowego w jej ramach. Badanie powinno identyfikować nie tylko bezpośrednich konkurentów zdolnych do realizacji pełnego zakresu zamówienia, ale również potencjalnych podwykonawców, dostawców komponentów czy specjalistów mogących wspomagać głównego wykonawcę. Identyfikacja takich podmiotów umożliwi zamawiającemu lepsze zrozumienie struktury łańcucha dostaw i potencjału dla stymulowania udziału krajowych zasobów.

Dodatkowo, analiza powinna zawierać ocenę możliwości podziału zamówienia na potrzeby realizacji kluczowego procesu inwestycyjnego na części. Dla wielu kompleksowych projektów rozbięcie zamówienia na mniejsze części może otworzyć możliwość udziału dla mniejszych podmiotów krajowych, które mogą wyspecjalizować się w konkretnych aspektach projektu. Rozważenie możliwości takiego podziału powinno być elementem analizy potrzeb, z uwzględnieniem zarówno korzyści (zwiększona konkurencja, włączenie MŚP), jak i potencjalnych wyzwań (wzrost kosztów koordynacji, fragmentaryzacja integracji).

### **3) Wczesne informowanie o planowanych postępowaniach zakupowych na potrzeby kluczowych procesów inwestycyjnych**

Istotne jest publikowanie na stronach internetowych planów dotyczących przewidywanych zamówień związanych z realizacją kluczowych procesów inwestycyjnych z odpowiednim wyprzedzeniem, w zakresie umożliwiającym zainteresowanym wykonawcom zapoznanie się z potrzebami spółki z udziałem Skarbu Państwa oraz podjęcie prac nad przygotowaniem oferty oraz zaplanowaniem dostępności kadr, zaplecza organizacyjnego i technicznego.

Minimalny okres wyprzedzenia powinien być określony w regulacjach zakupowych spółki z udziałem Skarbu Państwa i dostosowany do charakteru i złożoności planowanych zamówień – dla projektów o dużej skali i złożoności, wyprzedzenie wynoszące kilka miesięcy może się okazać uzasadnione. Plan zamówień publikowany przez spółki z udziałem Skarbu Państwa powinien zawierać nie tylko przewidywane terminy uruchomienia postępowań, ale również ogólny opis zakresu i celów inwestycji oraz przewidywane główne kryteria, które będą stosowane przy ocenie ofert. Takie informacje umożliwiają potencjalnym oferentom przeprowadzenie wstępnej oceny, czy dysponują lub mogą pozyskać zdolności niezbędne do uczestnictwa w danym postępowaniu.

Publikowanie planu zamówień powinno być powiązane z ogólnym planem komunikacji spółki

z udziałem Skarbu Państwa z rynkiem. Plan ten powinien identyfikować grupy interesariuszy (dostawcy, podwykonawcy, ośrodki naukowe), z którymi spółka z udziałem Skarbu Państwa zamierza aktywnie komunikować się w trakcie przygotowania postępowań z uwzględnieniem zasad konkurencyjności. Dla różnych kategorii zakupowych mogą to być różne grupy – dla zamówień technicznych mogą to być producenci specjalistycznego sprzętu i ośrodki badawcze, dla zamówień usługowych mogą to być firmy specjalizujące się w świadczeniu określonego rodzaju usług, dla zamówień dotyczących oprogramowania mogą to być firmy z sektora IT i startupy technologiczne.

Plan zamówień powinien być publikowany w dostępnym formacie umożliwiającym łatwe filtrowanie i śledzenie zmian. Rekomenduje się udostępnianie planu również w formie, która umożliwi zainteresowanym podmiotom zapisanie się do systemu powiadomień o zmianach w planach dla wybranych kategorii zakupowych. Takie podejście ułatwia dotarcie do szerokiego grona potencjalnych oferentów, bez konieczności przeprowadzania indywidualnych kampanii komunikacyjnych.

#### **4) Prowadzenie dialogu technicznego i konsultacji rynkowych**

Dobłą praktyką jest też korzystanie z dostępnych narzędzi dialogu z rynkiem wykonawców, w tym prowadzenie konsultacji wstępnych, przy zachowaniu zasad równego traktowania i przejrzystości. Takie działania pozwalają trafniej określić wymagania oraz ograniczyć ryzyko błędów projektowych. Wyłoniony w procedurze wykonawca będzie następnie partnerem przy realizacji projektu współodpowiedzialnym za jego powodzenie.

Dialog techniczny powinien być zaplanowany na wczesnym etapie przygotowania postępowania, zanim zostanie sfinalizowana specyfikacja warunków zamówienia.

Konsultacje rynkowe mogą przybierać różne formy w zależności od charakteru zamówienia. Dla zamówień technicznych mogą to być rozmowy z producentami sprzętu i ośrodkami badawczymi, mające na celu identyfikację dostępnych rozwiązań technicznych i ocenę realności zaplanowanych harmonogramów. Dla zamówień usługowych mogą to być dyskusje z potencjalnymi dostawcami usług dotyczące sposobu realizacji projektów i identyfikacji ryzyk.

Spółki z udziałem Skarbu Państwa mogą też opublikować wytyczne dotyczące procedury prowadzenia konsultacji rynkowych, które zapewniają, że wszystkie zainteresowane podmioty mają równy dostęp do udzielanych informacji. Jedną z możliwych procedur polega na opublikowaniu na stronie internetowej Spółki zaproszenia do udziału w konsultacjach, wraz z harmonogramem, tematyką dyskusji oraz procedurą rejestracji. Po przeprowadzeniu konsultacji, dana spółka może opublikować streszczenie udzielonych informacji i odpowiedzi na zadane pytania, aby wszystkie zainteresowane podmioty mogły skorzystać z informacji.

W ramach konsultacji rynkowych spółki z udziałem Skarbu Państwa mogą zbierać informacje na temat dostępnych rozwiązań i możliwości ich adaptacji do ich potrzeb, realistyczności zaplanowanych harmonogramów i budżetów, dostępności specjalistów i zasobów, ryzyk

związanych z realizacją projektu oraz możliwości zaangażowania krajowych podmiotów w realizację poszczególnych elementów zamówienia. Takie informacje mogą być wykorzystane do optymalizacji specyfikacji warunków zamówienia i struktury umowy zawieranej na potrzeby realizacji zamówienia.

#### **5) Organizowanie spotkań informacyjnych i „dni dostawców”**

Wskazane jest inicjowanie przez spółki z udziałem Skarbu Państwa otwartych spotkań informacyjnych dotyczących planowanych inwestycji w ramach kluczowych procesów inwestycyjnych, co poszerza dostęp do informacji oraz sprzyja budowaniu relacji handlowych z kręgiem wykonawców zainteresowanych współpracą. Spotkania pozwalają budować katalogi potencjalnych kontrahentów spółek z udziałem Skarbu Państwa i zwiększać konkurencyjność postępowań zakupowych.

Takie spotkania mogą być organizowane w formie zjazdów branżowych, warsztatów technicznych, czy specjalistycznych konferencji.

Spółki z udziałem Skarbu Państwa mogą opracować strategie komunikacyjne na potrzeby postępowań o istotnej wartości, określając formę, harmonogram i cel organizowanych spotkań informacyjnych. Dla dużych i złożonych projektów, rekomenduje się organizację szeregu spotkań o różnym charakterze – początkowych spotkań informacyjnych skierowanych do szerokiego grona potencjalnych oferentów, następnie spotkań technicznych skierowanych do podmiotów, które wykazały szczególne zainteresowanie, i wreszcie spotkań roboczych na etapie przygotowywania ofert.

Spotkania informacyjne powinny być otwarte dla wszystkich zainteresowanych podmiotów i prowadzone w sposób neutralny, bez faworyzowania jakiegokolwiek oferenta. Podczas spotkań powinny być prezentowane cele inwestycji, planowany zakres zamówienia, wstępne wymogi oraz harmonogram postępowania. Spotkania powinny stwarzać możliwość zadawania pytań i dyskusji, co umożliwi potencjalnym oferentom lepsze zrozumienie potrzeb danej spółki.

Materiały prezentacyjne z organizowanych spotkań powinny być publikowane na stronie internetowej spółki, aby podmioty, które nie mogły uczestniczyć w spotkaniu, mogły zapoznać się z udzielonymi informacjami. Pytania i odpowiedzi wynikające ze spotkań powinny być udostępniane wszystkim zainteresowanym podmiotom w formie FAQ (*frequently asked questions*), co zapewnia przejrzystość i równy dostęp do informacji.

#### **6) Wspieranie programów rozwoju dostawców**

Wskazane jest podejmowanie przez spółki z udziałem Skarbu Państwa działań wspierających podnoszenie kompetencji potencjalnych kontrahentów, w szczególności poprzez działania informacyjne, szkoleniowe, certyfikacyjne lub partnerskie oraz tworzenie przez nie list kwalifikowanych dostawców posiadających odpowiednie kwalifikacje, zdolność wykonania dostaw, zaplecze techniczne i organizacyjne niezbędne do realizacji zamówień w określonym

obszarze. Spółki z udziałem Skarbu Państwa mogą też tworzyć programy wspierania certyfikacji technicznej i kompetencyjnej dla rynku wykonawców.

## II. STRUKTURA ZAMÓWIEŃ I DOSTĘP DO RYNKU

1. Celem działań podejmowanych na etapie planowania zamówień powinno być kształtowanie ich struktury i zakresu, w sposób sprzyjający zwiększaniu konkurencyjności postępowań, budowaniu i wzmocnieniu lokalnych łańcuchów dostaw oraz zwiększaniu udziału komponentu krajowego w realizacji zamówień, przy zachowaniu zasad proporcjonalności, równego traktowania i uczciwej konkurencji. W ramach planowania zamówienia warto dokonać oceny, czy jest ono związane z budową, rozbudową, utrzymaniem lub serwisowaniem infrastruktury krytycznej. Jeżeli zamówienie dotyczy elementów o istotnym znaczeniu dla bezpieczeństwa, powinno być traktowane jako instrument wzmacniający odporność Państwa. W konsekwencji zasadne jest zdefiniowanie przez spółki z udziałem Skarbu Państwa istniejących ryzyk oraz opisanie środków mających na celu ich eliminację lub ograniczenie.
2. Sposób przygotowania zamówienia już na etapie planowania ma istotny wpływ na poziom realnej dostępności rynku. Właściwe określenie zakresu rzeczowego, podziału zamówienia, warunków udziału oraz wymagań formalnych może decydować o tym, czy postępowanie będzie otwarte dla szerokiego grona wykonawców, w tym wyspecjalizowanych podmiotów działających na rynku krajowym.
3. Struktura zamówienia powinna umożliwiać udział zarówno wykonawców realizujących projekty kompleksowe, jak i podmiotów wyspecjalizowanych w określonych obszarach. Ukształtowanie struktury zamówień w taki sposób przyczyni się do zwiększenia poziomu konkurencji w postępowaniach, wzmocnienia zdolności wykonawczych przedsiębiorstw działających w Polsce oraz będzie sprzyjać budowie stabilnych i odpornych łańcuchów dostaw. W rezultacie przełoży się to na większą przewidywalność realizacji inwestycji, ograniczenie ryzyk operacyjnych i logistycznych oraz trwałe wzmocnienie krajowego potencjału przemysłowego i usługowego.

Rekomenduje się w szczególności:

### 1) **Analizę zasadności podziału zamówienia na części**

Każdorazową ocenę czy podział zamówienia na części może zwiększyć konkurencyjność postępowania oraz umożliwić udział wyspecjalizowanych wykonawców, w tym podmiotów z sektora MŚP. Podział powinien uwzględniać charakter techniczny, organizacyjny i funkcjonalny zamówienia.

Analiza zasadności podziału zamówienia powinna być przeprowadzana na możliwie wczesnym etapie przygotowania zamówienia, podczas opracowywania analizy potrzeb (opisanej w Rozdziale I). Analiza powinna być dokumentem wewnętrznym, zawierającym

szczegółową ocenę potencjalnych wariantów podziału i uzasadnienie ostatecznie wybranego podejścia. W ramach analizy zamawiający powinien przeanalizować następujące wymiary podziału:

- a) **Podział funkcjonalny** – rozdzielenie zamówienia na części, np. odpowiadające różnym funkcjom lub komponentom systemu lub według faz projektu (faza projektowa, budowlano-montażowa, wsparcia i utrzymania).
- b) **Podział techniczny** – rozdzielenie zamówienia na części odpowiadające różnym technologiom lub platformom technicznym.
- c) **Podział geograficzny** – rozdzielenie zamówienia na części odpowiadające różnym lokalizacjom geograficznym lub regionom. Na przykład projekt dotyczący rozbudowy infrastruktury na terenie całego kraju może być podzielony na części odpowiadające poszczególnym regionom, co umożliwi lokalnym przedsiębiorstwom konkurowanie o zamówienia dotyczące danego regionu. Taki podział jest szczególnie korzystny dla MŚP, które mogą dysponować odpowiednim potencjałem do realizacji projektów o skali lokalnej lub regionalnej, ale nie dysponują zdolnościami do realizacji projektów krajowych.

## 2) Dopuszczanie wspólnego ubiegania się o zamówienie

Umożliwianie składania ofert przez konsorcja lub podmioty wspólnie ubiegające się o udzielenie zamówienia. Rozwiązanie to może sprzyjać łączeniu kompetencji, transferowi doświadczeń oraz budowie relacji w krajowym łańcuchu dostaw, a w rezultacie zwiększać udział komponentu krajowego w realizacji danej inwestycji.

## 3) Proporcjonalne określanie warunków udziału

Formułowanie wymogów dotyczących zdolności finansowej, technicznej i organizacyjnej w sposób adekwatny do skali i poziomu ryzyka zamówienia. Nadmierne wymagania mogą ograniczać konkurencję i utrudniać udział krajowych podmiotów posiadających realne kompetencje wykonawcze.

Wymogi dotyczące zdolności uczestników postępowania powinny być sformułowane w oparciu o szczegółową analizę minimalnych zdolności wymaganych dla bezpiecznej realizacji zamówienia. Analiza powinna być przeprowadzana dla każdego zamówienia osobno, z uwzględnieniem jego specyfiki, skali i poziomu ryzyka.

## 4) Ograniczanie barier formalnych i administracyjnych

Stosowanie cyfrowych platform zakupowych, upraszczanie procedur i dokumentacji w zakresie dopuszczalnym wewnętrznymi regulacjami zakupowymi spółki z udziałem Skarbu Państwa, aby zmniejszyć obciążenia administracyjne czy techniczne związane z udziałem w postępowaniu w ramach kluczowych procesów inwestycyjnych. Działania te mogą zwiększać liczbę i jakość składanych ofert oraz zachęcać do składania ofert podmioty działające lokalnie.

Bariera administracyjna i formalna mogą stanowić znaczną przeszkodę dla mniejszych, często krajowych podmiotów, które nie dysponują wyspecjalizowaną kadrą zajmującą się przygotowaniem ofert w postępowaniach zakupowych inicjowanych przez dużych przedsiębiorców. Zmniejszenie tych barier w umiarkowany i kontrolowany sposób sprzyja zwiększeniu liczby potencjalnych oferentów i przyczynia się do podniesienia konkurencyjności postępowań, a finalnie może się przekładać na zwiększony udział komponentu krajowego w realizacji danej inwestycji.

**5) Kształtowanie zakresu zamówienia w sposób sprzyjający budowie jak najkrótszych łańcuchów dostaw**

Wskazane jest definiowanie zakresu zamówienia na potrzeby danego kluczowego procesu inwestycyjnego, które sprzyja lub umożliwia współpracę wykonawców z podwykonawcami i dostawcami funkcjonującymi na terytorium RP, przy zachowaniu neutralności i niedyskryminacyjnego charakteru postępowania. Może się to przekładać na większą stabilność i odporność łańcuchów dostaw na potrzeby danej inwestycji.

Kształtowanie zakresu zamówienia w sposób sprzyjający budowie krajowych łańcuchów dostaw wymaga świadomego podejścia spółki z udziałem Skarbu Państwa do analizy dostępnych krajowych dostawców i podwykonawców oraz identyfikacji możliwości ich zaangażowania w realizację konkretnego zamówienia na potrzeby realizacji kluczowego procesu inwestycyjnego.

Spółki z udziałem Skarbu Państwa powinny być ostrożne wobec formułowania wymogów, które w praktyce będą wymagać zaangażowania międzynarodowych dostawców, pomimo dostępności krajowych alternatyw. Przykładowo, wymóg używania określonych, zastrzeżonych technologii dostępnych tylko od międzynarodowego producenta powinien być zmieniony na wymóg funkcjonalny, pozwalający oferentom na wybór technologii. Wymóg posiadania certyfikacji dostępnej tylko od międzynarodowych organizacji certyfikujących powinien być zmieniony na dopuszczenie równoważnych certyfikacji lub sposobów wykazania zgodności. Wymóg posiadania licencji od międzynarodowych producentów powinien być zmieniony na wymóg wykazania zdolności technicznej poprzez inne dostępne na rynku sposoby. Wymóg zatrudnienia pracowników z określonym doświadczeniem międzynarodowym powinien być zmieniony na wymóg wykazania wymaganych kompetencji niezależnie od źródła doświadczenia.

### **III. DOKUMENTACJA, STANDARDY I FORMALNOŚCI**

1. Za dobrą praktykę można uznać konstruowanie dokumentacji postępowań w ramach kluczowych procesów inwestycyjnych w sposób możliwie przejrzysty i dostosowany do specyfiki zamówienia, aby umożliwić możliwie szerokiemu gronu oferentów udział w postępowaniu oraz rzetelne

i konkurencyjne przygotowanie ofert. Sposób formułowania wymagań formalnych i technicznych ma istotny wpływ na udział podmiotów działających na rynku krajowym oraz na rzeczywisty poziom konkurencji.

2. Nadmiernie rozbudowana dokumentacja, nieprecyzyjne opisy przedmiotu zamówienia lub nieuzasadnione wymagania formalne mogą w praktyce ograniczać udział krajowych wykonawców, w szczególności mniejszych lub wyspecjalizowanych podmiotów działających na mniejszą skalę. Z kolei możliwie jednoznaczne postanowienia dokumentacji sprzyjają składaniu większej liczby ofert, poprawiają porównywalność propozycji oraz zmniejszają ryzyko sporów interpretacyjnych na etapie realizacji umowy zawieranej z wybranym oferentem.
3. Przejrzystość i czytelność dokumentacji ma także znaczenie dla budowania zaufania do spółek z udziałem Skarbu Państwa oraz dla wzmocnienia krajowych łańcuchów dostaw, które wymagają przewidywalnych i stabilnych warunków uczestnictwa w postępowaniach. Spójnie przygotowana dokumentacja tworzy warunki do szerszego udziału wykonawców, podnosi jakość konkurencji oraz umożliwia bardziej efektywne wykorzystanie potencjału krajowych przedsiębiorstw. Jednocześnie zapewnia większą klarowność zasad współpracy i sprzyja stabilnemu funkcjonowaniu krajowych łańcuchów dostaw w dłuższej perspektywie. Ogranicza też ryzyko sporów sądowych lub arbitrażowych.

Rekomenduje się w szczególności:

1) **Stosowanie dokumentacji w języku polskim w zakresie uzasadnionym przedmiotem zamówienia**

Dobłą praktyką zwiększającą szansę na udział komponentu krajowego przy realizacji określonego zamówienia w ramach kluczowego procesu inwestycyjnego jest sporządzanie kluczowych elementów dokumentacji technicznej i projektowej w języku polskim, w szczególności w zakresie mającym znaczenie dla realizacji, nadzoru i eksploatacji. Ułatwia to komunikację operacyjną, ogranicza ryzyko niejednoznaczności oraz zwiększa dostępność postępowania dla podmiotów działających na rynku krajowym.

2) **Standaryzację dokumentów przetargowych**

Stosowanie powtarzalnych wzorów formularzy, projektów umów i oświadczeń, co podnosi czytelność postępowania oraz ułatwia wykonawcom przygotowanie ofert. Standaryzacja sprzyja także ograniczeniu błędów formalnych i przyspieszeniu procesu oceny.

3) **Formułowanie wymagań technicznych w sposób funkcjonalny**

Określanie parametrów i oczekiwań w sposób umożliwiający oferowanie rozwiązań równoważnych, adekwatnych do przedmiotu zamówienia. Takie podejście wspiera konkurencyjność, umożliwia zastosowanie innowacyjnych rozwiązań oraz zwiększa szanse udziału wyspecjalizowanych podmiotów.

4) **Uznawanie równoważności norm i certyfikatów**

Stosowanie zasady równoważności w odniesieniu do norm i standardów technicznych, przy jednoczesnym unikaniu nieuzasadnionego wskazywania konkretnych rozwiązań, o ile nie wynika to z obiektywnych potrzeb technicznych lub bezpieczeństwa. Równocześnie warto uwzględnić krajową specyfikę i otoczenie prawne w zakresie obowiązujących norm i uprawnień technicznych wymaganych do realizacji określonych zadań na potrzeby inwestycji, bo to może sprzyjać zwiększaniu komponentu krajowego. W tym zakresie istotna jest działalność Polskiego Komitetu Normalizacyjnego.

Wymaganie spełnienia konkretnej normy (na przykład PN-EN) powinno być zastępowane, w miarę możliwości, sformułowaniem otwartym na normy krajowe lub międzynarodowe, o ile spełniają ten sam standard bezpieczeństwa, funkcjonalności lub wydajności. Takie podejście zwiększa liczbę dostępnych dla oferentów opcji i ułatwia zaangażowanie dostawców, którzy mogą pracować z normami innymi niż te bezpośrednio wskazane, ale równoważnymi pod względem poziomu bezpieczeństwa. Jednocześnie spółki z udziałem Skarbu Państwa powinny uwzględnić krajową specyfikę oraz obowiązujące na terytorium Polski normy, uprawnienia techniczne i wymogi prawne wymagane do realizacji określonych zadań, gdyż może to ułatwiać egzekwowanie odpowiedzialności osób o określonych uprawnieniach oraz sprzyjać zwiększaniu komponentu krajowego.

#### **5) Ograniczanie nadmiernych wymogów formalnych**

Dostosowanie zakresu wymaganych dokumentów i oświadczeń do skali i poziomu ryzyka zamówienia. Racjonalizacja wymogów formalnych może zwiększać liczbę i jakość ofert oraz obniżać bariery administracyjne dla przedsiębiorstw funkcjonujących lokalnie. Racjonalizacja wymogów formalnych powinna być przeprowadzana poprzez merytoryczną analizę, które dokumenty, oświadczenia i certyfikaty są rzeczywiście niezbędne dla oceny zdolności wykonawcy do realizacji zamówienia i oceny ryzyka jego realizacji. Spółki z udziałem Skarbu Państwa powinny stosować zasadę proporcjonalności, gdzie wymogi powinny być dostosowane do charakteru zamówienia, jego wartości oraz poziomu ryzyka. Dla zamówień o małej wartości lub niskim ryzyku wymogi mogą być minimalne – na przykład zamiast pełnych sprawozdań finansowych za okres kilku lat, wystarczające może być proste oświadczenie oferenta potwierdzające przychody z ostatniego roku. Dla zamówień średniej skali wymogi mogą być umiarkowane – na przykład uproszczone sprawozdania finansowe plus dokumenty potwierdzające referencje. Dla dużych lub wysokiego ryzyka zamówień wymogi mogą być bardziej rozbudowane. Zmniejszenie liczby wymaganych załączników, uproszczenie formularzy, wyeliminowanie wymogu powielania dokumentów na potrzeby kilku załączników zwiększa szansę na pozyskanie większej liczby ofert o potencjalnie wyższej jakości merytorycznej, szczególnie od mniejszych przedsiębiorstw działających lokalnie lub o charakterze specjalistycznym, które mogą nie dysponować zasobami do przygotowania odpowiedniej dokumentacji. Wskazane jest żądanie w pierwszej kolejności oświadczeń dotyczących spełnienia określonych warunków, z zastrzeżeniem obowiązku przedstawienia dokumentów potwierdzających ich zgodność ze stanem rzeczywistym. Spółki z udziałem

Skarbu Państwa powinny również rozważyć wprowadzenie procedury, w ramach której tylko wybrany wykonawca jest zobowiązany do dostarczenia pełnej dokumentacji, zamiast wymagania tego od wszystkich oferentów już na etapie składania ofert.

#### **6) Ujednolicone zasady potwierdzania doświadczenia i referencji**

Stosowanie spójnych i przewidywalnych zasad wydawania oraz przyjmowania referencji, co zwiększa transparentność oceny doświadczenia oraz ogranicza rozbieżności interpretacyjne.

### **IV. REFERENCJE I WIARYGODNOŚĆ WYKONAWCÓW**

1. Wypracowanie i wprowadzenie do wewnętrznych regulacji korporacyjnych dotyczących procedur zakupowych na potrzeby kluczowych procesów inwestycyjnych zasad weryfikacji doświadczenia i rzetelności wykonawców, które powinny umożliwiać ocenę ich rzeczywistych zdolności realizacyjnych, a jednocześnie nie prowadzić do nadmiernego ograniczenia dostępu do rynku. Wymogi dotyczące referencji powinny być skonstruowane w sposób pozwalający na potwierdzenie kompetencji technicznych i organizacyjnych adekwatnych do skali oraz charakteru zamówienia udzielanego na potrzeby kluczowego procesu inwestycyjnego.
2. Zbyt sztywne lub formalistyczne podejście do oceny doświadczenia może utrzymywać dominację wąskiej grupy wykonawców i ograniczać rozwój nowych podmiotów. Precyzyjnie określone, proporcjonalne i elastyczne zasady potwierdzania realizacji projektów sprzyjają szerszemu udziałowi przedsiębiorstw działających w kraju, umożliwiają stopniowe budowanie historii wykonawczej oraz wzmacniają relacje w ramach krajowych łańcuchów dostaw. Prowadzi to do zwiększenia dynamiki konkurencji, ułatwia rozwój firm wchodzących do łańcuchów dostaw oraz sprzyja utrwalaniu kompetencji wykonawczych w krajowym obrocie gospodarczym.

Rekomenduje się w szczególności:

#### **1) Określanie wymaganego doświadczenia w powiązaniu z rzeczywistym zakresem zamówienia**

Dostosowywanie przez spółki z udziałem Skarbu Państwa poziomu i rodzaju wymaganych referencji do przedmiotu zamówienia oraz poziomu ryzyka związanego z jego realizacją. Zakres doświadczenia powinien odpowiadać istotnym elementom zamówienia, a nie wykraczać poza to, co niezbędne do potwierdzenia zdolności wykonawcy. Spółki z udziałem Skarbu Państwa powinny przeprowadzać dla każdego zamówienia analizę, jakie elementy lub komponenty danego zamówienia niosą ze sobą największe ryzyko realizacyjne i które elementy wymagają udowodnienia doświadczenia. Wymagania dotyczące referencji powinny być sformułowane w sposób bezpośrednio powiązany z tymi elementami o wysokim ryzyku, a nie z całym zakresem zamówienia. Nie zawsze konieczne jest stawianie wymogów w zakresie doświadczenia w realizacji projektów za granicą, bo to może mieć charakter wykluczający.

## 2) **Uwzględnianie doświadczenia w zbliżonych warunkach technicznych lub regulacyjnych**

Dopuszczanie przez spółki z udziałem Skarbu Państwa doświadczenia zdobytego przy realizacji projektów o podobnym charakterze technologicznym, organizacyjnym lub prawnym, jeżeli ma to znaczenie dla jakości i bezpieczeństwa wykonania zamówienia. Wymóg wykazania doświadczenia w dokładnie tej samej branży lub sektorze może być nieuzasadniony, jeśli elementy techniczne są podobne lub transferowalne między branżami. Spółki z udziałem Skarbu Państwa powinny dopuszczać wykazanie doświadczenia w warunkach technicznych lub regulacyjnych zbliżonych do wymaganych, a nie wymagać wyłącznie doświadczenia w tej samej branży. Przy ocenie równoważności doświadczenia spółki z udziałem Skarbu Państwa powinny też brać pod uwagę transferowalne kompetencje, takie jak zdolności zarządcze, doświadczenie w zarządzaniu ryzykiem, czy doświadczenie w pracy w zbliżonych warunkach regulacyjnych (na przykład wymogi bezpieczeństwa, wymogi środowiskowe, wymogi dotyczące dokumentacji).

## 3) **Zapewnienie przejrzystych zasad wystawiania referencji**

Konstruowanie jasnych reguł wydawania potwierdzeń należytego wykonania po zakończeniu projektu lub jego kluczowych etapów. Umożliwia to wykonawcom systematyczne budowanie wiarygodności oraz zwiększa przejrzystość rynku.

Wskazane jest opracowanie i opublikowanie jasnych zasad, na podstawie których będą wystawiane referencje dla wykonawców realizujących zamówienia na potrzeby kluczowych procesów inwestycyjnych. Zasady powinny określać, za jakie warunki realizacji (np. termin, jakość, bezpieczeństwo) dana spółka wystawia referencję, czy referencja będzie wystawiona dla całego projektu czy dla poszczególnych etapów, oraz w jakim terminie po zakończeniu realizacji referencja będzie dostępna.

## 4) **Stosowanie ujednoczonych wzorów dokumentów potwierdzających doświadczenie**

Wprowadzanie spójnych formatów referencji, zawierających podstawowe informacje o zakresie, wartości i terminowości realizacji. Standaryzacja ogranicza wątpliwości interpretacyjne oraz ułatwia porównywalność ofert, co zachęca do ich składania.

## 5) **Dopuszczanie łączenia potencjału wykonawczego**

Umożliwianie wykazywania spełniania warunków udziału poprzez łączenie doświadczenia w ramach konsorcjów lub przy wykorzystaniu potencjału podmiotów trzecich, zgodnie z obowiązującymi przepisami. Rozwiązanie to sprzyja współpracy przedsiębiorstw i tworzeniu bardziej złożonych struktur realizacyjnych, a w rezultacie może przyczynić się do zwiększenia udziału komponentu krajowego.

Spółki z udziałem Skarbu Państwa powinny jasno określić w swoich wewnętrznych procedurach zakupowych, że wykonawca może wykazać doświadczenie wymagane dla danego zamówienia poprzez połączenie doświadczenia kilku podmiotów działających wspólnie w konsorcjum. Przykładem może być sytuacja, gdy żaden z członków konsorcjum nie posiada

indywidualnie pełnego zakresu wymaganego doświadczenia, ale łącznie posiadają wszystkie wymagane kompetencje – takie konsorcjum powinno być akceptowalne. Spółki z udziałem Skarbu Państwa powinny również dopuszczać, aby główny wykonawca wykazał doświadczenie poprzez dokumentację doświadczenia swoich kluczowych pracowników, nawet jeśli pracownicy zmienili pracodawcę od czasu realizacji poprzednich projektów – doświadczenie pozostaje cenne niezależnie od tego, w jakim przedsiębiorstwie było zdobywane. Mogą również dopuszczać, aby wykonawca wykazał zdolność do realizacji określonych elementów zamówienia poprzez wskazanie wyspecjalizowanego podwykonawcy, który posiada wymagane doświadczenie. To może przełożyć się z kolei na zwiększenie udziału komponentu krajowego, bo przedsiębiorcy działający na mniejszą skalę częściej sięgną po wsparcie lokalnego podwykonawcy.

## V. KRYTERIA OCENY OFERT I KONKURENCYJNOŚĆ

1. Sposób konstruowania kryteriów oceny ofert ma bezpośredni wpływ na kierunek rozwoju rynku oraz zakres udziału komponentu krajowego w realizacji kluczowych procesów inwestycyjnych. Wskazane jest, aby kryteria odnosiły się przykładowo do jakości, trwałości, bezpieczeństwa, ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju, organizacji realizacji zamówienia, poziomu i szybkości udzielania wsparcia technicznego i serwisowego, wpływu na rozwój kompetencji i trwałość łańcucha dostaw, kwestie związane z cyberbezpieczeństwem i miejscem przetwarzania danych dotyczących inwestycji przy jednoczesnym zachowaniu zasad uczciwej konkurencji i równego traktowania wykonawców.
2. Model oceny bazujący wyłącznie na cenie zwykle prowadzi do wyboru rozwiązań minimalizujących koszt początkowy kosztem trwałości, bezpieczeństwa lub jakości. Docelowo podnosi to jednak koszty ponoszone przez spółki z udziałem Skarbu Państwa i może być przyczyną długotrwałych problemów z realizacją inwestycji, w tym opóźnień lub wręcz ich zatrzymania. Z kolei uwzględnienie mierzalnych elementów pozacenowych pozwala identyfikować oferty wykonawców zapewniających wyższy poziom organizacyjny, stabilniejsze zaplecze techniczne oraz realny wkład w rozwój kompetencji i łańcucha dostaw funkcjonującego w kraju.
3. Właściwie dobrane kryteria oceny mogą przyczyniać się do zwiększenia komponentu krajowego w realizacji kluczowych procesów inwestycyjnych, wzmacniać konkurencję, sprzyjać budowie potencjału wykonawczego w Polsce oraz zwiększać przewidywalność realizacji projektów o znaczeniu strategicznym dla spółek z udziałem Skarbu Państwa. Sprzyjają także rozwojowi podmiotów oferujących trwałe i bezpieczne rozwiązania oraz wspierają budowę silnego i odpornego lokalnego łańcucha dostaw.

Rekomenduje się w szczególności:

### 1) Stosowanie mierników jakościowych i organizacyjnych

Uwzględnianie elementów odnoszących się do sposobu realizacji zamówienia, struktury

zespołu projektowego, dostępności zaplecza technicznego, czasu reakcji serwisowej lub jakości wsparcia eksploatacyjnego, o ile pozostają one w związku z przedmiotem zamówienia. Kryteria oceny ofert powinny być sformułowane w sposób umożliwiający ocenę nie tylko ceny, ale również jakości i bezpieczeństwa proponowanego rozwiązania oraz zdolności wykonawcy do jego realizacji. Przykładowe mierniki jakościowe mogą obejmować: jakość proponowanego rozwiązania pod względem spełniania wymogów funkcjonalnych, trwałość i niezawodność rozwiązania mierzone na podstawie określonych parametrów technicznych, bezpieczeństwo realizacji i eksploatacji oceniane na podstawie proponowanych procedur i standardów bezpieczeństwa, wpływ na środowisko oceniany na podstawie zużycia energii, emisji CO<sub>2</sub>, wielkości śladu węglowego, czy możliwości recyklingu. Mierniki organizacyjne mogą obejmować: strukturę i doświadczenie zespołu projektowego, w szczególności kierownika projektu i kluczowych specjalistów, dostępność zaplecza technicznego i infrastruktury wspierającej realizację, czas reakcji serwisowej i dostępność wsparcia technicznego po oddaniu do użytku czy proces zapewniania jakości proponowany przez wykonawcę. Każdy z mierników powinien mieć przypisaną wagę lub liczbę punktów, co umożliwi porównanie ofert na podstawie kilku kryteriów jednocześnie.

## **2) Wstępną selekcję w trybach wieloetapowych**

W postępowaniach prowadzonych w formule wieloetapowej - stosowanie obiektywnych i proporcjonalnych kryteriów umożliwiających wybór wykonawców posiadających adekwatne doświadczenie i potencjał organizacyjny. Kryteria te powinny sprzyjać realnej ocenie zdolności wykonawczej przy zachowaniu niedyskryminacyjnego charakteru. Postępowania wieloetapowe (takie jak dialog konkurencyjny, negocjacje, czy dwuetapowe procedury udzielania zamówienia) umożliwiają przeprowadzenie wstępnej selekcji wykonawców w pierwszym etapie, zanim będą oni zobowiązani do przygotowania pełnej, szczegółowej i kosztownej oferty (co może ograniczać zaangażowanie lokalnych i krajowych wykonawców). Kryteria wstępnej selekcji powinny być sformułowane w sposób jasny, obiektywny i proporcjonalny do wymagań zamówienia, umożliwiając spółkom z udziałem Skarbu Państwa ocenę, czy dany wykonawca posiada wystarczające doświadczenie i potencjał organizacyjny do przystąpienia do drugiego etapu. Kryteria powinny obejmować: wykazanie doświadczenia w realizacji projektów o porównywalnej złożoności i skali, wykazanie dostępności zasobów i zaplecza technicznego wymaganych dla danego zamówienia, potwierdzenie zdolności finansowej i organizacyjnej, wykazanie posiadania kluczowych pracowników o wymaganych kwalifikacjach. Kryteria powinny być sformułowane w sposób elastyczny, dopuszczający różne sposoby wykazania spełnienia wymagań (na przykład doświadczenie może być wykazane poprzez referencje, dokumentację projektów, czy doświadczenie kluczowych pracowników). Spółka powinna określić liczbę wykonawców, którzy przejdą do drugiego etapu - liczba ta powinna być wystarczająca, aby zapewnić konkurencję, ale wystarczająco ograniczona, aby drugi etap był efektywny.

## **3) Uwzględnianie doświadczenia w porównywalnym otoczeniu realizacyjnym**

Można brać pod uwagę doświadczenie zdobyte przy realizacji projektów w zbliżonym reżimie technologicznym, organizacyjnym lub regulacyjnym, jeżeli ma to znaczenie dla jakości, bezpieczeństwa i terminowości wykonania zamówienia. Wymaganie doświadczenia wyłącznie w projektach tożsamy przedmiotowo może prowadzić do niepotrzebnego ograniczenia konkurencji. Wymóg wykazania doświadczenia w realizacji „identycznych” lub „tego samego typu” projektów jest często zbyt restrykcyjny i może w nieuzasadniony sposób ograniczać liczbę potencjalnych oferentów, w tym podmiotów krajowych. Ma to szczególne znaczenie w branżach, które w Polsce dopiero się rozwijają (jak np. branża morskich farm wiatrowych czy zielonego wodoru). Wskazane jest, aby spółki z udziałem Skarbu Państwa formułowały wymogi dotyczące doświadczenia w kategoriach elementów kluczowych dla sukcesu danego zamówienia, niezależnie od tego, czy były one realizowane w dokładnie tej samej branży lub sektorze. Powinna też dopuszczać doświadczenie zdobyte w porównywalnym otoczeniu organizacyjnym – na przykład doświadczenie w realizacji projektów w kraju może być porównane z doświadczeniem międzynarodowym, jeśli warunki regulacyjne i organizacyjne były porównywalne. Takie elastyczne podejście zwiększa dostęp do udziału dla specjalistów posiadających rzeczywiste kompetencje transferowalne, choć mogą oni nie posiadać doświadczenia w dokładnie tej samej branży.

#### 4) Weryfikacja ofert składanych z rażąco niską ceną

Spółki z udziałem Skarbu Państwa powinny z ostrożnością podchodzić do ofert, w których cena znacząco odbiega od ofert innych oferentów. Mogą np. w tym zakresie uwzględniać w wewnętrznych regulacjach korporacyjnych mechanizmy odrzucania skrajnych cenowo ofert (najtańszej i najdrożej). Oferty obejmujące ceny znacząco odbiegające od realiów rynkowych często pochodzą od podmiotów nieznających realiów wykonania kontraktu w Polsce albo chcących za wszelką cenę wejść na polski rynek. Zawarcie umowy z takim oferentem może nie tylko doprowadzić do odrzucenia oferty rzetelnego wykonawcy, który może być krajowy, ale może też doprowadzić do serii problemów przy jego realizacji w przyszłości (spory o waloryzację kontraktu, problemy z dostępnością maszyn i pracowników, opóźnienia i in.).

## VI. WYMOGI ORGANIZACYJNE I KADROWE

1. Celowe jest wspieranie modeli realizacji zamówień, które sprzyjają budowaniu trwałych kompetencji na poziomie krajowym, zapewniają efektywną komunikację operacyjną oraz umożliwiają sprawne zarządzanie ryzykiem projektowym. Ocena sposobu organizacji realizacji zamówienia nie powinna ograniczać się wyłącznie do aspektu kosztowego, lecz uwzględniać jakość zaplecza organizacyjnego, stabilność struktury zespołu oraz zdolność wykonawcy do zapewnienia długofalowych efektów inwestycji.
2. Sposób ukształtowania wymagań dotyczących struktury zespołu, dostępności kierownictwa projektu oraz zasad współpracy ma bezpośredni wpływ na jakość, terminowość i bezpieczeństwo realizacji.

Model oparty na realnym zaangażowaniu zasobów lokalnych sprzyja skróceniu procesów decyzyjnych, zwiększa przejrzystość komunikacji oraz wzmacnia bezpieczeństwo łańcucha dostaw.

3. Odpowiednio określone oczekiwania organizacyjne mogą wspierać rozwój kompetencji wykonawczych w Polsce, zwiększać stabilność projektów oraz ograniczać ryzyka wynikające z barier organizacyjnych i komunikacyjnych.
4. Właściwe określenie wymogów organizacyjnych i kadrowych sprzyja koncentracji kompetencji projektowych w kraju, usprawnia zarządzanie realizacją oraz ogranicza ryzyka związane z rozproszoną strukturą decyzyjną. W efekcie zwiększa przewidywalność przebiegu inwestycji oraz umożliwia trwałe budowanie i utrwalanie specjalistycznych kompetencji wśród przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku krajowym.

Rekomenduje się w szczególności:

1) **Zapewnienie operacyjnej dostępności kluczowego kierownictwa projektu**

Określanie wymagań dotyczących dostępności osób odpowiedzialnych za zarządzanie projektem na terytorium RP, jeżeli charakter zamówienia uzasadnia potrzebę bieżącej współpracy i nadzoru.

2) **Angażowanie zespołów realizujących zamówienie w Polsce**

Promowanie rozwiązań sprzyjających udziałowi zespołów projektowych i wykonawczych działających w kraju, o ile pozostaje to powiązane z przedmiotem zamówienia.

3) **Wspieranie rozwoju rynku pracy**

Uwzględnianie lub premiowanie działań sprzyjających wspieraniu przez wykonawców regionalnych rynków pracy poprzez tworzenie nowych lub utrzymywanie istniejących miejsc pracy w związku z realizacją zamówienia, jak też poprzez wymianę doświadczeń i współpracę z uczelniami i lokalnymi szkołami branżowymi na potrzeby przyuczania i szkolenia młodych pracowników.

4) **Transfer wiedzy i budowa kompetencji**

Stosowanie mechanizmów umożliwiających przekazywanie *know-how* podmiotom uczestniczącym w realizacji zamówienia, w tym poprzez szkolenia, mentoring lub wspólne zespoły projektowe.

## VII. USŁUGI, SERWIS I CYKL ŻYCIA

1. W ramach działań nakierowanych na zwiększanie udziału komponentu krajowego w kluczowych procesach inwestycyjnych spółek z udziałem Skarbu Państwa uzasadnione jest uwzględnianie długoterminowych skutków realizacji zamówienia, obejmujących nie tylko etap dostawy lub wdrożenia, lecz również okres eksploatacji, utrzymania, modernizacji oraz zakończenia użytkowania.

Perspektywa cyklu życia pozwala ocenić rzeczywiste koszty, dostępność wsparcia technicznego oraz trwałość zastosowanych rozwiązań, a co za tym idzie poziomu bezpieczeństwa procesu realizacji zamówienia.

2. Model realizacyjny przewidziany na potrzeby inwestycji nieuwzględniający etapu utrzymania może prowadzić do negatywnego w skutkach uzależnienia spółki z udziałem Skarbu Państwa od zewnętrznych dostawców, wydłużonych czasów reakcji serwisowej oraz niekontrolowanego wzrostu kosztów operacyjnych w kolejnych latach, co może z kolei wpłynąć na płynność finansową i bieżącą działalność danej spółki. Natomiast wymagania odnoszące się do dostępności zaplecza technicznego i kompetencji serwisowych w kraju sprzyjają ciągłości funkcjonowania infrastruktury oraz wzmacniają krajowe struktury wykonawcze.
3. Uwzględnienie elementów eksploatacyjnych na etapie projektowania postępowania i kryteriów udzielenia zamówienia może również wpływać na rozwój specjalistycznych usług świadczonych przez przedsiębiorstwa działające w Polsce, a tym samym przyczyniać się do budowy trwałych powiązań w łańcuchu dostaw. Przekłada się również na większą ciągłość funkcjonowania infrastruktury oraz bardziej racjonalne gospodarowanie środkami w całym okresie jej użytkowania.

Rekomenduje się w szczególności:

1) **Uwzględnianie kosztów inwestycji w całym okresie użytkowania jej przedmiotu (TOTEX - Total Expenditure)**

Analizę, choćby szacunkową, przewidywanych kosztów eksploatacyjnych, serwisowych, utrzymaniowych oraz modernizacyjnych przy wyborze oferty, o ile pozostaje to związane z przedmiotem zamówienia. Takie podejście umożliwia identyfikację rozwiązań bardziej efektywnych kosztowo i operacyjnie w dłuższej perspektywie, a to może się przekładać na angażowanie krajowych podmiotów.

2) **Określanie wymagań dotyczących dostępności serwisu i wsparcia technicznego**

Formułowanie oczekiwań odnoszących się do czasu reakcji, dostępności zespołów technicznych oraz zaplecza serwisowego, jeżeli ma to znaczenie dla ciągłości działania. Spółki z udziałem Skarbu Państwa powinny precyzyjnie określić, jakie wymogi dotyczące dostępności serwisu i wsparcia technicznego mają dla danego zamówienia, a następnie uwzględnić te wymogi jako kryteria oceny ofert. Wymogi powinny być sformułowane w kategoriach mierzalnych, takich jak: czas maksymalny odpowiedzi na zgłoszenie, godziny dostępności wsparcia technicznego, czy dostępność specjalistów.

3) **Zapewnienie dostępności części zamiennych i aktualizacji**

Określanie minimalnych standardów dostępności części, aktualizacji oprogramowania lub wsparcia technicznego w okresie eksploatacji, co może ograniczać ryzyko przestojów oraz nieplanowanych kosztów.

4) **Uwzględnianie możliwości rozwoju i modernizacji**

Analizę potencjału rozbudowy lub adaptacji rozwiązania w przyszłości, co pozwala na zachowanie elastyczności inwestycji oraz ograniczenie kosztów zmian technologicznych. Spółka powinna oceniać oferowane rozwiązania nie tylko z perspektywy obecnych potrzeb, ale również z perspektywy przyszłych możliwości rozwoju i modernizacji oraz ich kosztów związanych np. z licencjami, które w przypadku krajowych kontrahentów mogą być niższe. Wymogi powinny obejmować: możliwość rozbudowy systemu bez konieczności całkowitej wymiany istniejącej infrastruktury i możliwość integracji z przyszłymi systemami i technologiami.

#### 5) Wymogi dotyczące bezpieczeństwa danych i cyberbezpieczeństwa

Określanie standardów bezpieczeństwa danych przetwarzanych i przechowywanych na potrzeby realizacji zamówienia, w tym wymogi dotyczące położenia serwerów, bezpieczeństwa łańcucha dostaw oraz zgodności z obowiązującymi regulacjami unijnymi. Wymogi powinny być proporcjonalne do charakteru danych i zagrożeń.

### VIII. INNOWACJE, ROZWÓJ KOMPETENCJI, BADANIA I ROZWÓJ

1. Udzielanie zamówień przez spółki z udziałem Skarbu Państwa w ramach realizacji kluczowych procesów inwestycyjnych może stanowić narzędzie stymulujące rozwój technologiczny, organizacyjny i kompetencyjny w krajowej gospodarce. Odpowiednio zaprojektowane postępowania powinny stanowić impuls do wdrażania nowych rozwiązań, podnoszenia jakości produktów i usług oraz zwiększania zdolności badawczo-rozwojowych krajowych podmiotów, w tym w zakresie technologii podwójnego zastosowania (*dual-use*).
2. Wzmacnianie rozwiązań nowatorskich w procesie zakupowym może przyczynić się do eliminowania technologii przestarzałych oraz podnosić zdolność rynku do adaptacji w zmieniających się warunkach. Otwartość na rozwiązania o wyższym poziomie zaawansowania technicznego sprzyja tworzeniu przewagi konkurencyjnej, zwiększa specjalizację przedsiębiorstw oraz umożliwia budowanie kompetencji pozostających w krajowym obrocie gospodarczym.
3. Zamówienia mogą również odgrywać istotną rolę w skracaniu dystansu technologicznego poprzez wspieranie współpracy pomiędzy wykonawcami, jednostkami naukowymi i ośrodkami badawczymi, co może odbywać się m.in. w formule wdrażania i promowania programów akcelerycyjnych dla lokalnych start-upów przez spółki z udziałem Skarbu Państwa.
4. Wykorzystanie zamówień jako instrumentu wspierającego innowacje sprzyja tworzeniu nowych specjalizacji, zwiększa poziom zaawansowania technologicznego realizowanych projektów oraz umożliwia utrwalanie kompetencji badawczo-rozwojowych w Polsce. W dłuższej perspektywie przekłada się to na wzrost zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw krajowych oraz umocnienie ich pozycji w łańcuchach dostaw o znaczeniu strategicznym.

Rekomenduje się w szczególności:

**1) Formułowanie wymagań w sposób sprzyjający innowacyjnym rozwiązaniom**

Opisywanie przedmiotu zamówienia w sposób funkcjonalny, umożliwiający proponowanie rozwiązań innowacyjnych, w tym powiązanych z automatyzacją i robotyzacją procesów produkcyjnych oraz technologii podwójnego zastosowania, o ile zapewniają one wymagany poziom bezpieczeństwa i efektywności.

**2) Wspieranie współpracy z sektorem nauki i badań**

Uwzględnianie mechanizmów sprzyjających współdziałaniu wykonawców z uczelniami, instytutami badawczymi lub centrami rozwojowymi, jeżeli pozostaje to w związku z charakterem zamówienia.

**3) Wykorzystywanie instrumentów prawnych umożliwiających rozwój innowacji**

Korzystanie z trybów i narzędzi przewidzianych wewnętrznymi regulacjami zakupowymi spółek z udziałem Skarbu Państwa na potrzeby pozyskiwania najnowszych rozwiązań technologicznych, w sytuacjach uzasadnionych specyfiką projektu.

**4) Uwzględnianie działań związanych z rozwojem kompetencji specjalistycznych**

Włączanie elementów sprzyjających szkoleniom, przekazywaniu wiedzy oraz budowaniu zaplecza eksperckiego w trakcie realizacji zamówienia, jeżeli jest to powiązane z jego przedmiotem.

**5) Zabezpieczenie praw własności intelektualnej**

Rozłożenie wzajemnych uprawnień i obowiązków w zakresie praw własności intelektualnej do rozwiązań innowacyjnych na potrzeby inwestycji powinno zabezpieczyć interes spółek z udziałem Skarbu Państwa w zakresie możliwości jak najszerszego korzystania z tych praw przy jednoczesnym zachowaniu uprawnień przez wykonawcę.

## **IX. ESG<sup>4</sup>, ŚRODOWISKOWE, SPOŁECZNE**

1. Zalecane jest uwzględnianie przez spółki z udziałem Skarbu Państwa czynników środowiskowych i społecznych w sposób adekwatny do charakteru zamówienia projektowanego na potrzeby realizacji kluczowych procesów inwestycyjnych oraz jego skali, aby realizacja projektów przyczyniała się do ograniczania negatywnego oddziaływania na otoczenie oraz podnoszenia standardów odpowiedzialności w łańcuchu dostaw. Integracja elementów ESG w procesie zakupowym może wspierać rozwój nowoczesnych technologii, poprawę jakości warunków pracy oraz budowę bardziej

---

<sup>4</sup> Akronim od angielskich słów **Environmental** (środowisko), **Social** (społeczna odpowiedzialność) i **Governance** (ład korporacyjny). Te trzy filary służą do oceny, czy firma działa w sposób zrównoważony i etyczny, a także do analizy jej wpływu na otoczenie i społeczeństwo. ESG jest istotnym narzędziem w ocenie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw oraz ich odpowiedzialności społecznej.

zrównoważonych modeli biznesowych.

2. Odniesienia do aspektów środowiskowych i społecznych w postępowaniach mają na celu ograniczenie wyboru rozwiązań krótkoterminowych, obciążonych wyższymi kosztami eksploatacyjnymi lub ryzykiem reputacyjnym. Racjonalne i mierzalne wymagania w tym zakresie mogą stymulować rozwój technologii niskoemisyjnych, wzmacniać krajowe zaplecze produkcyjne poprzez transport komponentów na krótsze odległości oraz sprzyjać podnoszeniu standardów pracy w przedsiębiorstwach uczestniczących w realizacji zamówień.
3. Włączenie elementów ESG powinno odbywać się z poszanowaniem zasady proporcjonalności. Sprzyja także wyborowi rozwiązań bardziej efektywnych w całym okresie użytkowania, ogranicza negatywne oddziaływanie projektów na otoczenie oraz wspiera rozwój przedsiębiorstw oferujących technologie i usługi o podwyższonych standardach odpowiedzialności. W dłuższej perspektywie umożliwia łączenie celów ekonomicznych z budową nowoczesnej i konkurencyjnej gospodarki.

Rekomenduje się w szczególności:

**1) Uwzględnianie śladu węglowego i efektywności energetycznej**

Stosowanie kryteriów odnoszących się do poziomu emisji gazów cieplarnianych, zużycia energii lub efektywności energetycznej, w zakresie możliwym do zweryfikowania i adekwatnym do charakteru projektu. Spółki z udziałem Skarbu Państwa mogą określać wymogi dotyczące emisji CO<sub>2</sub> i efektywności energetycznej jako mierzalne kryteria oceny ofert. Wymogi powinny obejmować szacunkowe roczne zużycie energii, poziom emisji w całym cyklu życia produktu, czy certyfikaty w zakresie efektywności energetycznej proponowanych rozwiązań.

**2) Ograniczanie emisji związanych z transportem i logistyką**

Analizowanie wpływu organizacji dostaw na poziom emisji oraz premiowanie rozwiązań redukujących transport na duże odległości, jeżeli ma to znaczenie dla realizowanego projektu. Spółki z udziałem Skarbu Państwa powinny oceniać plany logistyczne oferentów pod kątem emisji generowanych przez transport. Kryteria mogą obejmować: miejsce magazynowania (preferowane bliskie lokalizacji dostaw), czy proponowane środki transportu.

**3) Uwzględnianie oddziaływania na społeczność lokalne**

Ocenę wpływu realizacji zamówienia na otoczenie społeczne, w tym na rynek pracy, warunki zatrudnienia oraz relacje z lokalnymi interesariuszami, w zakresie związanym z przedmiotem zamówienia.

**4) Podnoszenie standardów bezpieczeństwa i jakości pracy**

Uwzględnianie rozwiązań wykraczających poza minimalne wymagania ustawowe w obszarze bezpieczeństwa i organizacji pracy, jeżeli przyczyniają się one do poprawy jakości realizacji oraz ograniczenia ryzyka w trakcie wykonywania zamówienia.

## X. LOKALNA OBECNOŚĆ OPERACYJNA

1. Tworzenie warunków sprzyjających utrwalaniu zdolności operacyjnych na terytorium Polski oraz wzmocnieniu powiązań pomiędzy wykonawcami, podwykonawcami i dostawcami funkcjonującymi w krajowym obrocie gospodarczym powinno być jednym z podstawowych celów polityk zakupowych. Zamówienia mogą odgrywać istotną rolę w budowaniu trwałych struktur organizacyjnych, technicznych i serwisowych, które pozostają aktywne również po zakończeniu konkretnego projektu.
2. Realizacja inwestycji bez zakorzenienia operacyjnego w kraju może prowadzić do ograniczenia transferu wiedzy, braku trwałych efektów rozwojowych oraz uzależnienia od zewnętrznych struktur decyzyjnych. Rozwiązania sprzyjające obecności zaplecza technicznego, kadry zarządzającej i zespołów wykonawczych w Polsce przyczyniają się do wzrostu kompetencji lokalnych przedsiębiorstw oraz zwiększają zdolność rynku do realizacji kolejnych przedsięwzięć.
3. Wzmacnianie krajowych łańcuchów dostaw powinno polegać na tworzeniu warunków, w których podmioty działające w Polsce będą mogły realnie konkurować jakością, kulturą organizacją i poziomem technologicznym.
4. Rozwiązania sprzyjające lokalnej obecności operacyjnej prowadzą do powstawania trwałych struktur wykonawczych, zwiększają samodzielność technologiczną rynku krajowego oraz wzmocniają zdolność przedsiębiorstw do uczestnictwa w kolejnych inwestycjach. W efekcie zamówienia stają się narzędziem długofalowego rozwoju konkurencyjnej i odpornej gospodarki.

Zaleca się w szczególności:

### 1) **Wspieranie tworzenia zaplecza technicznego i serwisowego w Polsce**

Projektowanie rozwiązań umożliwiających rozwój infrastruktury technicznej, centrów serwisowych, centrów danych oraz zespołów wsparcia funkcjonujących na terytorium RP, o ile pozostaje to powiązane z przedmiotem zamówienia na potrzeby realizacji inwestycji.

### 2) **Zwiększanie udziału podwykonawców i dostawców działających w kraju**

W przypadku kontraktów w formule EPC (*Engineering, Procurement, Construction*) dążenie do możliwości współdecydowania o składzie łańcucha dostaw danego wykonawcy, w tym uwzględnianie mechanizmów sprzyjających włączaniu krajowych podmiotów w realizację zamówienia, przy zachowaniu zasad konkurencji i przejrzystości.

### 3) **Tworzenie warunków dla długoterminowej współpracy**

Kształtowanie postępowań na potrzeby realizacji inwestycji w sposób umożliwiający budowę trwałych relacji gospodarczych pomiędzy spółkami z udziałem Skarbu Państwa a wykonawcami i ich lokalnymi partnerami technologicznymi i produkcyjnymi. Spółki z udziałem Skarbu Państwa powinny formułować wymogi dotyczące serwisu i wsparcia technicznego w taki sposób, aby sprzyjały długoterminowej współpracy z partnerami zlokalizowanymi blisko lokalizacji zamówienia. Wymogi mogą obejmować: dostęp do serwisu w określonym terminie (co naturalnie sprzyjać będzie współpracy z partnerami bliżej

położonymi), dostęp do szkolenia pracowników (co może być realizowane poprzez lokalne ośrodki szkoleniowe), czy dostęp do części zamiennych z lokalnych magazynów. W umowach mogą być zaznaczone możliwości przedłużenia współpracy poza okres wdrożenia.

#### 4) **Wspieranie przekazywania kompetencji w ramach realizacji projektu**

Uwzględnianie działań sprzyjających utrwalaniu wiedzy i doświadczenia wśród podmiotów funkcjonujących w Polsce, w szczególności w projektach o znaczeniu strategicznym.

## **XI. MONITORING, RAPORTOWANIE**

1. Istotne znaczenie ma zapewnienie systematycznej oceny wpływu zamówień na rozwój krajowego rynku wykonawców w danej branży w przypadku gdy dana spółka z udziałem Skarbu Państwa ma istotny wpływ na ten rynek, poziom konkurencyjności postępowań oraz stopień zaangażowania podmiotów działających na terytorium Polski w realizację projektów. Bez odpowiednich narzędzi pomiaru trudno ocenić skuteczność przyjętych rozwiązań oraz wprowadzać korekty w wewnętrznej polityce zakupowej obowiązującej w danej spółce z udziałem Skarbu Państwa.
2. Wewnętrzne mechanizmy monitorowania powinny umożliwiać analizę zarówno parametrów ekonomicznych, jak i organizacyjnych czy rozwojowych. Dane pozyskiwane w toku realizacji zamówień w ramach kluczowych procesów inwestycyjnych mogą stanowić podstawę do identyfikacji barier rynkowych, oceny efektywności zastosowanych kryteriów oraz weryfikacji, czy przyjęte rozwiązania rzeczywiście sprzyjają wzmocnieniu krajowego potencjału wykonawczego.
3. Spółki z udziałem Skarbu Państwa będą raportować do Ministerstwa Aktywów Państwowych lub innych podmiotów wykonujących prawa z akcji/udziałów należących do Skarbu Państwa zgodnie z wytycznymi wyznaczonymi w ramach polityki nadzoru właścicielskiego przez MAP i właściwe podmioty. Raportowanie będzie miało charakter cykliczny (co najmniej raz w roku) i uwzględniać kryteria krajowości określone w niniejszym dokumencie, umożliwiając systematyczną ocenę postępu w zwiększaniu udziału komponentu krajowego w kluczowych procesach inwestycyjnych. Wzrost udziału komponentu krajowego przy kluczowych inwestycjach powinien być elementem strategii każdej spółki z udziałem Skarbu Państwa realizującej program inwestycji, monitorowanym przez organy spółki.

Rekomenduje się w szczególności:

#### 1) **Określanie mierzalnych wskaźników realizacji zamówienia**

Definiowanie wskaźników odnoszących się do jakości, terminowości, organizacji realizacji oraz poziomu zaangażowania podmiotów krajowych, w zakresie adekwatnym do charakteru projektu.

#### 2) **Monitorowanie udziału komponentu krajowego**

Prowadzenie systematycznych analiz dotyczących udziału komponentu krajowego, w tym np.

zakresu dostaw, usług lub prac wykonywanych na terytorium Polski, z wykorzystaniem obiektywnych i weryfikowalnych mierników.

**3) Analizę jakości realizacji i efektywności organizacyjnej**

Okresowe badanie poziomu realizacji kluczowych parametrów projektu, w tym czasu reakcji, jakości serwisu, stabilności zespołu projektowego czy poziomu współpracy w łańcuchu dostaw.

**4) Ewaluację po zakończeniu realizacji inwestycji**

Dokonywanie podsumowań przeprowadzonych postępowań na potrzeby realizacji inwestycji oraz zrealizowanych zamówień, obejmujących ocenę skuteczności zastosowanych mechanizmów oraz identyfikację dobrych praktyk i obszarów wymagających modyfikacji.

**5) Integracja celów związanych z komponentem krajowym ze strategią spółek z udziałem Skarbu Państwa**

Włączenie zwiększania udziału komponentu krajowego w kluczowych procesach inwestycyjnych jako elementu strategii spółek z udziałem Skarbu Państwa, systematycznie monitorowanego przez organy spółek.

## **XII. FINANSOWANIE, GWARANCJE I WARUNKI KONTRAKTOWE**

1. Kształtowanie warunków finansowych i umownych zamówienia na potrzeby realizacji inwestycji powinno zapewniać bezpieczeństwo wykonania zamówienia przy jednoczesnym utrzymaniu realnej dostępności rynku dla podmiotów zdolnych do jego wykonania. Konstrukcja zabezpieczeń, zasad płatności oraz mechanizmów rozliczeniowych powinna odzwierciedlać skalę przedsięwzięcia i poziom związanego z nim ryzyka.
2. Nadmiernie rozbudowane wymagania dotyczące zabezpieczeń, gwarancji lub zdolności finansowej mogą prowadzić do wykluczenia podmiotów posiadających odpowiednie kompetencje techniczne, lecz dysponujących ograniczonym kapitałem. Należy jednak stosować adekwatne instrumenty ograniczające ryzyka opóźnień, sporów lub niewykonania zobowiązań. Wyważona konstrukcja kontraktu sprzyja stabilności realizacji zamówienia.
3. Odpowiednie ukształtowanie warunków finansowych może również wpływać na rozwój przedsiębiorców uczestniczących w krajowych łańcuchach dostaw w szczególności poprzez poprawę płynności finansowej i ograniczenie barier wejścia do postępowań o większej skali. Racjonalnie ukształtowane warunki finansowe i kontraktowe sprzyjają większej liczbie ofert, umożliwiają udział podmiotów o zróżnicowanej skali działalności oraz ograniczają nierównomierny rozkład ryzyk.
4. Rekomendowane jest zaliczkowanie na potrzeby realizacji inwestycji. Dla wykonawcy inwestycji, w szczególności wykonawcy krajowego, zachowanie bieżącej płynności finansowej na projekcie ma kluczowe znaczenie dla powodzenia projektu.

5. Płatności częściowe oparte na obiektywnie mierzalnych etapach zakresu robót lub kamieniach milowych są rozwiązaniem najbardziej funkcjonalnym i akceptowalnym dla instytucji finansowych, które udzielają wykonawcom finansowania na realizację projektów. Umożliwiają bieżące rozliczanie nakładów, stabilizują przepływy finansowe wykonawcy (zwłaszcza MŚP) oraz dają spółce z udziałem Skarbu Państwa kontrolę realizacji zamówienia.

Rekomenduje się w szczególności:

1) **Dostosowanie wysokości zabezpieczenia do rzeczywistego ryzyka**

Określanie poziomu zabezpieczenia należytego wykonania umowy w sposób proporcjonalny do wartości i złożoności zamówienia, tak aby chronić interes spółki z udziałem Skarbu Państwa bez nadmiernego obciążania wykonawców.

2) **Stosowanie przejrzystych zasad płatności i rozliczeń etapowych**

Przewidywanie mechanizmów umożliwiających rozliczanie prac w etapach, w powiązaniu z rzeczywistym postępem realizacji, co może wspierać stabilność i płynność finansową wykonawców i ich podwykonawców zwłaszcza o mniejszej skali działalności. Aby mechanizm wspierał płynność i stabilność łańcucha dostaw w ramach danej inwestycji, spółki z udziałem Skarbu Państwa mogą wymagać od wykonawcy stosowania mechanizmu dalszej płatności na rzecz podwykonawców (tzw. *down-flow*) w ustalonych terminach wraz z obowiązkiem przedstawiania oświadczeń podwykonawców o przekazanej zapłacie oraz przewidywać bezpośrednie płatności na rzecz wskazanych podwykonawców w uzasadnionych przypadkach. Takie rozwiązanie sprzyja bardziej sprawiedliwemu podziałowi ryzyka i jest efektywne z punktu widzenia zarządzania płynnością finansową całego łańcucha dostaw zaangażowanego w realizację inwestycji. Z punktu widzenia zwiększenia udziału komponentu krajowego istotne jest też niezwłoczne akceptowanie protokołów odbioru wykonanych prac, bo to rzutuje na możliwość wystawiania faktur w akceptowalnych dla obu stron terminach. Nieuzasadnione wydłużanie procedur podpisania protokołu odbioru zrealizowanych prac w rezultacie pogarsza płynność finansową wykonawców. Ponadto krótkie terminy płatności wskazane na fakturze wpływają pozytywnie na płynność wykonawców projektu, zwykle tych krajowych.

3) **Uwzględnianie mechanizmów waloryzacyjnych**

Konstruowanie jasnych zasad waloryzacji wynagrodzenia w projektach długoterminowych, w szczególności w odniesieniu do istotnych zmian cen materiałów, energii lub usług, jeżeli ma to znaczenie dla utrzymania równowagi ekonomicznej kontraktu. W umowach na realizację projektów powyżej sześciu miesięcy spółki z udziałem Skarbu Państwa powinny rozważyć mechanizm waloryzacji wynagrodzenia, jeżeli dochodzi do znaczących zmian kosztów. Waloryzacja powinna być oparta na wskaźnikach publicznych i stosowana automatycznie, bez konieczności renegocjacji umowy, co stabilizuje relacje umowne między stronami. Punktem odniesienia w zakresie zasad waloryzacji mogą być rekomendacje, wytyczne i dobre praktyki

publikowane przez Urząd Zamówień Publicznych na potrzeby zamawiających publicznych, którzy mają wpływ na kształtowanie rynku wykonawców i standardy warunków kontraktowych.

**4) Stopniowe zwalnianie zabezpieczeń po realizacji etapów**

Stosowanie mechanizmów umożliwiających częściowe zwalnianie zabezpieczenia po zakończeniu kluczowych faz projektu, co może ograniczać nadmierne zamrożenie kapitału.

**5) Ocenę udziału komponentu krajowego**

Wprowadzanie do kontraktów klauzul kreujących obowiązki po stronie wykonawców raportowania poziomu komponentu krajowego w łańcuchu dostaw w wyniku realizacji zamówienia przy zastosowaniu wskazanej jednolitej metodyki liczenia tego wskaźnika. Taką metodykę wypracuje Główny Urząd Statystyczny na potrzeby badania komponentu krajowego na potrzeby realizacji Programu badań statystycznych Statystyki Publicznej, które będzie przeprowadzane co roku wśród przedsiębiorców.

**6) Udzielanie zaliczek**

Stosowanie w kontraktach zaliczek przed spełnieniem świadczenia przez wykonawcę. W tej sytuacji wykonawcy powinni w pierwszej kolejności udokumentować rozliczenie danej zaliczki poprzez wykazanie odpowiednimi dowodami, że zaliczka została przeznaczona na realizację zamówienia aż do pełnego rozliczenia zaliczki. Zaleca się, że dopiero z chwilą rozliczenia zaliczek, zamawiający będzie mógł wypłacać poszczególne części wynagrodzenia zastrzeżonego w umowie pod warunkiem należytego wykonania przez wykonawcę poszczególnych części zamówienia.

