POLITYKA INSIGHT | RESEARCH

Ministerstwo Rozwoju

Jak ubiegać się o zamówienia publiczne organizacji międzynarodowych?

15 historii sukcesu polskich firm

AUTORKI

Agnieszka Górniak
menadżer projektów badawczych,
Polityka Insight

Monika Helak
badaczka, Polityka Insight

REDAKCJA

Adam Puchejda

Agnieszka Górniak

WSPÓŁPRACA

Weronika Kula

PROJEKT GRAFICZNY

Małgorzata Gryniewicz

Warszawa, czerwiec 2020 r.

Ministerstwo Rozwoju

Raport powstał na zlecenie Ministerstwa Rozwoju. Opracowanie jest bezstronne i obiektywne, zleceniodawca nie miał wpływu na jego tezy ani wymowę.
Wszystkie prawa zastrzeżone.

POLITYKA INSIGHT

Polityka Insight to pierwsza w Polsce platforma wiedzy dla liderów biznesu, decydentów politycznych i dyplomatów. Działa od pięciu lat i ma trzy linie biznesowe: wydaje serwisy analityczne dostępne w abonamentach (PI Premium, PI Finance i PI Energy), przygotowuje opracowania, prezentacje i szkolenia na zlecenie firm, administracji publicznej i organizacji międzynarodowych oraz organizuje debaty tematyczne i konferencje.
www.politykainsight.pl

Spis treści

Streszczenie 3

Wnioski z badania 5

Syntetyczny profil badanych firm 5

Strategie pozyskiwania kontraktów 6

Ocena i przebieg kontraktu 7

Skutki dla firmy 8

Białe plamy rynku. Kogo na nim nie ma, choć mógłby być 10

Rekomendowane działania dla innych firm 11

Rola państwa i instytucji wspierających. Rekomendacje 12

Działania administracji publicznej szczebla centralnego 12

Rekomendacje wynikające z badania 14

15 historii – studia przypadków 18

Areto 19

Baltic Data Science 24

Ecorys Polska 30

EPRD Biuro Polityki Gospodarczej i Rozwoju Regionalnego 35

Famed Żywiec 41

Kompania Leśna 46

Korporacja Wschód 51

Marcin Bużański Consulting 56

MG Perfekt 60

Pagacz Defence Group 65

Polpharma 70

PwC Polska 74

Siltec 79

Translators Family 84

Vector Synergy 89

Aneks metodyczny 94

Streszczenie

Kontrakty z organizacjami międzynarodowymi są bardzo opłacalne dla polskich firm. Respondenci byli bez wyjątku bardzo zadowoleni z doświadczenia współpracy z tego typu instytucjami. Szczególnie chwalili klarowność procedur, procesów oraz otwartość i responsywność zamawiających. Oprócz spodziewanej gratyfikacji finansowej i sprawnego kontaktu z kontrahentami realizacja międzynarodowych zamówień publicznych przynosi firmom korzyści rzadziej spotykane w codziennej działalności, takie jak prestiż, wzmocnienie kapitału ludzkiego czy możliwość sprawdzenia się na odległych zagranicznych rynkach. Jednocześnie kontrakty te bywają dużym wyzwaniem – to często kompleksowe, złożone zadania rozpisane na kilka-kilkanaście miesięcy intensywnych działań.

Współpracą z organizacjami międzynarodowymi zainteresowane są przede wszystkim firmy z doświadczeniem w działalności zagranicznej. W zgromadzonym materiale badawczym zaobserwowaliśmy pewną różnorodność branżową, choć wyraźnie dominują przedsiębiorstwa wytwarzające maszyny i sprzęt specjalistyczny (zwłaszcza na użytek służb mundurowych) oraz świadczące usługi doradcze. Klasa wielkości firm nie odgrywa dużej roli, jednak podmioty mniejsze lub nieposiadające wieloletniego doświadczenia korzystają na współpracy w ramach konsorcjów. Co istotne, subiektywny, odczuwany przez respondentów próg wejścia na rynek zamówień organizacji międzynarodowych jest wyższy niż w rzeczywistości, tj. określony przez obiektywne warunki panujące na tym rynku.

Firmy swoją działalność opierają na współpracy z organizacjami międzynarodowymi lub traktują ją jako epizod. W ramach pierwszego modelu organizacje międzynarodowe są dla firm istotnym i znaczącym źródłem przychodów, a dużą część ich aktywności zajmuje ubieganie się o zamówienia publiczne w Polsce i za granicą. W drugim modelu współpracy kontrakty z organizacjami międzynarodowymi są tylko interesującym epizodem, niekoniecznie przekładającym się na zmianę modelu biznesowego. Firmy z tej drugiej grupy powinny stanowić przedmiot szczególnego zainteresowania Ministerstwa Rozwoju – to one potencjalnie mogą istotnie zwiększyć skalę zawieranych kontraktów z organizacjami międzynarodowymi.

Firmy, które mają za sobą współpracę z organizacją międzynarodową, zachęcają innych przedsiębiorców do zabiegania o kontrakty. Realizacja zamówienia dla organizacji międzynarodowej może być wyzwaniem zwłaszcza dla małych, specjalistycznych firm nieobecnych na rynkach zagranicznych. Nasi rozmówcy bez wyjątku podobną współpracę opisali jednak jako pozytywne, rozwijające doświadczenia, o które warto zabiegać. Najczęściej radzili też, by adekwatnie rozpoznać własne możliwości, nawiązywać kontakty z innymi firmami i tworzyć konsorcja oraz uważnie czytać dokumenty przetargowe.

Przedsiębiorcy nie zawsze mają pomysł na aktywną rolę państwa, ale skorzystaliby z jego pomocy. Badani wskazują najczęściej na potrzebę aktywniejszego pośrednictwa instytucji państwowych, np. informowania o odbywających się przetargach lub wydarzeniach, podczas których można nawiązać nowe kontakty biznesowe z potencjalnymi konsorcjantami z zagranicy. Na podstawie zgromadzonych deklaracji i zidentyfikowanych barier można wyróżnić następujące grupy postulatów:

- **Edukacja i popularyzacja postępowań organizacji międzynarodowych.** Obejmująca zarówno działalność edukacyjną wśród przedsiębiorców jeszcze nieobecnych na tym rynku (np. spotkania szkoleniowe, webinaria, konferencje), jak i pomoc udzielaną już doświadczonym firmom (np. newslettery lub portale informujące o ogłoszonych postępowaniach).

- **Sieciowanie polskich firm.** Poszerzanie kontaktów powinno odbywać się w trzech grupach: organizacji międzynarodowych (np. nawiązywanie kontaktu z Polakami tam pracującymi w celu zachęcenia ich do udzielenia wsparcia merytorycznego firmom), potencjalnych kontrahentów (polskich i zagranicznych firm gotowych do wspólnego startu w przetargu) i polskiej administracji publicznej (większa otwartość na udział w konsorcjach np. ze strony instytucji samorządowych).

- **Wzmacnianie konkurencyjności polskich firm.** Pozytywną rolę w tej materii mogłaby odegrać dyplomacja gospodarcza realizowana przez ambasady i konsulaty, zwłaszcza jeśli oprócz podmiotów państwowych promowałaby też polski kapitał prywatny. Administracja publiczna może też udzielać przedsiębiorcom wsparcia organizacyjnego i kompetencyjnego (pomoc w skompletowaniu oferty, tłumaczenia dokumentów) oraz angażować ich do konsultacji społecznych w przypadku tworzenia nowych regulacji gospodarczych, tak by zmiany legislacyjne ułatwiały start w przetargach organizacji międzynarodowych.

Przedsiębiorcy podkreślają, że choć dostrzegają wysiłki instytucji publicznych w obszarze polityki informacyjnej i wsparcia otoczenia biznesowego firmy, oczekują większej aktywności także w innych obszarach wpływu państwa.

Wnioski z badania

Rynek zamówień publicznych dla organizacji międzynarodowych nie jest w Polsce jeszcze dobrze rozwinięty w porównaniu z krajami Europy Zachodniej. Pula firm, które współpracują z tego typu instytucjami, systematycznie się jednak rozszerza. Co więcej, niektóre z nich większość swoich przychodów czerpią już z kontraktów z tymi organizacjami. Podstawowymi pytaniami, na które odpowiadamy w niniejszym raporcie, **są te o korzyści, jakie polskie przedsiębiorstwa mogą odnieść ze współpracy z organizacjami międzynarodowymi, i o warunki, jakie te firmy muszą spełnić, by zawierać i z sukcesem realizować kontrakty dla tych organizacji.**

Syntetyczny profil badanych firm

W toku poszukiwań potencjalnych rozmówców natrafiliśmy na przedsiębiorców reprezentujących różne klasy wielkości zatrudnienia. Jak się okazuje, zamówienia dla organizacji międzynarodowej mogą z powodzeniem wykonywać duże polskie spółki będące częścią globalnej struktury korporacyjnej, jak i lokalne, kilkuosobowe firmy. Zaobserwowaliśmy też duże zróżnicowanie branżowe – w naszej bazie obecne były zarówno firmy z sektora usługowego (np. usługi wystawiennicze, usługi konsultingowe, usługi przewozu i utylizacji odpadów, usługi z zakresu tłumaczeń), jak i produkcyjnego (np. produkcja broni, leków, maszyn ciężkich). Z tego grona najbardziej wyróżniały się jedno- i kilkuosobowe przedsiębiorstwa konsultingowe, z których rekrutowali się eksperci doradzający przy: budowaniu zagranicznych instytucji politycznych, opracowaniu strategii infrastrukturalnych lub wykonaniu analiz prawnych bądź gospodarczych. Ponadto, w naszej bazie firm, które zostały odnotowane w oficjalnie dostępnych repozytoriach organizacji międzynarodowych jako kontrahenci, dość często pojawiały się biura inżynierskie i firmy produkujące specjalistyczny sprzęt. Ogółem przedsiębiorstwa usługowe liczebnie przeważały nad tymi dostarczającymi towary.

Musimy jednak zastrzec, że nasza baza przedsiębiorstw-kontrahentów organizacji międzynarodowych, licząca ok. 200 rekordów, z pewnością nie jest bazą kompletną. Co więcej, nie sposób rozstrzygnąć, na ile jest to zbiór reprezentatywny dla wszystkich firm, które wykonywały tego typu kontrakty. Jest tak, ponieważ nie wszystkie organizacje międzynarodowe udostępniają informacje o swoich kontrahentach. Dostępne repozytoria nie zawsze są kompletne, a tym samym niekoniecznie odzwierciedlają stan faktyczny (widnieją tam np. kontrakty zawarte, ale nieukończone bądź nierozpoczęte, gdyż z jakiś względów organizacja wycofała się z planowanego przedsięwzięcia).

W końcowej próbie 15 firm znalazły się przedsiębiorstwa następujących branż: produkcja maszyn leśnych, usługi doradcze i badawcze, projektowanie i montaż

witryn sklepowych oraz stoisk wystawienniczych, produkcja leków, produkcja umeblowania medycznego, produkcja sprzętu IT na potrzeby bezpieczeństwa, produkcja sprzętu wojskowego, *blockchain*, dystrybucja artykułów gospodarstwa domowego i biuro tłumaczeń. Szczegółowa tabela z charakterystykami firm naszych respondentów znajduje się w aneksie metodycznym na końcu raportu.

Strategie pozyskiwania kontraktów

Naszych respondentów można podzielić na dwie grupy pod względem strategii pozyskiwania kontraktów:

1. Stali kontrahenci organizacji międzynarodowych

– przedsiębiorcy, dla których zamówienia publiczne stanowią rdzeń działalności i jedno z głównych źródeł przychodów. Tacy respondenci mogli niejednokrotnie pochwalić się nawet kilkudziesięcioma zrealizowanymi kontraktami i obsługą nieraz kilku różnych organizacji, szczególnie, że biegłość obsługi postępowań przetargowych oraz zgłaszania konkurencyjnych, merytorycznych ofert stanowiły o powodzeniu ich działalności biznesowej.

2. Epizodyczni kontrahenci organizacji międzynarodowych

– przedsiębiorcy, dla których zamówienia organizacji międzynarodowych stanowiły jedynie uzupełnienie podstawowej działalności. Firmy z tej grupy zawarły maksymalnie do czterech kontraktów z organizacjami międzynarodowymi, często tymi samymi. Podstawową motywacją wykonania takich kontraktów był wymiar prestiżowy, czasami także okazja do sprawdzenia się na nowym rynku w bezpiecznych warunkach. Zdarzało się, że firmy wchodziły na rynek dopiero po otrzymaniu zaproszenia do udziału w przetargu od organizacji międzynarodowej.

Stali i epizodyczni kontrahenci znacząco się od siebie różnią. Pierwsi mają świetne rozeznanie w realiach rynku zamówień organizacji międzynarodowych, znają ich procesy oraz struktury, specyfikę zamówień, niekiedy sami mają doświadczenie pracy dla takiej organizacji. Widoczne jest to zwłaszcza w przypadku doradców, którzy z jednej strony dysponują poszukiwaną i rzadką wiedzą ekspercką (np. dotyczącą trudnej gałęzi prawa lub polityki państwa znajdującego się w konflikcie wojennym), z drugiej – swobodnie poruszają się po procedurach przetargowych, mają też kontakty osobiste, które ułatwiają docieranie do informacji o kolejnych zamówieniach. Dla części firm, zwłaszcza produkcyjnych, udział w przetargach organizacji międzynarodowych stanowi podstawowy i bardzo intratny rynek zbytu, tym bardziej że poza nim możliwości są ograniczone – mowa tu o rzadkim, złożonym i kosztownym sprzęcie wytwarzanym specjalnie na potrzeby instytucji publicznych.

Kontrahenci epizodyczni ubiegają się o zamówienia publiczne, ponieważ zaczynają interesować się możliwościami tego rynku lub ulegają sugestiom swoich partnerów biznesowych. Można jednak przypuszczać, że częstszym scenariuszem jest ten, w którym to organizacja międzynarodowa zwraca się bezpośrednio do firmy z zaproszeniem do udziału w przetargu. Wielu respondentów uznaje to za okazję,

z której warto skorzystać, a po pierwszym swoim sukcesie postanawia samodzielnie wyszukiwać kolejne postępowania, w których chce startować. Taka ścieżka dotyczy zwłaszcza firm, które w chwili zawarcia pierwszego kontraktu z organizacją międzynarodową z sukcesami prowadzą już sprzedaż za granicą, a ich renoma przyciąga do nich instytucje międzynarodowe, które szukają kontrahentów do realizacji konkretnych zamówień. Należy zaznaczyć, że w naszej próbie znalazły się jednak dwie firmy, które nie podjęły kolejnych starań o współpracę tego typu i nie mają planów jej zainicjowania w przyszłości.

Niezależnie od charakterystyki przedstawionej powyżej, respondenci pozytywnie oceniali procedury przetargowe. Chwalili oni przedstawicieli organizacji międzynarodowych za sprawny, otwarty kontakt, bieżące udzielanie pomocy w kwestiach formalnych i wyjaśnianie wątpliwości proceduralnych. Same procedury w oczach niektórych rozmówców były złożone, ale nie nadmiernie skomplikowane, zwłaszcza dzięki możliwości zadawania zamawiającemu szczegółowych pytań. Często wymienianą zaletą była anglojęzyczność formularzy, niska waga ceny w algorytmie punktacji ofert i ujawnianie maksymalnej kwoty, jaką zamawiający miał zamiar przeznaczyć na realizację zamówienia już na etapie publikacji postępowania. Pozwalało to firmom zawczasu ocenić, czy opłaci im się podejmować wysiłek i przeznaczać czas na przygotowanie oferty. Respondenci negatywnie ocenili natomiast postępowania o zamówienia publiczne polskiej administracji publicznej. Firmy wskazywały na zbyt wysoki ich zdaniem stopień formalizacji udzielania zamówienia, zbyt długi czas rozstrzygania postępowań, nieżyczliwość i trudność w kontakcie z urzędnikami obsługującymi przetargi oraz przypisywane zbyt wysokiego znaczenia kryterium ceny, a nie jakości usługi lub produktu.

Ocena i przebieg kontraktu

W przypadku większości respondentów wykonywane zadanie nie odbiegało od rutynowej działalności biznesowej i nie wiązało się z ekstensywnymi inwestycjami niezbędnymi do jego realizacji.

Dla wszystkich naszych respondentów kontrakt z organizacją międzynarodową stanowił pozytywne doświadczenie. Zdecydowana większość z nich deklarowała bezproblemowy, terminowy przebieg realizacji. W jednym przypadku zdarzyło się opóźnienie, które ostatecznie nie zagroziło powodzeniu projektu, choć firma musiała zapłacić z tego tytułu karę umowną. Opóźnienie wynikało z przyczyn zewnętrznych (przedłużające się formalności) i wiązało się z utrudnieniami w transporcie transgranicznym. Respondenci zadeklarowali, że przy analogicznym kontrakcie większą wagę przyłożyliby do zarządzania kryzysowego i bardziej zachowawczo zaplanowaliby harmonogram realizacji kontraktu. Jest to perspektywa przydatna dla dostawców towarów, zwłaszcza w przypadku rynków poza granicami strefy Schengen.

Większość przedstawicieli firm chwaliła pracowników organizacji międzynarodowych za bieżące wspieranie respondentów w toku projektu. Jeden z rozmówców zaznaczył, że podczas realizacji projektu można było poczuć się jak poważny part-

ner biznesowy, a dodatkowo dało się zauważyć, że obu stronom kontraktu tak samo zależy na jego powodzeniu. Niewątpliwie u części naszych respondentów zwiększało to poczucie bezpieczeństwa w działalności biznesowej. Ocena współpracy z organizacjami międzynarodowymi w porównaniu do współpracy z krajową administracją wypadała zdecydowanie na niekorzyść tej drugiej. Część badanych firm wskazywała też, że do postępowania przystępowała z dużą obawą, mając w pamięci wcześniejsze trudności znane z polskiego rynku.

Ponadto, „osłona" zapewniana przez organizacje międzynarodowe ośmielała niektórych przedsiębiorców do wejścia na nowe, bardziej ryzykowne rynki, np. Europy Wschodniej (co jest istotną zaletą, biorąc pod uwagę, że kraje te mimo bliskiego sąsiedztwa stanowią raptem 6 proc. polskiego eksportu), czy znosiła bariery językowe w przypadku kontraktów, gdzie organizacja międzynarodowa jedynie pośredniczyła między dostawcą usługi lub towaru a końcowym beneficjentem projektu. Niekiedy kontrakt dla organizacji międzynarodowej przekraczał skalę codziennej działalności firmy, np. z powodu kosztów transoceanicznego transportu – w takich przypadkach organizacja międzynarodowa brała część zobowiązań na siebie, np. dzięki posiadanym specjalnym umowom transportowym bądź posiadaniu własnej floty samolotów.

Skutki dla firmy

Organizacje międzynarodowe to duże instytucje działające globalnie i wspierające rozwój różnych obszarów życia społeczno-gospodarczego. Skala, zakres i zasięg ich działania predestynują je do grona ważnych partnerów biznesowych. Ubieganie się o zamówienia publiczne i nawiązanie współpracy z organizacją międzynarodową może przynieść firmie szereg korzyści, które mogą mieć znaczenie zarówno w perspektywie krótko-, jak i długoterminowej. Respondenci wskazywali szeroką gamę skutków, jakie ich firmy odniosły w wyniku realizacji zamówień publicznych i współpracy z organizacjami międzynarodowymi. Zebrane korzyści pogrupowaliśmy w cztery podstawowe kategorie: finansowe, biznesowe, wizerunkowe i dotyczące rozwoju kadry.

Finansowe

- **Gratyfikacja finansowa to najczęściej wskazywana korzyść**. Kontrakty organizacji międzynarodowych zostały ocenione jako bardziej intratne niż zamówienia publiczne w Polsce. Ważną korzyścią dla firm jest wynikająca z elastyczności organizacji międzynarodowych możliwość negocjacji wysokości zaliczek oraz liczby i wysokości transz płatności. Dzięki temu firmy nie muszą kredytować całości kontraktów w trakcie ich realizacji.

Biznesowe

- **Współpraca z ekspertami**. Rozbudowywanie siatki ekspertów było przede wszystkim wskazywane przez firmy, które realizowały kontrakty w krajach rozwijających się lub na innych kontynentach. Nawiązanie współpracy z ekspertami, szczególnie gdy kontrakt dotyczy specyficznej i wąskiej dziedziny, pozwala współpracownikom zdobywać nowe informacje, poznawać dobre praktyki, a tym samym budować kapitał wiedzy w firmie.
- **Promocja, udział w imprezach branżowych i nawiązywanie nowych kontaktów biznesowych, sprzyjają poszerzeniu portfolio klientów.** Realizacja zamówień na nowych rynkach, jak również dystrybucja sprzętu i usług przez organizację wśród krajów stowarzyszonych, pozwalają na promocję produktów polskich firm i na nawiązanie nowych kontaktów zarówno wśród klientów instytucjonalnych, jak i z sektora prywatnego.
- **Nowe kontrakty. Rozwój biznesu. Ekspansja zagraniczna.** Współpraca z organizacjami międzynarodowymi ułatwia nawiązywanie kontaktów biznesowych i instytucjonalnych na obcych rynkach, a tym samym wchodzenie i umacnianie na nich swojej pozycji. Respondenci często podkreślali, że realizacja zamówienia przełożyła się na zdobycie kolejnych kontraktów z nowymi partnerami biznesowymi zarówno na rynkach zagranicznych, jak i w Polsce. Ponadto, zebrane doświadczenia pozwalały firmom dostrzegać nisze i takie doświadczenia były dla nich impulsem do rozszerzenia katalogu świadczonych usług.
- **Doświadczenie. Referencje. Rekomendacje.** Kontrakty organizacji międzynarodowych to źródło doświadczenia, ponieważ często instytucje te poszukują kontrahentów mogących zrealizować innowacyjne czy też ważne społecznie zamówienia. Wdrażanie takich projektów buduje w pracownikach poczucie misji. Rzetelna, terminowa realizacja umowy przekłada się na otrzymanie referencji, które mogą stanowić ważny atut przy staraniu się o kolejne kontrakty dla organizacji międzynarodowych, instytucji publicznych lub biznesu.

Wizerunkowe

- **Prestiż to najczęściej wskazywana korzyść zaraz po gratyfikacji finansowej.** Organizacje międzynarodowe należą do ważnych partnerów, a ich marki są rozpoznawalne na całym świecie. Według respondentów współpraca z takim klientem należy do istotnych i warto chwalić się nią w portfolio.
- **Budowa i umacnianie marki.** Organizacje międzynarodowe działają na szeroką skalę, dystrybuując towary i usługi wśród krajów członkowskich, dzięki czemu firmy docierają zarówno do aktualnych klientów, jak i na nowe rynki. Organizacje międzynarodowe w sposób pośredni potwierdzają, że dany kontrahent jest wiarygodną marką.

Rozwój kadry

- **Rozwój kapitału ludzkiego.** Realizacja kontraktów dla organizacji międzynarodowych przekłada się na zdobywanie nowych kwalifikacji i kompetencji współpracowników w firmie. Realizacja kontraktów dla organizacji międzynarodowych pomaga w budowaniu kapitału i zdobywaniu praktycznej wiedzy. Nowe umiejętności zawodowe wspierają rozwój kadry firmy i mogą z powodzeniem zostać wykorzystane przy realizacji kolejnych zamówień.

Białe plamy rynku. Kogo na nim nie ma, choć mógłby być[1]?

Od 1992 roku Polska nieprzerwanie odnotowuje rokroczny wzrost gospodarczy. Dodatnia jest też dynamika eksportu, która w latach 2015–2018 wyniosła średnio rocznie 8,2 proc., co daje nam czwartą pozycję w Unii Europejskiej. Prawie 90 proc. wyeksportowanych z Polski towarów trafiało do krajów unijnych, przede wszystkim do Niemiec. W 2018 r. w największej mierze eksportowaliśmy pojazdy drogowe i części samochodowe, maszyny elektryczne i ogólnego zastosowania przemysłowego, urządzenia telekomunikacyjne do zapisu i odtwarzania dźwięku, maszyny biurowe, urządzenia transportowe (zwłaszcza statki) – łącznie 37,3 proc. całości polskiego eksportu, wyroby metalowe (18,7 proc.), meble, odzież i obuwie (17,2 proc.), żywność i zwierzęta żywe (10,8 proc.), chemikalia i produkty pokrewne (9 proc.). Z kolei dobra wysokiej technologii (zwłaszcza sprzęt lotniczy, komputery i aparatura naukowo-badawcza) stanowią 8,4 proc. polskiego eksportu. Dodatkowo wymienić warto branże, w których Polska ma znaczący udział w odniesieniu do światowego eksportu, tj. produkcja tytoniu (8,7 proc.), mebli (5,7 proc.), konsol i urządzeń do gier wideo (6,5 proc.), usługi poligraficzne (5,4 proc.) i produkcja mięsna (4,7 proc.).

W naszej bazie spośród firm eksportujących towary rzeczywiście znaleźli się producenci maszyn i pojazdów, sprzętu komputerowego, mebli i chemikaliów. Co ciekawe, w ogóle nie odznaczyło się rolnictwo, mimo że wśród badanych organizacji międzynarodowych znajdują się Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Wyżywienia i Rolnictwa (ang. Food and Agriculture Organization, dalej: FAO) oraz Fundusz Narodów Zjednoczonych na Rzecz Dzieci (ang. United Nations International Children's Emergency Fund, dalej: UNICEF), które zawierają kontrakty z prywatnymi podmiotami na dostawę żywności. W porównaniu do struktury polskiego eksportu, udział producentów mebli czy sprzętu IT w naszej bazie firm też nie jest bardzo wysoki – na kilkaset rekordów jesteśmy w stanie wskazać raptem kilka przykładów z każdej z nich. Ciekawym nieobecnym jest polska branża poligraficzna, piąta na świecie pod względem eksportu. Te dysproporcje można wytłumaczyć przede

1 Dane nt. eksportu pochodzą z raportu Coraz więcej „Made in Poland" za granicą, październik 2019, dostępny online: https://bit.ly/37g57V9.

wszystkim niekompletnością danych, ale także specyfiką zapotrzebowania organizacji międzynarodowych, która nie obejmuje importu tytoniu lub sprzętu do gier wideo. Z drugiej strony struktura polskiego eksportu wskazuje na perspektywiczne kierunki działań dla administracji publicznej, zwłaszcza jeśli chodzi o popularyzację wiedzy o zamówieniach publicznych organizacji międzynarodowych wśród polskich przedsiębiorców i wsparcie ich w przejściu przez zagraniczne procedury przetargowe.

W przypadku usług niekiedy trudniej o eksport. Polska gospodarka mogłaby jednak więcej oferować rynkom zagranicznym w przypadku inżynierii i architektury, usług IT, a także reklamy, badań ewaluacyjnych czy doradztwa inwestycyjnego.

Rekomendowane działania dla innych firm

Respondenci chętnie dzielili się wskazówkami, które przedsiębiorcy debiutujący na rynku organizacji międzynarodowych powinni wziąć pod uwagę, by zwiększyć swoje szanse na sukces. Wiele z nich wynikało ze specyficznych uwarunkowań danej branży lub sposobów postępowania konkretnej organizacji międzynarodowej. Wskazówki te da się uogólnić do czterech podstawowych obszarów, istotnych niezależnie od cech danej firmy.

Jednym z kluczowych zagadnień była umiejętność **adekwatnego rozpoznania możliwości firmy,** przy czym wyraz „adekwatne" można rozumieć dwojako. Z jednej strony – jako docenienie posiadanego potencjału produktowego, a nawet wyjątkowości oferty, która może nie być łatwo dostrzegalna, jeśli dana firma nie jest wyraźnie obecna na rynkach zagranicznych. Z drugiej strony – jako trzeźwą ocenę własnych możliwości i ograniczeń. Nawet respondenci reprezentujący globalne korporacje przykładali dużą wagę do takiej autoewaluacji, podkreślając przy tym fakt, że kontrakty dla organizacji międzynarodowych są wymagające i zakładają wykonanie nieraz bardzo złożonych, długofalowych projektów. Konkurując o nie, należy mieć świadomość zakresu usług bądź towarów, który firma jest w stanie zapewnić.

W kontekście wskazówek dotyczących własnych ograniczeń respondenci zachęcali do **rozwijania siatki kontaktów na potrzeby kontraktów i konsorcjów.** Jest to rozwiązanie szczególnie atrakcyjne dla firm z sektora MŚP, które z powodzeniem mogłyby wykonać część zadań w ramach kontraktów dla organizacji międzynarodowych, ale ze względu na stopień specjalistyczności oferty lub zbyt niską liczbę pracowników nie zawsze są w stanie zaoferować realizację całości zamówienia publicznego. Otwartość na współpracę w ramach konsorcjum może też przedsiębiorcom umożliwić różnicowanie zawieranych kontraktów – w zależności od wymagań danej procedury przetargowej można dobrać innego współpracownika, najlepiej przygotowanego do sformułowania trafnej oferty. Zaletę takiej współpracy podkreślały zwłaszcza firmy działające na rynkach zagranicznych, które nawiązywały współpracę z lokalnymi partnerami z danego kraju.

Ponadto, specyfika zamówień publicznych, nawet u tak przyjaznych partnerów biznesowych jak organizacje międzynarodowe, wymaga **dobrej znajomości procedur i podjęcia adekwatnych do nich przygotowań**. Z perspektywy respondentów ważne jest sprawne zarządzanie projektami, dobra organizacja pracy, znajomość przepisów i regulaminów udzielania zamówień oraz planowanie działań z wyprzedzeniem. Co więcej, zwłaszcza mniej doświadczeni przedsiębiorcy mogą skorzystać na wykupieniu usług doradczych, które choć wiążą się z wydatkiem, mogą zaoszczędzić później kłopotów i niepotrzebnych kosztów na etapie realizacji projektu. W świetle płynących z wywiadów informacji - systematyczność sprawdza się lepiej niż kultura improwizacji. Znajomość przepisów i procedur opłaca się na dłuższą metę, ponieważ większość postępowań o zamówienia publiczne jest rozpisywana według podobnych schematów.

Co charakterystyczne, kilkakrotnie pojawiła się sugestia, by przedsiębiorcy **nabrali większej śmiałości i po prostu próbowali swoich sił** w przetargach organizacji międzynarodowych. Można ten postulat traktować jako odpowiedź na bariery mentalne widoczne u polskich przedsiębiorców, co opisujemy w dalszej części raportu, a czego efektem jest niechęć do inwestycji i skalowania działalności. Jest to spójne z wyrażanym przez epizodycznych kontrahentów zdziwieniem, że procedury zamówień publicznych mogą być przyjazne, przejrzyste i prowadzone przez urzędników życzliwie nastawionych do wykonawców. Wsparcie organizacji międzynarodowych okazuje się też bardzo przydatne, jeśli przedsiębiorca rozważa wejście na potencjalnie ryzykowny rynek, np. wschodni. W takim modelu współpracy dużo łatwiej przekracza się bariery językowe, proceduralne i kulturowe – większość organizacji międzynarodowych zapewnia ze swojej strony opiekuna projektu, który na bieżąco pomaga rozwiązywać problemy.

Rola państwa i instytucji wspierających. Rekomendacje

Jednym z celów badania było poznanie działań, które zdaniem respondentów powinna wdrożyć administracja publiczna, by podnieść poziom zainteresowania polskich firm zamówieniami publicznymi organizacji międzynarodowych. Jak wynika z rankingów publikowanych przez organizacje międzynarodowe, polskie firmy nie należą do zbyt aktywnych na tym rynku i stosunkowo rzadko ubiegają się o podobne zamówienia. Polska, będąc członkiem wielu organizacji międzynarodowych, wnosi wkład finansowy na ich rzecz, tym samym współfinansując realizowane przez nie kontrakty.

Działania administracji publicznej szczebla centralnego

Administracja publiczna szczebla centralnego wdraża praktyczne działania mające na celu promocję współpracy z organizacjami międzynarodowymi, w tym informowanie o zakresie działania organizacji, jak i o platformach zakupowych czy obowią-

zujących zasadach udzielania zamówień publicznych. Ministerstwo Rozwoju (dalej: MR), Ministerstwo Spraw Zagranicznych (dalej: MSZ), Polska Agencja Inwestycji i Handlu (dalej: PAIH) czy Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (dalej: PARP) organizują szkolenia[2], targi[3], konferencje[4], prowadzą portale informacyjne[5], wydają też tematyczne publikacje[6] przedstawiające w przystępny sposób m.in. procedury udzielania zamówień publicznych w konkretnych organizacjach lub w wybranych krajach. Na podstronie Ministerstwa Rozwoju - *Międzynarodowe Zamówienia Publiczne* – scharakteryzowano procedurę zamówień w wybranych organizacjach międzynarodowych oraz załączono linki kierujące czytelników do stron internetowych organizacji i ich platform zakupowych. To ostatnie rozwiązanie jest szczególnie użyteczne, ponieważ strony internetowe organizacji międzynarodowych są rozbudowanymi portalami, a ich konstrukcja nie zawsze jest intuicyjna dla użytkownika. W ramach działań wspomagających polskich przedsiębiorców Ministerstwo Rozwoju razem z Bankiem Gospodarstwa Krajowego i Korporacją Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych opracowały pakiet instrumentów finansowych, z których mogą skorzystać firmy podczas ubiegania się o zamówienie publiczne, jak i na etapie jego realizacji, co zostało opisane w dokumencie pt. *Finansowe instrumenty wsparcia dla polskich przedsiębiorców uczestniczących w przetargach międzynarodowych*[7] oraz w zakładce *Wsparcie dla przedsiębiorców zainteresowanych przetargami organizacji międzynarodowych* znajdującej się na podstronie Ministerstwa Rozwoju.

Na świecie działa kilka tysięcy organizacji międzynarodowych, które publikują zamówienia publiczne na swoich stronach internetowych. Każdy z portali ma opcję notyfikacji o konkretnych kategoriach zamówień. Brakuje natomiast jednej wspólnej platformy, z której przedsiębiorcy mogliby korzystać bezpłatnie. Wychodząc naprzeciw tym potrzebom, Ministerstwo Rozwoju wykupiło dostęp do wyszukiwarki przetargów Kompass, a na swojej stronie internetowej publikuje informacje o wybranych zamówieniach[8]. Ponadto, przedsiębiorcy mogą się zgłosić do pracowników MR i poprosić o udzielenie bezpłatnej pomocy polegającej na wyselekcjonowaniu i przekazaniu konkretnego typu przetargów (z wybranego obszaru, rynku lub konkretnej organizacji międzynarodowej). Informacji o zamówieniach publicznych organizacji międzynarodowych mogą też szukać na ogólnodostępnym *portalu Wielkopolskiej Grupy Prawniczej*, który powstał w ramach projektu szkoleniowo-dorad-

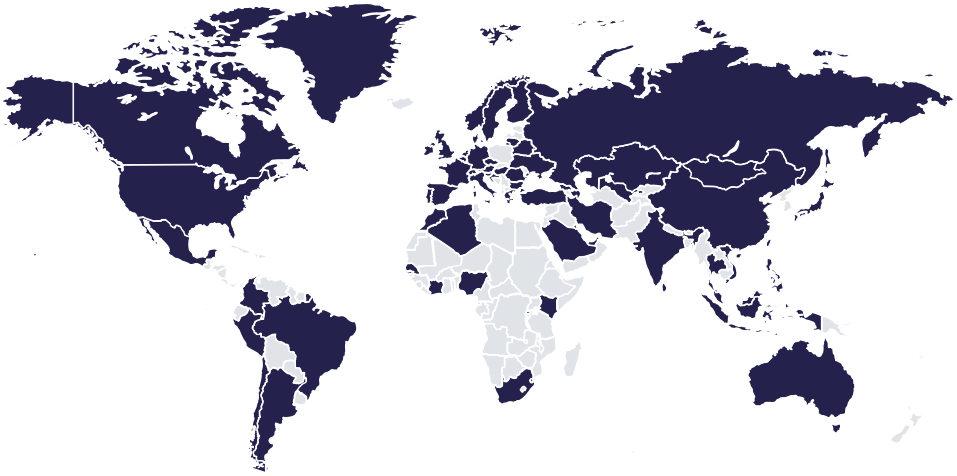
2 Projekt szkoleniowo-doradczy *Zagraniczne zamówienia publiczne w Twojej firmie*! (http://zzp.wgpr.pl) realizowany przez Wielkopolską Grupę Prawniczą na zlecenie PARP-u obejmuje instruktaże, indywidualne doradztwo prawne oraz analizę rynków i wyszukiwanie przetargów. Projekt jest skierowany do MŚP.
3 Targi Pomocy Humanitarnej i Rozwojowej, https://humanitarianexpo.com/.
4 Ministerstwo Rozwoju (dawniej Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii) w 2018 roku zorganizowało konferencję pt. *Moda na zamówienia organizacji międzynarodowych.*
5 Portal prowadzony przez PARP można znaleźć pod adresem: https://bit.ly/2TGYtS7, przez Ministerstwo Rozwoju - https://bit.ly/3eiSA5n.
6 Po *Warsaw Procurement* Forum 2019 powstał *Praktyczny przewodnik dla biznesu. Międzynarodowe projekty i zamówienia – droga do sukcesu*, Warszawa: MSZ, 2019, dostępny online: https://bit.ly/36H9Izv.
7 Finansowe instrumenty wsparcia dla polskich przedsiębiorców uczestniczących w przetargach międzynarodowych, Warszawa: Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, 2018, dostępny https://archiwum.mpit.gov.pl/media/54706/broszura.pdf
8 Ministerstwo Rozwoju, publikacja wybranych międzynarodowych przetargów publicznych, informacja dostępna online: https://www.gov.pl/web/rozwoj/przyklady-miedzynarodowych-przetargow-publicznych.

czego *Zagraniczne zamówienia publiczne w Twojej firmie!*[9].

W opinii respondentów ważną częścią systemu wsparcia polskich firm na rynkach zagranicznych mogą być pracownicy służb dyplomatyczno-konsularnych. Pomocą mogą też służyć uruchomione przez Polską Agencję Inwestycji i Handlu *Zagraniczne Biura Handlowe*[10]. Aktualnie działa ich około 70 i są zlokalizowanych w różnych częściach świata. Pracownicy Biur mają pomagać polskim przedsiębiorcom m.in. w promocji towarów i usług, w sieciowaniu z lokalnymi firmami, w nabywaniu wiedzy z obszaru kultury biznesowej oraz instytucjonalnej, jak również w pozyskiwaniu informacji o rynku, jego segmentach oraz wybranych branżach. Kontakty do konkretnych Zagranicznych Biur Handlowych można zaleźć na stronie *www.trade.gov.pl.*

Mapa 1.

Sieć i lokalizacja Zagranicznych Biur Handlowych Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu



Źródło: grafika pobrana ze strony www.trade.gov.pl

Rekomendacje wynikające z badania

Generalnie respondenci mieli trudność we wskazaniu, jakie działania państwo mogłoby wdrożyć, by zaktywizować polskich przedsiębiorców do ubiegania się o zamówienia publiczne organizacji międzynarodowych. Po przeanalizowaniu zebranych rekomendacji i zestawieniu ich z działaniami polskiej administracji, stwierdzamy, że spora część z tych propozycji jest już realizowana przez instytucje państwa. Można stąd wnioskować, że wiedza przedsiębiorców realizujących tego typu zamówienia co do zakresu i skali działań administracji publicznej jest niewielka. Można też założyć, że w przypadku przedsiębiorców bez doświadczeń

9 Wyszukiwarka międzynarodowych przetargów dostępna na stronie: http://zzp.wgpr.pl/wyszukiwarka-przetargow.
10 O sieci Zagranicznych Biur Handlowych PAIH - https://www.trade.gov.pl/pl/niezbednik-eksportera/instytucje-pomagajace-eksporterom/wsparcie-merytoryczne

na rynku zamówień publicznych organizacji międzynarodowych poziom świadomości może być jeszcze niższy. Opracowane na podstawie zebranych danych rekomendacje pogrupowaliśmy w kilka obszarów.

Obszar: Budowa świadomości i edukacja

Administracja publiczna – Ministerstwo Rozwoju, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, czy Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości – powinna systematycznie **organizować szkolenia dla przedsiębiorstw** zainteresowanych ubieganiem się o zamówienia publiczne organizacji międzynarodowych. Pomogą one w poszerzaniu wiedzy na temat zakresu i skali działania tych organizacji oraz zasad i procedur organizowanych przez nich zamówień publicznych. Szkolenia powinny być organizowane zarówno w trybie stacjonarnym, jak i online np. jako webinary z możliwością aktywnego uczestnictwa w dyskusji. Nagrane szkolenia warto umieszczać w sieci, tak by zagwarantować jak najszerszy do nich dostęp. Ze względu na to, że procedury zamówień publicznych ulegają zmianom, warto podobne szkolenia organizować cyklicznie. Tego typu inicjatywa będzie szczególnie cenna dla pracowników firm z sektora MŚP, którzy często nie dysponują czasem, by poznać nowe rynki lub śledzić zmiany w zamówieniach publicznych organizacji międzynarodowych.

Bariery mentalne polskich przedsiębiorców są jedną z najistotniejszych przeszkód w staraniu się o kontrakty międzynarodowe. Z opinii respondentów wynika, że złe doświadczenia wynikające z realizacji zamówień publicznych w Polsce mogą przekładać się na niechęć do udziału w przetargach organizacji międzynarodowych. Tymczasem, jak wynika z badania, procedury i sposób zorganizowania postępowań w organizacjach międzynarodowych są znacznie bardziej przejrzyste i przyjazne dla przedsiębiorców niż w Polsce. To samo dotyczy kontaktu z pracownikami odpowiedzialnymi za zamówienia w organizacjach. Ministerstwo Rozwoju podczas akcji informacyjno-promocyjnych powinno uwypuklać wyżej wymienione plusy współpracy z organizacjami międzynarodowymi.

Respondenci uczestniczący w **Międzynarodowych Targach Pomocy Humanitarnej i Rozwojowej** (ang. Warsaw Humanitarian Expo, dalej: WHE) bardzo dobrze ocenili pomysł i sposób organizacji targów, które ich zdaniem powinny na stałe zagościć w kalendarzu spotkań międzynarodowych organizowanych na terenie Polski. WHE daje okazje do promocji organizacji międzynarodowych i umożliwia nawiązywanie bezpośredniego kontaktu z ich pracownikami.

Darmowy dostęp do ogłoszonych zamówień publicznych organizacji międzynarodowych. Przegląd rynku zamówień publicznych wymaga czasochłonnego sprawdzania wielu portali lub wykupienia subskrypcji u firm specjalizujących się w selekcji ogłoszeń. Według części respondentów państwo mogłoby wypełnić tę lukę i zagwarantować darmowy dostęp do bazy ogłoszeń organizacji międzynarodowych. Taka pomoc jest ważna szczególnie dla firm z sektora MŚP, których pracownicy śledzą ogłoszenia w ramach szeregu innych obowiązków.

Obszar: Baza kontaktów i sieciowanie

Ministerstwo Rozwoju powinno systematycznie pozyskiwać informacje na temat firm, które zrealizowały zamówienia publiczne organizacji międzynarodowych bądź zarejestrowały się w ich bazach. Zbieranie informacji **pomoże zbudować bazę kontaktów do polskich firm.** Dzięki zebranym kontaktom Ministerstwo Rozwoju będzie mogło systematycznie opracowywać dobre praktyki polskich firm na temat zrealizowanych zamówień, a także prosić o wskazanie obszarów wsparcia, którego przedsiębiorcy oczekują w zakresie współpracy z organizacjami międzynarodowymi.

Ministerstwo Rozwoju powinno też stworzyć **jedną platformę**, na której byłyby publikowane wszystkie materiały promocyjno-informacyjne o działaniach i inicjatywach na rzecz współpracy z organizacjami międzynarodowymi. Aktualnie te informacje są udostępniane na stronach internetowych różnych instytucji publicznych, w tym na archiwalnych stronach Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii. Takie rozproszenie treści wprowadza chaos informacyjny. Jedno repozytorium wiedzy byłoby sporym ułatwieniem dla firm. W ramach portalu można także inicjować sieciowanie przedsiębiorstw, które już współpracują z organizacjami międzynarodowymi, z tymi, które dopiero planują taką współpracę zainicjować. Ministerstwo powinno też gromadzić informacje o ekspertach i byłych współpracownikach organizacji międzynarodowych, którzy mogliby wpierać swoją wiedzą firmy ubiegające się o kontrakty. Portal mógłby być przestrzenią do nawiązania współpracy z ww. ekspertami i pracownikami organizacji międzynarodowych, którzy wspieraliby doradczo polskie przedsiębiorstwa na etapie ubiegania się o zamówienie i podczas realizacji kontraktów.

Obszar: Budowanie konsorcjów

Organizacje międzynarodowe doceniają, gdy w konsorcjum znajdują się instytucje publiczne. Niestety, otwartość polskiej administracji na udział w tego typu inicjatywach jest nikła. Instytucje publiczne bardzo długo udzielają odpowiedzi na wystosowane zaproszenia. Zmiana tego stanu rzeczy to niewątpliwie obszar, w którym ministerstwa (MR, MSZ) mogłyby wesprzeć sektor prywatny. Wskazana jest więc aktywna promocja współpracy administracji wszystkich szczebli z firmami, która mogłaby prowadzić do zawiązywania partnerstw i konsorcjów. Na podobnej współpracy mogą też skorzystać instytucje publiczne, np. poprzez poznanie nowych rozwiązań czy dobrych praktyk.

Obszar: Służby dyplomatyczne

Respondenci mieli różne, niestety nie zawsze pozytywne, doświadczenia współpracy z polskimi służbami dyplomatycznymi. Przedsiębiorcy oczekują od nich otwartości, sieciowania, udzielania potrzebnych informacji, pomocy w nawiązaniu kontaktów biznesowych oraz promocji produktów i usług polskich firm za granicą. Warto

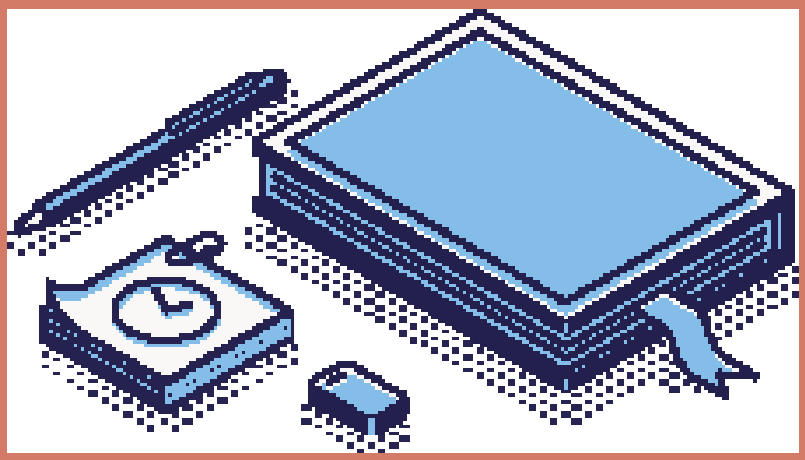
zastanowić się nad poszerzeniem kompetencji pracowników Zagranicznych Biur Handlowych, którzy mogliby nawiązywać współpracę także z przedstawicielstwami biur oraz agend organizacji międzynarodowych.

W efekcie może się to przełożyć na realne wsparcie zarówno dla firm dopiero ubiegających się o zamówienia publiczne, jak i tych już realizujących kontrakty. Ministerstwo Spraw Zagranicznych powinno informować służby dyplomatyczno-konsularne o tym, jak polskie firmy radzą sobie na danych rynkach i we współpracy z konkretnymi organizacjami międzynarodowymi. Dobrą sposobnością do wymiany tego typu informacji mogą być narady ambasadorów Rzeczpospolitej Polskiej, podczas których wybrani przedsiębiorcy mogliby opowiedzieć o swoich doświadczeniach i potrzebach, które mają w obszarze współpracy z organizacjami międzynarodowymi.

Obszar: Wsparcie finansowe

Przygotowanie dokumentacji przetargowej bywa czasochłonnym i kapitałochłonnym procesem. MŚP nie zawsze mają potencjał, by oddelegować kilku pracowników do przygotowania oferty. Ministerstwo Rozwoju mogłoby uruchomić **mechanizm wsparcia finansowego** np. w formie bezzwrotnych i zwrotnych pożyczek. Bardzo rzadko zdarza się, że firma wygra postępowanie o zamówienie publiczne organizacji międzynarodowej za pierwszym podejściem. Oznacza to, że włożony nakład pracy i zainwestowane środki mogą się nie zwrócić, co z kolei może zaważyć na decyzji o podjęciu starań o następne zamówienia. Stworzenie mechanizmu wsparcia w formule szybkich pożyczek lub częściowego zwrotu poniesionych kosztów, np. na wynagrodzenia pracowników, mogłoby zachęcić firmy, szczególnie te z sektora MŚP, do ubiegania się o zamówienia publiczne organizacji międzynarodowych. W przypadku pozyskania zamówienia firma zwracałaby Ministerstwu określony procent pożyczki. ◆

15 historii sukcesu – studia przypadków



1 Areto

Rok założenia firmy:	2011
Wielkość zatrudnienia:	10 pracowników
Rodzaj działalności gospodarczej:	spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka komandytowa
Własność:	kapitał polski
Strona www:	areto.pl

Krótki opis działalności

Areto jest firmą konsultingową, specjalizującą się w doradztwie w zakresie rynków finansowych, instrumentów finansowych i wymogów regulacyjnych, np. MIFID2, EMIR.

Jej klienci to przede wszystkim przedsiębiorstwa z sektora prywatnego. Firma świadczy usługi dla międzynarodowych korporacji, banków, firm inwestycyjnych, ale też firm infrastruktury finansowej. Działa przede wszystkim na rynku polskim.

Doświadczenie na rynkach zagranicznych

Na rynkach zagranicznych firma była podwykonawcą w kontraktach dla organizacji międzynarodowych. Firma świadczyła usługi na rynkach europejskim i azjatyckim. Przygotowywane w ramach konsorcjów materiały zawsze były opatrzone logotypem Areto.

Doświadczenie na rynku zamówień publicznych i współpracy z organizacjami międzynarodowymi

Areto rzadko ubiega się o zamówienia publiczne i kontrakty międzynarodowe. Spośród organizacji międzynarodowych do tej pory współpracowała z Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju (dalej: EBOR) jako podwykonawca (czterokrotnie) – pracownicy Areto byli częścią jego zespołów projektowych. W 2019 roku konsorcjum polskich firm, którego liderem jest firma Areto, wygrało kontrakt dla EBOR-u.

Firma obecnie nie zamierza starać się o zamówienia z innych organizacji niż EBOR. Wynika to z jej strategii, która zakłada poszukiwanie synergii między profilem zamówień instytucji finansowej i własną działalnością. Areto docenia charakter i specyfikę projektów EBOR-u, które uznaje za ciekawe i rozwojowe.

Przykład zrealizowanego zamówienia dla organizacji międzynarodowej

Przedmiotem projektu jest przygotowanie rekomendacji i dobrych praktyk dla Ministerstwa Finansów (dalej: MF) **oraz Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego** (dalej: UKNF) **dotyczących sektora FinTech w Polsce.** Projekt jest równolegle realizowany w trzech obszarach. Areto razem z innym członkami konsorcjum w pierwszej części zlecenia pracuje nad rekomendacjami, które mają wesprzeć rozwój polskiej branży (ścieżka FinTech). Razem z Ministerstwem Finansów przygotowuje diagnozę dla sektora, identyfikuje bariery w jego rozwoju i opracowuje propozycje zmian w legislacji. W drugiej części pomaga UKNF w przygotowaniu tzw. piaskownicy regulacyjnej, czyli przestrzeni umożliwiającej testowanie nowych innowacyjnych usług finansowych (ścieżka Sandbox). Wreszcie, w ostatniej części projektu, przygotowuje rekomendacje dla UKNF w zakresie nowych technologii, które mają usprawnić procesy nadzorcze Urzędu (ścieżka SubTech).

Kontrakt z Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju

Organizacja międzynarodowa:	Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju (dalej: EBOR); współpraca z biurem w Londynie
Opis zadania/ nazwa zamówienia:	Rozwój i upowszechnienie dostępu do innowacyjnych usług finansowych w Polsce
Formuła współpracy:	konsorcjum, w którego skład poza Areto (lider) wchodzą Kancelaria Prawna Eversheds Sutherland Wierzbowski, IT9 i Fintech Consultancy
Termin realizacji:	listopad 2019 r. - kwiecień 2021 r.
Miejsce realizacji:	Polska
Wartość zamówienia:	370 000 EUR netto
Główni odbiorcy:	Ministerstwo Finansów (dalej: MF) i Urząd Komisji Nadzoru Finansowego w Polsce (dalej: UKNF)

Projekt trwa 18 miesięcy i jest w trakcie wdrażania. W ramach podpisanej umowy powstanie kilkanaście produktów. Na potrzeby każdej ze ścieżek projektu przedstawiciele konsorcjum prowadzą konsultacje z polskimi przedsiębiorcami, rynkiem i polskimi organami nadzoru. Całość prac realizowana jest przez ekspertów konsorcjum. Każda ze ścieżek ma swój harmonogram i podzespół. Pierwsze cząstkowe prace w ramach dwóch pierwszych ścieżek przekazano MF i UKNF. Konsorcjum zrealizowało tę część terminowo i rzetelnie.

Prace i zamówienie są na bieżące koordynowane z udziałem pracowników EBOR-u. Konsorcjum podpisało umowę z Bankiem, a usługi doradcze świadczy dla Ministerstwa Finansów i Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego. Co dwa tygodnie członkowie konsorcjum, MF i UKNF spotykają się podczas tzw. *steering committee*, zawsze z udziałem przedstawicieli EBOR-u i Komisji Europejskiej.

Nawiązanie współpracy i procedura zamówienia publicznego

Procedura wyboru wykonawcy do tego projektu była dwustopniowa. Ogłoszone na stronach EBOR-u zamówienie publiczne zawierało zakres prac, zarys wymagań, opis wymaganego doświadczenia ekspertów i maksymalną kwotę kontraktu. Kryteria wyboru oferenta były jasno określone.

Oferta składała się z trzech pakietów informacji. Formularzy przygotowanych przez EBOR, dokumentów poświadczających wymagane doświadczenie ekspertów i koncepcji prowadzenia projektu. EBOR po zapoznaniu się z ofertami dokonał wstępnego wyboru firm (*short list*), które zaproszono do drugiego etapu postepowania (*interview*). Rozmowa odbywała się za pośrednictwem telefonu i służyła przedstawieniu szczegółów projektu, wyjaśnieniu ewentualnych wątpliwości oraz odpowiedzi na pytania zamawiającego i odbiorców. Po przeprowadzonych wywiadach konsorcjum doprecyzowało swoją ofertę i ostatecznie wygrało całe postępowanie. Kontrakt został podpisany elektronicznie. Konsorcjum samodzielnie przygotowało ofertę i nie napotkało na żadne trudności podczas przetargu.

Oferent nie miał informacji o konkurencji biorącej udział w postępowaniu. EBOR nie ujawnia informacji na temat innych uczestników postępowania, dlatego poziom konkurencji można ocenić tylko w sposób pośredni po przebiegu rozmów nt. projektu. W opinii respondenta były one bardzo merytoryczne, wymagające i szczegółowe. Wszystkie procedury udzielenia zamówienia były przejrzyste i oferent nic by w nich nie zmienił.

EBOR był otwarty na negocjacje umowy. Podczas ustalania warunków finansowych umowy, Bank był elastyczny i otwarty na postulaty członków konsorcjum. Płatności wypłacane są w transzach po realizacji i przyjęciu przez EBOR poszczególnych części projektu (produkty cząstkowe). Organizacja nie wymaga gwarancji bankowych.

Negocjacje były elastyczne. (...) nie było żadnych kłopotów ze strony EBOR z dostosowaniem transz w powiązaniu z przewidywanym nakładem pracy. To jest bardzo istotne, bo niektóre produkty pracy są krótkie, szybkie, inne są długie i pracochłonne.

Ocena współpracy z organizacją międzynarodową

EBOR jest partnerem godnym polecenia. Współpracę z instytucją respondent określił jako bardzo dobrą. Jego zdaniem Bank projekty prowadzi sprawnie, a firmy traktuje partnersko. Pracownicy EBOR-u są otwarci, współpracujący, zaangażowani i responsywni.

Dzięki kontraktowi firma może rozwijać własne kompetencje i „dołożyć cegiełkę" do rozwoju branży FinTech w Polsce. Istotna jest też gratyfikacja finansowa i możliwość realizacji ciekawego projektu z dużym partnerem, która ugruntuje pozycję Areto na rynku doradztwa. Firma nie zwiększyła zatrudnienia. Zainwestowała za to w oprogramowanie do wspólnej pracy zdalnej.

Rekomendacje dla firm

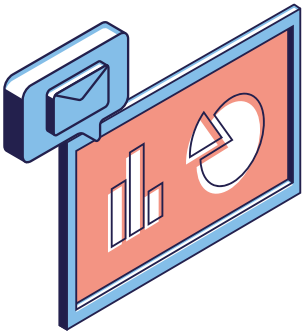
- Działać bez obaw i z wiarą we własne siły. Polskie firmy powinny być śmielsze w działaniach i kontaktach z organizacjami międzynarodowymi. Nie powinny obawiać się skomplikowanych procedur, „dziwnych" warunków czy skomplikowanych zasad prowadzenia projektu.

Jeżeli jakaś firma skutecznie prowadzi projekty w Polsce, to nie powinna się obawiać konkurencji międzynarodowej.

- Nawiązywać kontakty instytucjonalne i biznesowe, bo te w przyszłości mogą przerodzić się w zamówienia, wspólne projekty czy współpracę na różnych rynkach.
- Śledzić strony internetowe organizacji międzynarodowych np. poprzez zapisanie się do newslettera z interesującymi ogłoszeniami (warto korzystać z funkcji filtrowania tematów).

Rekomendacje dla administracji publicznej

- Budować świadomość. Administracja szczebla centralnego powinna informować o działaniach organizacji międzynarodowych i przedstawiać ich specyfikę oraz zakres działania wśród firm. Respondent podkreśla, że takie działania mogłyby ośmielić polskie firmy w ubieganiu się o zamówienia organizacji międzynarodowych. ◆



2 Baltic Data Science

Rok założenia firmy:	2016
Wielkość zatrudnienia:	10 pracowników
Rodzaj działalności gospodarczej:	spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Własność:	kapitał polski
Strona www:	balticdatascience.com

Krótki opis działalności

Baltic Data Science jest firmą technologiczną i działa w branży doradztwa informatycznego i technologicznego. Do jej podstawowych klientów należą duże organizacje i przedsiębiorstwa szukające innowacyjnych rozwiązań służących optymalizacji procesów wewnętrznych (w tym zwłaszcza zainteresowane technologią blockchain). Firma współpracuje przeważnie z dużymi podmiotami z różnych branż, w większości zlokalizowanych za granicą. Założyciele Baltic Data Science prowadzą też drugie przedsiębiorstwo o podobnym zakresie działalności – Datarella.

Doświadczenie na rynkach zagranicznych

Firma działa globalnie. Jej głównymi klientami są podmioty prywatne z Niemiec, Austrii i Szwajcarii. W 2017 r. Baltic Data Science rozpoczęła współpracę z inkubatorem Światowego Programu Żywnościowego (ang. World Food Programme Innovation Accelerator, dalej: WFP IA) z Monachium, a następnie z Agencją WFP w Rzymie. Obecnie realizuje projekty dla Światowego Programu Żywnościowego (ang. World Food Programme, dalej: WFP), z których korzystają uchodźcy w Jordanii i w Bangladeszu. Na rynkach zagranicznych świadczy swoje usługi pod własnym logo.

Doświadczenie na rynku zamówień publicznych i współpracy z organizacjami międzynarodowymi

Firma nie ma bogatego doświadczenia w ubieganiu się o zamówienia publiczne. Na rynku polskim nigdy nie uczestniczyła w postępowaniach o tego typu zamówienia. Wynika to ze specyfiki branży, w której działa Baltic Data Science, i z faktu, że – zdaniem przedstawicieli firmy – komponent cenowy jest zbyt istotny w postępowaniach publicznych w Polsce. Najważniejszym zamówieniem publicznym, o które ubiegała się firma, był kontrakt dla WFP.

Baltic Data Science brał też udział w dwóch postępowaniach dla Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców (ang. United Nations High Commissioner for Refugees, dalej: UNHCR). Te postępowania zostały jednak zawieszone i do tej pory nie zostały rozstrzygnięte. **W każdym przypadku kontakt z firmą inicjowała organizacja międzynarodowa, która informowała o planowanym postępowaniu.**

Baltic Data Science chce dalej współpracować ze Światowym Programem Żywnościowym i nie wyklucza ubiegania się o inne zamówienia publiczne organizacji międzynarodowych lub pomocowych.

Przykład zrealizowanego zamówienia dla organizacji międzynarodowej

Przedmiotem zamówienia było stworzenie platformy informatycznej (Building Blocks) **wspomagającej dystrybucję pomocy humanitarnej dla uchodźców z Syrii znajdujących się w obozach dla uchodźców w Jordanii.** System przetwa-

rza płatności za dobra odbierane przez uchodźców w supermarketach znajdujących się w zamieszkiwanych przez nich obozach i sprawdza, czy na specjalnych kontach WFP znajdują się środki, którymi można opłacić daną transakcję. System przypomina płatności kartą w sklepie, z tą różnicą, że nie łączy się z serwerem banku, a serwerami WFP. Instalacja systemu odbyła się zdalnie z Polski.

Projekt jest skalowalny. WFP od początku planował rozwijanie systemu pomocy dla rosnącej liczby uchodźców, dlatego już na etapie oferty przetargowej zastrzegał, że produkt i usługa muszą być wysoce skalowalne i możliwe do adaptacji w różnych regionach świata. Dobra współpraca z polską spółką zaowocowała kolejnymi zamówieniami na rozwijanie platformy.

Baltic Data Science, realizując kontrakt dla WFP, korzysta z usług polskich podwykonawców.

Kontrakt ze Światowym Programem Żywnościowym

Organizacja międzynarodowa:	Światowy Program Żywnościowy (ang. World Food Programme, dalej: WFP)
Opis zadania/ nazwa zamówienia:	Building Blocks
Formuła współpracy:	samodzielna realizacja
Termin realizacji i wartość zamówienia:	kontrakt w 2017 r. na kwotę 345 000 USD
Miejsce realizacji:	Polska
Typ zamówienia:	umowa ramowa
Główni odbiorcy:	Światowy Program Żywnościowy (WFP)

Nawiązanie współpracy i procedura zamówienia publicznego

Najpierw firma wykonała prototyp. Baltic Data Science otrzymała informację, że inkubator Światowego Programu Żywnościowego poszukuje partnerów do projektu stworzenia prototypu systemu opartego na technologii blockchain. WFP IA jest inkubatorem realizującym niewielkie, innowacyjne rozwiązania Światowego Programu Żywnościowego. Spółka wystartowała w ogłoszonym przez WFP IA konkursie, który wygrała. Współpraca z akceleratorem układała się bardzo dobrze. **Światowy Program Żywnościowy postanowił rozwijać prototyp Baltic Data Science i rozpisał przetarg nieograniczony.** Było to pierwsze tego rodzaju zamówienie w historii firmy.

Wymagana dokumentacja przetargowa obejmowała materiały nt. historii, wielkości, kształtu i umiejętności zespołu firmy oraz szczegółowe opisy wcześniej zrealizowanych projektów. Baltic Data Science musiał także przedłożyć ofertę finansową z wyszczególnieniem cen w zależności od wielkości projektu, liczby zaangażowanych w niego osób i rodzaju świadczonej pracy (należało przedstawić różne warianty dla różnych projektów).

Przygotowanie dokumentacji było czaso- i pracochłonne. Firma po raz pierwszy zetknęła się z tak rozbudowanym i zbiurokratyzowanym procesem aplikacji. Współpracownicy Baltic Data Science opracowywali dokumentację we własnym zakresie. Nie korzystali ze wsparcia ani doradztwa. W trakcie przygotowywania oferty firma nie napotkała barier, problemów technicznych czy proceduralnych. Samo opracowanie jej było jednak niezwykle angażujące i wyczerpujące.

Nie było typowych barier, problemów (...). Natomiast barierą był czas. Przygotowanie dokumentacji jest bardzo czasochłonne, pracochłonne. I nie mając doświadczenia z tego typu przetargami, nie potrafiąc ocenić swoich realnych szans na sukces, bywały momenty, że zastanawialiśmy się, czy nakład pracy, który wkładamy w przygotowanie tej całej dokumentacji, jest naprawdę tego warty (...) W końcu zdecydowaliśmy się, żeby przyłożyć się do tego i zrobić to w pełni (...).

Firma wygrała przetarg w 2017 roku i podpisała z WFP umowę ramową. Procedurę udzielenia zamówienia respondent ocenił jako uczciwą i transparentną. Nic by w niej nie zmienił.

Baltic Data Science nadal rozwija projekt dla WFP. Pierwszy kontrakt został zawarty na okres około pięciu miesięcy i zakończył się sukcesem. Dzięki temu WFP dokonuje kolejnych zamówień w ramach umowy ramowej (tzw. *purchase order*), które są prostsze pod względem formalności i nie wymagają przygotowywania dodatkowej dokumentacji i negocjacji warunków. WFP składa zamówienia na kolejne etapy, a Baltic Data Science ubiega się o nie i dostarcza nowe dedykowane rozwiązania.

Ocena współpracy z organizacją międzynarodową

Baltic Data Science postrzega kontrakt z WFP za najważniejsze dotychczasowe osiągnięcie firmy. Co więcej, uważa, że praca przy tak ciekawym i rozwojowym projekcie przekłada się na wzrost kwalifikacji i doświadczenia pracowników, które będzie można wykorzystać przy innych zleceniach, także dla klientów korporacyjnych. W ramach kontraktu firma nieznacznie zwiększyła zatrudnienie. Jednocześnie zleca na zewnątrz coraz więcej usług.

Baltic Data Science bardzo wysoko ocenia współpracę z WFP. Organizacja wywiązuje się ze swoich zobowiązań i w terminie reguluje zobowiązania finansowe, co daje firmie poczucie stabilności. Respondent wysoko ocenił zaangażowanie osoby odpowiedzialnej ze strony WFP za ten skomplikowany projekt i podkreślił, że dobór kadry miał znaczeniu przy jego powodzeniu.

Osoba odpowiedzialna za ten projekt jest bardzo responsywna, zaangażowana. Niesamowicie nam pomagała i jej zaangażowanie jest w dużej mierze czynnikiem, który doprowadził do sukcesu tego projektu.

Realizacja projektu i współpraca z WFP przyczyniły się do zdobycia nowych kontaktów przez Baltic Data Science. Jakość, pomysł i sposób wykonania platformy przełożyły się na wyższe zainteresowanie klientów z sektora prywatnego.

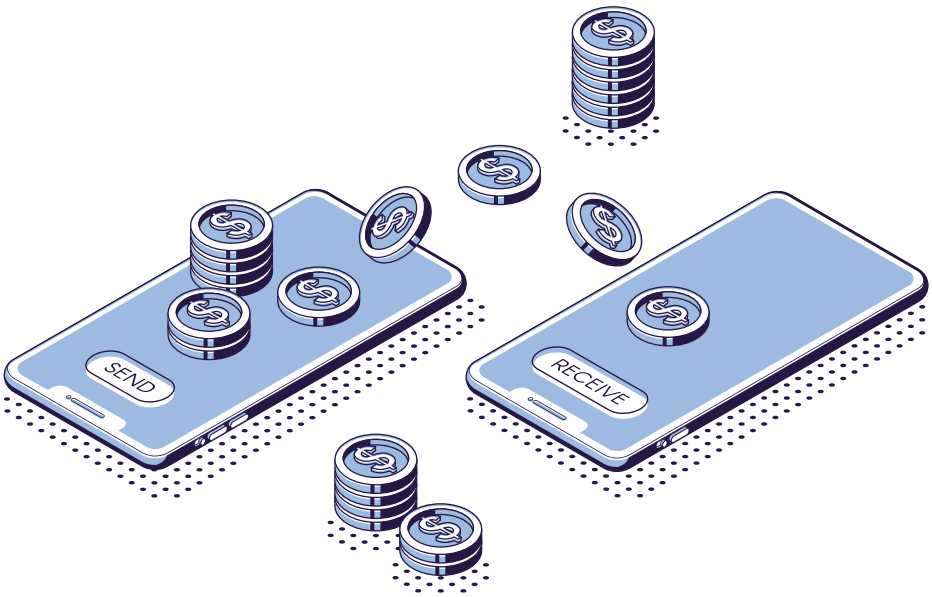
Rekomendacje dla firm

- W trakcie przygotowywania dokumentacji projektu firma powinna zdobyć jak najszerszą wiedzę zarówno o przedmiocie kontraktu, jak i zasadach oraz procedurach zamówienia publicznego w danej organizacji międzynarodowej. Jest to szczególnie istotne, jeśli firma nie miała wcześniejszych doświadczeń na rynku zamówień publicznych.
- Warto korzystać z pomocy pracowników organizacji odpowiedzialnych za zamówienie. Zwykle taka aktywność jest dobrze widziana i pokazuje, że firma poważnie traktuje zlecenie, o które się stara. Co więcej, uzyskane wsparcie może bardzo ułatwić pracę przy tworzeniu dokumentacji.
- Lepiej przygotować dokumentację samodzielnie. Na etapie opracowania kolejnych części oferty firma może przygotować się na późniejsze, często wysoce sformalizowane, wymagania zamawiającego.
- Warto brać udział we wszystkich dodatkowych spotkaniach organizowanych przy okazji zamówienia publicznego. Uczestnictwo w tych spotkaniach pozwala zebrać informacje i spostrzeżenia, które mogą okazać się pomocne przy tworzeniu oferty.
- Firmy powinny bez obaw próbować swoich sił w zamówieniach publicznych dla dużych instytucji.

Rekomendacje dla administracji publicznej

- Administracja powinna stworzyć platformę, która zbierałaby ogłoszenia o zamówieniach publicznych organizacji międzynarodowych. Ponadto, powinna dostarczać wiedzę na temat działalności poszczególnych organizacji oraz przykłady dobrych praktyk współpracy tychże organizacji z firmami.

- Administracja publiczna powinna uruchomić newsletter z informacjami na temat działań podejmowanych w obszarze wspierania firm w ubieganiu się o zamówienia publiczne. Baza mailingowa byłaby przydatna także przy innych akcjach informacyjnych.
- Administracja publiczna mogłaby przygotować program oferujący wsparcie finansowe dla firm planujących ubieganie się o zamówienie publiczne. Przygotowanie dokumentacji jest procesem czaso- i kapitałochłonnym, dlatego może być trudniejsze dla mniejszych przedsiębiorstw. Mechanizm szybkiego wsparcia finansowego np. w formie bezzwrotnej pożyczki mógłby być zachęcający szczególnie dla MŚP. W przypadku, gdy firma wygra zamówienie, zwróciłaby jakąś część pożyczki. ◆



3 Ecorys Polska

Rok założenia firmy:	1997 w Polsce
Wielkość zatrudnienia:	35 pracowników
Rodzaj działalności gospodarczej:	spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka komandytowa
Własność:	kapitał zagraniczny
Strona www:	ecorys.com

Krótki opis działalności

Ecorys Polska jest oddziałem holenderskiej firmy konsultingowej świadczącej usługi doradztwa dla instytucji publicznych i administracji publicznej szczebla centralnego i samorządowego. Firma współpracuje głównie z klientami instytucjonalnymi.

Do 2015 roku podstawowym rynkiem był rynek polski (ok. 90 proc. klientów). W 2016 roku firma zmieniła strategię i postawiła na specjalizację w doradztwie dla krajów Partnerstwa Wschodniego oraz realizację zamówień publicznych i projektów dla organizacji międzynarodowych i pomocowych. Ecorys Polska ubiega się także o środki unijne, głównie na potrzeby wdrażania projektów społecznych.

Ecorys Polska zarządzał dystrybucją środków publicznych, w tym funduszy norweskich, szwajcarskich i środków unijnych na innowacje społeczne w Polsce. Firma aktualnie jest operatorem funduszy norweskich na kwotę ok. 100 mln EUR i będzie nimi zarządzać przez najbliższe sześć lat.

Doświadczenie na rynkach zagranicznych

Firma działa globalnie, jest obecna na sześciu kontynentach. Ecorys Polska odniósł sukces, zmieniając profil działania z rynku polskiego na rynek międzynarodowy. Szeroko współpracuje z organizacjami międzynarodowymi i pomocowymi. W 2015 roku ok. 20 proc. jego przychodów pochodziło z rynków zagranicznych, obecnie jest to ponad 70 proc. Najwięcej zamówień firma pozyskuje na rynkach wschodnich. Swoje produkty i usługi dostarcza pod własnym logo.

Doświadczenie na rynku zamówień publicznych i współpracy z organizacjami międzynarodowymi

Firma jest bardzo aktywna na rynku zamówień publicznych. Ecorys Polska jest skoncentrowana na współpracy z klientem instytucjonalnym. Przeważającą większość kontraktów pozyskuje w ramach zamówień publicznych zarówno w Polsce, jak i za granicą. Skuteczność firmy w zdobywaniu zamówień publicznych waha się między 20 a 30 proc. Firma współpracowała z różnymi organizacjami m.in. z Komisją Europejską, Programem Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Agencją Rozwoju Międzynarodowego Stanów Zjednoczonych, Canada's Foreign Aid, Europejskim Bankiem Inwestycyjnym i Bankiem Światowym. W przeważającej większości projektów jest liderem projektów (90 proc. przypadków). Realizując działania na obcych rynkach, inicjuje współpracę z ekspertami, szczególnie na terenie krajów Partnerstwa Wschodniego.

Ecorys Polska będzie kontynuować umiędzynarodowianie firmy. Rynek zamówień publicznych w Polsce i zamówień organizacji międzynarodowych różni się w opinii respondenta na niekorzyść krajowego, jeśli chodzi o poziom otwartości i standardów współpracy. Firma realizuje wytyczone cele i planuje nadal ubiegać się

o zamówienia organizacji międzynarodowych i pomocowych, dywersyfikując portfel klientów. Chce pozyskać wyższą liczbę kontraktów z umowami ramowymi, które umożliwiają szybszy wybór wykonawcy konkretnego zamówienia.

Przykład zrealizowanego zamówienia dla organizacji międzynarodowej

Przedmiotem umowy była ocena programu edukacyjnego wsparcia młodzieży w Libanie. Po jej podpisaniu odbyło się spotkanie mające na celu ustrukturyzowanie pracy i poznanie wszystkich interesariuszy projektu (koordynacją projektu zajęła się zewnętrzna ekspertka). Firma przeprowadziła badanie ewaluacyjne składające się z komponentów jakościowych i ilościowych. W oparciu o zebrany materiał analityczny opracowano raport ewaluacyjny wraz z rekomendacjami i jego streszczenie. W ramach projektu odbywały się też delegacje. Całość prac była realizowana głównie w języku angielskim, za wyjątkiem kilku dokumentów, które nie bez problemów trzeba było przetłumaczyć na język libański.

Kontrakt dla Funduszu Narodów Zjednoczonych na Rzecz Dzieci

Organizacja międzynarodowa:	Fundusz Narodów Zjednoczonych na Rzecz Dzieci (ang. United Nations International Children's Emergency Fund, później United Nations Children's Fund, dalej: UNICEF); współpraca z Funduszem Narodów Zjednoczonych na Rzecz Dzieci (UNICEF) w Libanie
Opis zadania/ nazwa zamówienia:	Ewaluacja programu edukacyjnego wspierania młodzieży w obszarze edukacji w Libanie
Formuła współpracy:	samodzielna realizacja
Termin realizacji:	czerwiec 2019 r. - kwiecień 2020 r.
Miejsce realizacji:	Liban
Wartość zamówienia:	44 963 USD
Główni odbiorcy:	Fundusz Narodów Zjednoczonych na Rzecz Dzieci (UNICEF) w Libanie

Nawiązanie współpracy i procedura zamówienia publicznego

Firma otrzymała informację o zamówieniu publicznym newsletterem. Ecorys Polska zarejestrował się w bazach organizacji międzynarodowych i prenumeruje newslettery z zamówieniami publicznymi.

Ekspercki zespół i merytoryczna oferta. Respondent podkreślił, że projekty dla takich organizacji jak UNICEF wygrywa się elementami jakościowymi. Należy zebrać mocny zespół i przygotować merytoryczną ofertę. Ważne było znalezienie odpowiednich ekspertów, którzy byli wsparciem merytorycznym przy wdrażaniu projektu oraz znali realia społeczno-gospodarcze i instytucjonalne Libanu. Przygotowana przez współpracowników firmy i ekspertów dokumentacja składała się z kilku części – formalnej i merytoryczno-technicznej, w której był zawarty budżet. Należało także wypełnić przygotowane przez UNICEF formularze i dołączyć do nich pozostałe części oferty. Podczas przygotowywania dokumentacji firma nie napotkała żadnych barier ani problemów. UNICEF był otwarty na negocjacje cenowe. Respondent, analizując proces tworzenia oferty, podkreślił, że z perspektywy czasu, założyłby wyższy poziom rezerw finansowych na tłumaczy.

Problemem był na pewno język. Dodatkowo mocno nie doszacowaliśmy kosztów tłumaczeń. Wiemy też, że wykonane tłumaczenia nie do końca były dobrej jakości.

Silna konkurencja. Procedura udzielania zamówienia była transparentna i przejrzysta pod względem zasad. Wpłynęło kilka ofert i w oparciu o przyjęte kryteria oceny ofert, Ecorys Polska wygrał zamówienie. Respondent ocenił poziom konkurencji jako bardzo wysoki. Około 2,5 tygodnia zajęło rozstrzygnięcie zamówienia.

Firma wywiązała się z zapisów umowy i z przewidzianego w ofercie zakresu pracy. Zamówienie zrealizowano rzetelnie i w terminie. Raport ewaluacyjny został odebrany przez Zamawiającego.

Ocena współpracy z organizacją międzynarodową

UNICEF w Libanie jest elastycznym i otwartym na współpracę partnerem. Respondent ocenił współpracę z organizacją jako bardzo dobrą. Kontrakt na badanie ewaluacyjne zakończył się sukcesem. Rzetelna, terminowa i merytoryczna współpraca z jednym z biur wpływa na budowanie marki firmy w organizacji. Agendy UNICEF-u w poszczególnych krajach wymieniają się informacjami na temat swoich partnerów biznesowych. Biuro UNICEF w Libanie współpracowało z firmą płynnie i sprawnie, a jego pracownicy dali się poznać jako otwarci oraz chętni do współpracy i wspólnego rozwiązywania ewentualnych problemów.

Partnerska współpraca przy projekcie. Respondent rekomenduje współpracę z UNICEF-em. Ocenia ich projekty jako ciekawe i nieszablonowe. Ponadto, zaangażowane podejście do projektu i partnerski sposób współpracy, zachęcają do ubiegania się o kolejne zamówienia.

Szereg korzyści dla firmy z realizacji projektu. Respondent wskazał zarówno gratyfikację finansową, jak i zdobycie ciekawego kontraktu w nowym kraju, co w jego opinii przekłada się na budowanie marki firmy w Libanie. Firma zebrała także dobre referencje, które mogą się przysłużyć do zdobycia kolejnych zamówień dla organizacji międzynarodowych.

Rekomendacje dla firm

- Firma powinna inwestować w rozwój i w *business intelligence*. W przypadku projektów badawczych warto specjalizować się oraz być ekspertem w swojej dziedzinie. Na początkowym etapie współpracy z organizacjami międzynarodowymi warto też, by firma rozważyła podwykonawstwo lub bycie członkiem konsorcjum, co może pomóc jej zgromadzić konieczne doświadczenie. W następnym kroku firma może zostać liderem projektu. Ponadto, warto poznać realia biznesowe i instytucjonalne rynku, na którym zamierzamy ubiegać się o zamówienie.
- Newslettery platform zakupowych. Aby ubiegać się o zamówienia publiczne, należy je systematycznie przeglądać. Każda z organizacji ma własną platformę zakupową, a w jej ramach istnieje możliwość otrzymywania notyfikacji o ogłoszonych przetargach. Są one bezpłatne, można je filtrować, a tym samym otrzymywać te, które są zgodne z profilem firmy. Niestety, nie ma jednej wspólnej platformy dla wszystkich organizacji międzynarodowych i programów pomocowych.

Rekomendacje dla administracji publicznej

- Otwartość administracji publicznej na udział w konsorcjach. Organizacje międzynarodowe, jak i programy pomocowe w swoich zamówieniach zachęcają do ubiegania się o kontrakty zarówno podmioty prywatne, jak i publiczne. Respondent podkreśla, że otwartość administracji publicznej na udział w konsorcjach z firmami jest w Polsce niewielka. Obecność administracji publicznej w konsorcjach, szczególnie w projektach kształtujących polityki publiczne, wpływa na ocenę. Polskie instytucje mogą skorzystać na wymianie doświadczeń, zainspirować się nowymi rozwiązaniami lub podzielić dobrymi praktykami.
- Administracja szczebla centralnego powinna informować służby dyplomatyczne o tym, jak polskie firmy radzą sobie na konkretnych rynkach i z konkretnymi organizacjami międzynarodowymi. Takie działanie budowałoby świadomość na temat potencjału polskich firm. Dobrą sposobnością mogą być organizowane Narady Ambasadorów RP. Służby dyplomatyczne powinny pomagać firmom na rynkach zagranicznych i sieciować je z instytucjami publicznymi oraz organizacjami międzynarodowymi. ◆

4 EPRD Biuro Polityki Gospodarczej i Rozwoju Regionalnego

Rok założenia firmy:	1995
Wielkość zatrudnienia:	ok. 40 pracowników
Rodzaj działalności gospodarczej:	spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka komandytowa
Własność:	kapitał polski
Strona www:	eprd.pl

Krótki opis działalności

EPRD Biuro Polityki Gospodarczej i Rozwoju Regionalnego (dalej: EPRD) specjalizuje się w doradztwie gospodarczym i konsultingu dla sektora prywatnego, instytucji publicznych, organizacji międzynarodowych i pozarządowych. Firma zbudowała rozpoznawalną markę zarówno na rynku polskim, jak i wśród zagranicznych instytucji publicznych. W Polsce współpracuje z sektorem publicznym i prywatnym, za granicą – tylko i wyłącznie z instytucjami publicznymi. Jednym z działań firmy jest doradztwo i wsparcie informacyjne dla przedsiębiorców, którzy chcą ubiegać się o zamówienia publiczne na rynkach zagranicznych, w tym organizacji międzynarodowych.

Szerokie doświadczenie i transfer wiedzy. Wachlarz tematyczny realizowanych projektów jest szeroki i obejmuje analizy ekonomiczne i środowiskowe, tworzenie strategii i programów rozwojowych, a także specjalistyczne ekspertyzy i prace rozwojowe. W trakcie działalności pracownicy firmy nawiązali współpracę z naukowcami, praktykami, ekspertami i podmiotami gospodarczymi z całego świata. Realizacja różnorodnych projektów umożliwia transfer wiedzy i doświadczeń pomiędzy nimi.

Doświadczenie na rynkach zagranicznych

Firma prowadzi działalność na skalę globalną. EPRD ma bogate doświadczenie w realizacji zamówień dla organizacji międzynarodowych i zagranicznych instytucji publicznych. Współpracowała między innymi z Agencją Stanów Zjednoczonych ds. Rozwoju Międzynarodowego, Ministerstwem Spraw Zagranicznych Finlandii, Bankiem Islandii czy Belgijską Agencją Rozwoju. EPRD swoje usługi sprzedaje za granicą pod własnym logo.

Doświadczenie na rynku zamówień publicznych i współpracy z organizacjami międzynarodowymi

Usługi dla instytucji publicznych stanowią przeważającą część kontraktów EPRD. Firma aktywnie pozyskuje zamówienia z różnych źródeł i jest zaznajomiona z procedurami i prawem. Na bieżąco śledzi zmiany legislacyjne i dostosowuje do nich swoje działania. Realizowała projekty dla takich organizacji jak np. Bank Światowy, Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju, Komisja Europejska, Europejski Bank Inwestycyjny, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju czy Europejska Fundacja Kształcenia.

Pracownicy systematycznie śledzą rynek zamówień publicznych. Działy firmy podzielone są tematycznie i każdy odpowiada za monitorowanie segmentu rynku w przypisanym mu obszarze. EPRD nie korzysta ze wsparcia doradczego przy przygotowaniu ofert i dokumentacji na potrzeby zamówień publicznych. Korzysta natomiast ze wsparcia ekspertów w wąskich, specjalistycznych dziedzinach, przy merytorycznym przygotowaniu oferty.

Cele strategiczne firmy to zdywersyfikowana współpraca i zacieśnianie współpracy. Respondent podkreślił, że firma planuje pozyskiwanie kolejnych kontraktów i zamówień publicznych od instytucji publicznych i organizacji międzynarodowych.

(...) Osobiście bardzo bym chciał wzmocnić relację z Bankiem Światowym, z Funduszem Szwajcarskim i Agendami Organizacji Narodów Zjednoczonych.

Przykład zrealizowanego zamówienia dla organizacji międzynarodowej

Przedmiotem projektu była promocja praw człowieka i poprawa ochrony społecznej grup znajdujących się w trudnej sytuacji społeczno-gospodarczej w Bośni i Hercegowinie. Na potrzeby wdrażanego projektu opracowano model pomocy osobom starszym i niepełnosprawnym. Pilotażowo EPRD zbudowało dwa zespoły pracowników terenowych wspierających beneficjentów. Ponadto, otworzyło biuro projektowe w Sarajewie, stworzyło sieć ekspertów lokalnych i nawiązało współpracę z lokalnymi przedsiębiorcami, którzy świadczyli usługi na rzecz projektu i jego beneficjentów..

Wzmocniono potencjał instytucjonalny Ministerstwa Praw Człowieka i Uchodźców w zakresie praw człowieka w Bośni i Hercegowinie. Ważnym obszarem działań było podniesienie świadomości praw człowieka m.in. wśród dziennikarzy i pracowników organizacji społecznych. EPRD zrealizowało dla nich sesje szkoleniowe i warsztaty.

Zbudowano zespół ekspertów. Koncepcyjna część projektu powstała w ścisłej współpracy z ekspertami i specjalistami z tego rejonu Europy. Zespół ekspertów opracował merytoryczne działania, nawiązał współpracę z pracownikami administracji publicznej i lokalnymi interesariuszami, zbudował siatkę podwykonawców i stworzył materiały analityczne.

Projekt wdrożono bez problemów. Zamówienie publiczne zrealizowano z sukcesem, choć było wymagające. Konsorcjum dobrze zorganizowało pracę i pozyskało solidnych współpracowników oraz dobrych i rzetelnych kontrahentów. Respondent wskazał, że jedyna trudność, jaka się pojawiła, należała do kategorii finansowo-podatkowych, ale i z tym pracownicy sobie poradzili. Firma otrzymała referencje Komisji Europejskiej poświadczające, że EPRD jest rzetelnym oraz terminowym partnerem biznesowym.

Kontrakt dla Komisji Europejskiej

Organizacja międzynarodowa:	Komisja Europejska; delegatura Unii Europejskiej w Bośni i Hercegowinie
Opis zadania/ nazwa zamówienia:	Support to social service providers and enhancement of monitoring capacities
Formuła współpracy:	konsorcjum międzynarodowe, w którego skład poza EPRD (Lider) weszli EPTISA (Hiszpania), Bolt International Consulting (Grecja) i Wojewódzki Urząd Pracy w Kielcach (Polska)
Termin realizacji:	maj 2015 r. – październik 2017 r.
Miejsce realizacji:	Bośnia i Hercegowina
Wartość zamówienia:	1 758 000 EUR
Główni odbiorcy:	Ministerstwo Spraw Cywilnych Bośni i Hercegowiny, Ministerstwo Praw Człowieka i Uchodźców Bośni i Hercegowiny, Ministerstwo Zdrowia i Opieki Społecznej Republiki Serbskiej i Departament Zdrowia i Innych Usług Dystryktu Brczko

Nawiązanie współpracy i procedura zamówienia publicznego

Firma samodzielnie znalazła zamówienie publiczne i zawiązała konsorcjum. Procedura zamówienia publicznego była dwustopniową procedurą przetargową. Komisja Europejska poinformowała na platformie internetowej, że będzie ogłaszała zamówienie publiczne na realizację projektu. Następnie uruchomiła procedurę aplikacyjną, czyli zaproszenie do składania aplikacji przez firmy i konsorcja.

Na pierwszym etapie Komisja Europejska wymagała standardowych dokumentów. Konsorcjum miało wykazać, że dysponuje odpowiednim potencjałem ludzkim, finansowym i technicznym do realizacji kontraktu. EPRD trafiło na tzw. krótką listę – ośmiu najlepiej ocenionych przez KE firm i konsorcjów.

Finalna oferta była przygotowana siłami własnymi konsorcjum i we współpracy z ekspertką z Bośni i Hercegowiny. Konsorcjum zostało zaproszone do złożenia pełnej dokumentacji przetargowej, w tym zaświadczeń o niekaralności, o niezaleganiu z opłatami, informacji o kondycji finansowej firmy, zarządzaniu projektem, budżecie i zespole eksperckim. Konsorcjum nawiązało współpracę z ekspertką z Bośni i Hercegowiny, która bardzo dobrze orientowała się w sytuacji i uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych i instytucjonalnych w regionie Bałkanów.

W trakcie ubiegania się o zamówienie publiczne konsorcjum nie napotkało żadnych barier. Respondent wskazał, że z perspektywy czasu nie zmieniłby nic w złożonej przez konsorcjum dokumentacji, może z wyjątkiem zaoferowanego całościowego wynagrodzenia.

Procedury Komisji Europejskiej są jasne, czytelne i przejrzyste. Systematykę pracy KE respondent uznał za sprawną. Nie zmieniłby zasad, wymogów ani procedur wdrożonych przez zleceniodawcę.

Nic nie zostałoby zmienione w procedurze przetargowej. Została dobrze przeprowadzona (...). Zasady są czytelne. Procedura dobrze zorganizowana oraz bardzo przejrzysta pod względem zasad i przepisów.

Ocena współpracy z organizacją międzynarodową

Komisja Europejska jest dobrym i rzetelnym partnerem biznesowym. Skala i zakres działania pozwalają wdrażać projekty KE i współpracować z nią w różnych zakątkach świata. Ważnym atutem KE jest wypłacalność i wywiązywanie się ze swoich zobowiązań finansowych w terminie.

Opiekunem projektu był pracownik delegatury Komisji Europejskiej w Sarajewie. Respondent ocenił współpracę z nim jako bardzo dobrą. Opiekun projektu rozumiał specyfikę i założenia projektu oraz dał się poznać jako zaangażowany, responsywny i pomocny.

Realizacja zamówienia publicznego zaowocowała kolejnymi kontraktami. W opinii respondenta rozeznanie się w sytuacji społeczno-gospodarczej i instytucjonalnej Bośni i Hercegowiny wymaga czasu i nakładów finansowych. EPRD zdobyło kolejny kontrakt Komisji i kontynuuje współpracę biznesową z delegaturą KE w Sarajewie. W przyszłości chce pozyskiwać kolejne zamówienia publiczne na tym rynku, w tym z KE.

Korzyści finansowe i satysfakcja z realizacji trudnego zamówienia. Wzbogacające dla firmy było także rozbudowanie sieci kontaktów i nawiązanie współpracy z nowymi ekspertami. W wyniku realizacji projektu firma nie zwiększyła zatrudnienia i nie inwestowała w dodatkowy sprzęt czy oprogramowanie.

Rekomendacje dla firm

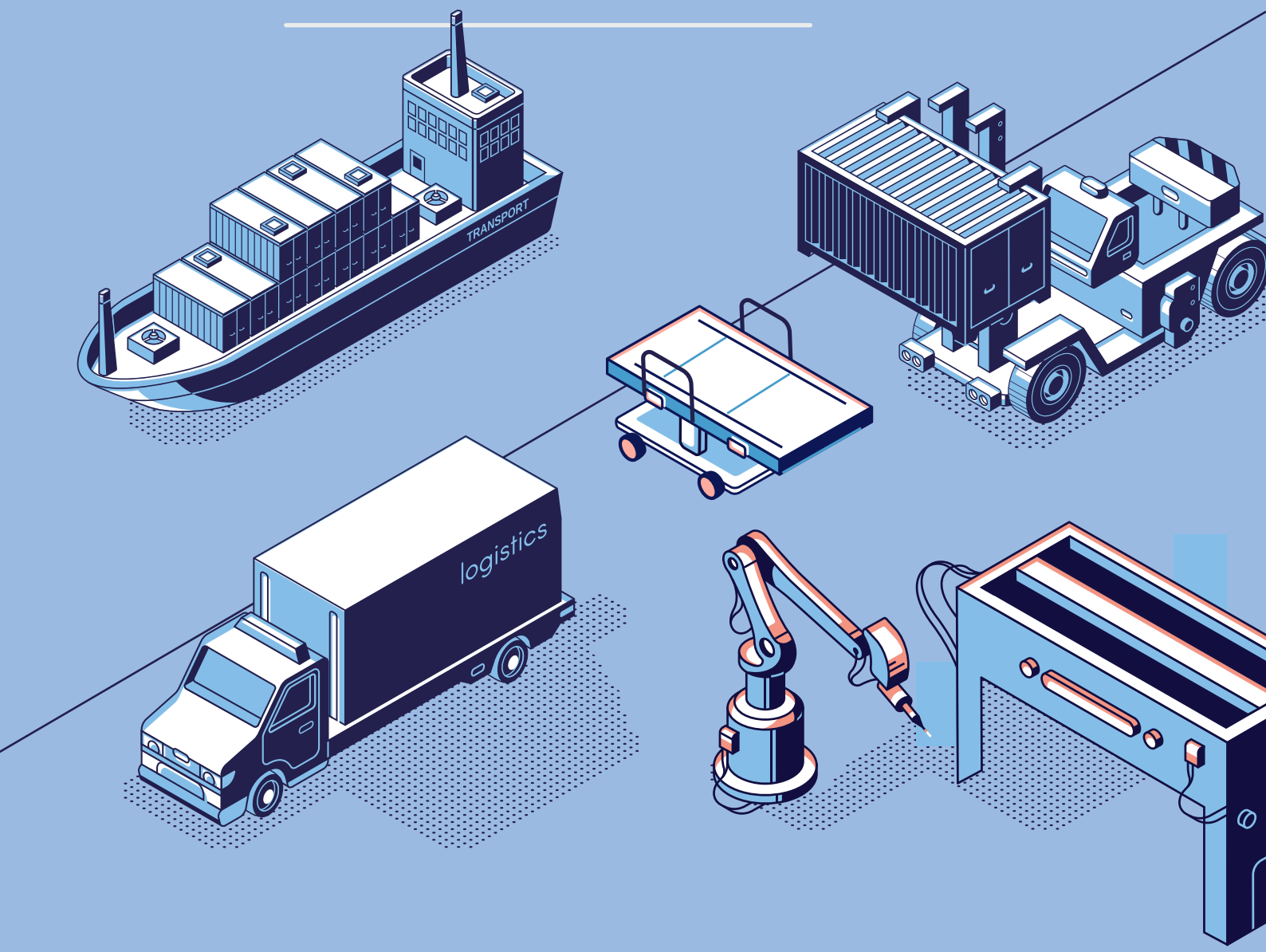
- W opinii respondenta polskie firmy powinny nabrać śmiałości w działaniach i z większą odwagą starać się o kontrakty organizacji międzynarodowych.
- Firma chcąc wejść na rynek zamówień publicznych organizacji międzynarodowych powinna szczegółowo poznać zasady i procedury danej organizacji. Ważna jest także znajomość prawodawstwa i systemu podatkowego kraju, gdzie będzie realizowany kontrakt.
- Warto zaplanować przygotowanie oferty technicznej i merytorycznej, ponieważ może to być wyzwaniem – niekiedy organizacja wymaga przygotowania złożonego tekstu liczącego nawet kilkadziesiąt stron. Zdarzają się także postępowania wymagające bardzo specyficznego i wąskiego doświadczenia firmy lub ekspertów. Warto więc budować siatkę kontaktów personalnych i biznesowych. W przypadku tych ostatnich respondent wskazuje, że warto szukać nowych podmiotów, które mają doświadczenie, i budować z nimi konsorcja.
- Każda z organizacji ogłasza zamówienia na swoich stronach internetowych. W przypadku Komisji Europejskiej warto odwiedzać m.in. portale *eProposal i TED – Tenders Electronic Daily.*
- Zadbanie o płynność finansową ma szczególne znaczenie w przypadku kilkuletnich kontraktów. Jeśli firma posiada gwarancje bankowe, może ubiegać się o zaliczkę na realizację zamówienia publicznego. Bez nich może się zdarzyć, że będzie musiała kredytować całość zamówienia do czasu rozliczenia umowy.

Rekomendacje dla administracji publicznej

- Administracja publiczna powinna nie przeszkadzać i wdrażać rozwiązania typu *paperless*. EPRD wskazało, że bardzo trudno sprostać oczekiwaniom polskiej administracji, która wymaga, by niektóre dokumenty dostarczyć w oryginale. Jest to szczególnie kłopotliwe, gdy projekt wdrażany jest w odległych częściach świata.
- Wsparcie pracowników ambasad i konsulatów poprzez lobbing na rzecz polskich firm. Służby dyplomatyczne, szczególnie polskie przedstawicielstwa handlowe, powinny prezentować oferty polskich firm. EPRD sugeruje wzorowanie się na rozwiązaniach brytyjskich, niemieckich i włoskich. ◆

5 Famed Żywiec

Rok założenia firmy:	1947
Wielkość zatrudnienia:	ok. 350 pracowników
Rodzaj działalności gospodarczej:	spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka komandytowa
Własność:	kapitał zagraniczny
Strona www:	famed.com.pl



Krótki opis działalności

Famed Żywiec to czołowy europejski producent wysokiej jakości sprzętu medycznego. Firma współpracuje również z zagranicznymi markami, importując ich sprzęt do Polski. Firma działa na rynku ponad 73 lata. Jej kluczową przewagą konkurencyjną jest wykwalifikowana kadra. Firma zbudowała rozpoznawalną markę dzięki legendarnej, wysokiej jakości produktów połączonej z konkurencyjnymi kosztami produkcji i zaawansowaną funkcjonalnością. W ujęciu produktowym najwyższy zysk przynoszą stoły operacyjne, następnie łóżka szpitalne i porodowe. Na trzecim miejscu plasuje się sprzęt do obrazowania medycznego. W ostatnich latach zmianie uległa struktura przychodów firmy. Famed Żywiec o 40 proc. zwiększył w Polsce sprzedaż ramion C firmy GE Healthcare, których jest wyłącznym dystrybutorem.

Doświadczenie na rynkach zagranicznych

Firma działa na skalę globalną i dostarcza swoje produkty na 100 rynków. Podstawowe rynki to Europa, kraje Azji, Afryki i Ameryki Północnej. Z roku na rok rośnie wolumen osiągany dzięki eksportowi produktów spółki. Najwyższą sprzedaż w 2019 roku przyniosły rynki rozwijające się, ale dobry wynik zanotowano także w Europie Zachodniej. Ważnym rynkiem dla firmy był region Bliskiego Wschodu. Tam firma blisko współpracowała ze szpitalem w Arabii Saudyjskiej, który zdecydował się na kompleksową wymianę wyposażenia na sprzęt produkcji Famed Żywiec. Firma generalnie sprzedaje produkty na rynkach zagranicznych pod własnym logo. Tam, gdzie jest mniej rozpoznawalna – w kilku państwach europejskich – korzysta z logo dystrybutora.

Doświadczenie na rynku zamówień publicznych i współpracy z organizacjami międzynarodowymi

Firma wygrywa zamówienia publiczne w Polsce i za granicą. Firma posiada wieloletnie doświadczenie we współpracy z klientem instytucjonalnym oraz w ubieganiu się o zamówienia publiczne. Kontrakty dla administracji publicznej czy instytucji publicznych są ważnym źródłem dochodów firmy. Każdy z działów w firmie monitoruje zamówienia publiczne we własnym zakresie. Pracownicy dobrze znają prawo i regulacje. Firma nie korzysta ze wsparcia instytucji doradczych czy kancelarii prawnych podczas ubiegania się o zamówienia publiczne, w tym organizacji międzynarodowych.

Strategia Famed Żywiec obejmuje staranie się o kontrakty organizacji międzynarodowych i współpracę z nimi. Firma jest zapraszana przez organizacje międzynarodowe do udziału w postępowaniach, co potwierdza zaufanie do jej usług jak i uznanie dla jakości jej produktów. Famed Żywiec jest zarejestrowana w bazie dostawców, m.in. ONZ-tu, dzięki czemu ma dostęp do wszystkich przetargów ogłaszanych na United Nations Global Marketplace.

Przykład zrealizowanego zamówienia dla organizacji międzynarodowej

Przedmiotem zamówienia była dostawa łóżek i stołów operacyjnych do Syrii. Należało przygotować sprzęt, dostarczyć go w określonej ilości i terminie oraz skoordynować wysyłkę. Wcześniej firma musiała uzyskać odpowiednie zgody na transport. Dział logistyki firmy odpowiadał za zorganizowanie i skoordynowanie wysyłki z magazynu firmy do wybranego przez Światową Organizację Zdrowia (ang. World Health Organization, dalej: WHO) portu oraz przekazanie sprzętu przewoźnikowi organizacji, która odpowiadała za dostarczenie towaru na teren Syrii. Dystrybucja sprzętu dla klienta końcowego w Syrii była zorganizowana przez lokalnego, autoryzowanego przedstawiciela firmy, który odpowiadał też za jego instalację, szkolenia użytkowników i ewentualne naprawy (w trakcie lub po gwarancji). Ostatnim etapem całego procesu było uzyskanie płatności, po spełnieniu odpowiednich wymogów formalnych WHO.

W ramach podpisanej umowy ramowej WHO mogło zamawiać określoną ilość sprzętu na tych samych warunkach finansowo-czasowych. Firma rozszerzyła współpracę z WHO o kolejne partie sprzętu. Całość zamówienia w ramach umowy została zrealizowana jednym transportem. Dostawa przebiegła bez problemów i zgodnie z zapisami umowy, co WHO potwierdziło w wystawionych referencjach.

Kontrakt ze Światową Organizacją Zdrowia

Organizacja międzynarodowa:	Światowa Organizacja Zdrowia (ang. World Health Organization, dalej: WHO)
Opis zadania/ nazwa zamówienia:	Dostawa łóżek i stołów operacyjnych
Formuła współpracy:	samodzielna realizacja
Termin realizacji:	2018 r.
Miejsce realizacji:	Syria
Wartość zamówienia:	umowa ramowa na kwotę 655 000 USD
Główni odbiorcy:	Ministerstwo Zdrowia Syrii

Nawiązanie współpracy i procedura zamówienia publicznego

Przetarg zamknięty dla wytypowanych przez Organizację Narodów Zjednoczonych dostawców. WHO zaprosiła Famed Żywiec do złożenia oferty w przetargu na dostawę łóżek i stołów operacyjnych. Wśród wymogów formalnych, poza zaakceptowaniem zasad współpracy z WHO, firma musiała udokumentować doświadczenie w zakresie dostaw sprzętu medycznego, zagwarantować wsparcie lokalnego przedstawiciela przy dostawie, instalacji oraz obsłudze posprzedażowej, a także przedstawić certyfikaty jakości, spełnienia międzynarodowych norm bezpieczeństwa i dokumenty poświadczające społeczną odpowiedzialność producenta, ze szczególnym uwzględnieniem działań na rzecz ochrony środowiska. Firma nie korzystała z doradztwa firm konsultingowych czy instytucji publicznych przy opracowywaniu oferty przetargowej. Sposób przygotowania dokumentów, zaproponowane produkty, ceny, warunki gwarancji oraz wsparcie posprzedażowe lokalnego przedstawiciela przyczyniły się do tego, że Famed Żywiec wygrał przetarg i podpisał umowę ramową (LTA - long term agreement) w 2018 roku. W opinii firmy procedura zamkniętego przetargu została przeprowadzana prawidłowo.

Zasady UN są klarowne, a dokumenty łatwo dostępne. W przypadku jakichkolwiek pytań lub niejasności, wyznaczeni przez Organizację ogłaszającą przetarg, Managerowie projektu udzielają wyjaśnień i służą pomocą. (...) Procedura, z którą mieliśmy do czynienia przebiegła bez zarzutów. Każdy jej etap był klarowny, a umowa przejrzysta. W tym konkretnym przypadku nie zmienilibyśmy nic.

Ocena współpracy z organizacją międzynarodową

Profesjonalny partner biznesowy. Współpraca z WHO przebiegała płynnie i profesjonalnie.

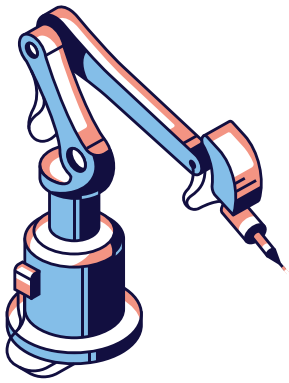
Prestiżowy kontrakt. Realizacja zamówienia dla WHO była istotnym przedsięwzięciem, w wyniku którego firma zdobyła cenne doświadczenie biznesowe. Była to pierwsza dostawa sprzętu Famed Żywiec na rynek syryjski. Rzetelna realizacja i bardzo dobra współpraca zaowocowały uzyskaniem przez firmę miana dostawcy kwalifikowanego. Referencje są wykorzystywane w kolejnych postępowaniach i mogą zaważyć na wyborze do realizacji kolejnych zamówień.

Rekomendacje dla firm

- Jeśli firma rozważa ubieganie się o zamówienia publiczne warto, by zarejestrowała się na platformie zakupowej wybranych organizacji międzynarodowych. Organizacja Narodów Zjednoczonych, kilka lat temu, stworzyła wspólną stronę dla Programów i Organizacji wchodzących w skład ONZ, *United Nations Global Market*.
- Warto zapoznać się z opublikowanymi na stronach internetowych Ministerstwa Rozwoju i Ministerstwa Spraw Zagranicznych informacjami o organizacjach i ich procedurach zakupowych. Ponadto, administracja publiczna szczebla centralnego organizuje warsztaty i wydarzenia, dzięki którym można zdobyć wiedzę o zasadach udzielania zamówień w konkretnych organizacjach międzynarodowych.
- Realizacja zamówień na innych rynkach wymaga rozeznania w zasadach współpracy biznesowej i instytucjonalnej.

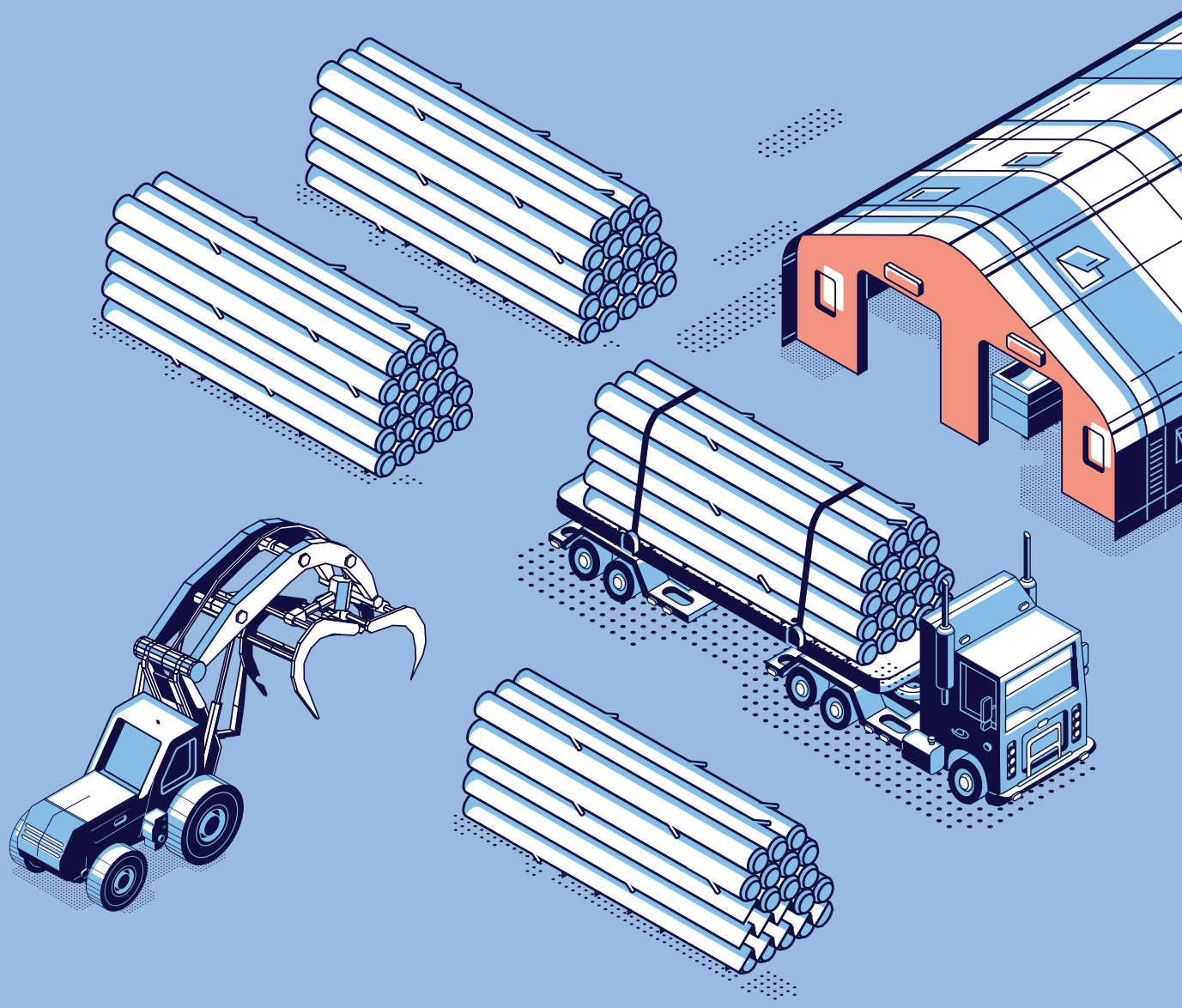
Rekomendacje dla administracji publicznej

- Firma brała udział jako wystawca w Międzynarodowych Targach Pomocy Humanitarnej i Rozwojowej - Warsaw Humanitarian Expo - i uważa, że jest to bardzo dobra inicjatywa, która powinna być kontynuowana. W trakcie wydarzenia współpracownicy Famed Żywiec mieli możliwość wzięcia udziału w prelekcjach przedstawicieli organizacji międzynarodowych. Bardzo dobrze oceniono pomysł organizacji indywidualnych spotkań z pracownikami organizacji międzynarodowych.
- Administracja publiczna szczebla centralnego i samorządowego powinny rozważyć intensywniejsze sieciowanie firm współpracujących z organizacjami, z tymi które planują wejść we współpracę instytucjonalną, np. z WHO. W opinii firmy, warto zastanowić się nad stworzeniem portalu, który z jednej strony będzie promował współpracę z organizacjami, a z drugiej sprzyjał kojarzeniu ze sobą firm. ◆



6 Kompania Leśna

Rok założenia firmy:	2008
Wielkość zatrudnienia:	25 pracowników
Rodzaj działalności gospodarczej:	spółka jawna
Własność:	kapitał polski
Strona www:	kompanialesna.pl



Krótki opis działalności

Kompania Leśna jest importerem maszyn leśnych i przedstawicielem wybranych marek na Polskę. Produkcja, dostawa i serwisowanie maszyn dla branży leśnej jest działalnością niszową. W Polsce ten sektor jest stabilny i w nim udało się znaleźć Kompani Leśnej przestrzeń na biznes. Wyróżnikiem firmy wśród konkurencji jest model biznesowy. Firma ma trzy punkty sprzedaży w Polsce – w Augustowie, Skierniewicach i Zamościu. Aktualnie firma realizuje budowę drugiej hali w głównym punkcie sprzedaży w Polsce, gdzie będzie znajdował się największy skład i serwis maszyn leśnych w Polsce.

Głównym klientem firmy jest sektor prywatny. Kompania Leśna stale współpracuje z administracją publiczną, natomiast klienci z tego sektora odpowiadają za mniejszość zysków. Przychody przynosi głównie sektor prywatny. Firma współpracuje z podmiotami gospodarczymi w Polsce i za granicą.

Doświadczenie na rynkach zagranicznych

Ekspansja zagraniczna jest jednym z głównych celów rozwojowych firmy. Udział eksportu w obrotach firmy rośnie z roku na rok. Firma wysyła swój sprzęt głównie do krajów sąsiadujących z Polską. Systematycznie buduje swoją markę i sprzedaje produkty z własnym logo.

Doświadczenie na rynku zamówień publicznych i współpracy z organizacjami międzynarodowymi

Pracownicy firmy monitorują rynek zamówień publicznych, aktywnie zabiegając o nowe zamówienia. Niemniej działalność biznesowa Kompanii Leśnej jest niszowa i zamówienia publiczne z obszaru działalności firmy ogłaszane są stosunkowo rzadko. Przeważająca część kontraktów z instytucjami publicznymi zawierana jest jako zamówienia z wolnej ręki.

Firma generalnie nie ubiega się o zamówienia publiczne organizacji międzynarodowych. Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (ang. United Nations Development Programme, dalej: UNDP) zgłosił się do Kompanii Leśnej z propozycją udziału w zamówieniu polegającym na dostawie niestandardowego sprzętu do wycinki drzew. Podmiotów, które mogłyby zrealizować tak specyficzne zamówienie, było w Europie niewiele.

Kompania Leśna chętnie zaangażuje się w realizację kolejnych kontraktów dla organizacji międzynarodowych.

Przykład zrealizowanego zamówienia dla organizacji międzynarodowej

Firma miała dostarczyć niestandardowe, wielofunkcyjne urządzenie do Prypeckiego Parku Narodowego na Polesiu, na Białorusi. Podstawowym elementem był ciągnik rolniczy, w którym zamontowany był żuraw oraz dodatkowa głowica Nisula. Sprzęt służy do wycinki drzew do dwudziestu paru centymetrów średnicy. W ramach pozyskanego kontraktu firma miała dostarczyć Parkowi Narodowemu maszynę oraz zapewnić jej serwis.

Maszyna została zmontowana w całości w Polsce. Natomiast ciągnik, główny element maszyny, został wyprodukowany na terenie Białorusi. Był to istotny warunek zamówienia – gdyż pracownicy Parku Narodowego mieli zapewniony serwis ciągnika w swoim kraju. Firma we własnym zakresie kupiła potrzebne komponenty, a całość prac zrealizowali jej współpracownicy. Wielofunkcyjne urządzenie dostarczono na Białoruś otwartym samochodem specjalistycznym do przewozu maszyn. Transport zrealizował podwykonawca, firma z Polski.

Kontrakt z Programem Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju

Organizacja międzynarodowa:	Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (ang. United Nations Development Programme, dalej: UNDP); Przedstawicielstwo Organizacji Narodów Zjednoczonych w Mińsku
Opis zadania/ nazwa zamówienia:	Dostawa specjalistycznej maszyny do Prypeckiego Parku Narodowego
Formuła współpracy:	samodzielna realizacja
Termin realizacji:	listopad 2015 r. – kwiecień 2016 r.
Miejsce realizacji:	Polska, dostawa na Białoruś
Wartość zamówienia:	ok. 95 600 USD
Główni odbiorcy:	Prypecki Park Narodowy, Polesie, Białoruś

Nawiązanie współpracy i procedura zamówienia publicznego

UNDP zainicjowała kontakt z firmą. Kopania Leśna została zaproszona do złożenia oferty w ramach organizowanego postępowania publicznego. Z racji tego, że zamówienie było nietypowe i niszowe, przedstawicielstwo z Mińska miało problem ze znalezieniem odpowiedniego dostawcy. Firma została znaleziona dzięki znajdującym się w Internecie oraz mediach społecznościowych informacjom. Kompania Leśna aktywnie prowadzi profile m.in. na Facebooku i YouTube'ie. Firma nie posiadała wcześniej doświadczeń biznesowych i instytucjonalnych na rynku białoruskim. Ostatecznie fakt, że UNDP była zamawiającym, zaważył, że firma zdecydowała się wystartować w postępowaniu publicznym.

Wymagane w procedurze dokumenty były podobne do składanych przy ubieganiu się o zamówienie publiczne w Polsce. W ramach procedury złożono standardowe dokumenty, takie jak oferta ze specyfikacją towaru, potwierdzenie, że firma ma dostęp do wymaganych części, kosztorys, zaświadczenia i deklaracje celne. Dokumentacja miała potwierdzić, że firma ma możliwości techniczne i personalne, by zrealizować to niestandardowe zlecenie. Zamawiający nie wymagał żadnych dodatkowych certyfikatów. Dokumentacja na potrzeby zamówienia publicznego została przygotowana siłami własnymi pracowników firmy. Jedynym zleconym elementem był transport maszyny na teren Parku Narodowego, ponieważ firma nie świadczy usług transportowych. Sposób prowadzenia zamówienia publicznego został oceniony jako sprawny i z jasnymi zasadami. Firma z perspektywy czasu nie zmieniłaby nic ani w procedurze, ani w złożonych dokumentach.

Całość zamówienia publicznego została zrealizowana zgodnie z warunkami umowy oraz w terminie. Płatność za zrealizowane prace została dokonana po dostawie sprzętu. Umowa nie przewidywała zaliczki czy płatności ratalnych. Firma nie ubezpieczała kontraktu i nie brała pożyczek.

Ocena współpracy z organizacją międzynarodową

Renoma UNDP wpłynęła na decyzję firmy, aby ubiegać się o zamówienie publiczne. Organizacja Narodów Zjednoczonych ma ugruntowaną pozycję i jest postrzegana przez respondenta jako rzetelny kontrahent. Firma ocenia kontakt z przedstawicielstwem w Mińsku jako bardzo płynny. Pracownicy opiekujący się zamówieniem byli responsywni i współpracujący. Firma poleca współpracę zarówno z przedstawicielstwem w Mińsku, jak i z Programem Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju. Podmioty pozostawały w kontakcie biznesowym przez ponad rok od zrealizowania dostawy.

Ważne wizerunkowo przedsięwzięcie dla firmy. Wśród wymienianych przez respondenta korzyści znalazła się gratyfikacja finansowa, satysfakcja z realizacji nietypowego zamówienia oraz poszerzenie wachlarza oferowanych rozwiązań. Zamówienie nie przełożyło się na wiele nowych kontaktów biznesowych, oprócz klienta z Polski, który zamówił bardzo podobną maszynę. Firma w wyniku zrealizowanego zamówienia nie zwiększała zatrudnienia, nie poniosła także dodatkowych wydatków inwestycyjnych.

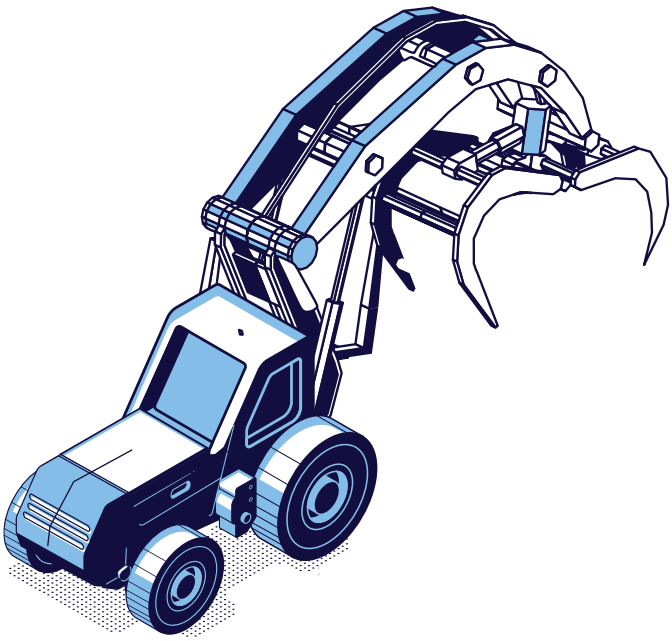
Jest dobry kontakt, jest otwarty zespół, posługujący się językiem angielskim. Jest godna polecenia. (...). Całe przedsięwzięcie – od początku do końca – było dla nas satysfakcjonujące.

Rekomendacje dla firm

- Warto ryzykować i korzystać z propozycji nawiązania współpracy z dużą i renomowaną organizacją międzynarodową. Do atutów tego typu organizacji należą wypłacalność, stabilność i etyka biznesowa.

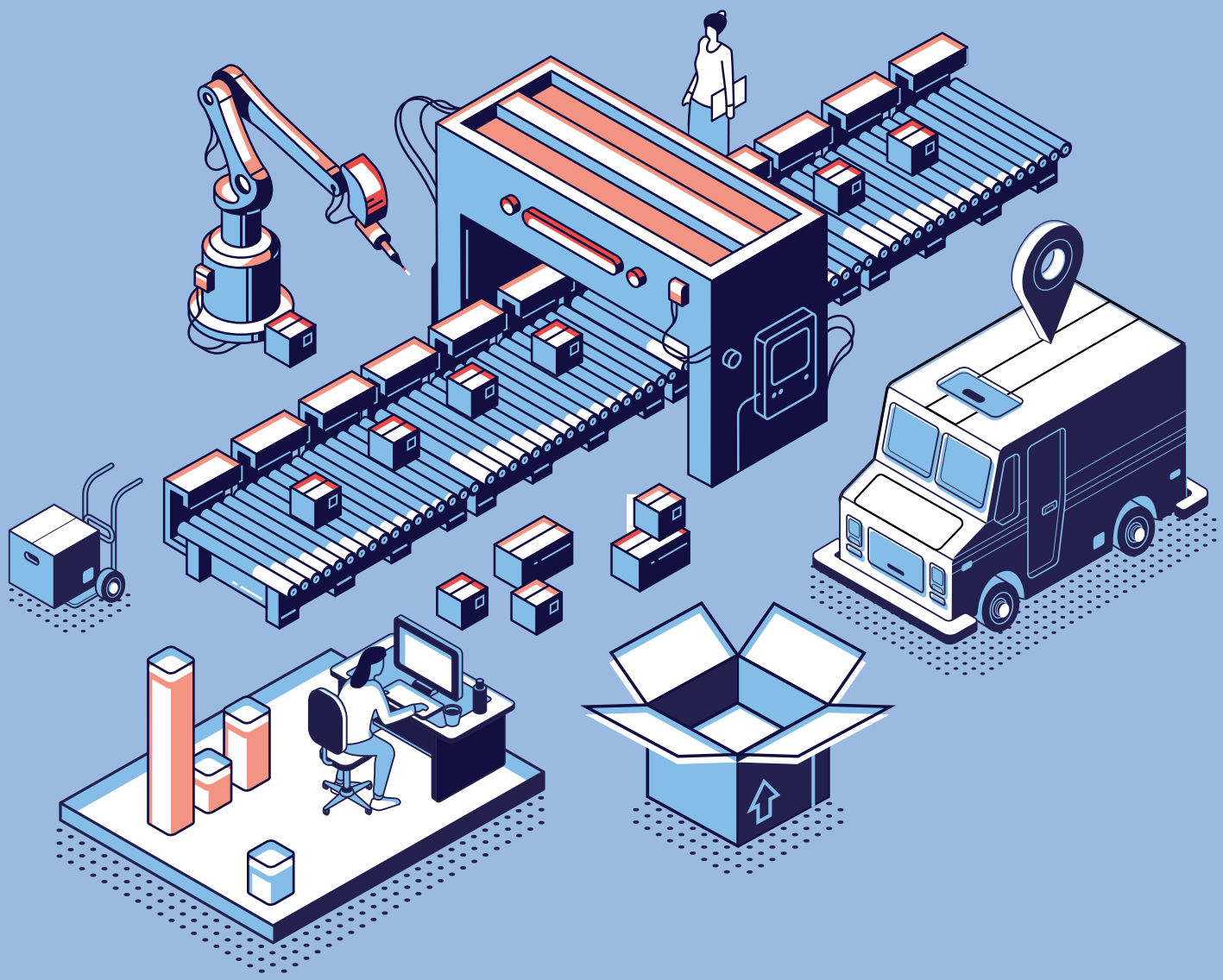
Rekomendacje dla administracji publicznej

- Warto stworzyć system informujący o planowanych i ogłoszonych przetargach organizacji międzynarodowych w formie newslettera.
- Administracja publiczna szczebla centralnego oraz ambasady i konsulaty mogłyby rozważyć promocję na arenie międzynarodowej polskich firm i ich rozwiązań z branży leśnej. W opinii przedstawiciela firmy taka promocja przydałaby się polskim firmom i pomogłaby w skalowaniu ich przedsięwzięć za granicą.



7 Korporacja Wschód

Rok założenia firmy:	1995 rok
Wielkość zatrudnienia:	13 pracowników
Rodzaj działalności gospodarczej:	spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Własność:	kapitał polski
Strona www:	korporacjawschod.pl



Krótki opis działalności

Korporacja Wschód dostarcza sprzęt wysokiej technologii, w tym systemy optoelektroniczne, obserwacyjne, kontroli pomiarowej i bezpieczeństwa, na potrzeby służb mundurowych. Jej klientami są przede wszystkim polskie służby celne, graniczne, bezpieczeństwa publicznego, ratownicze i wojsko. Firma jest wyłącznym dystrybutorem urządzeń m.in. bułgarskiej spółki OPTIX i łotewskiej Reguli, liderów w produkcji odpowiednio sprzętu optycznego i kontroli autentyczności dokumentów.

Korporacja Wschód nie prowadzi własnej produkcji, realizuje jednak prace badawczo-rozwojowe i chętnie współpracuje z instytucjami naukowymi, dla których projektuje sprzęt. Z sukcesem pozyskuje środki unijne i granty, np. z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Firma większość kontraktów pozyskuje w drodze zamówień publicznych (bez wsparcia zewnętrznego), rzadko współpracuje z sektorem prywatnym.

Doświadczenie na rynkach zagranicznych

Choć jej głównym rynkiem zbytu jest Polska, Korporacja Wschód sprzedaje swoje usługi i produkty także za granicą. Współpracuje z przedsiębiorstwami i instytucjami publicznymi m.in. w krajach basenu Morza Kaspijskiego (Azerbejdżan, Turkmenistan) i Europy Zachodniej (m.in. Austria, Wielka Brytania, Niemcy). Produkty dostarcza pod własnym logo.

Doświadczenie na rynku zamówień publicznych i współpracy z organizacjami międzynarodowymi

Korporacja Wschód ma bogate doświadczenie na rynku zamówień publicznych i współpracy z klientami instytucjonalnymi. W firmie funkcjonuje dział handlowy, którego pracownicy na bieżąco śledzą ogłaszane postępowania o zamówienia publiczne. Ubiegając się o kontrakty, firma nie korzysta ze wsparcia instytucji zewnętrznych. Zdobyte do tej pory doświadczenie było istotnym zasobem, który pomógł uzyskać zamówienie z organizacji międzynarodowej.

Korporacja Wschód zrealizowała do tej pory trzy kontrakty z organizacjami międzynarodowymi, czwarty jest w toku. Firma współpracowała z Międzynarodową Organizacją ds. Migracji ONZ (2008 r.), Programem Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (2016 r., produkcja i dostawa kamizelek kuloodpornych dla straży granicznej w Azerbejdżanie) i z Europejską Agencją Straży Granicznej i Przybrzeżnej (2016 r., dostawa urządzeń kompaktowych do kontroli autentyczności dokumentów; 2020 r., dostawa 30 pojazdów, przewoźnych jednostek nadzoru).

Korporacja Wschód jest zainteresowana realizacją kolejnych zamówień publicznych dla organizacji międzynarodowych.

Przykład zrealizowanego zamówienia dla organizacji międzynarodowej

Przedmiotem umowy było wyprodukowanie i dostarczenie około 120 kompaktowych urządzeń do kontroli autentyczności dokumentów. Realizując zamówienie, firma współpracowała z łotewską spółką Regula, która odpowiadała za produkcję komponentów. Elementy urządzenia zostały następnie przesłane do Polski (skorzystano z usług firmy kurierskiej), gdzie ich montażem zajęli się pracownicy Korporacji Wschód (wykonali też testy gotowego sprzętu). Produkty przekazano Europejskiej Agencji Straży Granicznej i Przybrzeżnej, która zapewniła ich dalszą dystrybucję.

Kontrakt z Europejską Agencją Straży Granicznej i Przybrzeżnej

Organizacja międzynarodowa:	Europejska Agencja Straży Granicznej i Przybrzeżnej (od fr. Frontières extérieures, dalej: FRONTEX)
Opis zadania/ nazwa zamówienia:	Wyprodukowanie i dostarczenie kompaktowych urządzeń do kontroli autentyczności dokumentów
Formuła współpracy:	samodzielna realizacja
Termin realizacji:	luty 2016 r.
Miejsce realizacji:	Łotwa i Polska
Wartość zamówienia:	16 375 EUR
Główni odbiorcy:	kraje Unii Europejskiej

Nawiązanie współpracy i procedura zamówienia publicznego

Firma – ze względu na swoją pozycję, doświadczenie i rozpoznawalną markę – została zaproszona do udziału w postępowaniu. Sama procedura zamówienia publicznego trwała około trzech miesięcy i została oceniona jako przejrzysta. Kluczowym elementem postępowania było przedstawienie tabeli zgodności, potwierdzającej, że produkcja zamówionych urządzeń spełni wymagania stawiane przez zleceniodawcę. Korporacja Wschód musiała wykazać się także odpowiednim doświadczeniem oraz przygotować część techniczną i ekonomiczną oferty. Nie korzystała z doradztwa firm konsultingowych lub kancelarii prawnych. Z perspektywy czasu respondent nic by nie zmienił w organi-

zacji i sposobie udzielenia zamówienia publicznego. Co więcej, uznał, że konstruując polskie przepisy dotyczące tego typu zamówień warto czerpać z praktyki i standardów organizacji międzynarodowych.

Ocena współpracy z organizacją międzynarodową

Frontex dał się poznać jako merytoryczny i profesjonalny partner. Współpraca z organizacją przebiegła sprawnie i płynnie.

Bardzo wymagający i bardzo profesjonalny kontrahent. (...) Z tamtej strony zawsze jest przyjazne podejście, ale też stawiane są twarde wymagania. Z dużą kulturą, ale konsekwentnie. Jeżeli ma Pani 20 punktów, które oni wyliczyli, to oni punkt po punkcie, każdy element funkcjonalny danego urządzenia sprawdzają.

Prestiż, budowa marki, poszerzenie portfolio klientów, nowe zlecenia to korzyści płynące z kontraktu z Frontexem. W opinii respondenta ważnym rezultatem uzyskania zamówienia był też rozwój współpracowników, którzy nabyli nowe kompetencje i kwalifikacje, np. poznali prawodawstwo Unii Europejskiej i zasady działania organizacji międzynarodowej (agencji unijnych).

Korporacja Wschód nie napotkała barier podczas realizacji kontraktu. Zlecenie zrealizowała w terminie, z należytą starannością i zgodnie z warunkami umowy. Otrzymała też pozytywne referencje. W 2020 roku podpisała z Frontexem nowy kontrakt (na kwotę ok. 12 mln EUR) na dostawę 30 pojazdów we współpracy ze spółką Optix.

Współpraca z Frontexem zainicjowała w firmie proces wdrożenia niszowego w Polsce standardu ISO/IEC 15288. Standard jest dedykowany twórcom złożonych systemów technicznych i Zintegrowanego Systemu Wsparcia Logistycznego. Wdrożenie tych systemów w istotny sposób wpłynęło na rozwój firmy i poznanie standardów międzynarodowych obowiązujących w rozwiniętych krajach Unii Europejskiej i USA.

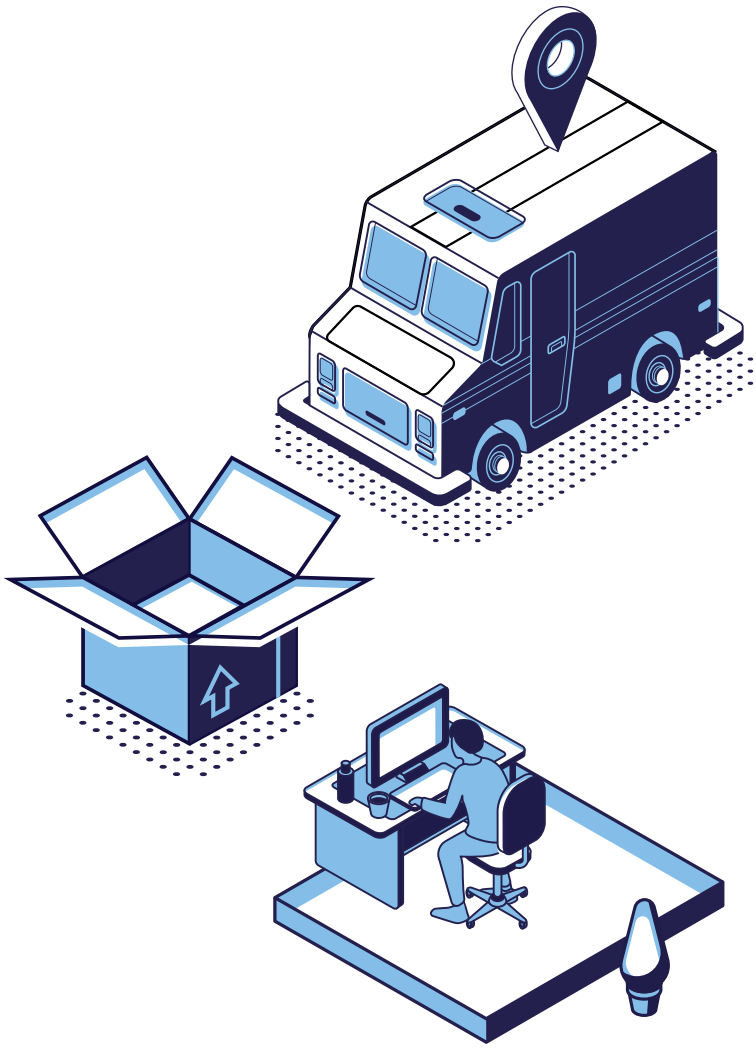
Rekomendacje dla firm

- Warto szczegółowo zapoznać się z dokumentacją przetargową i przepisami prawa (w tym wymogami prawa europejskiego).
- Należy zadbać o referencje i potwierdzenie wcześniej zrealizowanych kontraktów; mogą zaważyć na przyszłych relacjach z organizacją. Reputacja firmy jest jednym z ważniejszych elementów na etapie ubiegania się o zamówienie publiczne.

- Śledzić zamówienia na stronach internetowych organizacji międzynarodowych, których profil jest zbieżny z przedmiotem działalności firmy.

Rekomendacje dla administracji publicznej

- Administracja publiczna powinna wspomóc firmy (np. organizując kursy i szkolenia) w zdobywaniu wiedzy i umiejętności potrzebnych w procedurach międzynarodowych zamówień publicznych, w tym dotyczące prawa i działania organizacji międzynarodowych.
- Konsulaty i ambasady poprzez swoje kontakty i znajomość kontekstu (kulturowego, instytucjonalnego) powinny pomagać polskim firmom w nawiązywaniu odpowiednich kontaktów biznesowych.
- Jednostki certyfikujące powinny uzyskać uprawnienia do certyfikacji standardu ISO 15288 i ZSWL (ILS) – Integrated Logistic Support System. ◆



8 Marcin Bużański Consulting

Rok założenia firmy:	2014
Wielkość zatrudnienia:	jednoosobowa działalność gospodarcza
Rodzaj działalności gospodarczej:	spółka jawna
Własność:	kapitał polski

Krótki opis działalności

Bużański Consulting to firma doradcza zajmująca się obsługą projektów prowadzonych przez Organizację Narodów Zjednoczonych w krajach rozwijających się i w ramach Unii Parlamentarnej. Zakres doradztwa obejmuje budowę instytucji politycznych, relacje międzyinstytucjonalne i polityki publiczne w krajach w trakcie bądź po zakończeniu konfliktów. Początkowo firma miała tylko jednego pracownika, byłego doświadczonego urzędnika międzynarodowego. Od ponad roku przechodzi transformację i w ramach platformy eksperckiej zatrudnia ośmiu ekspertów z różnych krajów, którzy są delegowani do zewnętrznych projektów.

Doświadczenie na rynkach zagranicznych

Firma funkcjonuje wyłącznie na rynkach zagranicznych i obsługuje głównie organizacje międzynarodowe. Do jej klientów należą też instytucje publiczne państw spoza Unii Europejskiej i prywatne firmy konsultingowe.

Doświadczenie na rynku zamówień publicznych i współpracy z organizacjami międzynarodowymi

Początkowo firma pozyskiwała kontrakty najczęściej w ramach zamówień publicznych Organizacji Narodów Zjednoczonych (dalej: ONZ). Niekoniecznie oznaczało to udział w przetargach – właściciel i jedyny pracownik firmy jako ekspert ONZ, był w tzw. *rosterze*[1] , czyli bazie ekspertów ONZ, otrzymywał zaproszenia do złożenia oferty bezpośrednio od organizacji. Obecnie firma wykonuje zadania dla innych klientów i nie planuje ubiegać się o kontrakty organizacji międzynarodowych. W przyszłości chciałaby jednak odgrywać rolę pośrednika między ww. organizacjami a ekspertami zainteresowanymi ich projektami.

Przykład zrealizowanego zamówienia dla organizacji międzynarodowej

Przedmiotem zamówienia było wykonanie analizy sytuacyjnej parlamentu afgańskiego i stworzenie strategii jego rozwoju. Projekt był wykonywany w Kabulu w Afganistanie i łącznie zajął około czterech miesięcy. Termin realizacji zamówienia wydłużył się ze względu na pracę w trudnych warunkach (tj. na terenie konfliktu zbrojnego). Z tego samego powodu nie zrealizowano wszystkich części zamówienia. Ostatecznie projekt został zrealizowany, a firma jest zadowolona z jego przebiegu.

---

11 Roster, czyli baza danych osób, które przeszły z sukcesem procedurę rekrutacyjną do organizacji, składającą się z testu i rozmowy kwalifikacyjnej, i zostały rekomendowane przez United Nations Central Review Body. Źródło: https://www.gov.pl/web/dyplomacja/onz-system-nz.

Zamówienie publiczne dla Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju

Organizacja międzynarodowa:	Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (ang. United Nations Development Programme, dalej: UNDP)
Opis zadania/ nazwa zamówienia:	Stworzenie analizy sytuacyjnej parlamentu w Afganistanie i opracowanie strategii jego rozwoju
Formuła współpracy:	samodzielna realizacja
Termin realizacji:	wrzesień 2015 r. – kwiecień 2016 r.
Miejsce realizacji:	Afganistan
Wartość zamówienia:	nie podano
Główni odbiorcy:	rząd i parlament w Afganistanie

Nawiązanie współpracy i procedura zamówienia publicznego

Organizacje międzynarodowe potrzebują ekspertów i doradców i wtedy zwracają się bezpośrednio do konkretnych osób lub małych zespołów eksperckich. Do każdego projektu rozpisują listę zadań, a potem rekrutują do ich wykonania zewnętrzne firmy i współpracowników. Wcześniej organizacje sprawdzają przygotowanie merytoryczne oraz przeprowadzają rozmowy kwalifikacyjne. Następnie firmy składają ofertę finansową. Przedstawiciele organizacji za każdy etap postępowania przyznają punkty i w ten sposób selekcjonują osoby oraz firmy, z którymi podpiszą kontrakt. Bużański Consulting tą drogą pozyskał większość projektów z ONZ. Firma przez wzgląd na swoje wcześniejsze doświadczenie nie miała problemów z nawiązaniem współpracy.

10 lat spędziłem w samej Organizacji, więc miałem wiedzę od środka (...). Pracowałem parę lat w centrali, która koordynowała programy i projekty w krajach w kryzysie, (...), a potem bezpośrednio w Afryce, w Nairobi i Somalii. Miałem świadomość, jakie są problemy i sieć kontaktów.

Firma oceniła procedurę zamówienia publicznego jako przejrzystą, choć złożoną. Wymagała ona złożenia CV w standardzie ustalonym przez ONZ, oferty finansowej i koncepcyjnej, listu motywacyjnego oraz stosownych zgód formalnych.

Ocena współpracy z organizacją międzynarodową

Firma oceniła swoją współpracę z ONZ jako bardzo dobrą. W kontakcie z organizacją nie napotkała na poważniejsze problemy logistyczno-administracyjne (poza standardowymi uchybieniami, typowymi dla dużych biurokracji i związanymi z brakiem dobrego wyszkolenia pracowników z krajów rozwijających się).

Dzięki kontraktowi firma zdobyła kolejne doświadczenia. Bużański Consulting poleca współpracę z organizacjami międzynarodowymi ze względu na ciekawe i opłacalne zlecenia, a także możliwość zaangażowania się w rozwiązywanie ważnego społecznie problemu. Przedstawiciel firmy podkreśla również, że współpraca z agendami ONZ daje polskim ekspertom możliwość budowania sieci dobrych relacji biznesowych, a nawet otwiera im drogę do kariery w organizacjach międzynarodowych. Kontrakt dla organizacji międzynarodowej to też szansa na autoprezentację, nawiązanie relacji i kolejne zamówienia.

Rekomendacje dla firm

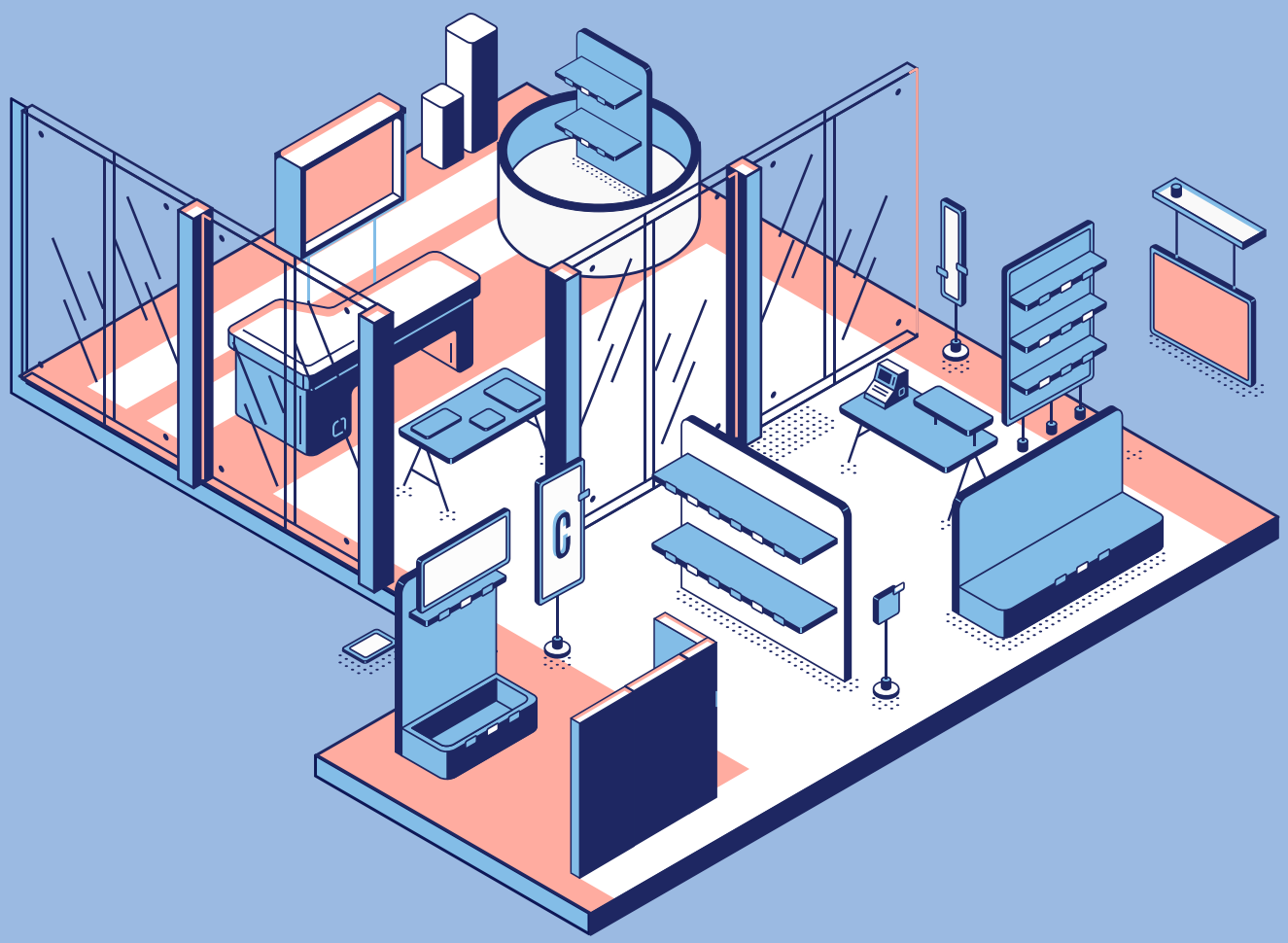
- Należy monitorować postępowania ogłaszane przez organizacje międzynarodowe.

Rekomendacje dla administracji publicznej

- Polska administracja powinna szeroko promować nawiązywanie współpracy z organizacjami międzynarodowymi, np. przez uniwersytety. Państwo ma też możliwość monitorowania i nagłaśniania informacji o dużych przetargach, a także sprawdzania, czy polskie firmy biorą w nich udział. Byłoby wskazane, by wszelkie informacje o możliwej współpracy z organizacjami międzynarodowymi były dostępne w jednym miejscu, na jednej stronie internetowej.
- Warto skupić się na działaniach miękkich, np. zbudować sieć Polaków pracujących w organizacjach międzynarodowych, tak by mogli wspierać polskie firmy startujące w przetargach. ◆

9 MG Perfekt

Rok założenia firmy:	1999
Wielkość zatrudnienia:	nie podano
Rodzaj działalności gospodarczej:	spółka jawna
Własność:	kapitał polski
Strona www:	mg-mag-graf.pl



Krótki opis działalności

MG Perfekt zajmuje się produkcją i montażem stoisk sklepowych oraz reklamą wizualną w placówkach handlowych różnej wielkości (w sklepach typu *convenient store* i centrach handlowych), showroomach i halach wystawienniczych. Firma sprzedaje swoje usługi przede wszystkim w Polsce, za wyjątkiem aranżacji powierzchni wystawienniczych, które realizuje w całej Europie.

Doświadczenie na rynkach zagranicznych

MG Perfekt współpracuje z klientami zagranicznymi, głównie z Niemiec, Anglii, Włoch i Francji, przy produkcji stoisk wystawienniczych podczas dużych targów. Swoje usługi firmuje własnym logo lub wspólnie z agencjami reklamowymi lub innymi firmami pod ustalonym wcześniej szyldem. W pierwszym przypadku MG Perfekt samodzielnie nawiązuje kontakt z klientem, któremu oferuje swoje usługi, w drugim natomiast korzysta ze zleceń podmiotów zewnętrznych lub działających w ramach konsorcjum. Zwykle współpraca z firmami za granicą ogranicza się do jednego klienta lub jednej, określonej imprezy.

Doświadczenie na rynku zamówień publicznych i współpracy z organizacjami międzynarodowymi

MG Perfekt startuje w przetargach zarówno w Polsce, jak i za granicą, przy czym chętniej i z większymi sukcesami w tych drugich. Dzieje się tak ze względu na bardziej przejrzystą ofertę i podawanie wartości zamówienia na etapie wysyłania zapytania ofertowego. Zdaniem przedstawicieli firmy informacja o wartości zamówienia jest dużym ułatwieniem w stosunku do zapytań instytucji krajowych. Wadą rodzimych przetargów jest też częste odwoływanie się do kryterium ceny jako decydującego o wygranej.

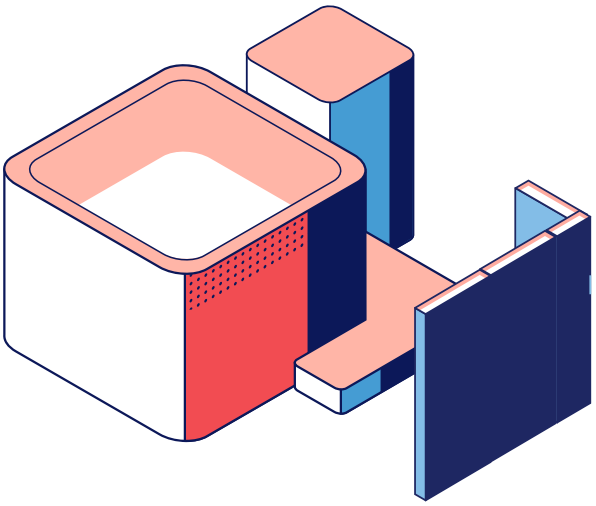
W kraju cena oferty jest chyba najważniejszym wyznacznikiem, czy dany podmiot zakwalifikuje się do dalszego etapu i czy (...) zrealizuje zamówienie. Przetargi organizacji międzynarodowych (...) dały nam do myślenia, że bardzo często nasze doświadczenie czy rekomendacja ze strony innych podmiotów (...) dają nam znacznie większe szanse, żeby taki przetarg wygrać, niż często ma to miejsce na rodzimym rynku.

MG Perfekt współpracowało z Organizacją Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego (ang. United Nations Industrial Development Organization, dalej: UNIDO) przy omawianym kontrakcie. Firma ubiegała się o kolejne przetargi i ma podobny zamiar w przyszłości.

Przykład zrealizowanego zamówienia dla organizacji międzynarodowej

Przedmiotem kontraktu było przygotowanie stoiska wystawowego UNIDO na Targach Hanowerskich. Po przyjęciu zlecenia MG Perfekt przystąpiło do produkcji mebli i innych elementów przestrzeni stoiska (pokoju rozmów, podłogi itp.). Następnie, po zakończeniu produkcji, stoisko zostało przetransportowane ciężarówką do Hanoweru, gdzie pracownicy firmy rozpoczęli montaż. Po około trzech dniach pracy stoisko zostało ukończone i podpisano protokół zdawczo-odbiorczy.

Na etapie montażu pracownicy MG Perfekt napotkali na kilka problemów ze strony organizatora targów. Wbrew wcześniejszym zapowiedziom targi nie zapewniły m.in. doprowadzenia wody i oświetlenia, co spowodowało konieczność zamówienia przez UNIDO tych dodatkowych usług. Zrealizowanie podobnego zamówienia może być skomplikowane, ponieważ wymaga zarówno wiedzy inżynieryjnej, jak i znajomości szczegółowych regulaminów technicznych wydarzenia. Pracownicy firmy dzięki dużemu doświadczeniu byli jednak w stanie sprostać wymaganiom klienta. Ostatecznie realizacja kontraktu zakończyła się pomyślnie, mimo wymagających warunków wstępnych – UNIDO zgłosiło się do MG Perfekt w niedługim czasie przed targami.



Zamówienie publiczne dla Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego

Organizacja międzynarodowa:	Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego (ang. United Nations Industrial Development Organization, dalej: UNIDO)
Opis zadania/ nazwa zamówienia:	Przygotowanie stoiska wystawienniczego UNIDO na Targach Hanowerskich (Hannover Messe)
Formuła współpracy:	samodzielna realizacja
Termin realizacji:	kwiecień 2017 r.
Miejsce realizacji:	Hanower, Niemcy
Wartość zamówienia:	brak danych
Główni odbiorcy:	Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego

Nawiązanie współpracy i procedura zamówienia publicznego

MG Perfekt, dzięki swojej aktywności na rynku wystawienniczym, nawiązało szereg kontaktów z organizatorami targów w Hanowerze, Berlinie, Monachium i Frankfurcie. Możliwość uczestnictwa w przetargu UNIDO pojawiła się dzięki rekomendacji otrzymanej od organizatora Targów Hanowerskich. Przedstawiciele UNIDO zgłosili się do firmy z propozycją przedstawienia oferty produkcji stoiska na potrzeby tych targów.

Firma najpierw przygotowała projekt wizualizacji stoiska targowego w oparciu o konkretne wytyczne UNIDO. Respondent pozytywnie ocenił poziom przygotowania i szczegółowość wskazówek UNIDO oraz wymogów dotyczących projektu graficznego i budżetu. Dalsza komunikacja przebiegła bardzo sprawnie. MG Perfekt szybko przedstawiło swoją ofertę, która została też bez zwłoki oceniona i zweryfikowana. Zdaniem przedstawiciela firmy sprawność działania firmy mogła mieć

wpływ na uzyskanie zamówienia. UNIDO wystosowało w tym samym czasie zapytania do innych firm. Ogólnie, przedstawiciel MG Perfekt ocenił pozytywnie przebieg i organizację procedury.

Ocena współpracy z organizacją międzynarodową

Zdaniem przedstawiciela MG Perfekt pozyskanie zamówienia było niewątpliwym sukcesem firmy. Co więcej, w następnym roku UNIDO ponownie zaprosiło spółkę do wzięcia udziału w postępowaniu na przygotowanie kolejnego stoiska na targi w Hanowerze. Tym razem firma nie uzyskała kontraktu – jej oferta nie zmieściła się w nowym, niższym budżecie organizacji zarezerwowanym na to wydarzenie.

MG Perfekt poleca UNIDO innym firmom jako partnera biznesowego. Do podstawowych zalet współpracy zalicza szybkość odpowiedzi na pytania, sprawne przeprowadzenie procedury zamówienia publicznego oraz sprecyzowane wymagania co do przedmiotu usługi. UNIDO prowadzi bazę zaufanych kontrahentów, z którymi organizacja chce współpracować w dłuższej perspektywie.

Prestiżowe zamówienie dla UNIDO okazało się przydatne w kolejnych przetargach publicznych, w których firma startowała. MG Perfekt dzięki uzyskanym od UNIDO referencjom zdobyła m.in. kontrakt na wykonanie stoiska dla Polskiej Grupy Zbrojeniowej.

Rekomendacje dla firm

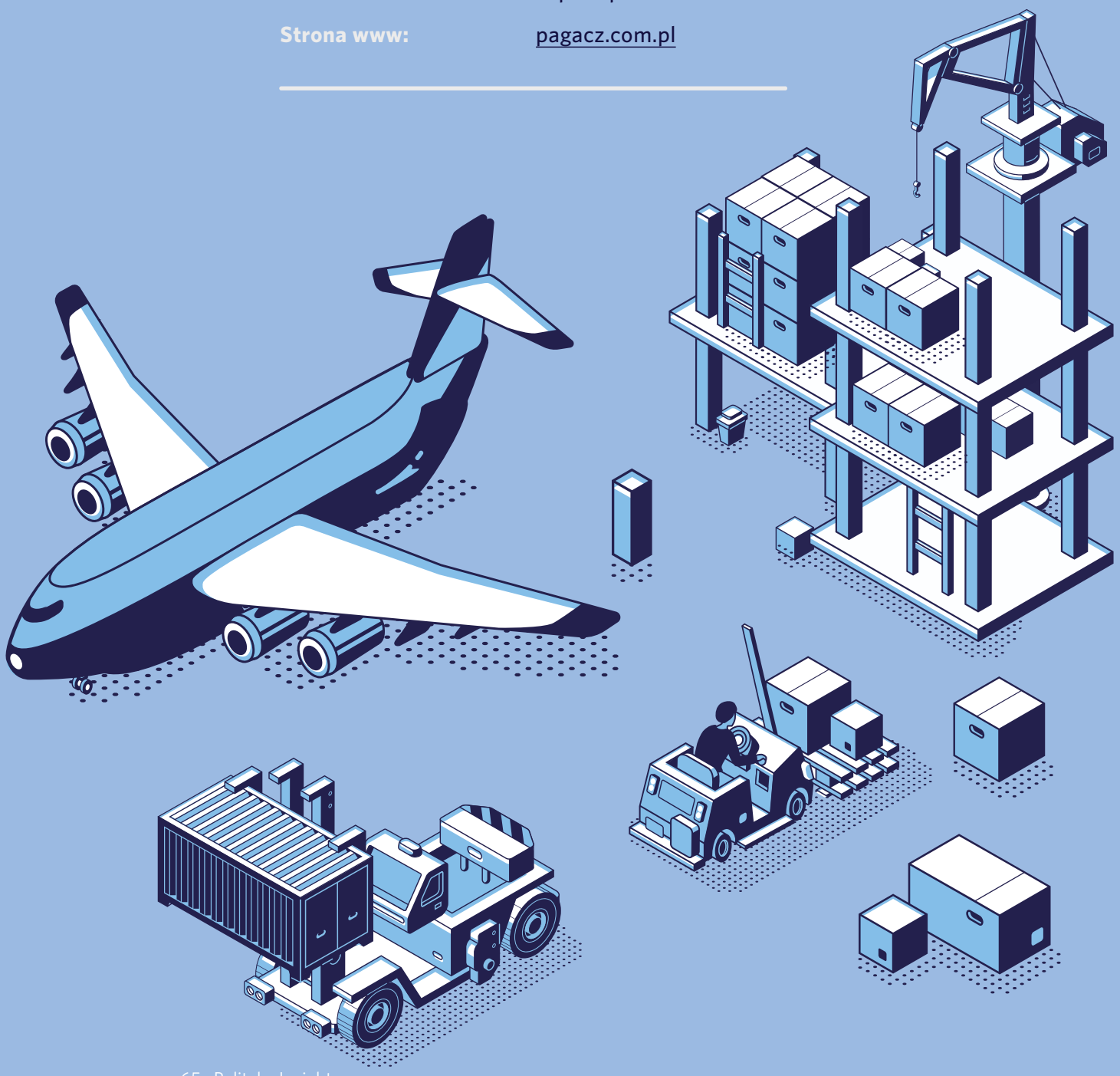
- W dokumentacji ofertowej warto zamieszczać możliwie dużo informacji o własnej firmie np. poprzez dołączenie dodatkowych referencji lub opisu innych zrealizowanych projektów (nawet jeśli nie są bezpośrednio związane z przedmiotem zamówienia). Dzięki temu zamawiający może zwrócić uwagę na oferenta, nawet jeśli nie wybierze go w przetargu.
- Warto korzystać z usług firm doradczych specjalizujących się w prawie danego kraju i jego kulturze biznesowej. MG Perfekt niejednokrotnie korzystało z takiej pomocy, dzięki czemu uniknęło niepotrzebnych kosztów wynikających z możliwości popełnienia błędów już na etapie realizacji projektu.

Rekomendacje dla administracji publicznej

- Administracja mogłaby stworzyć bazę przetargów organizacji międzynarodowych na wzór bazy przetargów krajowych. Podobnie warto byłoby stworzyć bazę firm chętnych do zawiązywania konsorcjów na potrzeby startu w przetargach dla organizacji międzynarodowych. To ostatnie zwiększyłoby konkurencyjność MŚP.
- Administracja mogłaby wspomóc firmy w zapewnieniu tłumaczeń ofert lub przygotowaniu dokumentacji w obcych językach. ◆

10 Pagacz Defence Group

Rok założenia firmy:	2004
Wielkość zatrudnienia:	11 pracowników
Rodzaj działalności gospodarczej:	spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Własność:	kapitał polski
Strona www:	pagacz.com.pl



Krótki opis działalności

Pagacz Defence Group sprzedaje i pośredniczy w sprzedaży specjalistycznego sprzętu i jego podzespołów dla wojska, policji, straży granicznej, służby więziennej, straży pożarnej i innych służb mundurowych (sekcja zbrojeniowa). Firma zainwestowała w maszyny, które umożliwią samodzielną produkcję komponentów i podzespołów sprzętu dla ww. służb. Pagacz Defence Group (dalej: PDG) prowadzi także własne prace badawczo-rozwojowe i wdrożeniowe.

Najważniejszym klientem firmy są polskie instytucje publiczne. PDG cieszy się rozpoznawalną marką i ma ugruntowaną pozycję na rynku. Rzadko współpracuje z firmami z sektora prywatnego – w 99 proc. realizuje dostawy w ramach zamówień publicznych.

Doświadczenie na rynkach zagranicznych

Firma działa aktywnie na rynkach zagranicznych. Spośród organizacji międzynarodowych współpracuje z Agencją Wsparcia i Zamówień Obronnych NATO (ang. NATO Support and Procurement Agency, dalej: NSPA), która jako główny odbiorca dostarcza sprzęt innym krajom. Pierwszy kontakt biznesowy PDG nawiązała z NSPA około osiem lat temu, a w 2016 i 2020 roku wygrała przetargi i podpisała umowy ramowe z tą Agencją. Ponadto, firma świadczy swoje usługi jako podwykonawca czeskich firm dostarczających sprzęt dla armii Republiki Czeskiej.

Doświadczenie na rynku zamówień publicznych i współpracy z organizacjami międzynarodowymi

PDG ma bogate doświadczenie w pozyskiwaniu i realizacji zamówień publicznych w Polsce. Rocznie ubiega się o 10 do 20 zamówień publicznych. Głównie zajmuje się dostawami specjalistycznego sprzętu dla Polskiej Grupy Zbrojeniowej, policji i wszystkich służb mundurowych. Pracownicy firmy aktywnie i na bieżąco śledzą rynek zamówień publicznych w Polsce i w NSPA. Wyodrębnione działy PDG mają pod swoją opieką określone wyroby specjalistyczne. Każdy z nich systematycznie monitoruje rynek we własnym obszarze. Firma nie korzysta z usług i wsparcia innych podmiotów, które świadczyłyby doradztwo lub pomagały w przygotowaniu ofert.

Współpraca z organizacjami międzynarodowymi jest jednym ze strategicznych celów firmy. PDG ma w planach ubieganie się o kolejne zamówienia publiczne organizacji międzynarodowych. Po uruchomieniu produkcji, wachlarz oferowanych podzespołów i komponentów znacznie się rozszerzy, a tym samym również zwiększą się możliwości realizowanych zamówień publicznych.

Przykład zrealizowanego zamówienia dla organizacji międzynarodowej

Przedmiotem kontraktu była dostawa sprzętu dla Agencji Wsparcia i Zamówień Obronnych NATO w Europie i koordynacja realizowanych zamówień. Sprzęt jest produkowany tylko i wyłącznie w USA i stamtąd jest transportowany do Europy. Firma koordynowała całość prac związanych z dostawami, m.in. zgłoszenie odbioru towaru, zebranie potrzebnych zezwoleń i uzyskanie zgód importowych z amerykańskich ministerstw. Departament Stanu USA co roku pozytywnie weryfikuje polską firmę. Dzięki temu firma może realizować zakupy na terytorium Stanów Zjednoczonych i dostarczać je dla NSPA w Europie.

Sprzęt dostarczany jest wojskowym samolotem, a dostawa obejmuje przewóz sprzętu na lotnisko w USA, z którego ten jest transportowany bezpośrednio do magazynów w Luksemburgu. Za transport odpowiada Agencja NATO i także ona dystrybuuje sprzęt do poszczególnych państw. Przy koordynacji dostaw, w ramach umowy ramowej, PDG nie korzystała z usług podwykonawców. Całość prac organizuje we własnym zakresie.

Kontrakt z Agencją Wsparcia i Zamówień Obronnych NATO

Organizacja międzynarodowa:	Agencja Wsparcia i Zamówień Obronnych NATO (ang. NATO Support and Procurement Agency, dalej: NSPA)
Opis zadania/ nazwa zamówienia:	Dostawa sprzętu wojskowego
Formuła współpracy:	samodzielna realizacja
Termin realizacji:	umowa ramowa podpisana w 2016 roku
Miejsce realizacji:	USA i Polska, dostawa do Belgii
Wartość zamówienia:	poufne
Główni odbiorcy:	państwa członkowskie NATO, dystrybucja w gestii Agencji Wsparcia i Zamówień Obronnych NATO

Firma nie napotkała żadnych barier podczas realizacji dostaw. Wszystkie dostawy zostały zrealizowane w terminie, z należytą starannością i zgodnie z warunkami umowy. Rzetelna realizacja i bardzo dobra współpraca zaowocowały podpisywaniem kolejnych kontraktów w ramach umowy ramowej.

Nie mamy żadnych opóźnień. Żadnych kar. Wszystko jest realizowane w terminie i bez żadnych zastrzeżeń.

Nawiązanie współpracy i procedura zamówienia publicznego

PDG jest wyłącznym przedstawicielem handlowym jednej z amerykańskich firm na Europę. Agencja NATO zaprosiła amerykańskiego producenta sprzętu do udziału w zamówieniu publicznym. Amerykanie skontaktowali NSPA z PDG, które, będąc jedynym dystrybutorem sprzętu w Europie, wzięło udział w postępowaniu publicznym na dostawę podzespołów.

Procedury udzielania zamówień publicznych NSPA są mniej zbiurokratyzowane niż zamówień publicznych w Polsce. Firma w ramach przetargu złożyła standardowe dokumenty, takie jak koncesja, zezwolenie na obrót sprzętem wojskowym, dokumenty potwierdzające odpowiednie zarządzanie jakością, wewnętrzny system kontroli, specyfikację i budżet. Do dokumentacji musiała zostać załączona pozytywna opinia Ministerstwa Obrony Narodowej. NSPA weryfikowała PDG u kontrahenta w USA. W trakcie przygotowywania dokumentacji firma nie napotkała barier. Jeśli pojawiały się jakieś wątpliwości bądź pytania, na bieżąco konsultowano je z pracownikami organizacji międzynarodowej, którzy pomagali i wyjaśniali zawiłości. Firma przygotowała całość dokumentacji własnymi siłami.

Firma konkurowała z firmami z Grecji i Izraela. Wygrała przetarg i podpisała umowę ramową w 2016 roku. Procedura udzielenia zamówienia publicznego była prosta, zasady jasne i przejrzyste. Z perspektywy czasu respondent nic by w niej nie zmienił.

Ocena współpracy z organizacją międzynarodową

Agencja Wsparcia i Zamówień Obronnych NATO została oceniona przez respondenta jako profesjonalna i rzetelna. Jej pracownicy z kolei jako pomocni i otwarci na klienta fachowcy. Kontakt z organizacją międzynarodową był płynny i sprawny.

PDG oceniła kontrakt z NSPA jako ważny i prestiżowy. Wśród wymienianych przez respondenta korzyści znalazła się przede wszystkim gratyfikacja finansowa, ale również satysfakcja z wygrania przetargu i otrzymania kontraktu na dostawę sprzętu dla NSPA.

Firma dzięki współpracy z Agencją NATO dołączyła do Spike User Clubu (dalej: SUC). To grono partnerów biznesowych NSPA, które sprzyja budowaniu sieci kontaktów z branżą i z klientami instytucjonalnymi. Od 2003 roku NSPA organizuje kilkudniowe konferencje SUC dla krajów członkowskich i ich partnerów biznesowych. PDG aktywnie uczestniczy w SUC, dzięki czemu korzysta z wymiany wiedzy i doświadczeń. Uczestnictwo w tych spotkaniach sprzyja też sieciowaniu, pogłębianiu relacji biznesowych, promocji produktów i usług oraz nawiązywaniu nowych kontaktów.

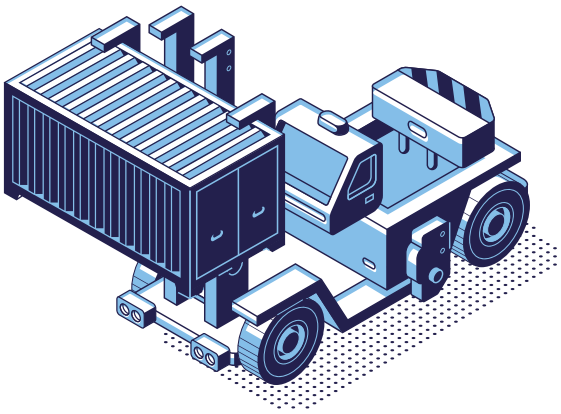
PDG kontynuuje współpracę z NSPA. Agencja Wsparcia i Zamówień Obronnych NATO podpisała kolejną umowę ramową z Pagacz Defence Group na dostawę sprzętu wojskowego.

Rekomendacje dla firm

- Współpracę z organizacją międzynarodową warto rozpocząć od mniejszych zamówień, które pomogą w nabraniu doświadczenia i budowaniu marki. Rzetelne i terminowe wywiązywanie się z kontraktów, buduje reputację firmy w organizacji.
- Warto ubiegać się o referencje, ponieważ pozyskanie zamówienia publicznego musi być często potwierdzone odpowiednim potencjałem, wiedzą i doświadczeniem. Rekomendacje od organizacji czy instytucji publicznych są bardzo ważne dla takich organizacji jak NSPA.

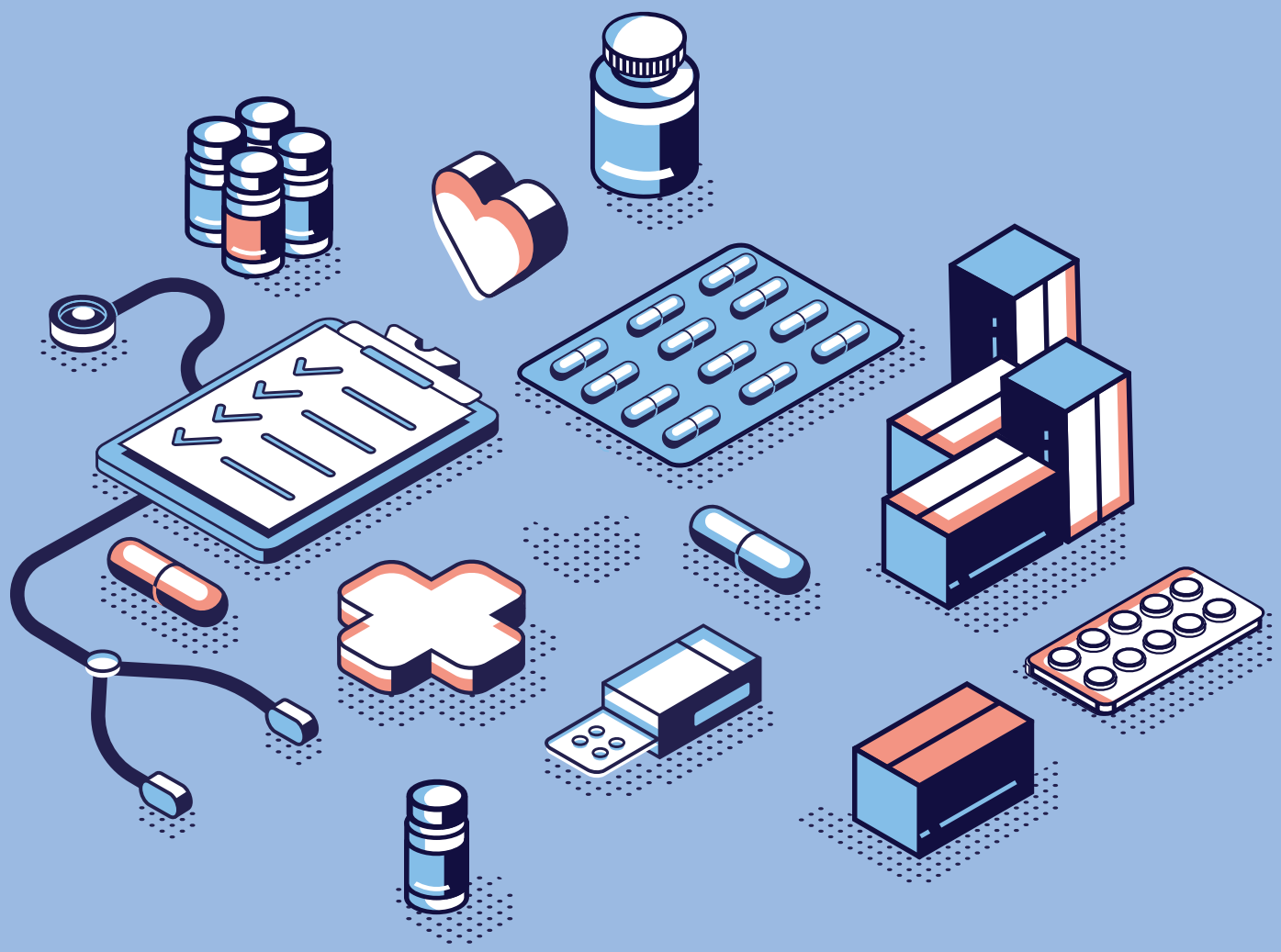
Rekomendacje dla administracji publicznej

- Ministerstwo Rozwoju organizuje konferencje, szkolenia i warsztaty na temat zamówień publicznych organizacji międzynarodowych. Pagacz Defence Group brało udział w warsztatach na temat współpracy z NATO. Poziom merytoryczny i organizację wydarzenia oceniono bardzo dobrze i wskazano, że kontynuacja takich działań pomoże w podnoszeniu wiedzy i świadomości na temat zamówień organizacji międzynarodowych. ◆



11 Polpharma

Rok założenia firmy:	1935
Wielkość zatrudnienia:	7500 pracowników (w Polpharmie i spółce stowarzyszonej)
Rodzaj działalności gospodarczej:	spółka akcyjna
Własność:	kapitał polski
Strona www:	polpharma.pl



Krótki opis działalności

Grupa Polpharma jest największym polskim producentem leków i jedną z 20 największych firm produkujących leki generyczne na świecie. Spółka ma siedem zakładów produkcyjnych w Polsce, Rosji i Kazachstanie. Portfolio Polpharmy i spółki stowarzyszonej obejmuje około 600 produktów, a powstaje kolejne 200. Firma wytwarza leki wydawane na receptę i stosowane w lecznictwie zamkniętym (kluczowe specjalizacje to kardiologia, gastroenterologia i neurologia) oraz leki dostępne bez recepty (OTC), suplementy diety, wyroby medyczne, kosmetyki i fitofarmaceutyki. Grupa prowadzi też działalność badawczo-rozwojową (ma siedem ośrodków B+R) i angażuje się w edukację i profilaktykę zdrowotną.

Doświadczenie na rynkach zagranicznych

Firma działa globalnie. Jest obecna na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej, Kaukazu i Azji Centralnej. Produkuje też na eksport do Stanów Zjednoczonych i krajów Unii Europejskiej.

Doświadczenie na rynku zamówień publicznych i współpracy z organizacjami międzynarodowymi

Polpharma regularnie bierze udział w przetargach organizowanych zarówno w Polsce, jak i za granicą. Najczęściej zawiera kontrakty ze szpitalami. W Polsce informacje o przetargach wyszukiwane są przez samych przedstawicieli firmy, natomiast za granicą firma uczestniczy w postępowaniu dopiero po otrzymaniu zaproszenia od organizacji międzynarodowej. Większość kontraktów Polpharmy, która jest zawierana po wygranych postępowaniach o zamówienia publiczne, nie ma tak dużej skali jak przetargi dla Funduszu Narodów Zjednoczonych na Rzecz Dzieci (ang. United Nations International Children's Emergency Fund, później United Nations Children's Fund, dalej: UNICEF) czy Organizacji Narodów Zjednoczonych (dalej: ONZ), gdyż wartość tych zamówień jest niższa lub obejmuje konkretne placówki medyczne.

Współpraca z UNICEF-em jest kontynuowana od lat. Jest to dobry, zapewniający stałe i coroczne zamówienia płatnik, który wywiązuje się ze swoich zobowiązań. Polpharma jest otwarta na współpracę także z innymi organizacjami międzynarodowymi. Jeśli tylko jej zasoby na to pozwolą, weźmie udział w kolejnych przetargach.

Przykład zrealizowanego zamówienia dla organizacji międzynarodowej

Przedmiotem zamówienia było dostarczenie szerokiej gamy farmaceutyków na potrzeby UNICEF-u, który następnie rozdystrybuował je pomiędzy swoich beneficjentów. Każdy kontrakt jest tworzony indywidualnie, w zależności od wcze-

śniejszych ustaleń z zamawiającym. Przyjętymi kryteriami określonymi w dokumentach przetargowych są: zasady wykonania umowy przez obie strony, warunki płatności, postanowienia antykorupcyjne, określenie warunków poufności, terminów wysyłek, transportu i ram czasowych obowiązywania umowy.

Trudności, na które Polpharma napotykała w trakcie realizacji podobnych zamówień, to nieoczekiwane problemy produkcyjne. Zdarza się, że wyprodukowane serie nie przechodzą badań stabilności i należy powtórzyć produkcję, co wydłuża realizację zamówienia. Są to jednak przypadki sporadyczne.

Zamówienie publiczne dla Funduszu Narodów Zjednoczonych na Rzecz Dzieci

Organizacja międzynarodowa:	Fundusz Narodów Zjednoczonych na Rzecz Dzieci (ang. United Nations International Children's Emergency Fund, później United Nations Children's Fund, dalej: UNICEF)
Opis zadania/ nazwa zamówienia:	Dostarczenie farmaceutyków, szczepionek i środków antykoncepcyjnych
Formuła współpracy:	samodzielna realizacja
Termin realizacji:	kontrakty roczne
Miejsce realizacji:	Polska, dostawa do siedziby UNICEF w Danii
Wartość zamówienia:	170 200 USD
Główni odbiorcy:	beneficjenci UNICEF

Nawiązanie współpracy i procedura zamówienia publicznego

Współpraca z UNICEF-em trwa od wielu lat i Polpharma jest regularnie zapraszana do wzięcia udziału w przetargach. Aby ubiegać się o zamówienie publiczne, firma zarejestrowała się na portalu United Nations Global Marketplace, gromadzącym zamówienia ONZ oraz będącym bazą danych, skupiającą międzynarodowych dostawców.

Zgłoszenie się do przetargu oznacza konieczność dostarczenia szeregu dokumentów. W pierwszej kolejności firma odpowiada na oficjalne pismo, które jest zaproszeniem (*Invitation to BID*) zawierającym podstawowe informacje, a także niezbędne warunki kontraktowe. Kolejnym dokumentem jest kwestionariusz dotyczący danego produktu i jego wytwórcy (*Interagency finished pharmaceutical product questionnaire*) oraz równolegle składany jest formularz dotyczący technicznych aspektów produkcyjnych (*Technical Questionnaire of Pharmaceutical Manufactures*). Lista formularzy jest długa, a wyżej wymienione są tylko przykładem.

Dokumentację opracowują pracownicy wielu działów, po czym współpracownicy Polpharmy przekazują ją do UNICEF-u. Formularze wypełniają samodzielnie, bez pomocy doradców zewnętrznych.

Ocena współpracy z organizacją międzynarodową

Polpharma jest zadowolona ze współpracy z organizacjami międzynarodowymi – zamówienia publiczne dla tych podmiotów są rentowne i prestiżowe. Kontrakt z UNICEF-em nie przełożył się jednak bezpośrednio na kolejne zamówienia z tej organizacji.

Według naszej oceny i doświadczenia uważamy, że warto ubiegać się o zamówienia publiczne, są one postrzegane przez naszą firmę jako rentowne i prestiżowe przedsięwzięcia.

Rekomendacje dla firm

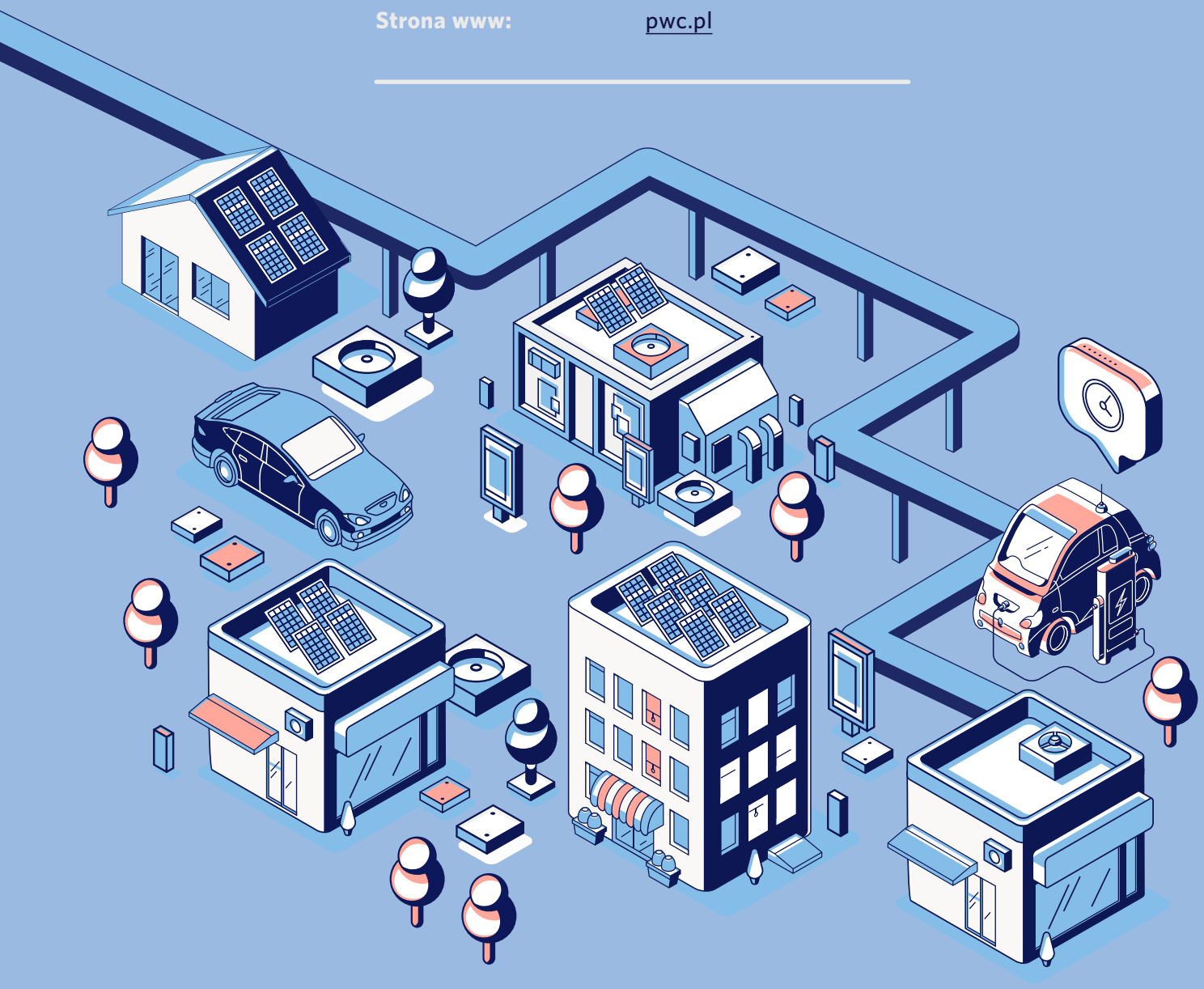
- Dobrą praktyką jest dokonanie analizy rynku. Zdaniem przedstawiciela firmy - Polpharma nie byłaby w stanie przygotować odpowiedniej oferty bez sprawdzenia możliwości konkurencji, polityki cenowej danego kraju lub warunków refundacji.
- Firma powinna mieć opracowane dokumenty poświadczające możliwości produkcyjne np. certyfikaty produkcji (ISO, CE), zezwolenia na wytwarzanie (GMP), informacje o pochodzeniu (API) i sposoby wytwarzania danego produktu.

Rekomendacje dla administracji publicznej

- Firma wskazała, że nie ma żadnych postulatów dla administracji publicznej w zakresie wspierania firm w staraniach o zamówienia publiczne organizacji międzynarodowych. ◆

12 PwC Polska

Rok założenia firmy:	1990 w Polsce
Wielkość zatrudnienia:	4000 pracowników
Rodzaj działalności gospodarczej:	spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółka partnerska
Własność:	kapitał zagraniczny
Strona www:	pwc.pl



Krótki opis działalności

PwC jest globalną siecią firm (częścią tzw. wielkiej czwórki światowych przedsiębiorstw konsultingowych), **która zajmuje się doradztwem podatkowym, biznesowym i transakcyjnym.** Firma zatrudnia 260 tysięcy pracowników na całym świecie. W polskim oddziale PwC, który powstał 30 lat temu, pracuje obecnie cztery tysiące osób (w Warszawie i biurach regionalnych). Mieści się w nim też specjalny hub dla międzynarodowych instytucji finansowych i donorów.

Doświadczenie na rynkach zagranicznych

PwC jako firma globalna ma bogate doświadczenie w pracy na rynkach zagranicznych. PwC Polska wykonuje zlecenia zarówno dla sektora prywatnego, jak i publicznego w innych krajach.

Doświadczenie na rynku zamówień publicznych i współpracy z organizacjami międzynarodowymi

Firma regularnie świadczy usługi doradcze instytucjom publicznym, zarówno na poziomie centralnym, jak i regionalnym. Rutynowo startuje w postępowaniach o zamówienia publiczne, w tym organizacji międzynarodowych. Omawiany kontrakt z Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju (dalej: EBOR) jest jednym z wielu zawartych z tą organizacją w historii firmy. Organizacje międzynarodowe należą do stałego portfolio klientów PwC.

Przykład zrealizowanego zamówienia dla organizacji międzynarodowej

W ramach umowy ramowej z Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju PwC świadczyło usługi doradcze, mające na celu przygotowanie dokumentu Green City Action Plan (dalej: GCAP) **dla miast Zenicy w Bośni i Hercegowinie** (projekt zakończony) **i Sofii w Bułgarii** (projekt w fazie końcowej). Projekt dla Zenicy miał na celu pomóc miastu w określeniu wizji zrównoważonego rozwoju i przedstawieniu konkretnych działań i inwestycji, które przyczynią się do rozwiązania jego najbardziej palących problemów rozwojowych. Końcowym rezultatem zlecenia było przygotowanie lokalnej strategii wdrażania Green City Action Plan oraz przeprowadzenie szkoleń dla pracowników miasta na temat jego wdrażania i technik monitoringu danych środowiskowych. Częścią kontraktu było także zorganizowanie czterech spotkań warsztatowych i zachowanie stałego kontaktu z wszystkimi stronami projektu (łącznie z kilkunastoma osobami-partnerami).

Omawiane projekty wymagały ścisłej współpracy lokalnego zespołu i ekspertów międzynarodowych (należeli do nich pracownicy PwC, partner techniczny i lokalni eksperci z Bułgarii oraz Bośni i Hercegowiny, bardzo pomocni zwłaszcza na pierw-

szym etapie projektu). Pierwsza część pracy polegała na zebraniu, przetworzeniu i analizie danych dotyczących środowiska i infrastruktury miasta. Wzięły w niej udział departamenty ds. energii, transportu, infrastruktury, ekonomii i środowiska obu miast oraz lokalne organizacje trzeciego sektora i uczelnie. Prace ekspertów poprzedziło spotkanie organizacyjne. Następnie zespół stworzył listę wyzwań i priorytetów, które stały się podstawą do sformułowania strategii miejskiej na najbliższe 10–15 lat, i dokonał wyboru narzędzi potrzebnych do ich realizacji. Wreszcie, na bazie przyjętej strategii sformułowano krótko- i średnioterminowe programy operacyjne oraz określono lokalną strategię wdrażania Green City Action Plan.

Kontrakt dla Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju

Organizacja międzynarodowa:	Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju (dalej: EBOR)
Opis zadania/ nazwa zamówienia:	Doradztwo przy wdrażaniu Green City Action Plan w Sofii i Zenicy
Formuła współpracy:	konsorcjum z firmą techniczną i lokalnymi podwykonawcami (nazwy nie podano)
Termin realizacji:	Zenica: lipiec 2018 r. – luty 2020 r. Sofia: maj 2018 r. – trwa
Miejsce realizacji:	Sofia (Bułgaria) i Zenica (Bośnia i Hercegowina)
Wartość zamówienia:	nie podano
Główni odbiorcy:	samorządy miejskie Sofii i Zenicy

Nawiązanie współpracy i procedura zamówienia publicznego

W omawianym kontrakcie PwC przystąpiło do dwuetapowego przetargu: najpierw złożyło tzw. *Expression of interest*, aplikację przedstawiającą doświadczenie projektowe firmy i referencje. Następnie firma została wpisana na tzw. krótką listę i w 2017 roku otrzymała zaproszenie do złożenia pełnej oferty. Ostatecznie firma wygrała kontrakt ramowy i na tej podstawie złożyła dwie oferty dla ww. miast, które zostały przyjęte do realizacji.

Pracownicy PwC dowiedzieli się o przetargu ze stron internetowych EBOR-u, które, zdaniem przedstawicieli firmy, prowadzone są przejrzyście i profesjonalnie. Pracownicy PwC na bieżąco, w ramach obowiązków służbowych, śledzą

oferty zamówień publicznych organizacji międzynarodowych. Te ostatnie firma uznaje za złożone, ponieważ obejmują wiele krajów lub branż. Z tego powodu PwC do przetargów często przystępuje w konsorcjach, np. z firmami technicznymi, inżynierskimi, prawniczymi lub innymi, posiadającymi specjalistyczną wiedzę. Przygotowanie się do przetargu EBOR-u to jeden z bardziej skomplikowanych procesów, obejmujący formalne procedury dopuszczenia do przetargu i ocenę merytoryczną.

W przypadku zamówień publicznych EBOR-u duże znaczenie ma skład zespołu pracującego przy kontrakcie – waga tego elementu sięga 70 proc. całościowej oceny projektu, cena stanowi pozostałe 30 proc. Taki podział oceny zachęca do udziału w przetargu i skłania do przygotowania wysokojakościowej oferty. Jednocześnie procedury EBOR-u są skomplikowane i pracochłonne, dla PwC jednak akceptowalne.

Ocena współpracy z organizacją międzynarodową

PwC poleca współpracę z Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju. W ramach ww. kontraktu co dwa tygodnie organizowano telekonferencje, podczas których omawiano sprawy bieżące i kwestie sporne. Kontakt był częstszy przy okazji składania raportów i przed organizacją spotkań w miastach objętych projektem. EBOR jest uznawany za instytucję przyspieszającą reformy, co dla PwC ma duże znaczenie, ponieważ jest to zgodne z misją firmy, którą jest budowanie zaufania w społecznościach i rozwiązywanie istotnych problemów.

W trakcie realizacji projektu firma napotkała na drobne bariery – niedostępność niektórych danych i nieznaczne opóźnienia proceduralne ze strony beneficjentów projektu. Te przeszkody zostały jednak przezwyciężone i zadanie zostało zrealizowane w terminie.

Rekomendacje dla firm

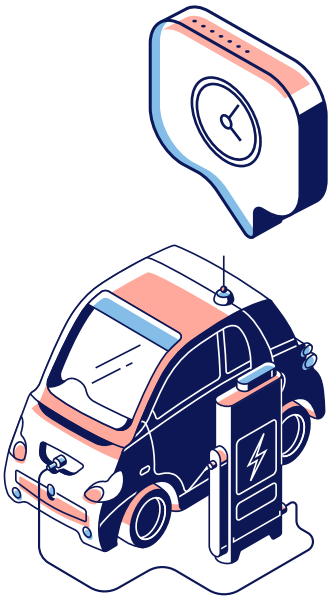
- Firmy powinny określić swoje mocne strony. Organizacje międzynarodowe poszukują towarów i usług wysokiej jakości, a także specyficznej wiedzy i doświadczenia.

Co do zasady nie są to projekty, które mogą być realizowane przez małe firmy w pojedynkę. My jesteśmy dużą, nawet bardzo dużą firmą, a dalej wykorzystujemy współpracę w ramach konsorcjum. Żeby pracować dla EBOR-u i dla tego typu instytucji, trzeba mieć zdolność do budowania złożonych międzynarodowych konsorcjów.

- Organizacje międzynarodowe często zlecają skomplikowane projekty, które wymagają powołania konsorcjów składających się z ekspertów różnych dziedzin. Firmy, które chcą brać udział w tego typu postępowaniach, powinny wypracować procedury włączania do swojej pracy podwykonawców lub wypracować odpowiednie kompetencje wewnątrz.

Rekomendacje dla administracji publicznej

- Organizacje międzynarodowe premiują wcześniejsze doświadczenia współpracy z sektorem publicznym – wymóg ten dotyczy zarówno firm, jak i ekspertów. Kontrakt na realizację zamówienia łatwiej zdobyć tym oferentom, którzy mogą wykazać się współpracą z dużymi partnerami z sektora publicznego lub wykonaniem zleconych przez nie zamówień publicznych.
- Administracja publiczna w Polsce powinna stwarzać warunki do realizacji projektów dla organizacji międzynarodowych, co pomogłoby przedsiębiorcom w starcie na rynkach zagranicznych. Zlecanie firmom wysokojakościowych usług doradczych, na które w ocenie przedstawicieli firmy jest duże zapotrzebowanie na rynku polskim, byłoby instrumentem prowadzenia świadomej polityki wsparcia sektora prywatnego w ekspansji zagranicznej, w tym zwłaszcza MŚP. Przykłady można czerpać z Wielkiej Brytanii, Holandii i innych krajów Europy Zachodniej, gdyż to z nich pochodzą globalni potentaci w doradztwie i audycie, którzy zdobyli swoją pozycję dzięki zbieraniu doświadczeń na krajowych rynkach usług publicznych. ◆



13 Siltec

Rok założenia firmy:	1982
Wielkość zatrudnienia:	160 pracowników
Rodzaj działalności gospodarczej:	spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Własność:	kapitał polski
Strona www:	siltec.com.pl

Krótki opis działalności

Siltec zajmuje się wytwarzaniem agregatów prądotwórczych do zasilania awaryjnego, integracją i dystrybucją rozwiązań na rzecz obronności i bezpieczeństwa państwa, głównie dla służb mundurowych oraz produkcją sprzętu komputerowego klasy TEMPEST, tj. do przetwarzania informacji niejawnych. Siltec działa na niszowym, a jednocześnie silnie konkurencyjnym rynku – przede wszystkim w Polsce. Swoje usługi sprzedaje klientom posiadającym stosowne uprawnienia dotyczące przetwarzania informacji niejawnych, głównie z sektora publicznego (wojsko, administracja rządowa i samorządowa) lub prywatnego, jeśli współpracują z sektorem publicznym.

Doświadczenie na rynkach zagranicznych

Firma działa też na rynkach zagranicznych, głównie w krajach UE i NATO. Na eksport sprzedaje jednak tylko swoje produkty IT, które mimo to odpowiadają za 20–30 proc. jego obrotów w tym segmencie (do klientów należą m.in. zagraniczne ministerstwa i wojsko). Za granicą firma działa samodzielnie lub korzysta z sieci partnerów znających lokalne rynki, którzy wspomagają Siltec przy dystrybucji.

Doświadczenie na rynku zamówień publicznych i współpracy z organizacjami międzynarodowymi

Katalog klientów Siltecu jest zamknięty i ograniczony przede wszystkim do sektora publicznego, dlatego firma często i z sukcesem startuje w przetargach i ubiega się o zamówienia publiczne. Ma także bogate doświadczenie w obsłudze organizacji międzynarodowych, zwłaszcza Sojuszu Północnoatlantyckiego (ang. North Atlantic Treaty Organization, dalej: NATO), które jest jej ważnym klientem, zamawiającym duże ilości sprzętu. Siltec przystępuje do przetargów samodzielnie lub w ramach konsorcjów z dużymi firmami międzynarodowymi. Przedsiębiorstwo chce ubiegać się o kolejne zamówienia.

Firma stale śledzi ogłoszenia o zamówieniach publicznych, zajmuje się tym dział handlowy spółki. Korzysta też z wykupionych subskrypcji podmiotów specjalizujących się w wyszukiwaniu i informowaniu o nowych zamówieniach publicznych.

Te procedury zamówień publicznych w różnych krajach są bardzo różne. (...) w niewielu krajach jest to bardziej skomplikowane niż u nas, bo tu raczej wiedziemy prym, jeżeli chodzi o biurokrację. Ale jeżeli chodzi o lokalnych partnerów, którzy znają lokalne języki, to bez ich pomocy jest trudno.

Przykład zrealizowanego zamówienia dla organizacji międzynarodowej

Przedmiotem zamówienia było wyprodukowanie sprzętu IT i jego dostarczenie do klienta specjalnym transportem. Wyprodukowany sprzęt został wcześniej przebadany w firmowym laboratorium i opatrzony odpowiednimi certyfikatami oraz gwarancją. Przy odbiorze został spisany protokół odbioru.

Produkcja sprzętu nie przysporzyła firmie większych problemów. Kontrakt trwał 100 dni, co jak na standardy firmy było terminem krótkim, choć mieszczącym się w normie. Sprzęt został oceniony pozytywnie i nie był serwisowany.

Problemem okazał się jednak termin dostawy, który wypadł w ostatnich dniach roku. Ze względu na święta Bożego Narodzenia (katolickie i prawosławne) procedury celne trwały dłużej, co spowodowało opóźnienie w realizacji kontraktu. W rezultacie firma musiała zapłacić kary umowne.

Zamówienie publiczne dla Biura Narodów Zjednoczonych ds. Usług Projektowych

Organizacja międzynarodowa:	Biuro Narodów Zjednoczonych ds. Usług Projektowych (ang. United Nations Office for Project Services, dalej: UNOPS)
Opis zadania/ nazwa zamówienia:	Produkcja i dostawa sprzętu IT klasy TEMPEST do komunikacji (wyposażenie służące do ochrony informacji niejawnych i wrażliwych)
Formuła współpracy:	samodzielna realizacja
Termin realizacji:	2018 r.
Miejsce realizacji:	Polska (produkcja) i Macedonia
Wartość zamówienia:	434 500 USD
Główni odbiorcy:	Ministerstwo Spraw Zagranicznych Macedonii Północnej

Nawiązanie współpracy i procedura zamówienia publicznego

Pracownicy firmy natrafili na ogłoszenie o postępowaniu zorganizowanym przez UNOPS w ramach swoich zwykłych obowiązków służbowych. Przygotowanie i złożenie oferty odbywało się elektronicznie przy pomocy systemu zakupowego organizacji, co było bardzo wygodne dla firmy – wysyłka pocztą tradycyjną wiąże się z ryzykiem opóźnień lub niedostarczenia dokumentacji do instytucji.

Firma nie miała zastrzeżeń co do procedury przetargowej. Kontakt z przedstawicielami UNOPS oceniła jako bardzo dobry. Jeśli pracownicy Siltecu mieli wątpliwości co do procedury zakupowej lub spraw technicznych, szybko otrzymywali wyczerpujące odpowiedzi. Fakt, że procedowanie odbywało się za pośrednictwem platformy elektronicznej, a dokumenty przetargowe przygotowano po angielsku, czynił aplikację przystępną. Zdaniem przedstawiciela firmy procedura UNOPS była o wiele przyjaźniejsza niż np. NATO, które czasem wymaga przedstawienia stosownych gwarancji bankowych.

Ocena współpracy z organizacją międzynarodową

Siltec pochwalił UNOPS za bardzo dobry, merytoryczny kontakt. Zdaniem przedstawiciela firmy pracownikom UNOPS zależało na możliwie szybkim przeprowadzeniu procedury podpisania kontraktu, jak i jego wykonania. Poleca UNOPS jako partnera biznesowego.

Mieliśmy bardzo dobry kontakt, bardzo merytoryczny, projektowy. Oczywiście po drugiej stronie były osoby, które dążyły do tego, żeby możliwie zoptymalizować cały proces zakupowy i zrealizować go możliwie jak najszybciej, jak najlepiej też dla obu stron.

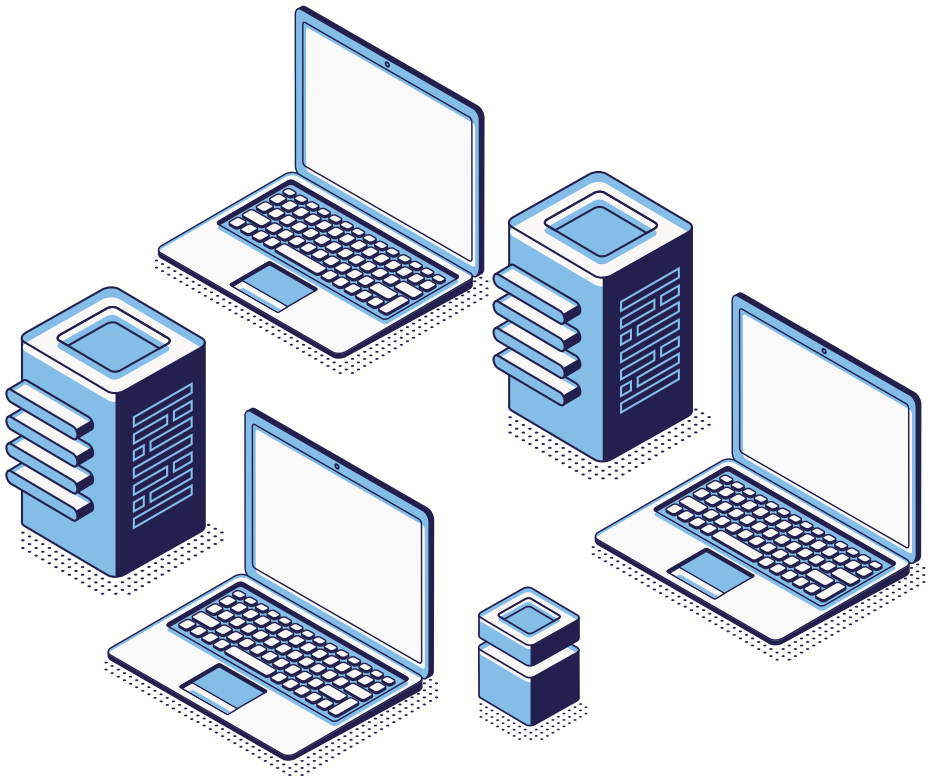
Dostawa sprzętu dla UNOPS była dla Siltecu projektem prestiżowym, znakiem sukcesu, który wzmocnił markę firmy na rynkach zagranicznych. Była też okazją do prezentacji możliwości produkcyjnych przedsiębiorstwa. Zdaniem przedstawiciela Siltecu dobry wizerunek bardzo pomaga prowadzić biznes.

Rekomendacje dla firm

- Przedsiębiorcy powinni się zastanowić, czy mają możliwości techniczne i finansowe, żeby ubiegać się o zamówienie publiczne samodzielnie. W przypadku wielu zamówień znacznie bardziej opłacalne jest znalezienie dużego partnera biznesowego do konsorcjum. W przypadku zamówień dla NATO niektóre projekty są bardzo skomplikowane i wymagające w zarządzaniu. Oznacza to, że zaproponowanie dobrego produktu będzie niewystarczające do pomyślnego ukończenia projektu, jeśli nie zajmuje się nim duża, doświadczona organizacja z odpowiednim know-how.

Rekomendacje dla administracji publicznej

- Administracja publiczna mogłaby odegrać istotną rolę w promocji polskich przedsiębiorstw za granicą, np. przez organizowanie spotkań bilateralnych na wybranych rynkach. Przedstawiciel firmy nawiązał przy tej okazji do spotkania networkingowego zorganizowanego w ambasadzie przed kilkoma laty, na które zaproszono państwowe i prywatne firmy z Polski. Takie działania, choć niekoniecznie kosztowne, z perspektywy przedsiębiorców mogą się opłacić i wzmocnić współpracę międzynarodową. ◆



14 Translators Family

Rok założenia firmy:	2015 (w Polsce, wcześniej na Ukrainie)
Wielkość zatrudnienia:	nie podano
Rodzaj działalności gospodarczej:	spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Własność:	kapitał zagraniczny
Strona www:	translatorsfamily.com

Krótki opis działalności

Translators Family jest biurem tłumaczeń. Powstało w 2006 roku na Ukrainie, a od 2015 roku mieści się w Polsce. Tłumacze Translators Family pracują zdalnie. Dzięki posiadanej sieci tłumaczy zdalnych z różnych krajów, firma świadczy usługi tłumaczeniowe z języków angielskiego, francuskiego, niemieckiego, hiszpańskiego, włoskiego, rosyjskiego, polskiego i ukraińskiego. Współpracuje z różnymi podmiotami, głównie z sektora prywatnego z Polski oraz Ukrainy, m.in. z branży motoryzacyjnej i prawnej. Tłumaczenia wykonuje też dla instytucji publicznych, np. uniwersytetów. Specjalizuje się w tłumaczeniach dokumentów prawnych, marketingowych i technicznych.

Doświadczenie na rynkach zagranicznych

Klienci biura pochodzą z różnych krajów – w szczególności z Polski, Niemiec i Anglii.

Doświadczenie na rynku zamówień publicznych i współpracy z organizacjami międzynarodowymi

Po założeniu firmy w Polsce pracownicy Translators Family zaczęli uczestniczyć w przetargach organizacji międzynarodowych. Na początku skontaktowali się (za poleceniem) z Agencją Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Wyżywienia i Rolnictwa (ang. Food and Agriculture Organization of the United Nations, dalej: FAO), która zleciła firmie kilka większych tłumaczeń. Współpraca układała się dobrze, dlatego spółka zdecydowała się uczestniczyć w przetargach dla innych agencji Organizacji Narodów Zjednoczonych. Do tej pory Translators Family ma na swoim koncie poza współpracą z FAO m.in. kontrakt z Agencją ONZ ds. Uchodźców (ang. United Nations High Commissioner for Refugees, dalej: UNHCR) i z Parlamentem Europejskim (w 2020 r.). Biuro z sukcesem bierze też udział w polskich postępowaniach przetargowych np. organizowanych przez uniwersytety i Centrum Nauki Kopernik.

Zamówienia publiczne są uzupełnieniem, a nie głównym źródłem przychodów Translators Family. Firma jest jednak zadowolona z tego typu kontraktów i chce starać się o kolejne, w tym szczególnie dla instytucji unijnych (np. Parlamentu Europejskiego) lub innych organizacji międzynarodowych (np. Banku Światowego). Ponadto, nie wyklucza ubiegania się o zamówienia polskich instytucji publicznych, ale tylko w przypadkach, gdy kryterium ceny odpowiada za mniej niż 70 proc. punktacji w ocenie oferty. Zdaniem przedstawiciela firmy polskie podejście do zamówień publicznych jest zdecydowanie niekorzystne i niesłusznie kładzie nacisk wyłącznie na cenę oferty.

W Polsce (...) w przetargach najpierw wygrywa ten, kto ma najniższą cenę. (...) uczestniczyliśmy w przetargach ministerstw w Polsce i często było tak, że kryterium ceny wynosiło 100 proc. Jak składaliśmy ofertę w przetargach do UE, to cena grała 40 proc. czy nawet 30 proc. roli. Doświadczenie, jakość tłumaczenia, stanowiły większą wagę w tych przetargach. Trudno nam jest wygrać w postępowaniach polskich instytucji, bo staramy się robić jakościowe tłumaczenia i proponujemy [określoną] cenę ze względu na to, że pracujemy z profesjonalnymi tłumaczami.

Jeden z pracowników Translators Family na bieżąco monitoruje przetargi organizacji międzynarodowych, w tym ONZ i UE. Biuro korzysta też z usług polskiej firmy specjalizującej się w zbieraniu ogłoszeń o zamówieniach publicznych.

Przykład zrealizowanego zamówienia dla organizacji międzynarodowej

Przedmiotem umowy były bieżące, pisemne tłumaczenia dokumentów na zamówienie organizacji. Zlecenia były wysyłane pocztą elektroniczną (w odróżnieniu np. od Parlamentu Europejskiego, gdzie komunikacja odbywa się za pośrednictwem poufnego obiegu dokumentów). Biuro w trakcie realizacji kontraktu nie odbywało żadnych spotkań z przedstawicielami UNHCR. Tłumaczenia wykonywane były w programie MS Word lub przy użyciu oprogramowania wspomagającego tłumaczenia. Płatności realizowane były na bieżąco, odpowiednio wyceniane w zależności od długości tekstu.

UNHCR przed zleceniem każdego z tłumaczeń prosił o jego wycenę, mimo że biuro w toku postępowania przedstawiło określone stawki. Według przedstawiciela firmy świadczy to o tym, że firma była jednym z kilku wybranych wykonawców, a organizacja każdorazowo podejmowała decyzję, komu zlecić pracę. Co istotne, Translators Family wykonuje tłumaczenia zgodnie ze standardami ISO, które zakładają redakcję drugiego tłumacza, ma to zapewnić wyższą jakość wykonanego zlecenia. Oznacza to, że firma ma wyższe stawki niż wiele innych podmiotów działających w tej samej branży, w tym przedsiębiorstwa korzystające z usług tłumaczy nieprofesjonalnych lub tłumaczenia automatycznego. Według firmy jej wyższe stawki mogły wpłynąć na mniejszą liczbę zleceń z UNHCR w drugim roku umowy ramowej, mimo formalnie zawartej współpracy.

Zamówienie publiczne dla Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców

Organizacja międzynarodowa:	Wysoki Komisarz Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców (ang. United Nations High Commissioner for Refugees, dalej: UNHCR)
Opis zadania/ nazwa zamówienia:	Wykonywanie tłumaczeń pisemnych angielsko-rosyjskich i rosyjsko-angielskich
Formuła współpracy:	samodzielna realizacja
Termin realizacji:	umowa ramowa na lata 2016 – 2017
Miejsce realizacji:	Polska
Wartość zamówienia:	nie podano
Główni odbiorcy:	Wysoki Komisarz Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców

Nawiązanie współpracy i procedura zamówienia publicznego

Pracownicy Translators Family znaleźli ogłoszenie o przetargu na stronach UNHCR, przesłali odpowiednią dokumentację i wykonali tłumaczenia testowe. Firma pozytywnie przeszła procedurę zamówienia i podpisała roczny kontrakt, przedłużony następnie o kolejny rok.

W pierwszym postępowaniu o zamówienie organizacji międzynarodowej firma uczestniczyła samodzielnie, nie korzystała z zewnętrznych konsultacji. Procedura była pracochłonna, nawet do dwóch tygodni pracy jednego pracownika nad przygotowaniem odpowiedniej dokumentacji, i w ocenie firmy była dużym wyzwaniem. Przed wprowadzeniem postępowań elektronicznych udział w przetargu wiązał się też z koniecznością druku i wysyłki bardzo wielu dokumentów (nawet 20 kg dokumentacji), m.in. z urzędu skarbowego, KRS-u, ZUS-u i in. Czasem zamawiający wymagał też wypełnienia testu lub wykonania tłumaczenia testowego. Mimo to według respondenta taka procedura, choć męcząca, jest standardem i biuro jest na nią przygotowane.

Dokumentacja przetargowa w ocenie pracowników biura nie zawsze jest zrozumiała, przedstawiciele organizacji międzynarodowych są jednak zawsze chętni do składania wyjaśnień. Obecnie Translators Family korzysta z gotowych szablo-

nów wymaganych formularzy (te często się powtarzają), dzięki czemu przygotowanie dokumentacji jest mniej czasochłonne. W postępowaniu dla UNHCR firma korzystała z konsultacji z biurem tej agencji na Ukrainie.

Ocena współpracy z organizacją międzynarodową

Organizacja międzynarodowa to bardzo dobry i poważny klient. W opinii Translators Family każde biuro tłumaczeń powinno mieć w swoim portfolio tego typu zleceniodawców. W przypadku niektórych firm tłumaczeniowych, które uczestniczą w wielu przetargach, współpraca z organizacją międzynarodową może stać się ich głównym źródłem dochodu.

Nie powiedziałbym, że to same organizacje międzynarodowe są naszymi największymi klientami, ale to też jest dla nas dobrym znakiem, że możemy dodać do naszego portfolio współpracę z nimi (...) i to pokazuje, że pracujemy z poważnymi firmami, poważnymi instytucjami.

Rekomendacje dla firm

- Warto uważnie czytać wymagania i odpowiadać na wszystkie pytania zadawane przez oferenta w dokumentacji przetargowej, ale też wcześniej przygotować dokumenty potwierdzające np. doświadczenie, certyfikaty.
- Dobrze jest zarezerwować odpowiednią ilość czasu na przygotowanie oferty, nawet jeśli dokumentacja jest składana elektronicznie.
- Przed wysyłką oferty należy sprawdzić, czy dokumentacja jest kompletna i czy np. w elektronicznym systemie zamówień załączyły się wszystkie wymagane dokumenty i załączniki.
- Warto brać udział w postępowaniach, które poszerzają portfolio klientów firmy i umożliwiają staranie się o kolejne kontrakty.

Rekomendacje dla administracji publicznej

- Przydatne byłoby stworzenie zagregowanej listy przetargów wszystkich organizacji międzynarodowych (dostępnej nieodpłatnie), uzupełnionej o newsletter informujący o nowych zamówieniach. Wzorem mogą być platformy Unii Europejskiej, gdzie za darmo i bez ograniczeń można przeszukiwać informacje o nowych ogłoszeniach. ◆

15 Vector Synergy

Rok założenia firmy:	2010
Wielkość zatrudnienia:	nie podano
Rodzaj działalności gospodarczej:	spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Własność:	kapitał mieszany z przewagą polskiego
Strona www:	vectorsynergy.com

Krótki opis działalności

Vector Synergy jest firmą konsultingową świadczącą usługi eksperckie na potrzeby realizacji i wdrażania projektów międzynarodowych, wymagających posiadania certyfikatu bezpieczeństwa przemysłowego.

Vector Synergy stworzyło siatkę ponad 800 ekspertów z różnych części świata, którzy specjalizują się w takich dziedzinach jak IT, branże techniczne, finanse czy cyberbezpieczeństwo. Ta ostatnia stanowi też ważny obszar działania firmy. Vector Synergy stworzyło oprogramowanie – Cyber Poligon CDeX – dzięki któremu służby odpowiedzialne za cyberbezpieczeństwo mogą w czasie rzeczywistym ćwiczyć obronę przed realnymi atakami hackerskimi w środowisku wirtualnym. Firma zaczyna współpracę z polskimi instytucjami publicznymi.

Doświadczenie na rynkach zagranicznych

Firma działa na rynkach zagranicznych, gdzie współpracuje przede wszystkim z organizacjami międzynarodowymi. Jej głównymi klientami są instytucje i organizacje z siedzibami w Europie Zachodniej. Za granicą Vector Synergy świadczy usługi pod własnym logo.

Doświadczenie na rynku zamówień publicznych i współpracy z organizacjami międzynarodowymi

Vector Synergy wyspecjalizowało się w pozyskiwaniu zamówień publicznych i kontraktów międzynarodowych. Świadczy swoje usługi organizacjom międzynarodowym i instytucjom publicznym o zasięgu międzynarodowym. Do jej klientów należy m. in. Unia Europejska, Europejska Organizacja ds. Bezpieczeństwa Żeglugi Powietrznej, Agencja Unii Europejskiej ds. Organów Ścigania, Sojusz Północnoatlantycki czy Europejska Agencja ds. Zarządzania Operacyjnego Wielkoskalowymi Systemami Informatycznymi w Przestrzeni Wolności, Bezpieczeństwa i Sprawiedliwości.

Firma w swojej strukturze ma wyodrębniony dział, zajmujący się monitorowaniem rynku zamówień publicznych. Rocznie ubiega się o około 40 przetargów i kontraktów publicznych; średnio pozyskuje około 10 proc. z nich.

Jednym z celów strategicznych firmy jest rozwijanie współpracy z organizacjami międzynarodowymi. Firma planuje pozyskiwanie kolejnych kontraktów i zamówień publicznych od międzynarodowych organizacji i instytucji publicznych.

Przykład zrealizowanego zamówienia dla organizacji międzynarodowej

Przedmiotem zamówienia jest świadczenie wysoko wyspecjalizowanych usług eksperckich dla Agencji ds. Komunikacji i Informacji NATO (ang. NATO Communication and Information Agency, dalej: NCIA). NCIA programuje, wdra-

ża i broni systemów komunikacyjnych NATO. Aktywnie walczy z cyberatakami, współpracując z krajami członkowskimi i przemysłem. NCIA w ramach zamówienia publicznego *Advisory and Assistance Support* wybrała 10 firm, w tym Vector Synergy, z którymi podpisała w styczniu 2019 roku trzyletnie kontrakty ramowe na świadczenie szerokiego zakresu usług wsparcia i doradztwa. W ramach swoich potrzeb Agencja NATO ogłasza zapotrzebowanie – tzw. *mini competition* – wskazując typ umiejętności eksperta lub grupy ekspertów. Zakontraktowane firmy przedstawiają swoje oferty wraz z kosztorysem. Agencja z przesłanych ofert wybiera najlepszą pod względem ceny i jakości świadczonych usług.

W ramach pozyskanego zamówienia Vector Synergy skupia około 130 ekspertów, którzy specjalizują się m.in. w cyberbezpieczeństwie, tworzeniu, testowaniu oprogramowania czy utrzymywaniu systemów teleinformatycznych. Eksperci pochodzą z różnych krajów i pracują w trybie projektowym. Świadczą usługi w miejscu wskazanym przez Agencję, która nadzoruje też realizowane przez nich zadania.

Kontrakt z Agencją ds. Komunikacji i Informacji NATO

Organizacja międzynarodowa:	Agencja ds. Komunikacji i Informacji NATO (ang. NATO Communication and Information Agency, dalej: NCIA)
Opis zadania/ nazwa zamówienia:	Advisory and Assistance Support
Formuła współpracy:	samodzielna realizacja
Termin realizacji:	umowa ramowa - styczeń 2019 r. – styczeń 2021 r.
Miejsce realizacji:	miejsce wskazane przez NCIA
Wartość zamówienia:	350 mln EUR
Główni odbiorcy:	państwa członkowskie NATO

Nawiązanie współpracy i procedura zamówienia publicznego

Vector Synergy współpracuje z NCIA od 2012 roku. Początkowo zakres świadczonych usług skoncentrowany był wokół mniejszych kontraktów. Długoletnia współpraca pomogła w zebraniu doświadczeń oraz poznaniu zasad i procedur Agencji. Zamówienie publiczne zostało opublikowane na stronie internetowej NCIA. Aby

móc się o nie ubiegać, firma musiała uzyskać *Declaration of Eligibility* Ministerstwa Rozwoju. Zdaniem respondenta wydanie dokumentu przebiegło bardzo sprawnie.

Przygotowanie i złożenie oferty odbywało się elektronicznie. Firma w ramach przetargu złożyła ofertę, przedstawiając doświadczenie i umiejętności ekspertów, opis zrealizowanych projektów i kosztorys. Ponadto, załączyła polisy odpowiedzialności cywilnej, gwarancje bankowe i referencje potwierdzające wymagania NCIA. Do dokumentacji musiała zostać załączona ww. *Declaration of Eligibility* Ministerstwa Rozwoju. W trakcie przygotowywania dokumentacji przetargowej firma korzystała ze wsparcia kancelarii prawnej i firmy konsultingowej specjalizujących się w zarządzaniu procesem składania ofert. Podmioty doradcze mieszczą się w Londynie, a Vector Synergy korzysta z ich wsparcia przy skomplikowanych, międzynarodowych zamówieniach publicznych. W ramach kontraktu dla NCIA firma współpracuje z podwykonawcami, są nimi dwie firmy – jedna pochodzi z Polski, a druga z Belgii.

Próg wejścia był wysoki. Potrzebne są polisy odpowiedzialności cywilnej na wysokie kwoty czy też wysezonowany system zarządzania projektami. Przygotowanie takiej oferty to także wyzwanie.

Firma konkurowała ze światowymi markami i globalnymi koncernami. O zamówienie ubiegało się ponad 100 firm. Zdaniem respondenta procedura udzielenia zamówienia publicznego była zorganizowana nowocześnie i przejrzyście. Z perspektywy czasu respondent nic by w niej nie zmienił.

Umowa została podpisana na trzy lata i jest w trakcie realizacji. Istnieje możliwość jej przedłużenia o kolejne dwa lata. Całość prac realizowana jest przez ok. 130 ekspertów współpracujących z firmą. Vector Synergy zapewnia usługi ekspertów, świadczy też opiekę logistyczną i usługi transportu. Do tej pory firma podpisała i zrealizowała około 120 kontraktów pozyskanych w ramach *mini competition*. Wszystkie przebiegały bezproblemowo, a firma wywiązywała się ze swoich zobowiązań terminowo i rzetelnie.

Ocena współpracy z organizacją międzynarodową

Agencja ds. Komunikacji i Informacji NATO jest rzetelnym i wiarygodnym partnerem biznesowym. Współpracę z instytucją respondent określił jako energiczną i płynną. Pracownicy NCIA delegowani do obsługi kontraktu są współpracujący i responsywni. Agencja jest solidnym płatnikiem i wywiązuje się ze swoich zobowiązań finansowych w terminie.

Dzięki kontraktowi firma zdobywa cenne doświadczenie, a jej eksperci rozwijają swoje kompetencje. Istotne też są gratyfikacja finansowa, nawiązanie nowych kontaktów biznesowych i zdobywanie referencji, które w przyszłości mogą umoż-

liwić pozyskanie nowych projektów międzynarodowych. W związku z pozyskaniem zamówienia z NCIA firma zwiększyła zatrudnienia i rozbudowała swoją siatkę ekspertów.

Rekomendacje dla firm

- Zapoznanie się z informacjami na stronach internetowych organizacji międzynarodowych. Firmy, które rozważają współpracę z NCIA, powinny wziąć udział w konferencji NITEC, najważniejszym corocznym wydarzeniu Agencji Komunikacji i Informacji NATO. Udział jest dobrą sposobnością do nawiązania kontaktów i zdobycia wiedzy nt. współpracy z NATO.
- Przy realizacji dużych zamówień dla organizacji międzynarodowych ważną umiejętnością jest zarządzanie projektami. Firma powinna wdrożyć i stosować różne metodyki zarządzania projektami i zatrudniać doświadczonych project managerów.
- Dbanie o referencje i potwierdzenia zrealizowanych kontraktów. Rekomendacje od międzynarodowych instytucji publicznych są ważne dla takich organizacji jak NATO. Organizacje międzynarodowe, takie jak NCIA, mają wysokie wymagania, a ich zaufanie zdobywa się poprzez bazę wiarygodnych referencji, skuteczne zarządzanie projektami czy odpowiedni model biznesowy.

Rekomendacje dla administracji publicznej

- Administracja publiczna mogłaby organizować więcej wydarzeń na temat zasad i procedur regulujących zamówienia publiczne w organizacjach międzynarodowych. Wydarzenia te powinny odbywać się lokalnie, w różnych częściach kraju.
- Rząd powinien ubiegać się o organizację konferencji NITEC w Polsce. ■

Aneks metodyczny

Przeprowadzono **15 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI)** z przedstawicielami firm, które ubiegały się o zamówienia publiczne organizacji międzynarodowych, pozyskały je i z sukcesem zrealizowały. Badanie wykonano techniką wywiadu telefonicznego (TDI) w okresie marzec–maj 2020 roku. Z każdego TDI sporządzono transkrypcję, a następnie opracowano 15 studiów przypadku. Dodatkowym źródłem informacji był desk research stron organizacji międzynarodowych. W ich oficjalnych repozytoriach udostępniane są podstawowe informacje o zrealizowanych kontraktach publicznych. Dzięki nim stworzyliśmy bazę firm, z której rekrutowaliśmy respondentów do wywiadów indywidualnych.

Respondentami mogli zostać przedsiębiorcy, którzy po 2015 roku wykonali co najmniej jedno zamówienie publiczne dla jednej z następujących organizacji międzynarodowych:

- Organizacja Narodów Zjednoczonych (ONZ), w tym:
  - Sekretariat Generalny i jego biura regionalne,
  - Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Wyżywienia i Rolnictwa (FAO),
  - Międzynarodowa Agencja Energii Atomowej (IAEA),
  - Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP),
  - Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego (UNIDO),
  - Fundusz Ludnościowy Narodów Zjednoczonych (UNFPA),
  - Wysoki Komisarz Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców (UNHCR),
  - Fundusz Narodów Zjednoczonych na Rzecz Dzieci (UNICEF),
  - Biuro Organizacji Narodów Zjednoczonych ds. Usług Projektowych (UNOPS),
  - Światowa Organizacja Zdrowia (WHO),
  - Światowy Program Żywnościowy (WFP),
  - Światowa Organizacja Własności Intelektualnej (WIPO),
  - Światowa Organizacja Handlu (WTO),
- Sojusz Północnoatlantycki (NATO), w tym:
  - Agencja NATO ds. Wsparcia i Zamówień Obronnych (NSPA)
- Bank Światowy, w tym:
  - Międzynarodowy Bank Odbudowy i Rozwoju (IBRD),
- Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD),
- Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju (EBOR)
- Komisja Europejska (KE) i inne instytucje europejskie.

Realizacja próby

Syntetyczne dane dotyczące zrealizowanych kontraktów i charakterystykę firm przedstawiono w poniższej tabeli.

Dane na temat kontraktów organizacji międzynarodowych i firm

Areto	usługi doradcze IT	mikrofirma ok. 10 współpracowników	EBOR	2019–2021
Baltic Data Science	usługi doradcze IT	mikrofirma ok. 10 pracowników	WFP	2017
Ecorys Polska	usługi doradcze	mała firma 35 pracowników	UNICEF	2019–2020
EPRD Biuro Polityki Gospodarczej i Rozwoju Regionalnego	usługi doradcze	mała firma 40 pracowników	KE	2015–2017
Famed Żywiec	produkcja urządzeń, instrumentów i wyrobów medycznych	duża firma ok. 350 pracowników	WHO	2018
Kompania Leśna	import i dystrybucja maszyn leśnych	mała firma 25 pracowników	UNDP	2015–2016
Korporacja Wschód	produkcja i dystrybucja sprzętu wojskowego	mała firma 13 pracowników	FRONTEX	2016
Marcin Bużański Consulting	usługi doradcze	jednoosobowa działalność gospodarcza	UNDP	2015–2016
MG Perfekt	produkcja i montaż stoisk sklepowych oraz reklamy wizualnej	nie podano	UNIDO	2017
Pagacz Defence Group	dostawa specjalistycznego sprzętu wojskowego	mała firma 11 pracowników	NSPA	2016
Polpharma	produkcja leków i wyrobów farmaceutycznych	duża firma ok. 7 500 pracowników	UNICEF	Rokroczny kontrakt

PwC Polska	usługi doradcze	duża firma ok. 4 000 pracowników	EBOR	2018–2020
Siltec	zasilanie awaryjne, rozwiązania na rzecz obronności, sprzęt IT do przetwarzania informacji niejawnych	średnia firma ok. 160 pracowników	UNOPS	2018
Translators Family	biuro tłumaczeń, marketing internetowy	mikrofirma nie podano ilości pracowników	UNHCR	2016–2017
Vector Synergy	usługi konsultingowe i usługi eksperckie w obszarze IT, cyberbezpieczeństwa	średnia firma nie podano ilości pracowników	NCIA	2019-2021