

marzec 2025

Program wsparcia samorządów w obszarze gov-tech

Raport końcowy z procesu projektowego

Opracowanie:

Maciej Szałaj, Sylwia Rink - Departament Analiz i Strategii



Fundusze Europejskie
dla Nowoczesnej Gospodarki



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



1. Wstęp i kontekst	3
1.1. Kontekst instytucjonalny	3
2. Założenia programu (teoria interwencji)	4
2.1. Przestanki podjęcia interwencji	4
2.2. Cele programu	6
2.3. Odbiorcy programu	7
2.4. Oczekiwana zmiana	7
3. Opis programu wsparcia	9
3.1. Ścieżka uczestnika	9
3.1.1. Nabór	10
3.1.2. Diagnoza potrzeb i redefinicja wyzwania	10
3.1.3. Wstępne konsultacje rynkowe	13
3.1.4. Zamawianie rozwiązań	15
3.1.5. Wydarzenie końcowe	15
3.2. Usługi dostępne w programie	16
4. Formuła programu	18
4.1. Sposób wdrażania	18
.....	20
4.2. Harmonogram	20
4.3. Promocja	20
4.4. Ryzyka	21
4.5. Kwestie wymagające doprecyzowania	22
5. Proces projektowy	23
5.1. Uczestnicy/czki procesu projektowego	23
5.2. Metodologia	23
5.3. Start projektu	24
5.4. Prototypowanie	25
5.5. Testowanie	25
5.6. Dopracowanie prototypu	27
5.7. Planowanie wdrożenia	27

1. Wstęp i kontekst

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wyników prac nad instrumentem wsparcia samorządów w obszarze *gov-tech*. Przez termin **gov-tech** rozumieć należy *branżę usług i rozwiązań technologicznych skierowanych do sektora publicznego, a także dostawców usług publicznych*. Program będzie wdrażany w ramach projektu Inno_LAB, który jest realizowany w latach 2024-2029 przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii oraz Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Misją Inno_LAB jest rozwój krajowego ekosystemu innowacji oraz udoskonalanie sposobów wsparcia rozwoju innowacji w Polsce przy udziale środków publicznych. Zaplanowanie odpowiednich narzędzi wspierających rozwój innowacji, dopasowanych do uwarunkowań krajowych ma kluczowe znaczenie dla zwiększenia skuteczności krajowego ekosystemu innowacji.

Projektowany instrument wsparcia jest kolejnym przedsięwzięciem realizowanym przez PARP w obszarze *gov-tech*. Pierwszy program miał charakter pilotażowy. Jego założenia zostały wypracowane w pierwszej połowie 2019 roku, a wdrażanie przypadło na lata 2021-2023. Wnioski z ewaluacji tego programu stanowiły istotny wkład do zaprezentowanych w dalszej części raportu założeń. Cenne źródło wiedzy stanowiły również rekomendacje wypracowane podczas warsztatów wewnętrznych PARP, które poświęcone były wnioskowi płynącemu z realizacji wspomnianego programu oraz *Programu edukacyjnego dla jednostek samorządu terytorialnego gov_LAB¹*.

1.1. Kontekst instytucjonalny

Program wpisuje się w zestaw inicjatyw prowadzonych przez różne instytucje i agendy państwowe. Wskazać należy tutaj na działania prowadzone przez Departament GovTech Polska Ministerstwa Cyfryzacji. Jest to zespół doradczy zajmujący się koordynacją strategicznych projektów cyfryzacyjnych, opartych na zaangażowaniu przedsiębiorców, obywateli i pracowników oraz kadry zarządzającej instytucji różnych szczebli, a przy tym ukierunkowanych na transformację polskiego sektora publicznego. Departament organizuje między innymi warsztaty *design-thinking* dla przedstawicieli JST, które stanowią okazję do

¹ Więcej o programie - <https://www.parp.gov.pl/harmonogram-naborow/grants/gov-lab-program-edukacyjny-dla-jednostek-samorządu-terytorialnego>

kreatywnej pracy nad wyzwaniami technologicznymi lokalnych samorządów. Zajmuje się również organizacją regionalnych *hackathonów* oraz kluczowych wydarzeń dedykowanych tematyce *gov-tech* (np. GOV TECH SUMMIT). W planach Departamentu jest także stworzenie internetowej platformy gromadzącej informacje na temat wszystkich inicjatyw w tym obszarze oraz będącej forum animującym współpracę samorządów z innowacyjnym biznesem.

Działania związane z omawianą tematyką prowadzi także Polski Fundusz Rozwoju. Należy do nich zwłaszcza pakiet działań kierowanych do JST pod szyldem „PFR dla miast”.

Warto zaznaczyć, że pomimo braku bezpośredniego odwołania do pojęcia *gov-tech*, inwestycje o tej specyfice przypisane są do kilku celów i kierunków działań podanych w *Strategii cyfryzacji Polski do 2035*². Ze specyfiką *gov-tech* szczególnie dobrze koresponduje cel „Polska administracja publiczna w większym stopniu wykorzystuje otwarte oprogramowanie”, do którego przypisano działanie - *Wsparcie rozwoju otwartych rozwiązań dla administracji samorządowej – połączone wsparcie dla lokalnych firm i gmin wdrażających oprogramowanie*.

2. Założenia programu (teoria interwencji)

2.1. Przestanki podjęcia interwencji

Przestanki do podjęcia tej interwencji publicznej podzielić można na zjawiska o charakterze **trwałym**, wynikające z systemowych cech instytucji samorządowych i ich otoczenia oraz przesłanki o charakterze **czasowym**, związane z aktualną sytuacją polityczno-ekonomiczną.

W tej drugiej grupie lokują się zjawiska, które na przestrzeni ostatnich lat negatywnie wpływały na kondycję finansową JST. Wysoka inflacja, rosnące koszty nośników energii oraz ubytek we wpływach podatkowych, dotyczący zwłaszcza większych miast, miały niekorzystny wpływ na finanse jednostek, a co za tym idzie ich zdolności do realizacji ambitnych projektów technologicznych. Duże znaczenie miało również zaabsorbowanie zasobów kadrowych JST realizacją nieplanowanych zadań doraźnych, związanych najpierw z COVID-19, a następnie z obsługą uchodźców wojennych z Ukrainy.

² Źródło: <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/strategia-cyfryzacji-polski-do-2035-roku>

Za przesłankę do podjęcia interwencji uznać można także wyraźnie nasilającą się intensywność ataków hakerskich przeciw polskim instytucjom publicznym, co rodzi pilną potrzebę szeroko zakrojonych inwestycji w cyberbezpieczeństwo. Jednocześnie trudna sytuacja budżetowa oraz ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania przekładają się na pogorszenie stanu infrastruktury informatycznej wielu jednostek, za czym idzie konieczność wydatków związanych z modernizacją osprzętu oraz oprogramowania.

Przesłanki o charakterze systemowym wymienione zostały poniżej. Można je przyporządkować do trzech kategorii interesariuszy - pracowników JST, instytucji samorządowych oraz przedsiębiorców (np. startupów) będących potencjalnymi dostawcami innowacyjnych rozwiązań dla JST.

Pracownicy JST

- niewystarczające kompetencje do zarządzania procesami innowacyjnymi i zamawianiem innowacji,
- deficyty wiedzy o technologiach i o rynku nowych technologii,
- pracownicy mają niewystarczająco wiele przestrzeni na rozwój kompetencji i szukanie usprawnień – ograniczani są dużą ilością zadań bieżących oraz postawami przełożonych niechętnych wobec realizacji bardziej innowacyjnych przedsięwzięć.

Instytucje samorządowe

- Niska pozycja innowacji w hierarchii inwestycji - instytucje publiczne są zobowiązane działać w ściśle określonych ramach prawnych, co bardzo ogranicza elastyczność, niezbędną w trakcie realizacji projektów o innowacyjnym charakterze. Działania innowacyjne bywają ponadto przedmiotem krytyki ze strony lokalnych liderów opinii oraz organów władzy lokalnej. Preferencje przypisywane są natomiast zwykle inwestycjom o charakterze infrastrukturalnym.
- Brak przyzwolenia na eksperymentowanie w realizacji projektów – realizacja projektów innowacyjnych niesie ze sobą zawsze podwyższone ryzyko porażki, braku realizacji zakładanych celów. Samorządowcy i menadżerowie JST obawiają się w tym kontekście reperkusji ze strony organów kontrolnych oraz krytyki lokalnych środowisk.
- Brak doświadczenia w stosowaniu innowacyjnych trybów zamówień publicznych - brakuje czytelnych, powszechnie akceptowanych procedur realizacji innowacyjnych

zamówień. Zapisy ustawy Prawo zamówień publicznych są rozmaicie interpretowane przez organy kontrolne, przez co instytucje korzystające z nietypowych trybów zamawiania narażają się na ryzyko wskazania nieprawidłowości i związanych z tym sankcji (np. konieczność zwrotu dofinansowania, kary przewidziane za naruszenie dyscypliny finansów publicznych).

- Niezadowalający poziom cyfryzacji usług publicznych. W wielu jednostkach poziom cyfryzacji pozostaje na bazowym poziomie, a częstokroć sam obieg dokumentów prowadzony jest tam nadal w formie papierowej³.

Przedsiębiorcy (startupy, dostawcy rozwiązań)

- Przedsiębiorcom brakuje zrozumienia podstaw funkcjonowania administracji, zwłaszcza specyfiki procedur zakupowych i sposobu kształtowania relacji z dostawcami zewnętrznymi.
- Wśród startupów pokutują negatywne stereotypy na temat urzędników, przekonanie o braku możliwości nawiązania z nimi udanej współpracy, zaangażowania ich w innowacyjne projekty.
- Startupy nie mają doświadczeń w jakiegokolwiek współpracy z sektorem publicznym.

2.2. Cele programu

Program ma charakter doradczo-szkoleniowy. W jego zakres nie wchodzi granty na wdrożenie innowacji. Bezpośrednim celem programu jest:

Podniesienie kompetencji jednostek samorządu terytorialnego w zakresie wdrażania innowacji i współpracy z dostawcami innowacyjnych rozwiązań.

Do długofalowych celów programu należą natomiast:

- Przygotowanie JST do samodzielnej realizacji zamówień na innowacyjne rozwiązania technologiczne.

³ Według danych NASK, przytaczanych w Strategii Cyfryzacji Państwa (wersja przekazana do konsultacji społecznych) aż 63 proc. instytucji publicznych w Polsce funkcjonuje w oparciu o papierowy obieg dokumentów.

- Zwiększenie wiedzy pracowników JST w zakresie rynku nowych technologii.
- Zwiększenie kompetencji pracowników JST w zakresie stosowania zwinnych metodyk zarządzania projektami.
- Wdrożenie przez JST innowacyjnych rozwiązań dostarczonych przez startupy.
- Zwiększenie wiedzy przedsiębiorców (startupów) w zakresie specyfiki funkcjonowania instytucji samorządowych oraz ich zaznajomienie ze specyfiką projektów realizowanych w reżimie zamówień publicznych.

2.3. Odbiorcy programu

Program skierowany jest do jednostek samorządu terytorialnego⁴, które poszukują rozwiązań technologicznych odpowiadających na specyficzne, lokalne wyzwania.

2.4. Oczekiwana zmiana

Poprzez projektowany instrument dążymy do wprowadzenia zmiany na czterech poziomach: gospodarki, instytucji samorządowych, pracowników JST oraz startupów (dostawców rozwiązań technologicznych).

Poniżej prezentujemy tabelę z oczekiwaną zmianą w systemie:

Tabela 1. Oczekiwane zmiany jako efekty programu

GOSPODARKA	
Z gospodarki, w której:	Na gospodarkę, w której:

⁴ Przez jednostki samorządu terytorialnego rozumiane gminy, powiaty oraz województwa. Faktycznymi uczestnikami Programu będą pracownicy urzędów obsługujących wskazane kategorie jednostek oraz podlegających im jednostek budżetowych i samorządowych zakładów budżetowych.

- występuje niski poziom digitalizacji usług publicznych	- usługi publiczne są zdigitalizowane, przez co poprawia się ich dostępność
- samorządy nie są w stanie zapewnić wysokiej jakości usług, odpowiadających na potrzeby obywateli i obywaterek	- usługi dostarczane przez urzędy odpowiadają na realne potrzeby obywateli i obywaterek
INSTYTUCJE SAMORZĄDOWE	
Z organizacji, która:	Na organizację, która:
- nie ma środków na wdrażanie innowacji, jest w trudnej sytuacji budżetowej	- dzięki zastosowaniu innowacyjnych rozwiązań uzyskuje optymalizację kosztową w niektórych obszarach działania (np. w gospodarowaniu energią), co pozwala na zwiększenie wydatków innowacyjnych w innych dziedzinach
- nisko lokuje innowacje w hierarchii swoich inwestycji -nie daje przyzwolenia na eksperymentowanie w realizacji projektów	- posiada stały zespół odpowiadający za rozwój innowacyjnych usług publicznych
- nie posiada doświadczenia w stosowaniu innowacyjnych trybów zamówień publicznych	- stosuje różne tryby zamówień publicznych, w zależności od potrzeb
PRACOWNICY JST	
Z osób, którym potrzeba więcej:	Na osoby, które:
- kompetencji do zarządzania procesami innowacyjnymi i znajomości zamówień innowacyjnych	- posiadają kompetencje w zakresie realizacji wdrożeń innowacyjnych - posiadają kompetencje do zamawiania innowacji w PZP
- wiedzy o technologiach i o rynku nowych technologii	- samodzielnie identyfikują wyzwania technologiczne
- przestrzeni (zachęty/przyzwolenia ze strony przełożonych) na rozwój kompetencji i szukanie usprawnień	- korzystają z przychylnego nastawienia przełożonych wobec rozwoju swoich kompetencji oraz z warunków organizacyjnych umożliwiających wykorzystywanie tych kompetencji do zamawiania innowacji.

STARTUPY (DOSTAWCY TECHNOLOGII)	
Z przedsiębiorców, którzy:	Na przedsiębiorców, którzy:
- dzielają negatywne stereotypy dotyczące organizacji publicznych i ich pracowników (przekonanie o braku elastyczności, braku zrozumienia dla innowacji)	- postrzegają JST jako partnerów dynamicznych, otwartych na innowacje - posiadają kontakty zawodowe wśród pracowników JST
- nie mają doświadczeń w realizacji zamówień dla sektora publicznego - wstrzymują się z podejmowaniem współpracy z JST, przez obawę o jej nadmierne sformalizowanie	- mają doświadczenie we współpracy z JST - są chętni do podejmowania kolejnych współprac z JST

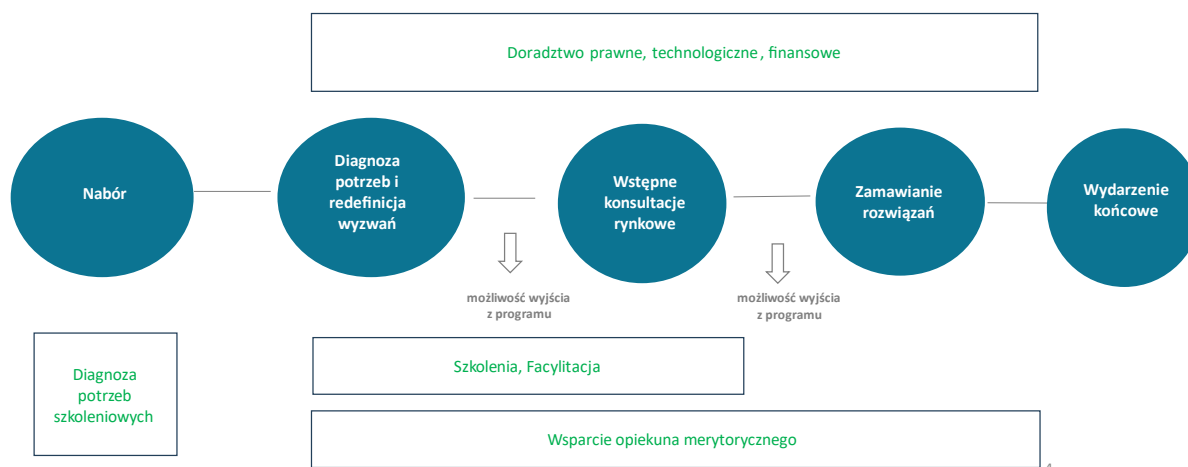
Źródło: opracowanie własne.

3. Opis programu wsparcia

3.1. Ścieżka uczestnika

Planowane w pilotażu wsparcie będzie składało się z pięciu kluczowych etapów następujących po sobie.

Schemat programu



3.1.1. Nabór

W trakcie naboru Operator (więcej o zadaniach Operatora – patrz: Rozdział 4) zajmuje się rekrutacją instytucji samorządowych.

Wymagania wobec podmiotów przyjmowanych do programu obejmowały będą:

- **Przedstawienie wstępnej postaci wyzwania projektowego** – istotnego z punktu widzenia społeczności lokalnej problemu lub potrzeby, na które odpowiedzieć może pozyskanie innowacyjnego rozwiązania technologicznego.
- **Sformułowanie Zespołu projektowego oraz wskazanie Lidera - właściciela tematu.**
W skład każdego Zespołu projektowego wejdą co najmniej 3 osoby z danego JST – specjalista z zakresu zamówień publicznych, specjalista z zakresu IT, osoba odpowiadająca za obszar związany tematycznie ze zgłoszonym wyzwaniem (lider merytoryczny). Liderem - właścicielem tematu będą osoby z poziomu zarządu JST (np. burmistrzowie, prezydenci lub ich zastępcy, sekretarze) lub dyrektorzy komórek odpowiadających za tematykę związaną z wyzwaniem projektowym. Liderzy merytoryczni powinni być zaangażowani w trakcie całego procesu. W przypadku pozostałych członków Zespołu oraz właściciela tematu zaangażowanie będzie szczególnie kluczowe na etapie Diagnozy potrzeb i redefinicji wyzwania oraz Wstępnych konsultacji rynkowych.
- **Zadeklarowanie gotowości zaangażowania środków budżetowych JST.** Deklaracje będą miały postać listów intencyjnych sygnowanych przez osoby z poziomu zarządczego uprawnione do reprezentowania JST. Treść deklaracji powinna wskazywać na świadomość, iż program nie obejmuje wsparcia finansowego, a pozyskanie funduszy niezbędnych dla zamówienia rozwiązania odpowiadającego na zgłoszone wyzwanie projektowe leży po stronie JST.

Na potrzeby rekrutacji uczestników, podjęte zostaną następujące działania:

- Scouting – będą to wstępne warsztaty dla JST, na których zaprezentowane zostanie, z jakimi wyzwaniami można przychodzić do programu,
- komunikacja z wykorzystaniem oficjalnych kanałów dotarcia do JST (np. system ePUAP),
- promocja poprzez organizacje samorządowe (np. Związek Miast Polskich, Związek Gmin Wiejskich, Unia Metropolii Polskich),
- promocja w trakcie wydarzeń gromadzących środowisko JST.

3.1.2. Diagnoza potrzeb i redefinicja wyzwania

Dla każdego z Zespołów, który zostanie przyjęty do programu przeprowadzona zostanie **Diagnoza potrzeb szkoleniowych**. Efektem diagnozy będzie opracowanie **Indywidualnego planu rozwoju**, który realizowany będzie poprzez usługi szkoleniowe na dalszych etapach

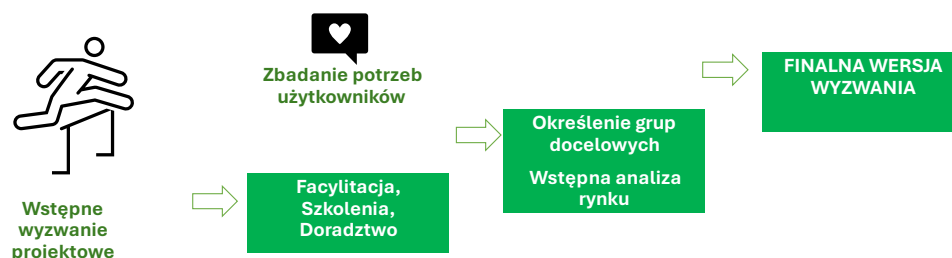
procesu. Tematyka szkoleń obejmować może zarówno zagadnienia związane ogólnie z zarządzaniem projektami innowacyjnymi czy też zamawianiem innowacji, jak również kwestie dotyczące specyfiki poszczególnych wyzwań projektowych.

Dla każdej ze zrekrutowanych instytucji opracowany zostanie także zindywidualizowany **Harmonogram**, określający daty dla wypracowania ostatecznej wersji wyzwania, termin rozpoczęcia i zakończenia wstępnych konsultacji rynkowych oraz opracowania wkładu eksperckiego do dokumentacji zamówienia. Każdy harmonogram uwzględni będzie specyfikę wyzwania projektowego, a także przebieg procesów związanych z budżetowaniem JST oraz terminy ubiegania się o dostępne źródła finansowania zewnętrznego.

Kluczowym celem tego etapu jest pogłębiona analiza zgłoszonego wyzwania obejmująca m.in.:

- określenie kluczowych interesariuszy,
- zbadanie potrzeb użytkowników poszukiwanego rozwiązania,
- sformułowanie finalnej wersji wyzwania, które będzie określało kierunek dalszych prac,
- wstępna analiza rynku pod kątem istniejących, potencjalnych rozwiązań.

Diagnoza i redefinicja wyzwań



9

Od tego etapu Zespoły projektowe uzyskują dostęp do zapewnianych w ramach programu usług szkoleniowych i doradczych. Rozpoczynają również współpracę z przypisanym im **Opiekunem merytorycznym**. Podstawowym zadaniem Opiekuna jest ułatwienie Zespołom projektowym zrozumienia istoty poszczególnych etapów, wyjaśnienie wszelkich wątpliwości

dotyczących oczekiwanego zaangażowania i efektów prac nad danym etapie. Opiekunowie będą odpowiadali również za ułatwienie kontaktów z ekspertami oraz Operatorem.

Redefinicja wyzwania realizowana będzie przy wsparciu **facylitatorów**. Zespoły będą pracować w oparciu o metody kreatywne i podejście projektowe (np. *design thinking*).

Uwzględnienie potrzeb użytkowników docelowych powinno opierać się na wywiadach lub innej formie diagnozy badawczej przeprowadzanej przez Zespół projektowy przy wsparciu facylitatora.

Operatorzy zadbają o zaangażowanie **liderów (właścicieli tematów)** w prace zespołów (np. dodatkowe spotkania liderów).

Redefinicja wyzwań powinna przygotować zespoły do przeprowadzenia **wstępnych konsultacji rynkowych**⁵, dlatego też w razie potrzeby Zespoły będą mogły skorzystać z konsultacji doradcy technologicznego lub prawnego⁶.

Wyzwanie wypracowane przez dany Zespół projektowy będzie dla Operatora podstawą do sformułowania rekomendacji, czy zasadny jest dalszy udział jednostki w programie (czy możliwym jest dostarczenie rozwiązania odpowiadającego na zdefiniowane wyzwanie projektowe, uwzględniając możliwości finansowe jednostki oraz dostępność rozwiązań na rynku).

⁵ Więcej o specyfice i zaletach stosowania wstępnych konsultacji rynkowych - <https://www.gov.pl/web/popcwsparcie/zalety-zastosowania-dialogu-technicznego>

⁶ Szczegółowe założenie dotyczące poszczególnych form doradztwa opisano w rozdziale 3.2. Usługi dostępne w programie.

PRODUKTEM tego etapu, jaki otrzyma każda instytucja będzie **Raport z redefinicji wyzwania**, zawierający:

- podsumowanie diagnozy,
- opis finalnej wersji wyzwania,
- rekomendacje odnośnie przeprowadzenia dialogu technicznego lub (w przypadku braku celowości dalszego udziału w programie) rekomendacje dotyczące dalszych działań.

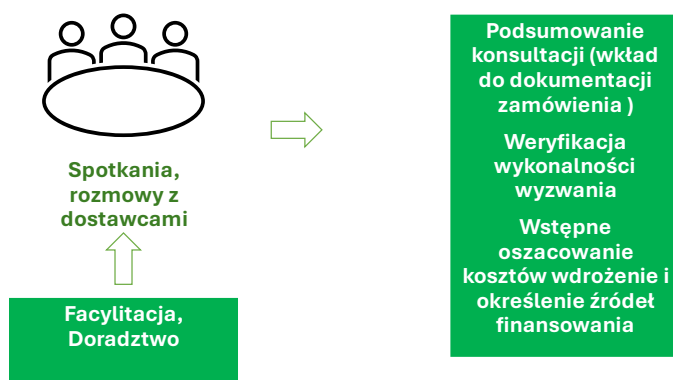
Za opracowanie Raportu z redefinicji wyzwania odpowiadali będą facylitatorzy.

Po przeprowadzeniu redefinicji wyzwań, Operator będzie mógł podjąć decyzję o połączeniu Zespołów w grupy tematyczne, skupione wokół podobnych zagadnień lub poszukujące podobnych technologii. Utworzenie grup może ułatwić organizację szkoleń i dopasowanie ekspertów technologicznych na kolejnych etapach programu. Grupy tematyczne byłyby także potencjalną okazją do wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy Zespołami.

3.1.3. Wstępne konsultacje rynkowe

Celem tego etapu jest bardziej pogłębione rozeznanie rynku pod kątem dostępności rozwiązań, które mogłyby odpowiadać na wyzwania projektowe JST. Proces konsultacji będzie przebiegał zgodnie z wymaganiami nakładanymi przez Prawo zamówień publicznych oraz inne regulacje obowiązujące w tym zakresie. Na tym etapie szczególnie istotnym jest zaangażowanie całych Zespołów projektowych.

Wstępne konsultacje rynkowe



Proces konsultacji powinien przebiegać w możliwie interaktywnej formie, tak aby ułatwić budowanie wzajemnego zrozumienia i partnerskich postaw zarówno po stronie JST, jak i po stronie dostawców technologii. Wskazane jest zatem, aby proces konsultacji był moderowany przez facylitatora.

Facylitatora wspierać będzie ekspert prawny odpowiadający za proceduralną poprawność procesu tak, aby przebieg konsultacji rynkowych (w tym: sposób zapraszania uczestników, wymiany informacji oraz protokołowania przebiegu procesu i jego efektów) był zgodny z wszelkimi regulacjami, a przez to nie generował dla JST ryzyk związanych z ewentualnymi kontrolami przez organy nadzoru. Zebrane na etapie WKR informacje pozwolą doprecyzować wytyczne niezbędne do przeprowadzenia procedury zamówienia rozwiązań technologicznych. Będą również podstawą dla ramowego określenia kosztów tego zamówienia oraz dla rozeznania dostępności zewnętrznych źródeł finansowania. W sytuacjach uzasadnionych względami kosztowymi lub technologicznymi, Operator może rekomendować zaniechanie zamówienia oraz odstąpienie do udziału danej jednostki w kolejnych etapach procesu.

PRODUKTEM tego etapu jest **wkład w dokumentację zamówienia publicznego**, zawierający:

- Rekomendowany tryb realizacji zamówienia,
- Propozycję kryteriów oceny i warunków udziału w postępowaniu,
- Charakterystykę techniczną i użytkową poszukiwanego rozwiązania, która stanowić może podstawę dla Opisu Przedmiotu Zamówienia,
- Protokół określający przebieg procesu wstępnych konsultacji rynkowych i jego efekty.

W procesie przygotowania dokumentacji zamówienia publicznego JST będzie wspierana przez ekspertów prawnych. Za przygotowanie wkładu do dokumentacji odpowiadać będą eksperci prawni.

3.1.4. Zamawianie rozwiązań

Na tym etapie Zespoły projektowe wszczynają postępowania na zamówienie rozwiązań technologicznych. Korzystają z konsultacji ekspertów prawnych lub technologicznych. Eksperci prawni odpowiadają za zachowanie poprawności proceduralnej. Eksperci technologiczni dostarczają wsparcia w zakresie udzielania odpowiedzi na pytania ze strony potencjalnych wykonawców oraz mogą udzielać konsultacji w zakresie oceny ofert.

Przyjmujemy, że w okresie realizacji programu, JST przynajmniej rozpoczną formalnie procedurę zamówienia publicznego. Faktyczne pozyskanie, a tym bardziej wdrożenie innowacji może mieć miejsce już po zakończeniu udziału w programie.

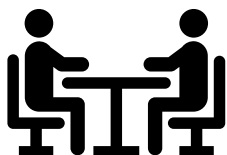
3.1.5. Wydarzenie końcowe

Główne wydarzenie końcowe zostanie zorganizowane w formule **Demo Days**. Za jego organizację odpowiadała będzie PARP. Będzie to forma docenienia liderów JST i osób zaangażowanych w prace Zespołów projektowych. Podczas wydarzenia przyznane zostaną wyróżnienia dla Zespołów, pozyskujących rozwiązania dla najbardziej wartościowych wyzwań projektowych. Szczegółowe zasady przyznawania wyróżnień zostaną opracowane przez PARP w stosownym regulaminie.

Program wydarzenia powinien przewidywać część merytoryczną przeznaczoną na wystąpienia dotyczące m.in: efektów i wniosków płynących z realizacji programu, trendów w obszarze gov-tech, doświadczeń JST, uczestniczących w poprzedniej i obecnej edycji programu PARP.

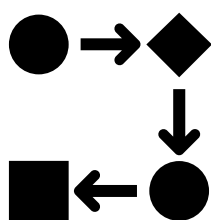
Demo Days mogą towarzyszyć dużemu kongresowi lub konferencji gromadzącej środowisko JST, podczas którego mogłyby być zaprezentowane efekty prac wybranych Zespołów (8-10 projektów). W odrębnym dokumencie, określone zostaną szczegółowe zasady organizacji Demo Days i ewentualnego nagradzania uczestników Programu.

3.2. Usługi dostępne w programie

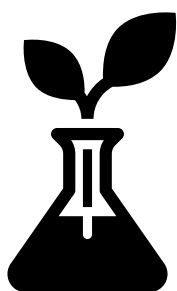


Wsparcie opiekuna merytorycznego - osoby dedykowane poszczególnym zespołom projektowym. Wspierają w przeprowadzeniu redefinicji wyzwania i osiągnięciu oczekiwanych efektów procesu. Ułatwiają zrozumienie specyfiki kolejnych etapów.

Pomagają w doborze ekspertów technologicznych i weryfikacji ich pracy.



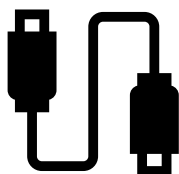
Facylitacja - moderowanie procesu kreatywnej pracy nad diagnozą potrzeb i redefinicją wyzwania. Zastosowana zostanie metodyka podejścia projektowego (*design thinking*). Elementy facylitacji zostaną również wykorzystane w trakcie wstępnych konsultacji rynkowych jako forma organizacji spotkań z potencjalnymi dostawcami rozwiązań.



Szkolenia wprowadzające w specyfikę rynku innowacji, metodyki zarządzania projektami innowacyjnymi oraz zamówień publicznych w obszarze wysokich technologii. Szkolenia będą realizowane w formie mieszanej – zdalnej i stacjonarnej.

Szkolenia pełnią rolę inspiracyjną. Nie oczekujemy, że dzięki nim uczestnicy nabędą kompetencje konieczne dla samodzielnego zarządzania projektami innowacyjnymi. Efekt edukacyjny programu zachodzi przede wszystkim dzięki formule *learning by doing* - poprzez kreatywne formułowanie wyzwań i zdobywanie doświadczeń w relacjach ze startupami oraz w przeprowadzaniu zamówień w mniej typowej formie. Szkolenia objąć powinny także temat aktualnie dostępnych dla JST technologii, inspirujących rozwiązań na

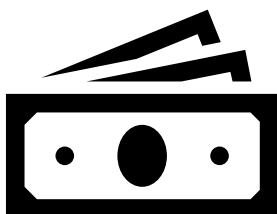
rynku, przykładów wdrożeń. Pożądana jest formuła szkoleń obejmujących spotkania z potencjalnymi dostawcami innowacyjnych technologii.



Doradztwo technologiczne - specjalistyczne doradztwo dziedzinowe związane z tematyką wyzwania projektowego. Pomoc w weryfikacji wykonalności wyzwania projektowego, wypracowaniu specyfikacji zamówienia oraz w przeprowadzeniu procedury zamówieniowej.



Doradztwo prawne - asysta ekspercka podczas przeprowadzania wstępnych konsultacji rynkowych, a następnie podczas opracowywania dokumentacji zamówienia i przeprowadzania postępowania. Doradztwo prawne polegało będzie również na wskazaniu optymalnego trybu wyboru wykonawcy (w uzasadnionych sytuacjach także trybów rzadko stosowanych – takich jak konkursy).



Doradztwo finansowe – usługa zindywidualizowana pod potrzeby konkretnego JST, obejmuje przekrojowy katalog dostępnych źródeł i programów (nie tylko Regionalne Programy Operacyjne, ale również instrumenty europejskie, komercyjne i mieszane formy finansowania). Celem jest wskazanie jak najszerszego wachlarza możliwości finansowania dopasowanych do specyfiki danego wyzwania. Rekomendacje eksperta będą uwzględniały terminy ubiegania się o wsparcie oraz kryteria jego uzyskania. Ekspert określi również wysokość koniecznego wkładu JST oraz całkowite koszty finansowania (np. odsetki, marże bankowe).

Ekspert ds. doradztwa finansowego posiadać powinien wiedzę na temat różnorodnych źródeł finansowania i być praktykiem w tej dziedzinie. Na obecnym etapie zakładamy, że zakres usługi nie obejmuje przygotowania wniosków o dofinansowanie.

4. Formuła programu

4.1. Sposób wdrażania

Program realizowany będzie w **dwóch edycjach**. Realizacja każdej z nich powierzona zostanie **Operatorom**. Sposób wyboru Operatorów zostanie określony po przeprowadzeniu analizy uwarunkowań formalnych. Obecnie zakładamy, że Operatorzy **wyłonieni będą w toku zamówienia publicznego**. Jeden podmiot będzie mógł wówczas składać oferty w postępowaniach dotyczących obydwu edycji wdrażania.

JST, Mniej więcej jedna trzecia zostanie zrekrutowane do pierwszej edycji programu. Na pierwszą edycję przypadnie także około jednej trzeciej alokacji środków przeznaczonej na usługi dla beneficjentów.

ZAKRES ZADAŃ OPERATORÓW:

- Działania informacyjno-promocyjne skierowane do JST o różnej specyfice,
- Rekrutacja uczestników programu z wykorzystaniem elementów scoutingu, instytucjonalnych kanałów komunikacji (np. ePUAP), działań podejmowanych podczas wydarzeń skupiających przedstawicieli JST,
- Zapewnienie niezbędnych warunków technicznych, materiałów oraz ekspertów dla realizacji usług przewidzianych w programie,
- Dostarczenie usług przewidzianych w programie,
- Udział w wydarzeniu końcowym (wystąpienie, moderacja dyskusji).

Szczegółowy zakres zadań i wymagań formalnych wobec Operatorów zostanie wskazany w dokumentacji zamówienia. Na obecnym etapie należy przyjąć, że dokumentacja uwzględniać powinna poniższe założenia:

WYMAGANIA FORMALNE (warunki udziału w postępowaniu):

- doświadczenie we współpracy z JST, w zakresie m.in.:
 - rozwoju przedsiębiorczości i/lub
 - wspierania JST w obszarze nowych technologii, ICT, smart city.

- doświadczenie w prowadzeniu działalności na rzecz innowatorów polegające w szczególności na:
 - wspieraniu rozwoju startupów, innowacyjnych przedsiębiorstw,
 - wspieraniu działalności badawczo-rozwojowej,
 - wspieraniu współpracy między środowiskiem naukowym a technicznym, przemysłowym, służącej upowszechnieniu i wykorzystaniu wiedzy naukowej, transferowi i komercjalizacji.

Jako działania potwierdzające doświadczenie Operatora nie powinno być uwzględniane:

- pozyskiwanie dofinansowania unijnego i doradztwa w tym zakresie,
- wynajem powierzchni biurowej,
- techniczna organizacji wydarzeń i konferencji,
- realizacja działań/szkoleń niezwiązanych z rozwojem biznesu i wzrostem produktywności administracji, niezwiązanych z obszarem nowych technologii.

MINIMALNY ZAKRES KRYTERIÓW OCENY OFERT:

KONCEPCJA REALIZACJI PROGRAMU

Ocenić należy, czy przedstawiona koncepcja realizacji programu jest adekwatna, spójna i wykonalna oraz uprawdopodobnia realizację celów pilotażu.

SPOSÓB REKRUTACJI

Ocenić należy, czy proponowane metody rekrutacji uprawdopodobniają skuteczne pozyskanie jednostek różnej wielkości oraz o zróżnicowanej lokalizacji.

SPOSÓB ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Ocenić należy oczekiwaną skuteczność działań służących zminimalizowaniu prawdopodobieństwa materializacji ryzyk zidentyfikowanych w procesie projektowym.

4.2. Harmonogram

W procesie projektowym przyjęto wyłącznie ramowe założenia dotyczące harmonogramu. Zgodnie z nimi pierwsza edycja programu zostanie zrealizowana w okresie **01.2026-06.2027**, a druga edycja w okresie **07.2027-12.2028**.

Szczegółowe założenia dotyczące harmonogramu zostaną sprecyzowane podczas prac nad dokumentacją postępowania na wybór Operatora.

4.3. Promocja

Działania promocyjne programu będą prowadzone równolegle przez PARP oraz Operatorów. Ze strony PARP niezbędne jest wyraźne zaakcentowanie marki Agencji jako instytucji rządowej, co nadawać powinno rangi programowi oraz uwiarygadniać rzetelność i proceduralną poprawność rozwiązań wypracowywanych przez uczestników (w tym dokumentacji zamówień publicznych i stosowanych trybów).

PARP będzie prowadziła aktywną promocję programu, wykorzystując własne wydarzenia oraz kanały dotarcia. Treści promujące powinny odwoływać się wprost do korzyści, jakich program może dostarczyć instytucjom samorządowym, w tym do:

- ✓ Oszczędności czasu i wysiłku – ułatwienia w przejściu przez skomplikowany proces innowacyjnych zamówień publicznych (udział w programie nie powinien być kojarzony przez pracowników JST i samorządowców z zaangażowaniem się w dodatkowe zadania, które nie przynoszą oszczędności czasowych w zakresie podstawowych obowiązków);
- ✓ Korzyści wizerunkowych, związanych z możliwością zaprezentowania się na forum instytucji samorządowych z różnych stron Polski.

Działania promocyjne obejmują także opisany już wcześniej *scouting* oraz wydarzenie końcowe.

4.4. Ryzyka

1. Zbyt małe zainteresowanie udziałem w programie. W procesie projektowym przyjęto dość ambitne założenie, że w programie wezmą udział łącznie około 130 jednostek. Doświadczenia z realizacji pilotażowego programu w obszarze *gov-tech* wskazują, że osiągnięcie tego celu może przysparzać trudności. Ewentualne trudności w rekrutacji uczestników wynikały będą bez wątpienia z braku finansowej formy wsparcia. Z tego względu, szczególna rola przypadnie tutaj odpowiednio zaplanowanym działaniom promocyjnym oraz metodom rekrutacji, jakie zastosowane będą przez Operatorów.

2. Brak udanych wdrożeń po stronie uczestników. Jednym z założeń dla końcowego etapu programu jest zaprezentowanie Zespołów projektowych wyróżniających się wyjątkowymi efektami uczestnictwa. Ramy czasowe Programu są jednak dość wąskie, dlatego też bardzo możliwym jest, że w trakcie realizacji tylko nieliczne jednostki faktycznie wdrożą innowacyjne rozwiązania. W tym kontekście, zasadnym będzie wypracowanie adekwatnych kryteriów wyboru jednostek, które wystąpią na forum Demo Days.

3. Niepowodzenie w wyborze Operatora. Wyłonienie Operatorów ma nastąpić w drodze zamówienia publicznego. Procedury tego typu zawsze obarczone są dość wysokim ryzykiem niepowodzenia, które wynikać może chociażby z prostych błędów formalnych w składanych ofertach. Ryzyko takie dodatkowo może być wzmacniane wszelkimi niejasnościami w dokumentacji oraz nieporozumieniami w komunikacji na linii wykonawca-zamawiający. Ograniczaniu siły i prawdopodobieństwa wystąpienia tego ryzyka powinny posłużyć wstępne

konsultacji rynkowe, zaplanowane przez PARP przed formalnym wszczęciem procedury zamówieniowej.

4.5. Kwestie wymagające doprecyzowania

Przed rozpoczęciem procedury wyboru Operatorów, PARP przeprowadzi **wstępne konsultacje rynkowe** z podmiotami, które mogłyby potencjalnie tę rolę wykonywać. Na podstawie informacji zgromadzonych w konsultacjach, doprecyzowany zostanie zakres zadań Operatora z uwzględnieniem:

- ✓ Wymaganych kompetencji dla poszczególnych kategorii ekspertów, trenerów oraz opiekunów merytorycznych,
- ✓ Minimalnych ilości i zakresu poszczególnych usług ogółem i w podziale na instytucje biorące udział w programie,
- ✓ Czasu realizacji kolejnych etapów programu,
- ✓ Sposobu oceny ofert (jedną z rozważanych opcji jest połączenie typowej ocen ofert z oceną panelową, podczas której wykonawcy prezentować będą swoje koncepcje realizacji programu),
- ✓ Sposobu odbioru i rozliczania wykonanych przez Operatora prac.

Pozostałe kwestie wymagające doprecyzowania przed rozpoczęciem wdrażania programu obejmują:

- ✓ Ustalenie szczegółów dotyczących założeń i sposobu realizacji działań promocyjnych po stronie PARP, w tym kwestie zaangażowania Ministerstwa Cyfryzacji i marki Gov Tech Polska (zagadnienia te powinny zostać ustalone we współpracy z Departamentem Komunikacji i Marketingu PARP do końca 2025),
- ✓ Określenie sposobu wyłonienia Operatorów w tym weryfikacja możliwości ich wyboru w drodze postępowania na udzielenie zamówienia publicznego. Wykonalność wspomnianego rozwiązania będzie warunkowana wprowadzeniem odpowiednich zapisów do treści Rozporządzenia Ministra Funduszy i Polityki Regionalnej z dnia 7 listopada 2022 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej w ramach programu Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki 2021–2027,

- ✓ Ustalenie, czy zakres usług ekspertów finansowych będzie obejmował przygotowywanie wniosków o dofinansowanie kosztów zamówienia rozwiązań technologicznych,
- ✓ Wyjaśnienie wątpliwości prawnych dotyczących organizacji zależnych od JST i będących zarazem podmiotami prawa handlowego (spółek komunalnych).

5. Proces projektowy

5.1. Uczestnicy/czki procesu projektowego

Proces projektowy został przeprowadzony przez zespół projektowy inno_LAB, w składzie:

- Izabela Banaś – Departament Analiz i Strategii
- Maciej Szałaj – Departament Analiz i Strategii
- Dorota Węclawska – Departament Analiz i Strategii
- Sylwia Rink – Departament Analiz i Strategii
- Karolina Drozdowicz – Departament Analiz i Strategii
- Ewelina Hyblik – Departament Rozwoju Startupów
- Magda Chmielewska – Departament Rozwoju Startupów

5.2. Metodologia

Proces prowadzony był według metodologii *service design*. Ten tryb pracy został przyjęty z uwagi na potrzebę zrozumienia potrzeb użytkowników. Wybrana metoda pracy charakteryzuje się koncentracją na ich realnych potrzebach, bolączkach i wyzwaniach.

Prace projektowe odbywały się w formule warsztatowej, dodatkowo miały miejsce spotkania robocze zespołu projektowego. Celem spotkań zespołu projektowego było analizowanie materiałów z warsztatów, dopracowywanie rozwiązań projektowych oraz planowanie dalszych kroków w procesie.

Proces projektowy trwał około trzech miesięcy (styczeń– marzec 2025).

Spotkania, które odbywały się w formule zdalnej, prowadzone były z wykorzystaniem narzędzi:

- Teams do komunikacji audiowizualnej,

- Mural do pracy warsztatowej.

Spotkania i warsztaty, które odbywały się w ramach procesu, były facylitowane przez pracowniczki PARP (Dorota Węclawska, Sylwia Rink).

Punktem wyjścia procesu projektowego były wyniki ewaluacji pilotażowego programu wsparcia GovTech inno_LAB oraz ewaluacji programu gov_LAB, instrumentów wsparcia, które zaprojektowano i wdrożono w ramach Poddziałania 2.4.1 Programu Operacyjnego Innowacyjny Rozwój - inno_LAB Centrum pilotaży nowych instrumentów. Wnioski i rekomendacje z powyższych badań zostały omówione podczas warsztatu, który odbył się w styczniu 2023 r.

5.3. Start projektu

Prace projektowe rozpoczęto od przeprowadzenia *desk research*. Kluczowe zagadnienia jakie zostały wytypowane do zbadania to:

- wyzwania stojące przed JST (m.in.: cyfryzacja, rozwój zasobów kadrowych, zarządzanie strategiczne),
- gov_tech a Strategia Cyfryzacji Polski do 2035,
- gov_tech w Polsce i na świecie. Przegląd działań publicznych w kraju i zagranicą.

Wiedza zgromadzona podczas analiz *desk research* została następnie zaprezentowana i poddana pod dyskusję podczas spotkania strategicznego, które odbyło się 25.01.2025 r.

W warsztacie uczestniczyły/li przedstawicielki/e :

- PFR (2 os.)
- Ministerstwa Cyfryzacji (2 os.)
- PARP.

Łącznie w warsztacie udział wzięło 13 osób.

Na spotkaniu omówiono:

- działania podejmowane albo planowane w najbliższych miesiącach przez administrację publiczną w obszarze gov_tech,
- potrzeby JST,
- propozycje potencjalnych interesariuszy programu.

3 lutego 2025 r. odbyło się spotkanie zespołu projektowego, na którym potwierdzono skład osobowy zespołu, przedstawiono harmonogram prac oraz metodologię procesu.

5.4. Prototypowanie

Podczas warsztatu kreatywnego (5.02.2025 r.) uczestniczki/cy przypisali rekomendacje wypracowane w wyniku analizy wniosków ewaluacji poprzedniej edycji programu do poszczególnych jego etapów, a następnie proponowali rozwiązania, które pozwoliłyby zaadresować zmapowane na etapie wdrażania realizacji programu bardziej złożone wyzwania.

W warsztacie wzięło udział 11 osób, w tym:

- 2 przedstawicielki PFR
- 1 przedstawicielka JST
- 1 przedstawicielka operatora
- pracowniczki i pracownicy PARP

Na podstawie materiału z warsztatu opracowano prototyp programu.

5.5. Testowanie

Plan testów prototypu powstał na warsztacie on-line 6.02.2025 r. Zebrano informacje na temat tego, co powinno zostać zweryfikowane, przygotowano wstępne pytania testujące i zdefiniowano grupy docelowe badań.

Badania testujące prowadzone były w okresie 17.02-11.03.2025 r. w oparciu o scenariusze wywiadów i przygotowany w formie prezentacji prototyp. Były one realizowane w formie indywidualnych, zdalnych wywiadów pogłębionych, w trakcie których respondenci zapoznawani byli z prototypem - prezentacją graficzną przedstawiającą ścieżkę programu obejmującą następujące elementy:

- Dla kogo? (przedstawienie profilu grupy docelowej programu)
- Schemat programu:
 - nabór,
 - diagnoza potrzeb i redefinicja wyzwań,
 - wstępne konsultacje rynkowe,

- zamawianie rozwiązań,
- wydarzenie końcowe.
- Dostępne w programie usługi:
 - wsparcie opiekuna merytorycznego,
 - facylitacja procesu,
 - szkolenia,
 - doradztwo technologiczne,
 - doradztwo prawne (asysta ekspercka podczas wstępnych konsultacji rynkowych),
 - doradztwo finansowe.
- Komunikacja i promocja (w tym wydarzenie końcowe).

Głównym celem testów było zebranie opinii na temat nowej koncepcji programu GovTech.

W testach wzięło udział 10 osób w tym:

- 4 przedstawicieli/przedstawicielek JST
- 2 potencjalnych operatorów
- 3 ekspertów
- 1 startup

Wnioski z testów zostały zebrane oraz przeanalizowane przez zespół projektowy na warsztacie on-line 12.03.2025 r.

Najważniejsze wnioski z testowania dotyczyły:

- Wskazania grup docelowych,
- Kryteriów rekrutacji JST do programu,
- Specyfiki poszczególnych usług doradczych i szkoleniowych,
- Zasad komunikacji,
- Sposobu organizacji naborów i wydarzenia końcowego.

Na spotkaniu zebrano również kwestie bardziej złożone, co do rozstrzygnięcia których konieczne było zebranie dalszych informacji podczas kolejnego warsztatu.

5.6. Dopracowanie prototypu

14.03.2025 r. odbyło się kolejne spotkanie, które pozwolić miało na dopracowanie prototypu. Składało się ono z dwóch części. Na pierwszej, w której uczestniczyli/li przedstawiciele/le PARP opracowano teorię zmiany, a na drugiej zebrano wiedzę potrzebną do ustalenia kształtu programu od zaproszonych gości (2 przedstawiciele JST, 2 ekspertów).

5.7. Planowanie wdrożenia

Warsztat wdrożeniowy odbył się 18.03.2025 r. Poświęcony był ustaleniom dotyczącym formuły wdrożenia instrumentu, możliwym ryzykom z tym związanym oraz omówiono pomysły dotyczące organizacji wydarzenia końcowego w programie.

W warsztacie, poza członkami/-iniami zespołu projektowego, uczestniczyły 2 osoby z departamentu wdrożeniowego oraz jedna z Departamentu Komunikacji i Marketingu.

Kluczowe ustalenia ze spotkania zostały uwzględnione w prototypie programu.