

Załącznik nr 1

Opis Przedmiotu Zamówienia (OPZ)

Świadczenie usług eksperckich na potrzeby opracowania narzędzia diagnostycznego wspierającego transformację cyfrową: *Ocena Dojrzałości Cyfrowej dla Administracji*

1. Kontekst i potrzeby zamówienia

Dynamiczny rozwój technologii cyfrowych oraz zmieniające się uwarunkowania gospodarcze i społeczne powodują, że administracja publiczna stoi przed koniecznością głębokiej transformacji – cyfrowej, organizacyjnej i kulturowej. Skuteczna modernizacja instytucji publicznych wymaga nie tylko inwestycji w infrastrukturę i narzędzia IT, ale także rozwoju kompetencji kadr, usprawnienia procesów zarządzania oraz wprowadzenia nowej kultury organizacyjnej.

Kluczowym warunkiem sprawnego zarządzania tą zmianą jest rzetelna diagnoza aktualnego poziomu dojrzałości cyfrowej urzędów i instytucji. Ocena ta pozwala na identyfikację obszarów wymagających rozwoju oraz wskazuje, jakie działania – w zakresie infrastruktury, danych, kompetencji czy modeli zarządzania – są niezbędne, aby instytucje publiczne mogły skutecznie odpowiadać na potrzeby obywateli i przedsiębiorców.

Obecnie na rynku krajowym brakuje w pełni dostosowanych do polskich realiów narzędzi samooceny w zakresie dojrzałości cyfrowej administracji publicznej. Jednocześnie rośnie zapotrzebowanie na proste, dostępne i metodycznie spójne narzędzie, które może być stosowane zarówno samodzielnie przez urzędy, jak i przez ekspertów wspierających procesy transformacji.

Potrzeba opracowania narzędzia wynika z kilku kluczowych procesów:

- 1) Po pierwsze, rosnąca liczba projektów publicznych i programów wspierających cyfryzację administracji (np. inicjatywy unijne, krajowe strategie rozwoju cyfrowego) wymaga stosowania narzędzi diagnostycznych jako punktu wyjścia do planowania i monitorowania działań.
- 2) Po drugie, transformacja cyfrowa administracji nie może być skutecznie realizowana bez dostępu do informacji o stanie wyjściowym instytucji oraz bez mierzalnych wskaźników postępu.
- 3) Po trzecie, analiza dotychczasowych inicjatyw i doświadczeń w obszarze cyfryzacji administracji wskazuje na potrzebę narzędzia, które będzie pełniło funkcję nie tylko



diagnostyczną, lecz także wspierającą w formułowaniu rekomendacji i określaniu kierunków dalszego działania.

Opracowanie narzędzia powinno być zrealizowane w oparciu o najlepsze praktyki krajowe i europejskie, z uwzględnieniem specyficznych potrzeb polskiej administracji publicznej. Celem jest stworzenie rozwiązania praktycznego, intuicyjnego i metodycznie poprawnego, które wypełni istniejącą lukę na rynku oraz stanie się ważnym elementem ekosystemu narzędzi wspierających cyfryzację w Polsce.

Zamawiający podkreśla, że celem niniejszego zamówienia nie jest jedynie przygotowanie ulepszonej wersji już dostępnych na rynku narzędzi diagnostycznych dotyczących dojrzałości cyfrowej. Kluczowym założeniem jest opracowanie rozwiązania o **nowej, komplementarnej wartości dodanej**, które świadomie wpisuje się w istniejący ekosystem narzędzi – zarówno krajowych, jak i międzynarodowych – ale jednocześnie wypełnia zidentyfikowane w nim luki, odpowiadając na konkretne potrzeby praktyczne odbiorców w Polsce.

2. Cele narzędzia diagnostycznego

Opracowywane narzędzie diagnostyczne – *Ocena Dojrzałości Cyfrowej dla Administracji* – ma wspierać jednostki administracji publicznej w identyfikowaniu wyzwań związanych z transformacją cyfrową oraz w planowaniu skutecznych działań rozwojowych. Jego głównym celem jest dostarczenie użytkownikom praktycznych i wiarygodnych informacji o poziomie dojrzałości cyfrowej w kluczowych obszarach funkcjonowania instytucji publicznych, które decydują o jakości i efektywności świadczenia usług dla obywateli i przedsiębiorców.

W szczególności, narzędzia mają realizować następujące cele:

- 1) **Diagnoza stanu wyjściowego** – umożliwienie instytucjom administracji publicznej przeprowadzenia pogłębionej samooceny w odniesieniu do takich aspektów, jak: strategia cyfryzacji, wykorzystanie danych i interoperacyjność systemów, infrastruktura IT, bezpieczeństwo informacji, kompetencje cyfrowe pracowników, kultura organizacyjna, zarządzanie zmianą, czy współpraca z partnerami zewnętrznymi.
- 2) **Identyfikacja luk i potrzeb rozwojowych** – wskazanie konkretnych obszarów wymagających poprawy oraz wsparcie w przygotowaniu planów działania i ścieżek transformacji dostosowanych do specyfiki i celów danej jednostki.
- 3) **Wsparcie decyzyjne** – ułatwienie kadrze zarządzającej podejmowania świadomych decyzji inwestycyjnych oraz organizacyjnych, opartych na rzetelnych danych, a nie wyłącznie na intuicji czy ogólnych trendach.



- 4) **Standaryzacja podejścia** – dostarczenie narzędzia opartego na ustrukturyzowanej metodologii, pozwalającego na porównywalność wyników pomiędzy różnymi instytucjami oraz na monitorowanie postępu w czasie (np. przy powtarznej ocenie po roku lub dwóch latach).
- 5) **Upowszechnienie wiedzy i podniesienie świadomości** – pełnienie funkcji edukacyjnej poprzez zwiększenie zrozumienia znaczenia transformacji cyfrowej oraz podkreślanie, że proces ten obejmuje nie tylko technologię, ale także strategię działania, organizację pracy oraz rozwój kompetencji.
- 6) **Wsparcie w korzystaniu z programów publicznych** – rezultaty uzyskane przy pomocy narzędzi będą mogły stanowić punkt wyjścia do korzystania z usług doradczych, finansowania działań rozwojowych czy uczestnictwa w inicjatywach wspierających cyfryzację administracji publicznej (np. programy unijne, krajowe strategie).

W dłuższej perspektywie narzędzie ma stać się elementem systemowego podejścia do wspierania transformacji cyfrowej administracji publicznej w Polsce – zarówno poprzez rzetelną diagnozę, jak i dalsze etapy procesu: planowanie działań, dobór narzędzi wsparcia oraz monitorowanie efektów.

3. Zakres zamówienia

Zamówienie obejmuje opracowanie eksperckiego wkładu merytorycznego dla narzędzia diagnostycznego **Oceny Dojrzałości Cyfrowej Administracji**, ze szczególnym uwzględnieniem jednostek samorządu terytorialnego (JST). Narzędzie będzie miało charakter samooceny, wspierając administrację publiczną w planowaniu i wdrażaniu transformacji cyfrowej, a także w korzystaniu z dostępnych instrumentów wsparcia. Oczekiwanym rezultatem jest dostarczenie precyzyjnie opracowanych treści, które będą mogły zostać zaimplementowane w formie formularzy online.

Opracowanie narzędzia ma mieć **charakter partycypacyjny** i opierać się na współpracy z przyszłymi użytkownikami. Dlatego proces jego tworzenia powinien obejmować: 2 warsztaty z użytkownikami, dwuetapowe testowanie prototypów narzędzia, a także iteracyjne dopracowywanie koncepcji narzędzia.

Zadanie 1. Przegląd i analiza istniejących narzędzi diagnostycznych

W pierwszej kolejności Wykonawca zobowiązany będzie do przeprowadzenia **przeglądu i analizy dostępnych narzędzi diagnostycznych** stosowanych w kraju i za granicą



(np. w obszarze dojrzałości cyfrowej, transformacji organizacyjnej, zarządzania zmianą).
Celem analizy nie będzie kopiowanie istniejących rozwiązań, lecz:

- 1) **Raport z analizy** – Wykonawca przygotowuje raport zawierający:
 - a) charakterystykę co najmniej 5 wybranych narzędzi,
 - b) ich mocne i słabe strony,
 - c) elementy możliwe do zaadaptowania w polskich warunkach,
 - d) lukę/obszary, które nie są obecnie adresowane i mogą być uzupełnione przez nowe narzędzie.
- 2) **Wykorzystanie wyników** – raport z analizy będzie stanowił:
 - a) materiał wprowadzający na warsztaty kick-off (inspiracje i dobre praktyki oraz proponowane obszary diagnostyczne),
 - b) punkt odniesienia w dalszych etapach tworzenia narzędzia (uzasadnienie przyjętych rozwiązań),
 - c) część dokumentacji końcowej narzędzia (jako rozdział/załącznik).

Zadanie 2. Dwa warsztaty otwierające („kick-off”) z przedstawicielami administracji publicznej (zwłaszcza JST)

- 1) Cel: zebranie od użytkowników doświadczeń, potrzeb i barier
- 2) Główne założenia organizacji warsztatów:
 - a) Dwa warsztaty z tym samym scenariuszem przebiegu spotkania i różnymi uczestnikami;
 - b) Czas trwania każdego z warsztatów: od 5 do 6 godzin;
 - c) Liczba uczestników każdego z warsztatów: 15-20 (w tym przedstawiciele administracji, eksperci branżowi, przedstawiciele Zamawiającego);
 - d) Formuła warsztatu: stacjonarna
 - d) Miejsce organizacji warsztatu wymaga akceptacji Zamawiającego, przy jednoczesnym założeniu, że jeden z warsztatów odbędzie się w Warszawie, a drugi warsztat w innym województwie.
- 3) Realizacja warsztatów obejmuje:



- a) opracowanie koncepcji warsztatu (scenariusza) zawierającego zadania warsztatowe,
 - b) przygotowanie i dostarczenie materiałów dla uczestników,
 - c) facylitację warsztatów,
 - d) zebranie produktów warsztatów i opracowanie ich w formie edytowalnej (plik DOC, PPT lub równoważne).
 - e) Przygotowanie *Podsumowania warsztatów* w formie raportu, który będzie syntetycznym podsumowaniem spotkań. Zostaną w nim przedstawione najważniejsze wnioski ze spotkania, rekomendacje, wskazanie kluczowych elementów, które mogą być istotne w danym obszarze.
- 4) Plan warsztatu obejmuje co najmniej:
- a) cele i założenia warsztatu,
 - b) spodziewane efekty/rezultaty,
 - c) dobór uczestników,
 - d) przebieg (scenariusz) warsztatu i rozplanowanie w czasie,
 - e) proponowane techniki i narzędzia aktywizujące uczestników.

Zadanie 3. Koncepcja narzędzia

- 1) Zakres prac po stronie Wykonawcy obejmie **opracowanie struktury i logiki narzędzia**, w szczególności **zdefiniowanie kluczowych obszarów i wymiarów diagnostycznych**, takich jak np. przywództwo cyfrowe, zarządzanie danymi, procesy operacyjne, kompetencje cyfrowe, infrastruktura techniczna czy cyberbezpieczeństwo. Wykonawca przygotuje **zestaw szczegółowych pytań diagnostycznych, wskaźników oceny** oraz **interpretacji wyników** (w języku prostym i praktycznym dla urzędników o różnym poziomie zaawansowania cyfrowego).
- 2) Zakres zamówienia obejmuje także m.in. **opracowanie skal oceny i definicji poziomów dojrzałości** (np. 0–4 lub 1–5; w każdym obszarze tematycznym, tak aby użytkownicy mogli łatwo odnieść się do własnej sytuacji), **rekomendacje dotyczące wykorzystania wyników diagnozy w działaniach praktycznych** – takich jak planowanie rozwoju organizacji, kierowanie usługami doradczymi czy podejmowanie decyzji strategicznych.



- 3) Wykonawca opracuje również **wytyczne dotyczące przeniesienia treści narzędzi na sposób funkcjonowania na stronie internetowej oraz raportowania wyników** w sposób zrozumiały i użyteczny dla użytkowników końcowych.
- 4) Pierwsza wersja prototypu zostanie opracowana po warsztatach. Prototyp zostanie następnie przeniesiony do środowiska IT i będzie miał formę zdygitalizowanego formularza. Za ten etap odpowiada inny wykonawca techniczny, zatrudniony przez Zamawiającego. Wykonawca weźmie udział w procesie konsultacji przy wdrożeniu narzędzia, który będzie realizowane przez wspomnianego wykonawcę technicznego PARP.
- 5) Iteracyjne dopracowywanie koncepcji narzędzia nastąpi dwukrotnie w oparciu o wyniki testów, tak aby finalna wersja była praktyczna, intuicyjna i dostosowana do realiów funkcjonowania instytucji publicznych.

Zadanie 4. Testowanie prototypów narzędzia

- 1) Cel: testowanie prototypów narzędzia na wybranych jednostkach administracji ma zweryfikować adekwatność treści, języka i struktury narzędzia.
- 2) Wykonawca przeprowadzi dwa etapy testowania prototypów narzędzia.
- 3) Wykonawca opracuje prototypy narzędzia, metodologię testowania, w tym plan testów oraz scenariusze dla metod badawczych oraz formatkę do zbierania danych z testów. Wykonawca odpowiada za zebranie uwag merytorycznych do narzędzia i technicznych związanych z jego obsługą. W uzgodnieniu z Zamawiającym, konieczne zmiany narzędzia zostaną przekazane Wykonawcy technicznemu.
- 4) Każdy etap testów powinien objąć liczbę 15-20 uczestników (w szczególności przedstawicieli JST – zróżnicowanych pod względem wielkości jednostki i poziomu zaawansowania cyfrowego; uzasadniony jest też udział ekspertów z zakresu transformacji cyfrowej i zarządzania zmianą w organizacji). Do każdego ww. etapu Wykonawca wcześniej przygotuje listę uczestników przewidzianych do testów.
- 5) Po zakończeniu testowania każdego prototypu Wykonawca sporządzi podsumowanie z testowania, zawierające wnioski i rekomendacje, w tym w szczególności propozycje zmian.
- 6) Materiały wyszczególnione w pkt. 3), 4) i 5) podlegają akceptacji Zamawiającego, na zasadach określonych w OPZ.



- 7) Pierwszy etap testów zostanie przeprowadzony po przygotowaniu wstępnej wersji narzędzia (wersja pilotażowa).
- 8) Drugi etap testów zostanie przeprowadzony na zmodyfikowanej wersji narzędzia i również obejmie liczbę 15-20 uczestników. Zamawiający dopuszcza na tym etapie przeprowadzenie testów z częścią uczestników, którzy brali udział w pierwszym etapie testów (maksymalnie 5 uczestników).

Zadanie 5. Rekrutacja uczestników warsztatów i badań testujących

- 1) Do obowiązków Wykonawcy należała będzie rekrutacja uczestników warsztatów oraz osób testujących prototypy.
- 2) W ramach wszystkich zadań Wykonawca odpowiadać będzie za zrekrutowanie minimum 30 uczestników warsztatów (minimum 15 osób na 1 warsztat) i minimum 30 osób testujących prototypy (minimum 15 osób na 1 prototyp).
- 3) Dokładne liczebności osób rekrutowanych przez Wykonawcę, będą ustalone w porozumieniu z Zamawiającym, odrębnie dla każdego warsztatu oraz dla każdej iteracji testowania.
- 4) Należy przyjąć założenie, że większość respondentów i uczestników warsztatów stanowić będą przedstawiciele administracji publicznej (JST i administracja centralna) oraz eksperci (w szczególności z zakresu transformacji cyfrowej lub zarządzania zmianą w organizacji). Dokładna specyfika rekrutowanych osób określona zostanie w trakcie realizacji zamówienia.
- 5) O ile z Harmonogramu realizacji projektu nie będzie wynikało inaczej, każdorazowo, najpóźniej na 10 dni roboczych przed planowaną datą organizacji danego warsztatu lub datą rozpoczęcia testowania prototypów, Wykonawca przedstawi proponowaną listę uczestników warsztatów lub respondentów testowania. Zamawiający może zgłosić uwagi do zaproponowanej listy w ciągu 3 dni roboczych. Brak uwag w rzeczonym terminie będzie tożsamy z akceptacją propozycji Wykonawcy. Wykonawca rozpocznie rekrutację uczestników lub respondentów dopiero po zaakceptowaniu proponowanych list przez Zamawiającego.
- 6) Wykonawca dołoży wszelkich starań, aby listy zawierały imię i nazwisko uczestnika warsztatu lub respondenta, numer telefonu, adres poczty elektronicznej oraz nazwę reprezentowanego podmiotu i zajmowane w jego strukturze stanowisko. W sytuacji, gdyby jednak pozyskanie tych danych nie było możliwe z uwagi na brak zgody uczestnika warsztatu lub respondenta, Wykonawca pozostawi w bazie danych puste miejsce



w odniesieniu do tych danych oraz opatrz je komentarzem informującym o przyczynie braku danych. W każdym jednak przypadku Wykonawca wskaże informację dotyczącą nazwy organizacji oraz stanowiska zajmowanego przez respondenta lub uczestnika warsztatu.

- 7) Wszelkie koszty rekrutacji respondentów pokrywał będzie Wykonawca.
- 8) Warunkiem koniecznym dla uznania rekrutacji danej osoby za skuteczną, a tym samym za podstawę do wypłacenia Wykonawcy stosownego wynagrodzenia, będzie:
 - a) obecność danej osoby podczas co najmniej trzech czwartych zakładanego czasu trwania danego warsztatu.
 - b) przeprowadzenie z daną osobą wywiadu testującego, zgodnie z zaakceptowanym przez Zamawiającego scenariuszem;
- 9) Wykonawca jest zobowiązany informować Zamawiającego o wszystkich problemach związanych z rekrutacją, w tym przede wszystkim o trudnościach w pozyskiwaniu uczestników wraz z propozycją podjęcia dodatkowych działań.
- 10) Wykonawca przekaże – uczestnikom warsztatów i respondentom testowania – z wyprzedzeniem pełne i kompleksowe informacje o miejscu, terminie i przedmiocie spotkania, w tym jeśli zajdzie taka konieczność – przekaże wcześniej materiały, które pozwolą uczestnikom przygotować się do spotkań.
- 11) Po zakończeniu każdego z warsztatów oraz etapu testowania, Wykonawca przedłoży Zamawiającemu ostateczne zestawienie uczestników.

Zadanie 6. Organizacja techniczna spotkań

1) Zapewnienie miejsca na każdy stacjonarny warsztat

- a) Wykonawca odpowiada za kompleksową, techniczną organizację warsztatów. Wykonawca zapewni **miejsce na organizację spotkań wraz z niezbędnym sprzętem i zapleczem technicznym**. Miejsce to powinno być dostosowane do specyfiki i charakteru spotkań, w szczególności powinno uwzględniać charakter interaktywny, warsztatowy i networkingowy spotkań. Oznacza to, że Wykonawca powinien zapewnić wyznaczoną przestrzeń, w której uczestnicy będą mogli nawiązywać kontakty i prowadzić rozmowy biznesowe.
- b) Aranżacja pomieszczeń powinna wynikać każdorazowo z wcześniej przyjętego scenariusza warsztatu, powinna też uwzględniać liczbę uczestników i prelegentów, którzy będą uczestniczyć w spotkaniu.



- c) Miejsce spotkania powinno zostać wyposażone we wszelki sprzęt niezbędny do jego prawidłowego przebiegu.
- d) Wykonawca zobowiązany jest do przestrzegania zasad dostępności. W szczególności sale warsztatowe muszą być dostosowane do potrzeb osób ze specjalnymi potrzebami, w tym osób z niepełnosprawnościami ruchowymi, sensorycznymi oraz intelektualnymi.

2) Zapewnienie poczęstunku

- a) Wykonawca zapewni poczęstunek dostosowany do liczby osób obecnych na miejscu, adekwatny do charakteru spotkania i zgodnie z przyjętymi dobrymi praktykami w zakresie organizacji tego typu spotkań.
- b) W menu powinny znaleźć się co najmniej: herbata, kawa, mleko, cytryna, cukier, słodzik, napoje zimne, w tym woda gazowana i niegazowana, przekąski z bufetu zimnego (min. 3 rodzaje), przekąski z bufetu ciepłego (m.in. 3 rodzaje), owoce filetowe (min. 3 rodzaje), słodkie przekąski (min. 2 rodzaje) oraz zestaw śniadaniowy/lunchowy/kolacyjny (w zależności od przedziału godzinowego, w którym odbywa się dane spotkanie). Menu powinno uwzględniać przekąski wegetariańskie i wegańskie oraz uwzględniać specjalne Potrzeby dietetyczne uczestników, o które jest zobowiązany zapytać Wykonawca na etapie rekrutacji.
- c) Poczęstunek powinien zostać podany bez używania przedmiotów jednorazowego użytku z tworzyw sztucznych oraz w miarę możliwości powinien być zapewniony przez lokalnych dostawców.

3) Materiały informacyjne i sprawozdawcze

- a) Wykonawca odpowiada za przygotowanie informacji i materiałów (w miarę możliwości w formie elektronicznej) związanych ze spotkaniem, w tym za:
 - opracowanie, dystrybucję i zebranie ankiet satysfakcji,
 - przygotowanie listy obecności na spotkanie.
- b) Wykonawca udokumentuje każde spotkanie w formie fotograficznej (min. 15 zdjęć dobrej rozdzielczości).
- c) Jeśli z koncepcji spotkania lub z koncepcji rekrutacji będzie wynikać, że w spotkaniu mogą potencjalnie wziąć udział osoby nie mówiące w języku polskim, materiały zostaną przygotowane w języku polskim i angielskim. W takim przypadku Wykonawca zapewni tłumaczenie symultaniczne.
- d) Po zakończeniu każdego ze spotkań Wykonawca przygotowuje **raport ze spotkania/warsztatu**, uwzględniający część techniczną (listy obecności, ankiety



satysfakcji, dokumentację fotograficzną, dane statystyczne, rozwiązania proekologiczne) oraz merytoryczną (wnioski i rekomendacje ze spotkania). Materiały sprawozdawcze dostarczone zostaną na nośniku elektronicznym.

W trakcie realizacji zadań Wykonawca powinien mieć na uwadze zgodność narzędzia z politykami krajowymi i unijnymi dotyczącymi cyfryzacji administracji, możliwość porównywania wyników pomiędzy jednostkami, czytelność i użyteczność rezultatów dla kierownictwa instytucji publicznych, a także praktyczny charakter rekomendacji, tak aby narzędzie było nie tylko diagnostyczne, lecz również edukacyjne i wspierające transformację.

4. Założenia metodologiczne opracowania narzędzi

Tworzenie narzędzia **Oceny Dojrzałości Cyfrowej dla Administracji** powinno opierać się na sprawdzonej metodologii samooceny organizacji, uwzględniającej zarówno jakościowe, jak i ilościowe aspekty oceny poziomu dojrzałości cyfrowej. Wykonawca, przygotowując zawartość merytoryczną narzędzi, powinien kierować się poniższymi założeniami:

1) Model poziomów dojrzałości (maturity model)

Narzędzie powinno umożliwiać ocenę poziomu zaawansowania organizacji w jasno zdefiniowanych obszarach tematycznych (np. przywództwo cyfrowe, zarządzanie danymi, e-usługi, cyberbezpieczeństwo). Poziomy dojrzałości powinny być opisowe (np. w skali 0-4 lub 1-5), różnicować instytucje pod względem wdrożenia, integracji i doskonalenia rozwiązań cyfrowych oraz pokazywać możliwą ścieżkę rozwoju.

2) Spójność struktury i języka

Treści diagnostyczne muszą być opracowane w języku prostym i praktycznym, zrozumiałym dla przedstawicieli administracji publicznej o różnym poziomie kompetencji cyfrowych. Narzędzie powinno być spójne pod względem terminologii, stylu językowego i struktury logicznej. Struktura narzędzia powinna być logiczna i przejrzysta, tak aby użytkownicy mogli łatwo interpretować wyniki.

3) Samodiagnoza jako podstawa i punkt wyjścia do działań rozwojowych

Narzędzie nie powinno ograniczać się do samej oceny stanu obecnego, lecz również zawierać komponent rekomendacyjny – tj. propozycje działań przypisane do poszczególnych poziomów dojrzałości, pokazujące możliwe kierunki poprawy i wspierające planowanie rozwoju organizacji.

4) Partycypacyjność i testowanie

Proces tworzenia narzędzia powinien zakładać przeprowadzenie warsztatów (2 warsztaty stacjonarne) i konsultacji (dwuetapowe testowanie prototypu narzędzia)



z przedstawicielami administracji (zwłaszcza JST). Uzyskane wyniki i opinie powinny stanowić podstawę do dopracowania treści i struktury narzędzia.

5) Użyteczność dla administracji i decydentów publicznych

Wyniki uzyskane z narzędzia powinny być przydatne nie tylko dla samych użytkowników (np. do planowania rozwoju cyfrowego jednostki, przygotowania strategii cyfryzacji, aplikowania o wsparcie), ale także dla instytucji publicznych analizujących potrzeby administracji, projektujących instrumenty wsparcia lub monitorujących realizację polityk cyfrowych.

6) Inspiracja dobrymi praktykami krajowymi i międzynarodowymi

Projektowanie narzędzia powinno uwzględniać istniejące modele i wskaźniki (np. OECD Digital Government Index, DESI, GovTech Maturity Index, doświadczenia EDIH), przy jednoczesnym dostosowaniu ich do krajowych uwarunkowań i specyfiki działania JST.

7) Możliwość zastosowania narzędzia w formule cyfrowej

Treści muszą być przygotowane w taki sposób, aby mogły zostać wdrożone w formie narzędzia online. Wykonawca powinien uwzględnić wymogi digitalizacji już na etapie tworzenia treści – w szczególności:

- a) formułować treści w sposób jednoznaczny, operacyjny i możliwy do odwzorowania w środowisku cyfrowym,
- b) stosować klarowną strukturę logiczną (np. podział na sekcje, skale oceny, zależności między elementami),
- c) unikać sformułowań nieprecyzyjnych, wieloznacznych lub trudnych do implementacji,
- d) przygotować treści w formie umożliwiającej ich wykorzystanie w środowisku cyfrowym (np. formularze online).

5. Rezultaty zamówienia

W wyniku realizacji zamówienia zostanie dostarczony kompletny zestaw materiałów merytorycznych, stanowiących podstawę do implementacji narzędzia *Oceny Dojrzałości Cyfrowej dla Administracji* w wersji online. Efekt prac obejmie zarówno treści diagnostyczne, jak i rekomendacyjne, pozwalające na praktyczne wykorzystanie narzędzia przez jednostki administracji publicznej (ze szczególnym uwzględnieniem JST) oraz przez instytucje odpowiedzialne za koordynację i wspieranie procesów cyfryzacji.

Ostateczny rezultat prac będzie obejmował przede wszystkim **gotową strukturę oraz pełną zawartość formularzy diagnostycznych** – w tym pytania, skale oceny, mechanizmy nawigacyjne i logiczne powiązania pomiędzy elementami formularza. Integralną częścią opracowania będą także precyzyjnie zdefiniowane **opisy poziomów dojrzałości**, przypisane



do poszczególnych obszarów w ramach narzędzia. Dzięki nim użytkownicy będą mogli nie tylko zidentyfikować swój aktualny poziom rozwoju, lecz także zrozumieć, jakie działania są niezbędne do jego podniesienia.

Wykonawca opracuje również **algorytmy przeliczania wyników**, umożliwiające automatyczną interpretację danych wprowadzanych przez użytkowników i wygenerowanie syntetycznych, zrozumiałych ocen.

Ponadto, ważnym produktem zamówienia będą **wytyczne techniczne** dla zespołu odpowiedzialnego za wdrożenie narzędzia w środowisku cyfrowym. Wytyczne te będą dotyczyć sposobu zaimplementowania treści merytorycznych, logiki działania formularzy, algorytmów przeliczeniowych, a także prezentacji wyników w systemie online. Ich celem będzie zapewnienie spójności między koncepcją merytoryczną a rozwiązaniami informatycznymi, co przełoży się na intuicyjność i funkcjonalność gotowego narzędzia.

Wytyczne te powinny obejmować co najmniej następujące elementy:

- 1) Struktura formularzy i logika nawigacji, w tym przede wszystkim: jednoznaczne określenie liczby formularzy, stron lub kroków w narzędziu; zdefiniowanie kolejności wyświetlania pytań (np. pytania obowiązkowe vs. warunkowe); wskazanie reguł przejść (np. jeśli użytkownik zaznaczy odpowiedź A, przejdź do sekcji C); oznaczenie pól obowiązkowych i warunkowych, wraz z opisem ich działania.
- 2) Format danych wejściowych i ograniczenia techniczne, w tym przede wszystkim: określenie typów pól odpowiedzi (np. jednokrotny wybór, wielokrotny wybór, skala ocen, pole tekstowe); wskazanie akceptowalnych wartości (np. liczby całkowite, zakres 1-5, tekst do 500 znaków); opis walidacji danych (np. komunikaty błędów, wymogi poprawności).
- 3) Opis algorytmów przeliczeniowych i logiki oceny, w tym przede wszystkim: szczegółowy opis sposobu przeliczania odpowiedzi (np. punktacja, wagi, średnie, sumy); określenie progów i warunków klasyfikacji (np. przedziały dojrzałości: niski/średni/wysoki); przykładowe zestawy danych i wyników jako model testowy.
- 4) Struktura wyników i sposób prezentacji, w tym przede wszystkim: opis, jakie elementy mają znaleźć się w raporcie końcowym dla użytkownika; format wyników (np. tabela, wykres, podsumowanie tekstowe); mapowanie wyników na rekomendacje (np. jeśli wynik < X, pokaż rekomendację A); wersja logiczna raportu umożliwiająca jego automatyczne wygenerowanie przez system.



- 5) Identyfikacja i oznaczenie komponentów do wdrożenia, w tym przede wszystkim: każda sekcja/pytanie/odpowiedź/rekomendacja powinna posiadać unikalny identyfikator (ID) do celów programistycznych.
- 6) Zalecenia UX/UI, w tym przede wszystkim: ewentualne sugestie dotyczące intuicyjnego układu interfejsu użytkownika (np. grupowanie pytań, etykiety przycisków, tooltipy) oraz rekomendacje dotyczące języka komunikatów systemowych (np. komunikaty błędów, potwierdzenia).

Rezultatem prac będzie opracowanie **dokumentacji metodologicznej**, obejmującej pełne uzasadnienie przyjętej logiki narzędzia oraz opis jego konstrukcji. Dokumentacja powinna zawierać m.in. opis wykorzystanych modeli i dobrych praktyk międzynarodowych, wraz z wyjaśnieniem ich dostosowania do polskiego kontekstu, a w szczególności do specyfiki funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego. Powinna także zawierać definicje pojęć kluczowych, szczegółowe wyjaśnienia dotyczące interpretacji wyników oraz wskazówki ułatwiające praktyczne zastosowanie narzędzia przez użytkowników końcowych.

Dodatkowo rezultatem będzie **dokumentacja warsztatów i testowania**, obejmująca opis procesu testowania narzędzia w wybranych jednostkach administracji. Wykonawca powinien przedstawić przebieg przeprowadzonych warsztatów i konsultacji z użytkownikami (ze szczególnym uwzględnieniem JST), a także wnioski i rekomendacje płynące z testowania narzędzia w praktyce. Raport ten powinien wskazywać zarówno mocne strony koncepcji, jak i obszary wymagające korekt, a ostateczna wersja narzędzia powinna zostać zaktualizowana w oparciu o uwagi i doświadczenia zgłoszone przez uczestników procesu testowego.

Ostatecznym rezultatem zamówienia będzie **finalna wersja narzędzia Oceny Dojrzałości Cyfrowej dla Administracji**, która łączy w sobie kompletną strukturę merytoryczną (obszary, pytania, poziomy dojrzałości, rekomendacje) z dopracowaną logiką działania i wytycznymi technicznymi. Wersja ta zostanie przygotowana w oparciu o wnioski z warsztatów i testowania, a następnie przedstawiona w formie pozwalającej na jej bezpośrednią implementację w środowisku cyfrowym.

6. Realizacja zamówienia

Realizacja zamówienia będzie miała charakter iteracyjny i warsztatowy, zorientowany na aktywne włączanie przedstawicieli administracji publicznej – w szczególności jednostek samorządu terytorialnego – w proces współtworzenia narzędzia. Dzięki temu rozwiązanie będzie adekwatne do realnych potrzeb użytkowników końcowych oraz dostosowane do specyfiki polskiego kontekstu administracyjnego.



Prace zostaną zainicjowane dwoma stacjonarnymi **warsztatami otwierającymi** (kick-off), których celem będzie uszczegółowienie wymagań wobec narzędzia, identyfikacja kluczowych obszarów diagnozy oraz zebranie doświadczeń i oczekiwań użytkowników. W trakcie warsztatu zostaną również omówione inspiracje i dobre praktyki wynikające z istniejących rozwiązań diagnostycznych stosowanych w Polsce i za granicą. Formuła i sposób przeprowadzenia warsztatów będą bazowały na ofercie Wykonawcy i zostaną szczegółowo ustalone po zawarciu umowy. Propozycja dotycząca formuły i sposobu przeprowadzenia ww. warsztatu będzie stanowiła jedno z kryteriów oceny ofert.

Następnie Wykonawca, we współpracy z Zamawiającym, opracuje **pierwszą wersję koncepcji narzędzia** obejmującą strukturę tematyczną, zestaw pytań i skal oceny oraz opisy poziomów dojrzałości w poszczególnych obszarach.

Zamawiający przewiduje, że w trakcie realizacji zamówienia zostanie wykorzystane posiadane przez Zamawiającego bazowe narzędzie, a opracowywana przez Wykonawcę koncepcja i algorytmy powinny zostać do bazowego narzędzia dostosowane i ewentualnie rozwinięte. Wykonawca powinien więc dążyć do oparcia konstrukcji narzędzia na algorytmach i mechanizmach obliczeniowych już istniejących i sprawdzonych, co pozwoli zoptymalizować proces wdrożenia oraz zwiększyć wiarygodność działania narzędzia.

Po opracowaniu pierwszej wersji koncepcji narzędzia przewidziany będzie okres wdrożenia, związany z przygotowaniem elektronicznej wersji narzędzia do testów (nastąpi przeniesienie opracowanej koncepcji do formy cyfrowej). Prace te zrealizuje wykonawca techniczny (odrębny podmiot lub zespół Zamawiającego). Na tym etapie Wykonawca zobowiązany będzie do ścisłej współpracy konsultacyjnej z wykonawcą technicznym, w tym do weryfikacji poprawności odwzorowania założeń merytorycznych w systemie elektronicznym.

Wstępna wersja narzędzia zostanie poddana dalszym **konsultacjom i testowaniu** wśród przedstawicieli jednostek administracji publicznej. Celem testów będzie zweryfikowanie zrozumiałości pytań, adekwatności poziomów oceny oraz użyteczności generowanych rekomendacji.

Po przeprowadzeniu testów i zebraniu opinii użytkowników, Wykonawca dokona **modyfikacji i dopracowania** treści narzędzia, tak aby finalna wersja odpowiadała zarówno wymogom metodologicznym, jak i praktycznym oczekiwaniom administracji. Etap ten obejmie również przygotowanie algorytmów przeliczeniowych, opis logiki działania formularza oraz rekomendacje dotyczące raportowania i prezentacji wyników w środowisku online.



W późniejszej fazie realizacji zamówienia – po przeprowadzeniu każdego z dwóch etapów testowania – wykonawca techniczny dokona niezbędnych modyfikacji elektronicznej wersji narzędzia zgodnie z uwagami i poprawkami. Także na tym etapie Wykonawca będzie zobowiązany do współpracy konsultacyjnej i weryfikacji poprawności wdrożenia koncepcji merytorycznej w systemie.

Szczegółowy harmonogram poszczególnych działań – warsztatów, prac koncepcyjnych, testów i finalizacji narzędzia – zostanie ustalony wspólnie z Zamawiającym na etapie rozpoczęcia zamówienia.

7. Termin realizacji

Zamówienie powinno zostać zrealizowane w terminie nie dłuższym niż **9 miesięcy** od dnia podpisania umowy (z zastrzeżeniem opóźnień opisanych w ust. 10 pkt 16 OPZ).

Szczegółowy harmonogram zostanie uzgodniony pomiędzy Zamawiającym a Wykonawcą po podpisaniu Umowy, na warunkach określonych w pkt. 10 OPZ).

8. Sposób przekazania rezultatów

Wszystkie rezultaty prac powstałe w ramach realizacji zamówienia powinny zostać przekazane Zamawiającemu w formie elektronicznej, w sposób umożliwiający ich dalsze wykorzystanie, archiwizację oraz ewentualne udostępnienie innym interesariuszom.

Podstawową formą przekazania będzie dokumentacja merytoryczna obejmująca:

- 1) kompletne opracowanie w wersji edytowalnej (DOCX) oraz w wersji trwałej (PDF),
- 2) prezentację podsumowującą w formacie PPT, przedstawiającą kluczowe elementy narzędzia, wnioski z testów oraz rekomendacje,
- 3) ewentualne materiały pomocnicze (np. arkusze kalkulacyjne, schematy, zestawienia), jeśli będą one niezbędne dla przejrzystości i weryfikowalności opracowania.

Materiały zostaną przekazane drogą elektroniczną, uzgodnioną z Zamawiającym, w formie zapewniającej trwałość i czytelność plików. W uzasadnionych przypadkach Zamawiający dopuszcza przekazanie materiałów na trwałym nośniku.

9. Sposób odbioru wykonanych prac

- 1) Odbiór prac będzie następował etapami, zgodnie z harmonogramem realizacji uzgodnionym pomiędzy Wykonawcą a Zamawiającym. Podstawą odbioru będą raporty i materiały końcowe opracowane przez Wykonawcę, dokumentujące wykonanie danego



etapu prac (np. opracowanie struktury narzędzia, przygotowanie dokumentacji metodologicznej, przeprowadzenie warsztatów i testów).

- 2) Materiały te będą przekazywane w formie elektronicznej, w terminach wynikających z harmonogramu, i zostaną zweryfikowane przez osobę nadzorującą zamówienie ze strony Zamawiającego.
- 3) Potwierdzeniem odbioru wszystkich zaakceptowanych materiałów będzie protokół odbioru prac, podpisany przez osobę nadzorującą zamówienie ze strony Zamawiającego.
- 4) W protokole odbioru prac zostaną uwzględnione tylko usługi faktycznie zrealizowane przez Wykonawcę.
- 5) Akceptacja protokołu stanowi podstawę do wystawienia przez Wykonawcę faktury za zrealizowaną część zamówienia.

10. Harmonogram realizacji zamówienia i terminy pośrednie

- 1) Wykonawca powinien zrealizować wszystkie zadania w okresie 9 miesięcy od dnia zawarcia umowy (z zastrzeżeniem opóźnień opisanych w ust. 10 pkt 16 OPZ).
- 2) Datą zakończenia prac jest data wystawienia przez Zamawiającego protokołu odbioru ostatniego etapu prac.
- 3) Wykonawca odpowiada za przygotowanie **harmonogramu realizacji zamówienia**.
- 4) Nie później niż w ciągu **5 dni roboczych** od zawarcia umowy zostanie zorganizowane spotkanie pomiędzy Zamawiającym a Wykonawcą, podczas którego określone zostaną oczekiwania Zamawiającego względem realizacji zamówienia, w tym dotyczące opracowania harmonogramu, będącego pierwszym etapem zamówienia i punktem wyjścia do dalszych prac. Podczas spotkania zostaną omówione aspekty zamówienia, w tym te, które dotyczą prognozowanych terminów realizacji poszczególnych etapów oraz warunki, które dopuszczają zmianę harmonogramu lub innych części zamówienia, które nie wymagają podpisywania aneksu do umowy.
- 5) Nie później niż w ciągu **3 dni roboczych od spotkania z Zamawiającym, o którym mowa w pkt. 4)** Wykonawca przedstawi Zamawiającemu harmonogram realizacji zamówienia wraz ze wskazaniem kamieni milowych oraz krótkim uzasadnieniem wyboru konkretnych terminów dla poszczególnych prac. Pod pojęciem kamieni milowych Zamawiający rozumie, punkty, w których zrealizowane zostaną najważniejsze elementy/produkty zamówienia. Harmonogram zostanie wykonany przy użyciu technik graficznych (np. Diagram Gantta), co ma zapewniać jego czytelność i przejrzystość. Harmonogram będzie uwzględniał termin końcowy realizacji zamówienia, terminy pośrednie, jak



również czas niezbędny do akceptacji przez Zamawiającego materiałów przekazywanych przez Wykonawcę. Zamawiający zaakceptuje harmonogram w ciągu 2 dni bądź zgłosi do niego uwagi.

- 6) Harmonogram będzie opracowany na potrzeby zaplanowania współpracy, zasobów i przepływu informacji oraz materiałów pomiędzy Wykonawcą a Zamawiającym, co za tym idzie „harmonogram przepływów” musi prezentować co do dnia terminy, w których dane czynności lub materiały będą zaraportowane lub przekazane Zamawiającemu oraz terminy, w których dane czynności lub materiały będą zakończone/zatwierdzone po stronie Zamawiającego (z uwzględnieniem terminów pośrednich oraz procesu akceptacji). Harmonogram podlega akceptacji Zamawiającego. W przypadku zgłoszonych uwag Wykonawca dokona korekty harmonogramu w ciągu kolejnych 2 dni.
- 7) Zamawiający dopuszcza zmiany w zatwierdzonym harmonogramie w przypadkach, kiedy Wykonawca uzasadni, że zmiana będzie korzystna z punktu widzenia realizacji celów zamówienia oraz nie wywoła szkód na wizerunku Zamawiającego. Zmiany te nie będą wpływały na cenę zamówienia. Każdorazowa zmiana w harmonogramie wymaga zgody Zamawiającego.
- 8) Zamawiający zastrzega sobie możliwość dokonywania zmian w harmonogramie, nie później niż 5 dni przed planowanym terminem realizacji kamienia milowego.
- 9) Zmiany w harmonogramie nie wymagają zawarcia aneksu do umowy.
- 10) Działanie w oparciu o niezaakceptowany harmonogram lub samowolna zmiana harmonogramu przez Wykonawcę w trakcie realizacji zamówienia stanowią podstawę do odstąpienia od Umowy przez Zamawiającego z przyczyn leżących po stronie Wykonawcy lub naliczenia kary za nienależyte wykonanie umowy.
- 11) Nie później niż w ciągu 1 miesiąca od zawarcia umowy Wykonawca dokona przeglądu i analizy istniejących narzędzi diagnostycznych (Zadanie 1. opisane w pkt. 3 OPZ) i przedstawi Zamawiającemu do akceptacji Raport z analizy.
- 12) Nie później niż w ciągu 2 miesięcy od zawarcia umowy Wykonawca odbędzie się pierwszy warsztat otwierający. Drugi warsztat odbędzie się nie później niż 10 dni roboczych po pierwszym warsztacie.
- 13) Wykonawca przedstawi Zamawiającemu plany (w tym m.in. scenariusze) poszczególnych warsztatów, kandydatury ekspertów i facylitatorów, listy uczestników pozyskanych w procesie rekrutacji, propozycje menu i konkretnych lokalizacji (z uwzględnieniem nazwy obiektu i adresu) – co najmniej 15 dni roboczych przed terminem organizacji warsztatów, jaki wskazany zostanie w Harmonogramie realizacji projektu.
- 14) Wykonawca przedstawi Zamawiającemu materiały informacyjne i sprawozdawcze z poszczególnych warsztatów w terminie 3 dni roboczych po terminie organizacji warsztatów, jaki wskazany zostanie w Harmonogramie realizacji projektu.



- 15) Wykonawca przedstawi Zamawiającemu wstępną wersję narzędzia (wersja pilotażowa), metodologię testowania, w tym plan testów oraz scenariusze dla metod badawczych oraz formatkę do zbierania danych – nie później niż 15 dni roboczych po drugim warsztacie.
- 16) Zamawiający przewiduje, że na prace wykonawcy technicznego związane z przygotowaniem i dostosowaniem elektronicznej wersji narzędzia (zarówno w fazie wdrożenia pierwszej wersji koncepcji, jak i późniejszych modyfikacji po testach) przeznaczony zostanie łączny okres nie dłuższy niż 2 tygodni w każdej z tych faz. Harmonogram realizacji zamówienia zostanie odpowiednio skorygowany o czas faktycznego trwania prac wykonawcy technicznego. W przypadku wystąpienia opóźnień po stronie wykonawcy technicznego, Wykonawca nie ponosi odpowiedzialności za przesunięcia terminów wynikające z tych opóźnień. Terminy realizacji poszczególnych zadań Wykonawcy zostaną odpowiednio przesunięte, w zależności do okresu opóźnienia, po uprzednim uzgodnieniu z Zamawiającym i zostaną uwzględnione w skorygowanym Harmonogramie.
- 17) Nie później niż w ciągu 7 miesięcy od zawarcia umowy Wykonawca zakończy etap testowania (2 iteracje) prototypów narzędzia i przedstawi Zamawiającemu do akceptacji Podsumowanie z testowania drugiej wersji prototypu.
- 18) Wykonawca przedstawi Zamawiającemu wszystkie rezultaty zamówienia (opisane w pkt. 5 OPZ), w tym finalną wersję narzędzia – nie później niż 1 miesiąc po zakończeniu etapu testowania.

11. Pozostałe istotne warunki realizacji zamówienia

- 1) W trakcie realizacji zamówienia, Wykonawca jest zobowiązany do zachowania należytej staranności, zapewnienia najwyższej jakości realizowanych działań i zgodności z Opiszem Przedmiotu Zamówienia oraz do działania zgodnie z obowiązującym prawem. W szczególności Wykonawca jest zobowiązany do rzetelnego współdziałania z osobami trzecimi w sposób niegodzący w dobre imię i wizerunek Zamawiającego.
- 2) W trakcie realizacji zamówienia Wykonawca ma obowiązek umieszczenia na wszystkich materiałach dotyczących zamówienia oraz w pomieszczeniach, w których prowadzone będą spotkania, obowiązujących logotypów PARP.
- 3) Obowiązkiem Wykonawcy jest kompleksowe zarządzanie realizacją zamówienia w sposób, który umożliwi, sprawną i terminową realizację zamówienia, zrealizowanie wszystkich zaplanowanych działań i osiągnięcie założonych celów.



- 4) W przypadku zaproponowania przez Wykonawcę drobnych zmian w zaplanowanych działaniach, które mogą pomóc w osiągnięciu celu projektu, Zamawiający dopuszcza możliwość wdrożeniach tych zmian.
- 5) Wykonawca bez zgody Zamawiającego nie będzie wykorzystywał zamówienia do promowania własnej działalności w jakiegokolwiek formie, w tym w szczególności poprzez umieszczanie swojego logo lub nazwy na materiałach lub w miejscach realizacji zamówienia.
- 6) Zamawiający zastrzega sobie możliwość żądania od Wykonawcy, na każdym etapie realizacji zamówienia i w każdym czasie, informacji i wyjaśnień związanych z przebiegiem i stanem realizacji zamówienia oraz osiąganymi rezultatami i produktami poszczególnych działań.
- 7) Przedstawiciele Zamawiającego mają prawo uczestniczyć w każdym spotkaniu (warsztacie) organizowanym w ramach niniejszego zamówienia jako obserwatorzy (max. 4 osoby).
- 8) Ilekroć w niniejszym dokumencie jest mowa o terminach liczonych w dniach roboczych – należy przez to rozumieć dni od poniedziałku do piątku, z wyłączeniem dni ustawowo wolnych od pracy, w godzinach od 8:30 do 16:30.
- 9) Wykonawca ponosi pełną odpowiedzialność za zobowiązania oraz wszelkie kwestie formalno-prawne związane z realizacją zamówienia.
- 10) Wykonawca będzie współpracował z Zamawiającym w zakresie niezbędnym do prawidłowej realizacji zamówienia.
- 11) Korespondencja i robocze kontakty pomiędzy Wykonawcą a Zamawiającym odbywać się będą co do zasady przy wykorzystaniu poczty elektronicznej.
- 12) Produkty wytworzone przez Wykonawcę w ramach zamówienia, które będą wymagały akceptacji (zatwierdzenia) przez Zamawiającego będą przesyłane przez Wykonawcę w wersji elektronicznej (pliki w formacie DOC, XLS, PDF, JPG lub innym nie wymagającym instalowania specjalistycznego oprogramowania). Po uzyskaniu akceptacji danego materiału Wykonawca dostarczy Zamawiającemu ostateczną wersję w formie elektronicznej.
- 13) Terminy dostarczenia poszczególnych produktów zostaną określone w Harmonogramie realizacji projektu.
- 14) Sposób akceptacji przez Zamawiającego każdego produktu, przebiega następująco (*chyba, że w OPZ określono inny sposób akceptacji produktu*):



- a) Wykonawca za pośrednictwem poczty elektronicznej przedstawia Zamawiającemu produkt do akceptacji.
 - b) Zamawiający zaakceptuje przedstawiony produkt albo w terminie 3 dni roboczych zgłosi do niego uwagi. Informacja o przyjęciu produktu lub zgłoszenie uwag następuje w postaci elektronicznej (informacja e-mail przesłana na adres Koordynatora zamówienia).
 - c) Wykonawca w ciągu 3 dni odniesie się do uwag Zamawiającego – bądź poprawiając materiał zgodnie z uwagami bądź wyjaśniając i argumentując swoje stanowisko, aby możliwe było jego jednoznaczne zrozumienie. Elementem wyjaśnień mogą być m.in. przytoczone przepisy, wykładnie, dane statystyczne, raporty, przykłady, opinie ekspertów itp.
 - d) dopuszcza się dwukrotne zgłaszanie przez Zamawiającego uwag do produktu i dwukrotne wprowadzanie poprawek przez Wykonawcę, a trzecia wersja produktu będzie wersją ostateczną, uwzględniającą wszystkie uwagi Zamawiającego.
 - e) w przypadku niewprowadzenia poprawek przez Wykonawcę i konieczności zgłoszenia kolejnych uwag przez Zamawiającego, tj. w przypadku, gdy trzecia wersja produktu nadal nie będzie spełniała wymagań Zamawiającego, produkt nie zostanie zaakceptowany przez Zamawiającego i otrzyma status niewykonanej części zamówienia, o czym Zamawiający niezwłocznie poinformuje Wykonawcę. Wynagrodzenie Wykonawcy zostanie pomniejszone o ww. nieprzyjęte przez Zamawiającego prace, na podstawie cen jednostkowych określonych w Ofercie Wykonawcy.
 - f) brak akceptacji produktu może skutkować naliczeniem kary umownej Wykonawcy zgodnie z zapisami umowy.
- 15) Oprócz bieżącej współpracy, opartej na kontaktach telefonicznych oraz e-mailowych, Wykonawca jest zobowiązany do brania **udziału w spotkaniach z Zamawiającym**.
- a) Spotkania będą się odbywać w formule online, chyba że strony postanowią inaczej.
 - b) Zamawiający przewiduje co najmniej 10 takich spotkań w trakcie realizacji zamówienia – spotkanie otwierające, spotkania statutowe (1 raz na 2 tygodnie), a także spotkanie podsumowujące.
 - c) W przypadku nagłej potrzeby lub na wniosek jednej ze stron mogą odbyć się dodatkowe spotkania.



- d) W każdym spotkaniu, ze strony Wykonawcy obowiązkowo udział weźmie koordynator zamówienia.
- e) W przypadku spotkań, które odbędą się w związku z organizacją warsztatów, Zamawiający oczekuje, że w spotkaniu weźmie udział facylitator danego wydarzenia.
- f) Po zakończeniu każdego spotkania Wykonawca przygotowuje i przedłoży Zamawiającemu notatkę w formie elektronicznej z przebiegu spotkania. W notatce ujęte zostaną m.in. najważniejsze kwestie i ustalenia podjęte na spotkaniu.

