



07.09.2026

Fundusze Europejskie

Jak zamawiać zdolność, a nie tylko produkt?

Doświadczenia wykonawcy morskich kontraktów obronnych i dual-use realizowanych dla MON

Andrzej KILIAN

Warszawa, 7 września 2026



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską





Fundusze Europejskie

Motto prezentacji:

„PZP porządkuje drogę zakupu. Celem tej drogi jest dostarczenie operatorowi narzędzi i zdolności do wykonania powierzonych zadania.”

Andrzej Kilian  TURRIM



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską

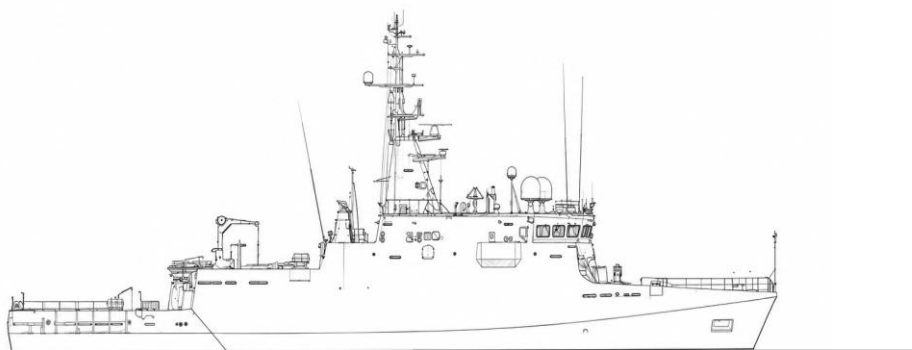


Cykl życia zdolności łączy różnorodne perspektywy

- 01 Efekt operacyjny i miernik gotowości użytkownika
- 02 Model serwisu, części, szkolenia i infrastruktury
- 03 Koszt, finansowanie i bezpieczeństwo całego cyklu
- 04 Prawa, dane, interfejsy i zarządzanie konfiguracją
- 05 Podział ryzyka oraz procedura zmian systemu
- 06 Rozwój systemu i ciągłość wykonania zadania
- 07 Poziom bezpieczeństwa i odporności państwa



użytkownik wykonuje zadanie → my utrzymujemy bezpieczeństwo i odporność

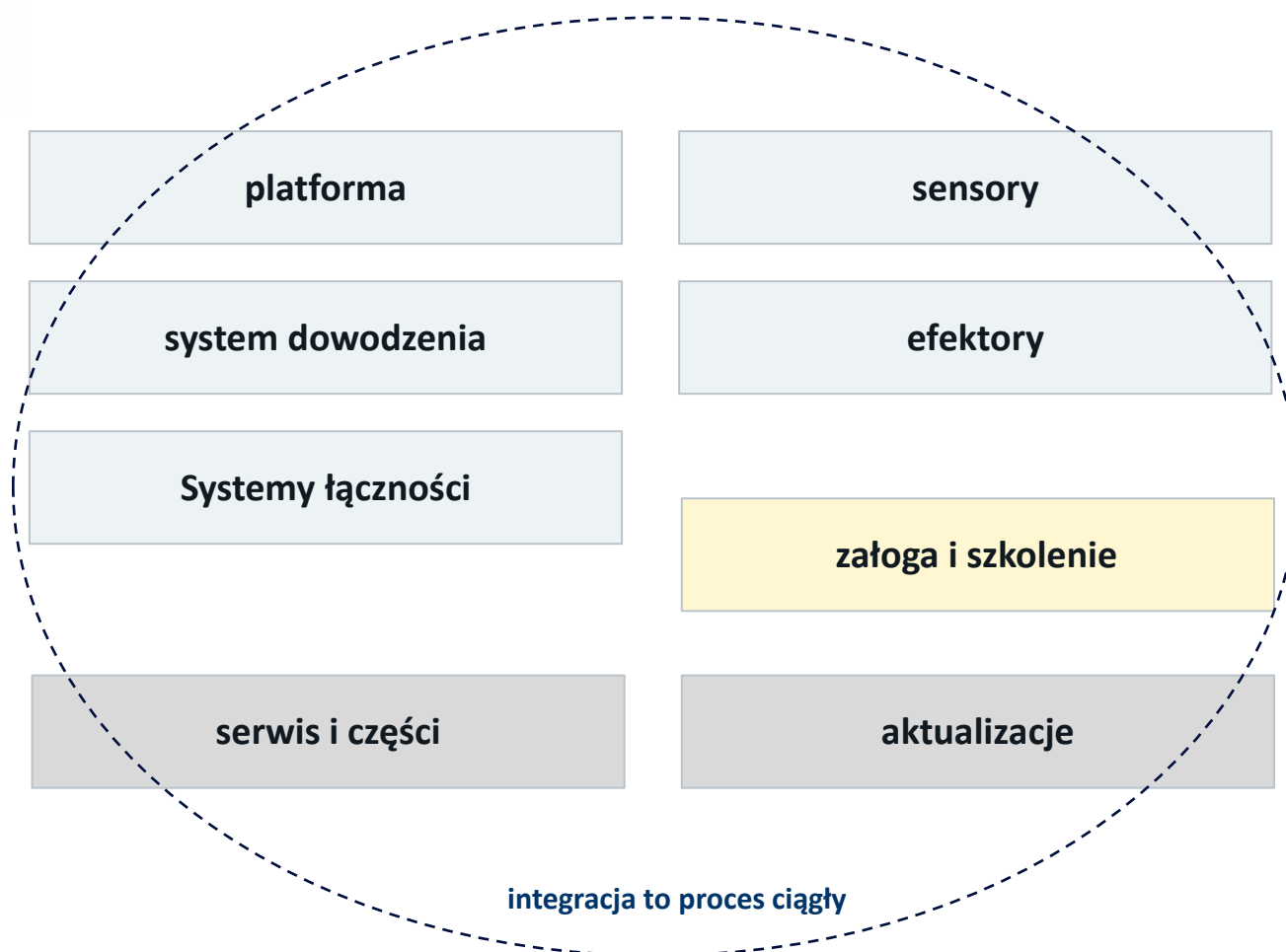


Okręt typu „KORMORAN”

POTRZEBA OPERACYJNA

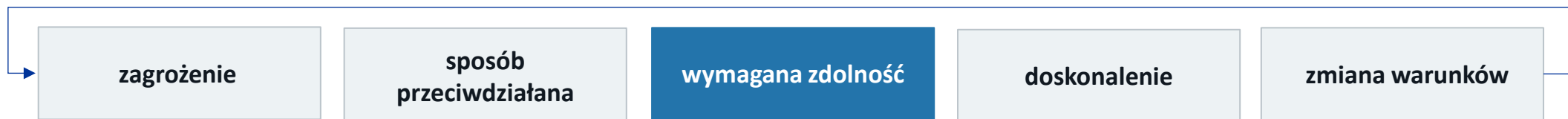
Wykryć, sklasyfikować i neutralizować zagrożenie minowe oraz utrzymać bezpieczeństwo działania na akwenie.

Zadanie pozostaje aktualne, nawet gdy zmieniają się sensory, platformy i rodzaje zagrożenia.

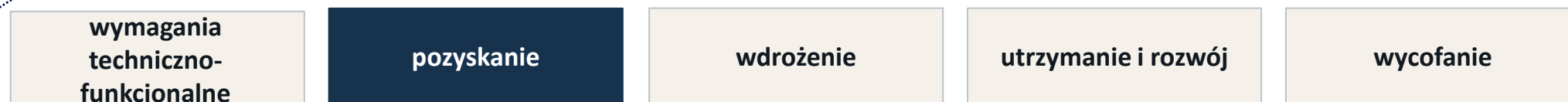


Potrzeba operacyjna żyje dłużej niż pojedynczy system

CYKL POTRZEBY

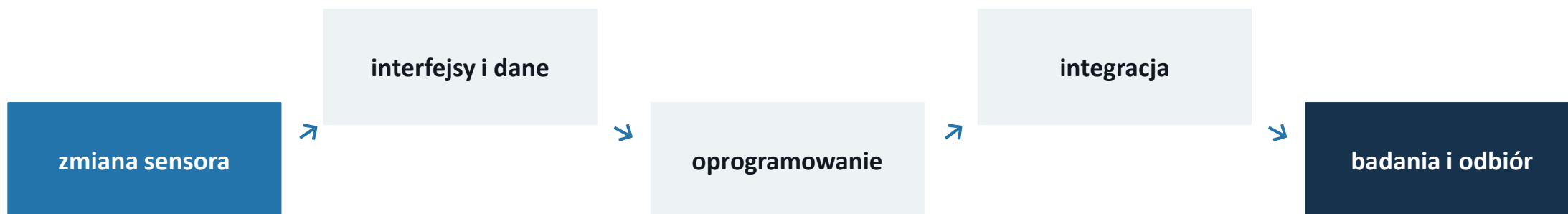


CYKL SYSTEMU



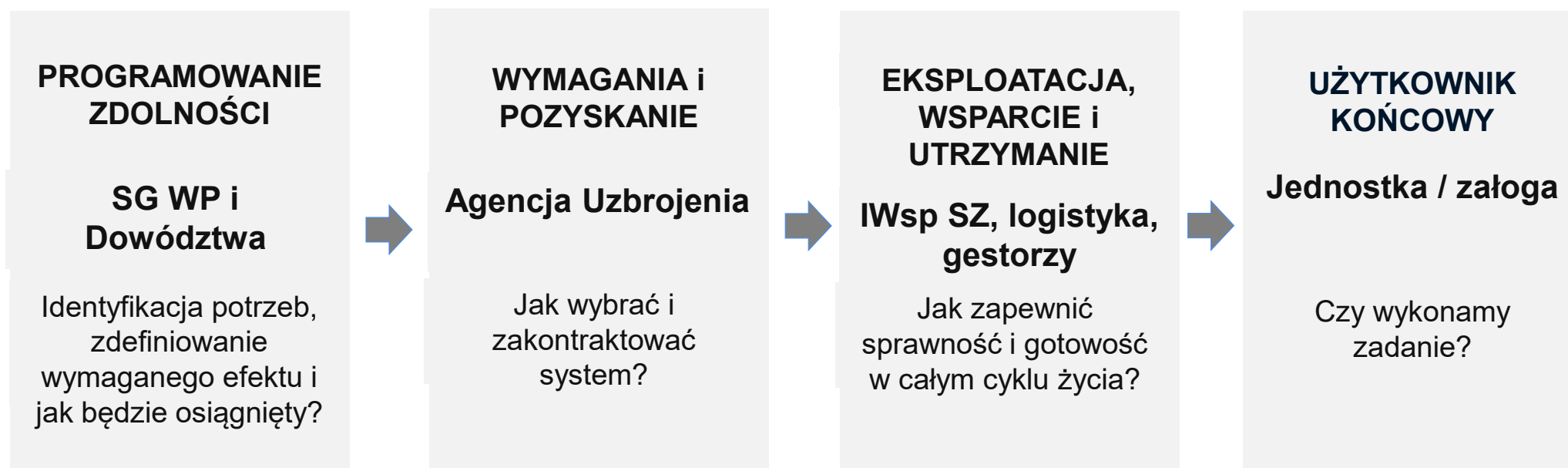
zdolność powstaje wtedy, gdy oba cykle pozostają zsynchronizowane - także po odbiorze systemu

Zmiana komponentu wpływa na cały system – przykład (*)



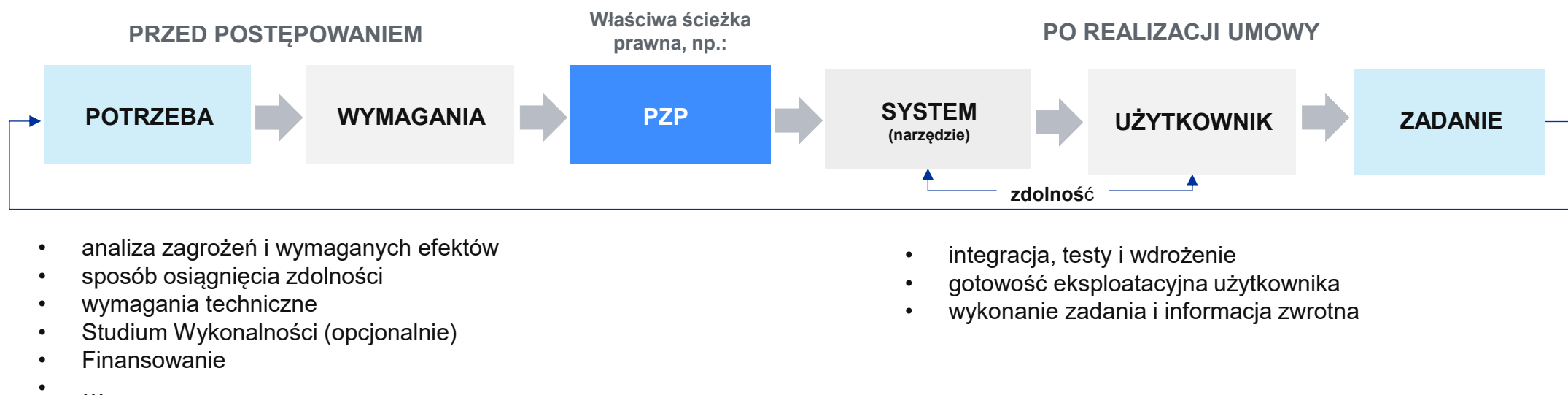
➡ dlatego mechanizm zmian (*) jest elementem bezpieczeństwa kontraktu - nie administracyjnym dodatkiem

Jedna zdolność - kilka ośrodków odpowiedzialności



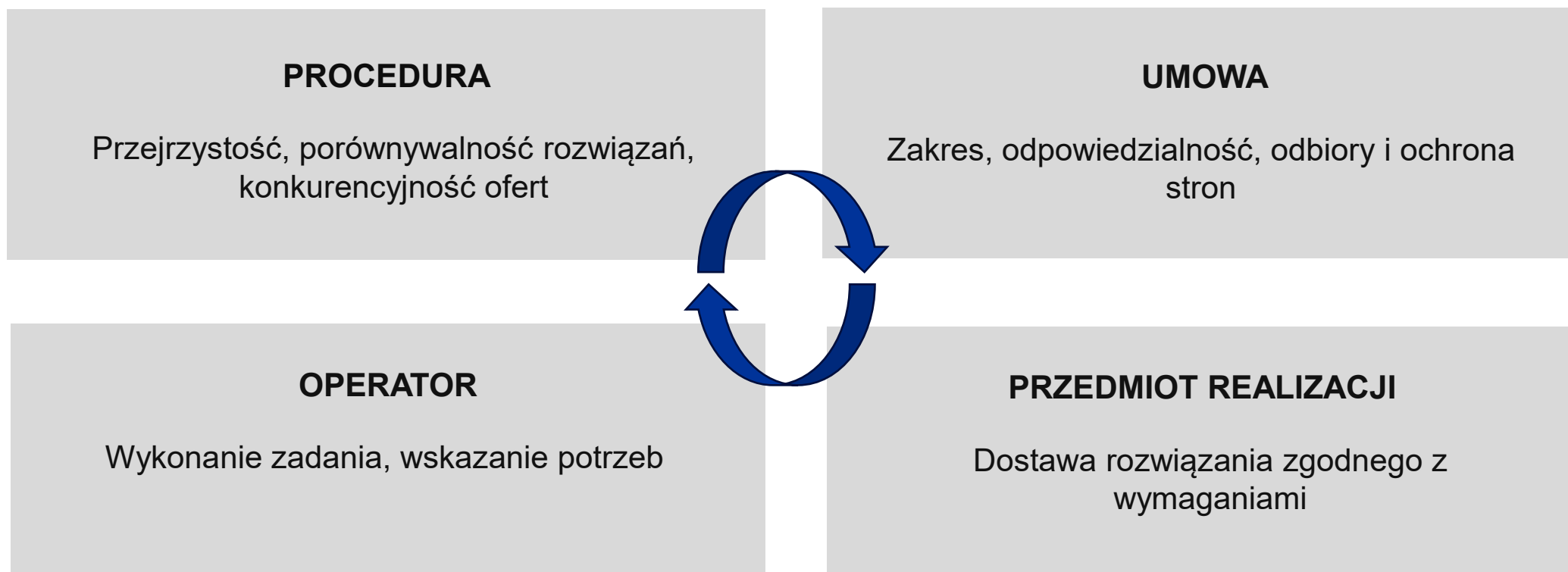
podział kompetencji jest naturalny i połączony wspólnym punktem odniesienia, tj. zdolnością operatora (użytkownika końcowego) do skutecznego działania

PZP jest sposobem przebycia drogi od potrzeby do wykonanego zadania



➔ ostateczny rezultat: zapewnienie zdolności do oddziaływania w oczekiwanym miejscu i czasie

PZP porządkuje zakup — użytkownik ocenia rezultat



➡ sukces zakupu ujawnia się dopiero wtedy, gdy operator może skutecznie wykonać zadanie

PZP jest właściwym narzędziem do prowadzenia zakupu

PORZĄDEK	PRZEJRZYSTOŚĆ	KONKURENCJA	KONTROLA
jasne etapy i odpowiedzialności	porównywalność wymagań i ofert	dostęp rynku na równych zasadach	ochrona środków i rozliczalność decyzji

➔ procedura powinna prawidłowo doprowadzić do zakupu; sama nie definiuje jednak potrzeby operacyjnej ani nie zapewnia utrzymania pozyskanej zdolności przez kolejne lata

PZP daje więcej możliwości, niż często wykorzystujemy

POTRZEBA

Rozpoznanie rynku



Złożona potrzeba



Rzeczywista wartość

Koszt użytkowania



Ciągłość działania

Przyszłe zmiany

NARZĘDZIE

Konsultacje rynkowe

Dialog konkurencyjny i negocjacje

Kryteria jakościowe i operacyjne

Rachunek kosztów cyklu życia

Bezpieczeństwo dostaw i utrzymania

Opcje, wznowienia, klauzule przeglądowe



- PZP nie nakazuje kupowania najtańszego produktu
- mądre stosowanie PZP pozwala uzyskać oczekiwany rezultat
- miara sukcesu? - gotowość użytkownika do działania, a nie tylko dostawa i odbiór

Właściwe narzędzie może zostać zastosowane zbyt wąsko

UPROSZCZONE ROZUMIENIE

Formalna poprawność jest głównym celem

Konkurencja oznacza porównanie cen

Maksymalne zabezpieczenia najlepiej chronią

Serwis można zamówić później

Odbiór produktu oznacza osiągnięcie celu



MOŻLIWA KONSEKWENCJA

Procedura staje się ważniejsza niż rezultat

Jakość i parametry eksploatacyjne tracą znaczenie

Maleje liczba wykonawców, rośnie cena ryzyka

Powstaje zależność od pierwotnego dostawcy

System odebrany - zdolność nadal niepełna



nie problem przepisów - lecz zawężenie celu procedury do jej bezpiecznego przeprowadzenia

Przeniesienie ryzyka nie oznacza jego usunięcia

ZAWĘŻONE PODEJŚCIE	SKUTEK DLA WYKONAWCY	SKUTEK DLA MON
Cena zamiast kosztu cyklu życia	niedoszacowanie lub uboższy serwis	niższa dostępność i rozwijalność
Serwis pozostawiony na później	brak podstaw do utrzymania zaplecza	zależność i słabsza konkurencja
Maksymalne zabezpieczenia	blokada płynności i limitów	mniej ofert i wyższy koszt
Niepełny mechanizm zmian (*)	ryzyko zakresu, kosztów i odbiorów	utrata kontroli nad konfiguracją



źle przypisane ryzyko wraca jako wyższa cena, mniejsza konkurencja albo problem realizacyjny

Wykonawca kalkuluje znacznie więcej niż sam przedmiot umowy

PRZED UMOWĄ	————	oferta • specjaliści • czas postępowania
RYZYO	————	oferta • podwykonawcy • łańcuch dostaw
REALIZACJA	————	finansowanie • komponenty • integracja
ODBIÓR	————	badania • poprawki • testy powtórne
CYKL ŻYCIA	————	serwis • części • aktualizacje • kompetencje



- cena oferty obejmuje technologię, finansowanie, odpowiedzialność i niepewność
- dla wykonawcy treść postępowania staje się modelem odpowiedzialności na cały okres realizacji i wsparcia

Odpowiedzialność stron musi odpowiadać realnemu wpływowi

ODPOWIEDZIALNOŚĆ		WARUNEK WPŁYWU
integracja systemu	↔	pełne i stabilne dane o interfejsach
termin realizacji	↔	terminowe decyzje i dostawy partnerów
spełnienie wymagań	↔	jednoznaczne i kontrolowane wymagania
dostępność operacyjna	↔	model serwisu i dostęp do części
modernizacja	↔	prawa do danych, dokumentacji i kodu



wykonawca może odpowiadać za rezultat tylko tam, gdzie ma wpływ na warunki jego osiągnięcia

Dobre postępowanie umożliwia odpowiedzialne wykonanie

- 1 Dialog przed postępowaniem → realne rozpoznanie rynku, ograniczeń i alternatyw
- 2 Wymagania funkcjonalne → oczekiwany efekt, warunki użycia i otwarte interfejsy
- 3 Koszt całego cyklu życia → integracja, serwis, modernizacja i dostępność
- 4 Odpowiedzialność proporcjonalna do wpływu → obowiązki współdziałania i mechanizm zmian
- 5 Krajowa zdolność utrzymania → dokumentacja, kompetencje, części i ciągłość wsparcia

→ PZP daje instrumenty. O jakości rezultatu decyduje sposób ich użycia

07.09.2026



Fundusze Europejskie

Posumowanie:

„Sukcesem nie jest sam zakup systemu, lecz zapewnienie użytkownikowi trwałej zdolności do działania. To ona warunkuje bezpieczeństwo i odporność państwa.”

Andrzej Kilian  TURRIM



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Dziękuję za uwagę.

Andrzej Kilian  TURRIM

mail: a.kilian@turrim.eu

Fundusze Europejskie



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską

