



Uniwersytet Wrocławski  
Pl. Uniwersytecki 1  
50-137 Wrocław  
NIP PL: 896-000-54-08  
REGON: 00000-1301

## **SZCZEGÓŁOWY OPIS PRZEDMIOTU ZAMÓWIENIA**

**Analiza potencjału konsolidacyjnego  
Uniwersytetu Wrocławskiego oraz Uniwersytetu Medycznego im.  
Piastrów Śląskich we Wrocławiu w ramach kompleksowej  
analizy due diligence (Projekt pozakonkursowy pt. „Wspieranie  
procesów konsolidacji uczelni” realizowanego w ramach Programu  
Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój współfinansowanego ze  
środków Europejskiego Funduszu Społecznego)**

Kod CPV:  
79212000-3 Usługi audytu  
79212100-4 Usługi audytu finansowego  
79311410-4 Ocena wpływu ekonomicznego  
79419000-4 Usługi konsultacyjne w zakresie ewaluacji  
72221000-0 Usługi doradcze w zakresie analizy biznesowej  
80532000-2 usługi szkolenia w dziedzinie zarządzania

### **I. Wstępne warunki usługi due diligence:**

1. Przedmiotem zamówienia są usługi analityczno-doradcze w sektorze szkolnictwa wyższego, w zakresie: ustalenia zasadności i potencjalnych korzyści oraz ryzyk procesu federalizacji Uniwersytetu Wrocławskiego (dalej także jako „UWr”) oraz Uniwersytetu Medycznego im. Piastrów Śląskich we Wrocławiu (dalej także jako „UMed”), z uwzględnieniem interesów każdej z ww. Uczelni, .
2. Projekt jest finansowany przez Ministerstwo Edukacji i Nauki ze środków projektu pt. „Wspieranie procesów konsolidacji uczelni” wdrażanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.
3. Prace eksperckie związane z przeprowadzeniem powyższej analizy zakładają wykonanie analizy due diligence, w szczególności w zakresie potencjału



- badawczego, uwarunkowań prawnych, sytuacji finansowej i modeli organizacyjnych. W analizie należy uwzględnić diagnozę kultury organizacyjnej podmiotów konsolidacji, struktur zarządczych, zarządzania procesem badań naukowych, kształcenia doktorantów i studentów, zasobów majątkowych, infrastruktury badawczej (laboratoriów i aparatury specjalistycznej), identyfikację dobrych praktyk, ustalenie możliwych oszczędności i zaproponowanie optymalizacji procesów administrowania i zarządzania.
4. Usługa zmierza do sporządzenia pisemnego raportu z przeprowadzonych badań warunkujących projekt konsolidacji w formie federacji. Prace analityczne dotyczyć będą dwóch uczelni i zaprezentowane zostaną w formie specjalistycznego raportu obejmującego analizę potencjalnych korzyści oraz ryzyk wynikających z procesu konsolidacji Uniwersytetu Wrocławskiego oraz Uniwersytetu Medycznego im. Piastów Śląskich we Wrocławiu, a także obrazującego ten proces i jego skutki dla każdej z ww. uczelni. Raport uwzględniać będzie kompleksową symulację wpływu konsolidacji na działalność naukową i pozycję naukową w kraju i zagranicą planowanej federacji na podstawie zebranych danych analitycznych. Działania analityczno-doradcze w zakresie niniejszego projektu obejmują obszar zarządzania uczelniami i dotyczą uporządkowania struktur organizacyjnych, ujednoczenia systemów informatycznych oraz kwestii prawno-ustrojowych uczelni w perspektywie przyszłej federacji.
  5. Przeprowadzenie analizy due diligence w wskazanym wyżej obszarze wskazać ma jakie są mocne i słabe strony (czynniki wewnętrzne obu uczelni) oraz szanse i zagrożenia (czynniki zewnętrzne) procesu konsolidacji Uniwersytetu Wrocławskiego oraz Uniwersytetu Medycznego im. Piastów Śląskich we Wrocławiu – co uwzględnione musi być w przygotowanym raporcie, w układzie SWOT. Istotne jest uwzględnienie schematów pozwalających na analizę kultury organizacyjnej obu uczelni, z wyszczególnieniem podobszarów naukowych, dydaktycznych, IT i administracyjnych. Badanie due diligence powinno wskazać potencjalne niebezpieczne i ryzykowne obszary związane z przyszłą federalizacją oraz wskazać płaszczyzny, na których możliwe jest uzyskanie korzystnych efektów synergii.
  6. Usługa obejmuje także przeprowadzenie warsztatów podejmujących tematy wynikające z analizy due diligence, które powinny prezentować analizę SWOT procesu konsolidacji, pokazywać kierunek zmian w przypadku pozycji krajowej i międzynarodowej w poszczególnych obszarach działalności obu uczelni w przypadku ich konsolidacji w formie federacji. Warsztaty powinny być skierowane do kadry zarządczej wyższego i średniego szczebla wraz z materiałami informacyjnymi dla zespołu pracowników w kategoriach: nauczyciele akademicki, pracownicy administracyjni.
  7. Przeprowadzenie analizy due diligence w związku z potencjalnym utworzeniem federacji uczelni zrealizowane ma być przez firmę zewnętrzną posiadającą doświadczenie w przygotowywaniu specjalistycznych raportów tego typu, z wykorzystaniem narzędzi pomiaru najbardziej adekwatnych dla



uczelni, badań naukowych oraz procesów kształcenia i zarządzania w obszarze szkolnictwa wyższego.

8. Analiza i końcowy raport muszą być przedstawione maksymalnie w terminie 3 miesięcy od podpisania umowy.
9. Wykonawca w swojej ofercie nie wycenia kosztu przygotowania i udostępnienia danych do analizy przez pracowników Uniwersytetu Wrocławskiego i Uniwersytetu Medycznego im. Piastów Śląskich we Wrocławiu.

## **II. Szczegółowe warunki usługi due diligence:**

Zakres prac analitycznych i prognostycznych w obszarze potencjału badawczego, dydaktycznego i kształcenia doktorantów:

- Ocena potencjału naukowego obu uczelni i przedstawienie możliwych korzyści oraz zagrożeń wynikających z procesu konsolidacji w formie federalizacji.
- Prognoza ma być oparta m.in. o analizę bibliometryczną oraz identyfikację obszarów synergicznych i doskonałościowych na podstawie profesjonalnych wskaźników (wskaźniki: collaboration output, top collaborators, visibility, topic prominence, key topics, trending, awards volume, academic corporate collaboration, patent citation, SDG overview oraz impact ranking data).
- Analiza ma uwzględniać symulację przyszłej oceny parametrycznej dyscyplin w procesie ewaluacji w ramach federacji uczelni ze wskazaniem korzyści i ryzyk, a także wpływ na finanse uczelni ją tworzących poprzez bezpośrednie oddziaływanie oceny parametrycznej federacji na wielkość otrzymywanej przez uczelnie subwencji na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego. Przeanalizowane mają być również możliwości lepszego konkurowania o środki na badania przez federację.
- Analiza potencjału badawczego, dydaktycznego oraz organizacyjnego uczelni w związku z planowaną konsolidacją w odniesieniu do sytuacji gospodarczej regionu i kraju.
- Ocena możliwości podniesienia rangi środowiska akademickiego, łącznie z dążeniem do utrzymania przez federację statusu uczelni badawczej jaką posiada Uniwersytet Wrocławski.
- Analiza w obszarze systemów informatycznych obu uczelni. Ocena sprawności gromadzenia i przepływu informacji oraz identyfikacja barier i niesprawności. Analiza posiadanych systemów informatycznych, ich funkcjonalności, mocnych i słabych stron. Analiza zbieżności i rozbieżności w zakresie systemów informatycznych pod kątem ewentualnej przyszłej integracji (które systemy zachować, z których zrezygnować, koszty integracji). Analiza procesów informatyzacji, ocena zasobów systemowych, informatycznych i serwerów, ocena bezpieczeństwa informatycznego. Ocena możliwości uwspólniania części systemów informatycznych. Propozycje działań, które pozwolą na wypracowanie optymalnych narzędzi informatycznych z punktu widzenia federacji.



- Prace analityczne muszą opierać się na danych pochodzących z bazy Scopus i SciVal i/lub Web of Science i InCites i obejmujących co najmniej lata 2016-2021 dla dwóch uczelni uruchamiających proces federalizacji. Przyjęty zakres czasowy danych oznacza, że analiza przeprowadzona będzie dla okresu od 2016 do 2021.
- Wykonawca zobowiązany jest w ramach analizy do wskazania tzw. Rozwojowych Obszarów Badawczych Federacji (ROBF) i związanych z nimi: dziedzin nauki i dyscyplin naukowych określonych w rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. (Dz. U. poz. 1818), obszarów tematycznych zgodnych z klasyfikacją subject categories (baza Web of Science) lub ASJC (baza Scopus). Rozwojowe Obszary Badawcze Federacji (ROBF) zostaną wyłonione na podstawie analizy SWOT, przy zastosowaniu następujących kryteriów: 1) stopień integracji obszaru badawczego w UWr i UMed z nauką światową i poziom aktualnie prowadzonych badań; 2) dynamikę rozwoju tego obszaru w UWr i UMed, mierzoną wzrostem międzynarodowej pozycji (w tym liczby i jakości publikacji) w ostatnich latach; 3) potencjał rozwoju tego obszaru mierzony jakością młodej kadry i obecnością kultury research-oriented teaching; 4) związek podejmowanej tematyki z bieżącymi problemami cywilizacyjnymi i kulturowymi. Przy określaniu warunku wskazanego w pkt 4. należy posłużyć się typologią określoną dla programu Horyzont Europe. Wśród priorytetowych, z punktu widzenia bieżących problemów cywilizacyjnych i kulturowych, obszarów zainteresowań wymienia się tam „Zdrowie” (klaster I), „Kultura, kreatywność i społeczeństwo integracyjne” (klaster II), „Bezpieczeństwo cywilne na rzecz społeczeństwa” (klaster III), „Technologie cyfrowe, przemysł i przestrzeń kosmiczna” (klaster IV), „Klimat, energetyka i mobilność” (klaster V), „Żywność, biogospodarka, zasoby naturalne, rolnictwo i środowisko” (klaster VI).
- Analiza zawierać ma charakterystykę działalności naukowej obu uczelni za poszczególne lata w oparciu o wybrane wskaźniki bibliometryczne, m.in.: liczbę dokumentów typu „article” afiliowanych z jedną z uczelni składowych i zaindeksowanych w bazie bibliograficznej (Scopus i/lub Web of Science), odsetek artykułów naukowych znajdujących się w 1%, 10% oraz 25% najczęściej cytowanych publikacji w kontekście całej uczelni oraz poszczególnych ROBF, znormalizowany wskaźnik cytowań dla całej uczelni oraz dla poszczególnych ROBF („Category Normalized Citation Impact” w przypadku bazy Web of Science, albo „Field-Weighted Citation Impact” w przypadku bazy Scopus), odsetek artykułów naukowych we współpracy międzynarodowej dla poszczególnych ROBF („% of International Collaborations” w przypadku bazy Web of Science, albo „International collaboration” w przypadku bazy Scopus). Wskazane wskaźniki powinny być zaprezentowane jako symulacje dla federacji oraz osobno dla Uniwersytetu Wrocławskiego i Uniwersytetu Medycznego im. Piastów Śląskich we Wrocławiu.



- Analiza uwzględniać ma także aktualną współpracę uczelni składowych z innymi ośrodkami krajowymi i zagranicznymi oraz potencjalnego wzmocnienia tej współpracy po stworzeniu podmiotu sfederowanego (w tym wytypowanie 10 czołowych instytucji współpracujących oraz 10 kandydatów do potencjalnej współpracy na podstawie wspólnych tematów badawczych).
- Analiza trendów w tematach badawczych podejmowanych na uczelni ("Citation Topics" w przypadku Web of Science oraz "Topics of Prominence" w bazie Scopus), która będzie obejmowała wytypowanie 30 tematów najbardziej zyskujących na znaczeniu oraz 15 najbardziej tracących na znaczeniu (znaczenie mierzone wg metodologii specyficznej dla wybranej bazy).
- Analizy powinny zostać dokonane na podstawie ich obecnych profili w tych bazach, które są tożsame z tymi wykorzystywanymi przez organizacje rankingowe Times Higher Education World University Rankings (THE) oraz QS World University Rankings (QS).
- Analiza potencjału dydaktycznego, obejmująca analizę oferty edukacyjnej obu Uczelni ze wskazaniem punktów wspólnych, umożliwiających wspólne kształcenie i tworzenie unikatowych interdyscyplinarnych kierunków kształcenia ze wskazaniem propozycji takich kierunków, a także analizę możliwości lepszego wykorzystania infrastruktury dydaktycznej a także aparatury naukowej na potrzeby dydaktyki.
- Analiza możliwości prowadzenia w ramach przyszłej federacji procesu kształcenia doktorantów. Wypracowanie koncepcji funkcjonowania szkoły doktorskiej w ramach federacji. Wskazanie obszarów badawczych rekomendowanych do wspólnego modelu szkoły doktorskiej. Opracowanie modelu finansowania wspólnej szkoły doktorskiej zwłaszcza w zakresie pozyskiwania środków zewnętrznych Symulacje i dokumenty prognozujące powinny zawierać m. in. symulację pozycji przyszłej federacji w rankingu *THE* w poszczególnych kolejnych latach. Symulacje będą bazować na danych wskaźnikowych, danych dotyczących współpracy i trendów wynikających z prac analitycznych odnoszących się do obu uczelni. Symulacja przeprowadzona będzie w dwóch wariantach, których celem jest uzyskanie symulacji federacji obu uczelni zamiast dwóch osobnych dzisiaj istniejących uczelni i w perspektywie samodzielnego rozwoju obu uczelni. Poszczególne warianty symulacji powinny zawierać informacje na temat potencjału konsolidacyjnego wybranych obszarów działalności poszczególnych uczelni oraz wskazywać na koszty i korzyści konsolidacji wybranych obszarów. Dodatkowo, warianty symulacji powinny być zwizualizowane za pomocą narzędzi, tabel, wykresów, rysunków itp.
- Symulacje rankingowe w zakresie danych bibliometrycznych powinny zostać wykonane w oparciu o dane oraz klasyfikacje wykorzystywane przez Times Higher Education.



- Impact Ranking oraz Zrównoważone Cele Rozwoju ONZ – analiza powinna zostać przeprowadzona w oparciu o publikacje zakwalifikowane do tych kategorii wedle klucza Times Higher Education.
- Dorobek publikacyjny przyszłego podmiotu federacji powinien zostać utworzony poprzez połączenie oraz deduplikację publikacji obu uczelni.
- W raporcie powinno się również znaleźć porównanie Uniwersytetu Wrocławskiego i Uniwersytetu Medycznego im. Piastów Śląskich we Wrocławiu oraz przyszłego podmiotu federacji z co najmniej 7 innymi uczelniami (w tym co najmniej 4 uczelniami spoza Polski). Uczelnie wybrane do porównania powinny być to uczelnie wymieniane w THE oraz QS, co umożliwi ocenę konkurencyjności obecnie istniejących uczelni oraz projektowanego podmiotu federacji.

#### Analiza skutków proponowanych rozwiązań wraz z analizą ryzyka:

- Wykonawca wskaże konsekwencje federacji w obszarze finansowym, kadrowym, naukowym, rekrutacyjnym, społecznym.
- Analiza powinna uwzględniać ocenę potencjału przyszłej federacji uczelni w odniesieniu do sytuacji gospodarczej regionu i kraju.
- Wykonawca zaproponuje założenia pożądanej struktury organizacyjnej nowej organizacji.
- Wskazanie obszarów (nauka, dydaktyka, organizacja, relacje z otoczeniem), w których będzie możliwe uzyskanie efektów synergicznych wynikających z rozpoczęcia procesu federalizacji. Wskazanie obszarów i spodziewanych efektów synergii.
- Określenie tożsamości uczelni po federacji. Ocena poziom identyfikacji osobistej pracowników z nową strukturą w porównaniu z identyfikacją z uczelniami macierzystymi.
- Opis przebiegu procesu promocji federacji na rynku zewnętrznym i w środowisku akademickim każdej z uczelni .
- Ocena potencjalnego wpływu federacji na poprawę jakości nauki oraz posiadaną infrastruktur naukowo-badawczą w kontekście efektywnego jej wykorzystania i możliwości ograniczenia kosztów,
- Analiza potencjalnych mechanizmów finansowania badań naukowych sfederowanej uczelni.
- Oszacowanie zmiany potencjału federacji, jeśli chodzi o możliwości pozyskiwania finansowania działalności ze wskazaniem możliwych źródeł takiego finansowania.
- Symulacje finansowe długookresowe dla nowoutworzonej federacji oraz dwóch podmiotów niezależnych od siebie, zarówno przychody jak i koszty według podstawowych grup, w tym wyrównanie istniejących dysproporcji i różnic.
- Analiza wrażliwości na zmiany czynników otoczenia (w tym otoczenia politycznego).



- Analizy zgodności procesu federalizacji uczelni ze strategią rozwoju województwa dolnośląskiego i strategią rozwoju szkolnictwa wyższego.

#### Status prawny podmiotów federacji i struktury organizacyjne:

- Analiza statutów i regulaminów organizacyjnych oraz ewentualnie innych regulaminów dotyczących zasad funkcjonowania konsolidowanych uczelni.
- Analiza podobieństw i różnic w strukturach organizacyjnych Uczelni i zakresach kompetencji w obrębie poszczególnych jednostek pod kątem współpracy struktur organizacyjnych obu jednostek.
- Analiza procedur i obiegu dokumentów pod kątem ewentualnych oszczędności kosztów.
- Analiza regulaminów: wynagrodzeń, pracy, organizacyjnego pod kątem integracji (różnice i ewentualne punkty sporne – w tym kwestia uzgodnień ze związkami zawodowymi).
- Analiza zakresu i form współpracy uczelni z instytucjami otoczenia społeczno-gospodarczego, w tym z pracodawcami oraz jej wpływu na koncepcję kształcenia.
- Analiza umów z głównymi dostawcami energii oraz mediów, umów dotyczących sprzedaży lub dostaw pod kątem możliwości ograniczenia kosztów.

#### Wymagania dotyczące raportu (elementy składowe i zasady prezentacji):

- Współpraca naukowa i widoczność prezentowana powinna być w formie wskaźników, wśród których należy umieścić: 1) publikacje we współpracy krajowej i zagranicznej, 2) kluczowi partnerzy: ocena na podstawie 20 ośrodków krajowych i międzynarodowych, z którymi współpracują obie uczelnie poddawane analizie, 3) widoczność: ocena w oparciu o 20 krajów, które najczęściej cytują dorobek dwóch uczelni poddawanych analizie.
- Analiza trendów w obszarach badań w oparciu o najbardziej obiecujące/rozwojowe problemy badawcze zidentyfikowanych na podstawie cytowania publikacji. W charakterystyce powinny się znaleźć następujące wskaźniki: 1) najbardziej obiecujące tematy (co najmniej 30 wiodących/najpopularniejszych tematów i klastrów tematycznych określonych na podstawie dynamiki cytowania), 2) kluczowe tematy: lista kluczowych tematów, co najmniej 30.
- Analiza wymiany wiedzy: ocena poziomu i wpływu współpracy akademicko-biznesowej dla bieżących instytucji jak również dla przyszłego podmiotu federacji. W charakterystyce powinny się znaleźć następujące wskaźniki: 1) współpraca pomiędzy uczelniami a otoczeniem gospodarczym, 2) wiodący partnerzy biznesowi, 3) cytowania patentów.
- Raport powinien zostać przygotowany w języku polskim oraz przekazany Zamawiającemu w wersji elektronicznej: w formacie plików edytowalnych (.doc, lub .docx lub .odt) , a także w wersji nieedytowalnej (.pdf) ze

wskazaniem autorów raportu na adres e-mail wskazany przez Zamawiającego. Na żądanie Zamawiającego Wykonawca prześle także osobiście lub drogą pocztową oryginał raportu w wersji papierowej. Wykonawca przeniesie na Zamawiającego autorskie prawa majątkowe do raportu w zakresie niezbędnym do korzystania z raportu w ramach procesu konsolidacji przez Zamawiającego oraz UMed.

#### Wymagania dotyczące warsztatów:

- Wyniki raportu zostaną zaprezentowane i omówione w formie warsztatów. Po wykonaniu raportu wykonawca przeprowadzi warsztaty podejmujące tematy **związane z wynikami analizy due diligence**. Warsztaty powinny odnosić się do wdrażania inicjatywy konsolidacyjnej i budowania pozycji międzynarodowej w poszczególnych obszarach działalności uczelni.
- Cel ogólny warsztatów to określenie bardziej precyzyjnej misji rozwoju struktury federacyjnej. Celami szczegółowymi jest określenie kluczowych celów i priorytetów przyszłej federacji.
- Wynikiem warsztatów ma być plan działania określający cele i kluczowe rezultaty, a także zawierający mapę drogową (m.in. podczas warsztatów powinny być omówione raporty dotyczące i federalizacji powstałe w projekcie, mocne, słabe strony konsolidacji, szanse rozwojowe i zagrożenia oraz cele zrównoważonego rozwoju (bazujące na definicji SDG Organizacji Narodów Zjednoczonych ONZ).
- Warsztaty te powinny opierać się na wskaźnikach takich jak m.in.: rozwojowe obszary badawcze, analiza trendów w tematach badawczych podejmowanych na uczelniach, analiza aktualnej współpracy uczelni składowych z innymi ośrodkami krajowymi i zagranicznymi oraz potencjalnego wzmocnienia tej współpracy po federacji uczelni, charakterystyka działalności naukowej uczelni za poszczególne lata w oparciu o wybrane wskaźniki bibliometryczne, symulacje rankingowe, wybrane wskaźniki bibliometryczne wskazane w ramach prac analitycznych.
- Warsztaty przeprowadzone będą w blokach trwających co najmniej 6 godzin dydaktycznych dla grupy liczących do 15 osób w formie stacjonarnej w siedzibie Zamawiającego. Zamawiający zapewni pomieszczenie oraz niezbędny sprzęt multimedialny (rzutnik, ekran, dostęp do sieci wi-fi). Jeśli ze względu na przepisy epidemiczne nie będzie możliwe zorganizowanie warsztatów w trybie stacjonarnym, wykonawca zapewni możliwość przeprowadzenia warsztatów w trybie online za pomocą narzędzi takich jak MS Teams. Narzędzie stosowane do komunikacji nie może powodować dodatkowych kosztów po stronie Zamawiającego. Warsztaty będą przeprowadzone w języku polskim. Wykonawca udostępni uczestnikom materiały prezentowane podczas warsztatów i dokona przeniesienia praw autorskich niezbędnych do korzystania z tych materiałów przez Zamawiającego i UMed.



### III. Wymagania dodatkowe:

1. Wykonawca zobowiązany będzie do oznaczenia wszystkich dokumentów/materiałów związanych z realizacją Projektu zgodnie z aktualnie obowiązującymi „**Zasadami promocji i oznakowania projektów**” w Programie Operacyjnym Wiedza Edukacja Rozwój.
2. Od Wykonawcy w trakcie realizacji zamówienia wymagana będzie:
  - a) Sprawna i terminowa realizacja zamówienia, w tym uwzględnianie w trakcie jego realizacji uwag Zamawiającego oraz UMed związanych z zakresem przedmiotu zamówienia.
  - b) Realizacja zamówienia w sposób profesjonalny i z należytą starannością, nie naruszająca w żaden sposób praw oraz dóbr osób trzecich, w tym praw własności, tajemnic przedsiębiorstwa i tajemnic handlowych, poufności informacji zastrzeżonych i niedopuszczonych do ujawniania, praw związanych ze znakami towarowymi, praw autorskich oraz praw patentowych.
  - c) Przestrzeganie obowiązujących u Zamawiającego i UMed procedur bezpieczeństwa, dotyczących w szczególności bezpieczeństwa informacji oraz ochrony danych osobowych.
  - d) Gotowość do świadczenia usług dla Zamawiającego w czasie obowiązywania Umowy, w zakresie, jaki będzie niezbędny dla prawidłowego wykonania zamówienia.
  - e) Uczestnictwo w spotkaniach ustalonych z Zamawiającym, a także UMed w zakresie, w jakim jest to niezbędne do prawidłowego wykonania zamówienia.
  - f) Wyznaczenie osoby do kontaktów roboczych z Zamawiającym i UMed.
  - g) Pozostawanie w stałym kontakcie z Zamawiającym i przedstawicielami UMed.
  - h) Niezwłoczne informowanie o pojawiających się problemach, zagrożeniach lub opóźnieniach w realizacji zadań, a także innych zagadnieniach istotnych dla realizacji zamówienia.
  - i) Niezwłoczne udzielanie odpowiedzi na zapytania Zamawiającego dotyczące aktualnego statusu i zakresu wykonywanych usług.
  - j) Dokumenty powstałe w trakcie realizacji zamówienia winny być opracowane w języku polskim w wersji elektronicznej i w postaci pisemnej (drukowanej).
  - k) We wszystkich sprawach związanych z realizacją zamówienia, Wykonawca będzie popierał i chronił interesy Zamawiającego, a także UMed w szczególności w kontaktach z osobami trzecimi.
  - l) Lista osób uprawnionych do zlecania prac Wykonawcy zostanie uzgodniona po podpisaniu Umowy z Zamawiającym.

*Monie Juliczka*  
*Kate*