

Warszawa, dnia 2 lutego 2022 r.

Poz. 125

**UCHWAŁA NR 6  
RADY MINISTRÓW**

z dnia 11 stycznia 2022 r.

**w sprawie przyjęcia Polityki zakupowej państwa**

Na podstawie art. 21 ust. 4 ustawy z dnia 11 września 2019 r. – Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2021 r. poz. 1129, 1598, 2054 i 2269 oraz z 2022 r. poz. 25) uchwała się, co następuje:

- § 1. Przyjmuje się Politykę zakupową państwa, stanowiącą załącznik do uchwały.
- § 2. Uchwała wchodzi w życie z dniem następującym po dniu ogłoszenia.

Prezes Rady Ministrów: *M. Morawiecki*

Załącznik do uchwały nr 6 Rady Ministrów  
z dnia 11 stycznia 2022 r. (poz. 125)



Ministerstwo  
Rozwoju i Technologii

# Polityka Zakupowa Państwa



**Warszawa 2022**

## Spis Treści

<b>ROZDZIAŁ I WPROWADZENIE .....</b>	<b>4</b>
<b>ROZDZIAŁ II ADRESACI POLITYKI ZAKUPOWEJ PAŃSTWA .....</b>	<b>7</b>
<b>ROZDZIAŁ III DIAGNOZA SYSTEMU ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH – STRESZCZENIE .....</b>	<b>9</b>
<b>ROZDZIAŁ IV PRIORYTET – PROFESJONALIZACJA.....</b>	<b>14</b>
1. CZYM JEST PROFESJONALIZACJA? .....	14
2. KORZYŚCI Z PROFESJONALIZACJI.....	15
3. ROLA POLITYKI ZAKUPOWEJ PAŃSTWA W PROFESJONALIZACJI .....	16
<b>ROZDZIAŁ V PRIORYTET – ROZWÓJ POTENCJAŁU MŚP .....</b>	<b>19</b>
1. WPŁYW SEKTORA MŚP NA GOSPODARKE .....	19
2. KORZYŚCI Z WIĘKSZEGO UDZIAŁU MŚP W ZAMÓWIENIACH PUBLICZNYCH .....	20
3. ROLA POLITYKI ZAKUPOWEJ PAŃSTWA W ROZWOJU POTENCJAŁU MŚP .....	22
<b>ROZDZIAŁ VI PRIORYTET – ZRÓWNOWAŻONE I INNOWACYJNE ZAMÓWIENIA PUBLICZNE.....</b>	<b>27</b>
1. CZYM SĄ ZAMÓWIENIA ZRÓWNOWAŻONE? .....	27
2. EFEKTYWNOŚĆ ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH.....	28
3. ZAMÓWIENIA SPOŁECZNE .....	29
4. ZAMÓWIENIA ZDROWOTNE .....	31
5. ZAMÓWIENIA ZIELONE .....	33
6. ZAMÓWIENIA INNOWACYJNE.....	37
<b>ROZDZIAŁ VII PROGRAMY REALIZACJI.....</b>	<b>40</b>
1. PROFILOWANIE ZAWODOWE PRAKTYKÓW ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH .....	40
2. BUDOWANIE POTENCJAŁU I KOMPETENCJI PRAKTYKÓW ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH .....	40
3. PROMOCJA POLITYKI ZAKUPOWEJ PAŃSTWA .....	43
4. ROZSZERZANIE DOSTĘPU DO ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH DLA SEKTORA MŚP.....	43
5. POWIĄZANIE CELÓW POLITYKI ZAKUPOWEJ PAŃSTWA W ZAKRESIE ZRÓWNOWAŻONYCH ORAZ INNOWACYJNYCH ZAMÓWIEŃ Z WYDATKOWANIEM ŚRODKÓW POCHODZĄCYCH Z PAŃSTWOWYCH FUNDUSZY CELOWYCH POZOSTAJĄCYCH W DYSPOZYCJI MINISTRA LUB INNEGO ORGANU ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ ORAZ PROGRAMÓW RZĄDOWYCH .....	47
6. BUDOWANIE POTENCJAŁU ZAMAWIAJĄCYCH DLA SZERSZEGO REALIZOWANIA ZAMÓWIEŃ ZRÓWNOWAŻONYCH I INNOWACYJNYCH .....	47
7. ALOKACJA BUDŻETU ZAMAWIAJĄCYCH.....	48
8. POWOŁANIE ZESPOŁU DS. ZIELONYCH ZAMÓWIEŃ .....	49
<b>ROZDZIAŁ VIII INSTRUMENTY REALIZACJI.....</b>	<b>50</b>
1. ORGANIZACJA U ZAMAWIAJĄCEGO .....	50
2. WSPÓŁPRACA HORYZONTALNA I WERTYKALNA .....	65
3. USUWANIE BARIER W DOSTĘPIE MŚP DO RYNKU ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH .....	78
4. POZASĄDOWE ROZWIĄZYWANIE SPORÓW W ZAMÓWIENIACH PUBLICZNYCH .....	86
5. RACHUNEK KOSZTÓW CYKLU ŻYCIA .....	87
6. SYSTEM ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO .....	91
7. WERYFIKACJA TECHNIK ŚRODOWISKOWYCH (ETV).....	92

<b>ROZDZIAŁ IX NARZĘDZIA.....</b>	<b>94</b>
1. OPIS PRZEDMIOTU ZAMÓWIENIA .....	94
2. POZACENOWE KRYTERIA OCENY OFERT .....	109
3. ZAMÓWIENIA PRZEDKOMERCYJNE (PCP – PRE-COMMERCIAL PROCUREMENT) .....	112
4. ZAMÓWIENIA PUBLICZNE NA INNOWACJE.....	115
5. UMOWA RAMOWA.....	115
6. DYNAMICZNY SYSTEM ZAKUPÓW .....	117
7. KONKURS .....	118
8. BUILDING INFORMATION MODELING (BIM) .....	119
9. MODEL USŁUG CHMUROWYCH - CLOUD (COMPUTING) SERVICES.....	120
10. ANALIZA POTRZEB I WYMAGAŃ.....	123
11. WSTĘPNE KONSULTACJE RYNKOWE .....	123
<b>ROZDZIAŁ X STRATEGIE I KATEGORIE ZAKUPOWE .....</b>	<b>125</b>
1. STRATEGIE ZAKUPOWE ZAMAWIAJĄCYCH .....	125
2. KATEGORIE ZAKUPOWE .....	126
<b>ROZDZIAŁ XI SYSTEM REALIZACJI POLITYKI ZAKUPOWEJ PAŃSTWA....</b>	<b>132</b>
1. OCENA EFEKTYWNOŚCI.....	133
2. OCENA POSTĘPÓW WDRAŻANIA .....	135
3. MONITOROWANIE REALIZACJI POLITYKI ZAKUPOWEJ PAŃSTWA .....	144
4. RAPORT Z REALIZACJI POLITYKI ZAKUPOWEJ PAŃSTWA .....	144



## Rozdział I Wprowadzenie

Jednym z wniosków, jakie pojawiły się w toku blisko 2-letnich konsultacji i prac nad ustawą z dnia 11 września 2019 r. – Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2021 r. poz. 1129, z późn. zm.), zwaną dalej „ustawą Pzp”, był brak powiązania wydatkowania środków publicznych w ramach systemu zamówień publicznych z celami strategicznymi państwa. Określenie priorytetowych działań Rzeczypospolitej Polskiej w obszarze zamówień publicznych oraz pożądanego kierunku działań zamawiających w zakresie udzielanych zamówień ma istotne znaczenie dla wzmocnienia rozwoju gospodarczego oraz społecznego kraju. Dlatego też, ustawodawca w art. 21 ustawy Pzp zobowiązał ministra właściwego do spraw gospodarki do cyklicznego przygotowywania projektu polityki zakupowej państwa.

Polityka zakupowa państwa, zwana dalej również „polityką zakupową” lub „polityką”, jest dokumentem przyjmowanym w drodze uchwały Rady Ministrów, na wniosek ministra właściwego do spraw gospodarki, raz na 4 lata. Niniejszy dokument jest pierwszym projektem polityki, a jej obowiązywanie zaplanowano na okres 2022–2025.

Przyjęcie polityki zakupowej oznacza odejście od postrzegania zamówień publicznych wyłącznie w kategoriach sformalizowanych procedur, których dochowanie jest głównym i najważniejszym celem zamawiającego. Jednym z jej głównych celów jest zmiana spojrzenia na zamówienia publiczne. Mają być one w większym stopniu postrzegane jako instrument zwiększający poziom innowacyjności krajowej gospodarki oraz przyczyniający się do realizacji celów zrównoważonego rozwoju, tj. celów o charakterze społecznym, środowiskowym oraz zdrowotnym. Rolą polityki jest również ukierunkowanie zakupów na usługi, dostawy oraz roboty budowlane o kluczowym znaczeniu z punktu widzenia interesów państwa. Tym samym stanowi ona kontynuację systemowych zmian w obszarze zamówień publicznych, jakie zostały zainicjowane z dniem wejścia w życie ustawy Pzp.

Centralne organy administracji rządowej zostały zobowiązane w ustawie Pzp do sporządzania strategii zarządzania dla poszczególnych kategorii zakupowych, zgodnych z polityką zakupową. Strategie zakupowe będą zatem, w przypadku wspomnianych organów, instrumentami służącymi osiągnięciu priorytetów przyjętych w polityce.

Pomimo tego, że obowiązek stosowania polityki zakupowej obejmuje zamawiających wchodzących w skład administracji rządowej, to określone korzyści wynikają z niej również dla pozostałych zamawiających. Jedną z najważniejszych korzyści jest możliwość skonfrontowania i potwierdzenia przez zamawiających ich działań zakupowych, w tym sposobu wykorzystania poszczególnych instrumentów i rozwiązań wskazanych w ustawie Pzp, z postanowieniami polityki. Należy podkreślić, że kwestie poruszone w ramach rozdziału II polityki, „Streszczenie diagnozy systemu zamówień publicznych” dotyczą wszystkich kategorii zamawiających.

W związku z aktualną sytuacją epidemiczną związaną z wystąpieniem COVID-19<sup>1)</sup> i jej negatywnymi skutkami społeczno-gospodarczymi ważnym aspektem polityki zakupowej jest wpisanie zamówień publicznych w proces realizacji polityki gospodarczej i społecznej państwa ukierunkowanej na pobudzenie i podtrzymanie tempa wzrostu gospodarczego kraju i przeciwdziałanie COVID-19.

W celu optymalnego ukształtowania projektu polityki, w toku prac nad dokumentem przeprowadzono szerokie konsultacje z przedstawicielami uczestników rynku zamówień publicznych, administracji rządowej, a także z ekspertami z obszaru zamówień publicznych.

Dokument Polityki zakupowej państwa został podzielony na trzy priorytety: priorytet – Profesjonalizacja (rozdział IV), priorytet – Rozwój potencjału MŚP (rozdział V) oraz priorytet – Zrównoważone i innowacyjne zamówienia publiczne (rozdział VI), określające cele do zrealizowania oraz zamierzenia zaplanowane na lata 2022–2025. Zgodnie z założeniem wdrożenie ww. priorytetów będzie następowało w ramach:

- programów realizacji;
- instrumentów realizacji oraz
- narzędzi.

Realizację ww. priorytetów w zakresie opisanym w programach realizacji powierzono ministrowi właściwemu do spraw gospodarki, Prezesowi Urzędu Zamówień Publicznych, członkom Rady Ministrów innym niż minister właściwy do spraw gospodarki, w zakresie właściwości których mieszczą się działania określone w tych programach, a także innym właściwym podmiotom. Podsumowanie zakresu działań powierzonych ww. podmiotom oraz celów do osiągnięcia znajduje się w rozdziale XI, „System realizacji Polityki zakupowej państwa”.

Instrumenty realizacji dedykowane są zamawiającym należącym do administracji rządowej i opisują sposób ich postępowania, który będzie sprzyjał osiągnięciu celów polityki zakupowej. W instrumentach realizacji zawarto zalecenia i zobowiązania dla zamawiających dotyczące kierunku ich działań w związku z udzielaniem zamówień oraz stosowania konkretnych narzędzi i praktyk zakupowych.

Z kolei, w ramach samych narzędzi, opisanych w rozdziale IX, określono zalecany sposób posługiwania się narzędziami ustanowionymi w ustawie Pzp, jak i narzędziami spoza ustawy Pzp, związanymi z ustaleniem warunków zamówienia. Rozdział IX zawiera zarówno zalecenia dla zamawiających co do stosowania wspomnianych narzędzi, jak i rekomendacje dla organów administracji rządowej dotyczące podejmowania działań podnoszących efektywność tych narzędzi.

Zaznaczenia wymaga jednak, że zamawiający nie są zobligowani do podejmowania wszystkich działań opisanych w instrumentach realizacji, nakierowanych na osiągnięcie celów polityki. Nie zostają oni również zobowiązani do stosowania wszystkich narzędzi lub stosowania ich wyłącznie w sposób opisany w polityce. Założeniem polityki jest

---

<sup>1)</sup> W rozumieniu ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz. U. z 2021 r. poz. 2095, z późn. zm.).

pozostawienie zamawiającym możliwości wyboru instrumentu bądź instrumentów realizacji oraz narzędzi adekwatnych do przedmiotu zamówienia, a także formuły zaspokojenia potrzeby zakupowej, tj.: zamówienie publiczne, partnerstwo publiczno-prywatne, koncesja na roboty budowlane i usługi.

## Rozdział II Adresaci Polityki zakupowej państwa

Polityka zakupowa państwa, jako dokument o strategicznym znaczeniu dla systemu zamówień publicznych określający priorytetowe działania państwa w tym obszarze oraz wyznaczający kierunek zamawiających w zakresie udzielanych zamówień publicznych, przyjmowany uchwałą Rady Ministrów, kierowana jest przede wszystkim do jednostek administracji rządowej.

Do zapewnienia, w możliwie najszerszym zakresie, realizacji zaleceń i zobowiązań wynikających z Polityki zakupowej państwa są zobowiązani kierownicy jednostek administracji rządowej, w tym: ministrowie w zakresie urzędu obsługującego ministra, Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w zakresie urzędu zapewniającego obsługę na podstawie art. 26 ustawy z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (Dz. U. z 2021 r. poz. 178, z późn. zm.), kierownicy organów oraz jednostek podległych lub nadzorowanych przez ministrów, kierownicy jednostek podległych lub nadzorowanych przez Prezesa Rady Ministrów, wojewodowie w zakresie urzędu obsługującego wojewodę, kierownicy służb, straży i inspekcji zespolonej administracji rządowej, kierownicy niezespolonej administracji rządowej<sup>2)</sup>.

Szczegółowy zakres działań zalecanych do podjęcia przez zamawiających oraz tych, do których zamawiający zostali zobowiązani na podstawie niniejszego dokumentu, określony został w ramach poszczególnych priorytetów, których realizację zakłada polityka zakupowa. W ramach przewidzianych do wdrożenia działań oprócz jednostek administracji rządowej, polityka będzie wywoływała określone powinności także wobec innych instytucji zamawiających, które np. są beneficjentami programów i funduszy rządowych, w zakresie wskazanym w polityce.

Jednocześnie Polityka zakupowa państwa może stanowić przydatne i ważne źródło wiedzy oraz podstawę wypracowania optymalnych praktyk zakupowych również dla zamawiających spoza administracji rządowej. Pozwoli ona również wykonawcom przygotować się odpowiednio do udziału w rynku zamówień publicznych.

Za koordynację oraz ewaluację działań podejmowanych w związku z realizacją Polityki zakupowej państwa odpowiada minister właściwy do spraw gospodarki. W latach 2022–2025 będzie on podejmował samodzielne działania, a także koordynował działania innych podmiotów, w tym Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych (dalej „Prezes UZP”), związane z wdrożeniem priorytetów polityki. Ponadto wspólnie z Prezesem UZP będzie monitorował stopień realizacji działań podejmowanych przez zamawiających będących jednostkami administracji rządowej, w związku z wdrożeniem polityki, w zakresie objętym instrumentami realizacji oraz narzędziami.

Po zakończeniu okresu obowiązywania polityki zakupowej, minister właściwy do spraw gospodarki dokona ewaluacji działań podjętych w ramach programów realizacji oraz instrumentów realizacji i narzędzi.

---

<sup>2)</sup> W rozumieniu art. 56 ustawy z dnia 23 stycznia 2009 r. o wojewodzie i administracji rządowej w województwie (Dz. U. z 2019 r. poz. 1464, z późn. zm.).

Jednocześnie, w związku z wykonywaniem Polityki zakupowej państwa, ważna rola została przypisana Prezesowi UZP jako organowi administracji rządowej właściwemu w sprawach zamówień publicznych. Prezes UZP posiada największe doświadczenie w realizowaniu działań edukacyjno-szkoleniowych z tego zakresu. Zakres działania Prezesa UZP określony został w programach realizacji poszczególnych priorytetów Polityki zakupowej państwa.

Członkowie Rady Ministrów w ramach kierowanych przez siebie działów administracji rządowej wspierają realizację Polityki zakupowej państwa w organach oraz jednostkach podległych i nadzorowanych. Wojewodowie wspierają realizację zaleceń w województwach.

### Rozdział III Diagnostyka systemu zamówień publicznych – streszczenie

Potrzebę stworzenia polityki zakupowej państwa podkreślono w *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*, przyjętej uchwałą Rady Ministrów<sup>3)</sup>, zwaną dalej „Strategią na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju”, gdzie została przewidziana dla niej rola „(...) kreująca popyt na wdrożenie najbardziej złożonych rozwiązań technicznych i technologicznych w przestrzeni publicznej, a z drugiej będąca wyzwaniem dla krajowych przedsiębiorstw do aktywniejszego sięgania po B+R+I w procesie realizacji zamówień.”.

Zamówienia publiczne stanowią kluczową formę udziału sektora publicznego w gospodarce. Zgodnie ze sprawozdaniami Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych o funkcjonowaniu systemu zamówień publicznych (za lata 2017–2020) wartość zamówień udzielanych na podstawie ustawy Pzp systematycznie rośnie. Wyjątkiem był tutaj rok 2020, kiedy wartość udzielonych zamówień nieznacznie spadła i wyniosła ok. 7,90% PKB. Był to jednak rok, w którym gospodarka najsilniej odczuła negatywne skutki społeczno-gospodarcze pandemii COVID-19.

Przybliżona wartość rynku zamówień publicznych, uwzględniająca również zamówienia publiczne udzielane bez stosowania procedur przewidzianych w ustawie Pzp, w 2020 r. wyniosła ok. 281,0 mld zł. Było to niewiele mniej niż w latach ubiegłych (2019 r. – 289,8 mld zł, 2018 r. – 307,2 mld zł, 2017 r. – 234,6 mld zł).

System zamówień publicznych w dalszym ciągu zmagają się przede wszystkim z problemem niskiej konkurencyjności, mimo pozytywnej tendencji wzrostowej w ostatnich dwóch latach. W 2020 r. liczba ofert składanych w postępowaniach o udzielenie zamówień publicznych o wartości poniżej progów unijnych wyniosła średnio 2,78. (w 2019 r. – 2,48 ofert, w 2018 r. – 2,24 ofert, a w 2017 r. – 2,42).

W 2020 r., aż w 38,32% postępowań o udzielenie zamówienia publicznego wpłynęła tylko jedna oferta. Odsetek ten utrzymuje się w ostatnich latach na zbliżonym poziomie (w 2019 r. – 43%; w 2018 r. – 46%; w 2017 r. – 43%). Najtrudniejsza sytuacja pod tym względem występuje w przypadku zamówień na dostawy – aż w 47,30% złożono tylko jedną ofertę (w 2019 r. – 49%). W przypadku usług odsetek ten wyniósł 39,46% i również był nieco mniejszy niż w roku 2019 (wówczas 46%). Natomiast najmniejszy odsetek postępowań z jedną ofertą odnotowano w przypadku robót budowlanych – 12,88% (2019 r. – 24%).

Uwzględniając rodzaje zamówień, należy stwierdzić, że od wielu lat najwięcej ofert wpływa w postępowaniach o udzielenie zamówienia na roboty budowlane, a najmniej w postępowaniach na dostawy. W przypadkach zamówień na roboty budowlane o wartości poniżej progów unijnych w 2020 r. wpływało średnio 4,44 oferty (w 2019 r. – 3,45; w 2018 r. – 2,49; w 2017 r. – 3,01), w dostawach składano średnio 2,21 oferty (w 2019 r. – 2,09; w 2018 r. – 2,06; w 2017 r. – 2,13;), a w usługach – 2,65 oferty (w 2019 r. – 2,50; w 2018 r. – 2,41; w 2017 r. – 2,53).

<sup>3)</sup> Uchwała nr 8 Rady Ministrów z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie przyjęcia Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) (M.P. poz. 260).

Obecnie w Polsce jest około 32 958 zamawiających, z czego 12 736 udzielało w 2020 r. zamówień na podstawie ustawy Pzp (2019 – 12 776; 2018 r. – 12 954; w 2017 r. – 12 537)<sup>4)</sup>. System zamówień publicznych w Polsce jest zatem systemem rozproszonym (zdecentralizowanym). Wobec tego działalność zakupowa poszczególnych podmiotów koncentruje się przede wszystkim na zaspokajaniu bieżących potrzeb zakupowych niezbędnych do prawidłowej realizacji powierzonych im zadań.

### ***Profesjonalizacja***

Skuteczne wdrażanie zasady efektywności, która została wyrażona wprost w art. 17 ustawy Pzp, wymaga zadbania o odpowiedni poziom wiedzy zamawiającego dotyczący możliwości dokonania opisu przedmiotu zamówienia oraz struktury i funkcjonowania rynku właściwego dla danego przedmiotu zamówienia. Jedynie silny merytorycznie i dobrze współpracujący ze sobą zespół ludzi będzie potrafił przygotować zamówienie na wymaganym poziomie. Pracownicy powinni mieć określoną ścieżkę rozwoju zawodowego, aby móc wiązać swoją przyszłość z sektorem publicznym.

Na niski poziom profesjonalizacji zamówień publicznych wpływają z pewnością uwarunkowania systemu szkoleń w obszarze zamówień publicznych. Szkolenia realizowane przez Prezesa UZP, cieszą się dużym zainteresowaniem. Potrzeby zamawiających często przekraczają jednak możliwości organizacyjne Urzędu Zamówień Publicznych, co doprowadza do sytuacji, w której miejsca dla uczestników szkolenia kończą się w kilka godzin po otwarciu rejestracji. W konsekwencji nie wszyscy zainteresowani zamawiający mogą wziąć udział w szkoleniach.

Pojawia się ponadto potrzeba wprowadzenia rozwiązań, dzięki którym nastąpi zwiększenie wykorzystywania takich narzędzi, jak zamówienia wspólne czy zamówienia centralne. Zwiększenie poziomu współpracy między poszczególnymi zamawiającymi oraz korzystanie z wielu jej form jest także jednym z przejawów profesjonalizacji procesu przygotowania i przeprowadzania postępowań.

Dostrzegalny jest również brak efektywnej współpracy na linii zamawiający – wykonawcy. Wykonawcy, jako podmioty zasadniczo prowadzące działalność gospodarczą, powinni być jednym z podstawowych źródeł opinii i wiedzy na temat potencjalnych rozwiązań, możliwych do zastosowania w kontekście opisu przedmiotu zamówienia.

Również brak współpracy między poszczególnymi zamawiającymi stoi na przeszkodzie do zwiększenia efektywności zamówień. Zamawiający nie dzielą się w wystarczającym stopniu swoimi doświadczeniami zdobytymi w związku z udzielanymi zamówieniami, w tym związanym z przygotowaniem opisu przedmiotu zamówienia czy też formułowaniem warunków realizacji zamówienia optymalnych do przedmiotu zamówienia. Brakuje także systemu pozyskiwania i udzielania informacji na temat trudności, jakie pojawiają się na etapie realizacji zamówień, oraz dobrych praktyk w tym zakresie.

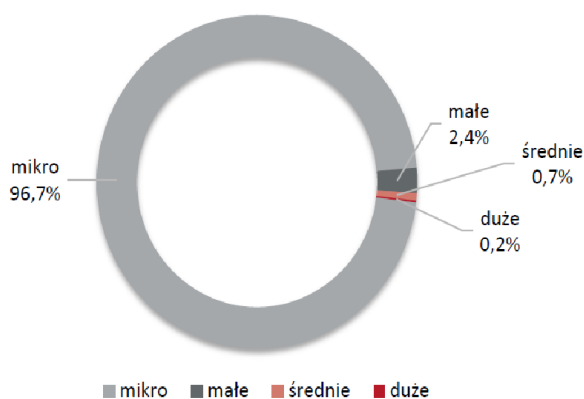
---

<sup>4)</sup> Sprawozdanie Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych z funkcjonowania systemu zamówień publicznych w 2020 r. oraz odpowiednio z lat wcześniejszych.

Efektom niewystarczającej profesjonalizacji zamówień publicznych jest skłonność pracowników zamawiającego odpowiedzialnych za udzielanie zamówień do korzystania przede wszystkim z podstawowych i mniej złożonych instrumentów przewidzianych w ustawie Pzp. Jest to jedna z przyczyn niewykorzystywania potencjału zamówień publicznych w realizacji celów strategicznych państwa, tj. wzrostu zamówień zrównoważonych i większego otwarcia na sektor mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, zwany dalej „MŚP” lub „sektorem „MŚP”.

### **MŚP**

Sektor MŚP stanowi przeważającą większość przedsiębiorstw w Polsce – 99,8%. Wśród nich najliczniejszą grupą (96,7%; 2,08 mln) są mikroprzedsiębiorcy. Udział firm małych w strukturze polskich przedsiębiorstw wynosi 2,4% (52,7 tys.), średnich – 0,7% (15,2 tys.), zaś dużych – tylko 0,2% (3,7 tys.).



(źródło: Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2020)

MŚP posiadają również znaczny udział w tworzeniu krajowego PKB, który oscyluje wokół 49,1%, przy ogólnym udziale przedsiębiorców na poziomie 72,2% (dane z 2018 r.). Ponadto z 10 mln osób pracujących w przedsiębiorstwach ponad 6,5 mln z nich jest zatrudnionych w przedsiębiorstwach należących do sektora MŚP (stan na 31 grudnia 2019 r.). Oznacza to, że liczba pracujących w MŚP stanowi 67,4% ogólnej liczby pracujących w sektorze przedsiębiorstw<sup>5)</sup>.

Odsetek ofert składanych przez MŚP w zamówieniach wyniósł w 2020 r. odpowiednio: 65–66% dla zamówień o wartości równej lub przekraczającej progi unijne i 82% dla zamówień o wartości poniżej progów unijnych. Mimo to udział MŚP w rynku zamówień publicznych w dalszym ciągu nie odpowiada ich rzeczywistemu potencjałowi. Znaczna część MŚP nie jest bowiem w ogóle zainteresowana udziałem w rynku.

<sup>5)</sup> Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2021, przygotowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.



Tymczasem, zamówienia publiczne z uwagi na swój charakter mogą stanowić impuls rozwojowy dla tej kategorii przedsiębiorców. Potrzeby zakupowe sektora publicznego, w połączeniu ze zmianami regulacyjnymi przyjętymi w ustawie Pzp, mogą stymulować popyt na innowacyjne i zielone zamówienia, a w konsekwencji stać się ważnym filarem rozwoju potencjału przedsiębiorców należących do sektora MŚP. Należy jednak wskazać narzędzia, dzięki którym rynek zamówień publicznych będzie bardziej atrakcyjny dla przedsiębiorców z sektora MŚP. Zauważyć można niewystarczającą skłonność zamawiających do wykorzystywania takich narzędzi, jak: możliwość dzielenia zamówień na części, umowy ramowe, dynamiczny system zakupów, stosowanie wstępnych konsultacji rynkowych.

Ustawa Pzp wprowadziła już mechanizmy sprzyjające lepszemu wydatkowaniu środków publicznych. Nastąpiła zmiana modelu systemu zamówień publicznych przez wprowadzenie zasady efektywności rozumianej jako najlepszy stosunek uzyskanych efektów do poniesionych nakładów<sup>6)</sup>. Proces zamówieniowy przestaje być postrzegany tylko jako przeprowadzenie samego postępowania, ale istotnym jego elementem stało się również jego planowanie, przygotowanie oraz realizacja.

### ***Zamówienia zrównoważone i innowacyjne***

Krajowy rynek zamówień publicznych cechuje niski poziom zrównoważonych oraz innowacyjnych zamówień. Zgodnie z danymi opublikowanymi w Sprawozdaniu Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych o funkcjonowaniu systemu zamówień publicznych w 2020 r. udział zielonych lub innowacyjnych zamówień publicznych w ogólnej liczbie udzielonych zamówień publicznych wynosił zaledwie 1%. Udział ten liczony według wartości udzielonych zamówień publicznych to 7%. Jedyne 384 zamawiających udzieliło zamówień o charakterze środowiskowym lub innowacyjnym. Zastosowanie kryterium kosztu z wykorzystaniem rachunku kosztów cyklu życia miało miejsce zaledwie w 21 postępowaniach (dostawy: 18, usługi: 3, roboty budowlane: 0). Aspekty związane z innowacyjnością w ramach kryteriów oceny ofert zastosowano zaledwie w 37 postępowaniach (dostawy: 11, usługi: 24, roboty budowlane: 2).

Wykorzystanie dialogu technicznego, które funkcjonowało na gruncie uchylonej z dniem 1 stycznia 2021 r. ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych<sup>7)</sup> (obecnie instytucja zastąpiona przez wstępne konsultacje rynkowe), było na znikomym poziomie. W 2020 r. zamawiający poinformowali o zastosowaniu dialogu technicznego w 170 ogłoszeniach o zamówieniu zamieszczonych w Biuletynie Zamówień Publicznych, co stanowiło 0,15% ogółu ogłoszeń. Dla porównania w 2019 r. dialog techniczny zastosowano w 159 postępowaniach (0,14%), w 2018 r. w 231 postępowaniach (0,18%), w 2017 r. – w 429 postępowaniach (0,35%).

Do końca roku 2020, tj. do czasu wejścia w życie ustawy Pzp, postępowania o udzielenie zamówienia publicznego były zdominowane przez jeden tryb, tj. przetarg nieograniczony,

<sup>6)</sup> Zob. art. 17 ust. 1 ustawy Pzp.

<sup>7)</sup> Dz. U. z 2019 r. poz. 1843, z późn. zm.

w którym przeprowadzanych było ok. 89% postępowań. Wprowadzenie trybu podstawowego w postępowaniach o wartości mniejszej niż progi unijne, co prawda, zmieniło ten obraz, aczkolwiek wciąż wykorzystywanie innych trybów, takich jak dialog konkurencyjny czy partnerstwo innowacyjne, jest na bardzo niskim poziomie.

Dodatkowo mimo stosowania w postępowaniach różnych kryteriów oceny ofert, to w ok. 85% przypadków najkorzystniejszą ofertą jest ta z najniższą ceną.

Problemem jest zarówno liczba, jak i jakość stosowanych przez zamawiających pozacenowych kryteriów oceny ofert. W 2020 r. kryteria odnoszące się do jakości, funkcjonalności, czy parametrów technicznych przedmiotu zamówienia zastosowano jedynie w 10% postępowań o wartości mniejszej niż progi unijne oraz zaledwie w 18% postępowań o wartości równej lub przekraczającej progi unijne. Najbardziej popularnymi kryteriami w postępowaniach o wartości mniejszej niż progi unijne były te związane z warunkami gwarancji bądź rękojmi (54% postępowań) oraz terminem realizacji zamówienia (29%). Podobnie było w postępowaniach o wartości równej lub przekraczającej progi unijne. Tutaj również dwa najbardziej popularne pozacenowe kryteria oceny oferty to termin realizacji zamówienia (38% postępowań) oraz warunki gwarancji bądź rękojmi (35%). Kryteria te nie mają większego wpływu na wzrost efektywności zamówień.

Konieczne jest również upowszechnienie wśród zamawiających, w szczególności wśród kadry zarządzającej, przekonania, że oszczędność nie powinna być liczona tylko w odniesieniu do ceny oferty, ale przez pryzmat kosztów cyklu życia produktu lub robót budowlanych.

Wśród głównych przyczyn niskiego poziomu zrównoważonych oraz innowacyjnych zamówień należy wymienić przede wszystkim nie zawsze wystarczający poziom świadomości ich zalet wśród pracowników zamawiających, w tym również wśród kadry zarządzającej i kierowników. Potrzeba profesjonalizacji kadr jest widoczna także w tym kontekście. Wydaje się jednak, że najważniejszym zadaniem w tym zakresie jest uzmysłowienie zamawiającym szerokiego *spectrum* korzyści płynących z udzielania zrównoważonych zamówień i wsparcie stosowania dostępnych narzędzi. Co więcej, kluczowe jest stworzenie przyjaznego otoczenia dla realizacji zamówień niestandardowych o charakterze zrównoważonym i innowacyjnym.

Zamówienia publiczne to także istotny instrument służący realizowaniu polityki społecznej państwa. Państwo ma prawo i obowiązek wymagać, aby wobec osób zatrudnionych przy realizacji zamówień publicznych były respektowane prawa pracownicze i socjalne. Wprawdzie zamawiający coraz wyraźniej dostrzegają potrzebę egzekwowania wymogu pozostawania w stosunku pracy, na podstawie umowy o pracę, przez osoby realizujące zamówienia publiczne, niemniej jednak wiele aspektów społecznych nadal nie jest uwzględnianych przy udzielaniu zamówień publicznych. Państwo powinno wykorzystywać środki wydatkowane przez zamówienia publiczne także na aktywizację zawodową defaworyzowanych grup społecznych oraz promowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu.

## Rozdział IV Priorytet – Profesjonalizacja



### 1. Czym jest profesjonalizacja?

Profesjonalizacja zamówień publicznych jest procesem, który realizowany jest w Polsce od początku funkcjonowania systemu zamówień publicznych. Jego znaczenie dla efektywności całego systemu zamówień publicznych podkreśliła Komisja Europejska w Zaleceniach 2017/1805 z dnia 3 października 2017 r.<sup>8)</sup> Według Komisji proces ten należy rozumieć szeroko, jako „*odzwierciedlenie ogólnej poprawy całego zakresu umiejętności i kompetencji zawodowych, wiedzy i doświadczenia osób prowadzących zadania związane z zamówieniami publicznymi lub uczestniczącymi w takich zadaniach*”.

Profesjonalizacja zamówień publicznych, zgodnie z powyższymi zaleceniami, odnosi się do trzech obszarów, których usprawnienie jest kluczowe dla efektywnej realizacji tego priorytetu, tj.: **1) struktur; 2) zasobów ludzkich** oraz **3) systemów i narzędzi**.

Przez **strukturę** należy rozumieć precyzyjne i jasne przypisanie zadań i obowiązków do konkretnych zamawiających umiejscowionych w strukturze administracji publicznej, w tym przypisanie tych zadań zakupowych do poszczególnych szczebli administracji. W konsekwencji, **struktura** odnosi się również do relacji między zakresem określonych zadań i funkcji a sposobem ponoszenia wydatków publicznych na ich realizację.

W ramach **zasobów ludzkich**, polityka odnosi się do kompetencji, zadań oraz obowiązków pracowników zamawiającego, a także sposobu organizacji pracy. Co więcej, właściwe ukształtowanie tych elementów będzie sprzyjać pozyskiwaniu i utrzymaniu specjalistów niezbędnych do efektywnego realizowania potrzeb zakupowych.

Trzecim obszarem są **systemy i narzędzia**. W tym obszarze skoordynowane zostanie powstawanie instrumentów, narzędzi, dokumentów, wytycznych oraz innych systemowych działań mających na celu stworzenie wokół praktyków zamówień środowiska sprzyjającego efektywnemu realizowaniu zakupów.

W ramach Polityki zakupowej państwa, z uwagi na jej pozycję w systemie, realizuje się instrumenty i narzędzia obejmujące swym zakresem element zasobów ludzkich oraz systemów i narzędzi. Rozwijanie potencjału administracji publicznej w zakresie identyfikowania i realizowania potrzeb zakupowych powinno stanowić kluczowe działanie podejmowane przez Polskę w celu zwiększenia efektywności i przejrzystości wydatkowania środków publicznych. Jak podkreśla Organizacja Narodów Zjednoczonych<sup>9)</sup>, budowanie potencjału kadrowego stanowi proces, w którym rozwijane są zdolności do realizowania swojej funkcji, rozwiązywania problemów oraz wyznaczania i osiągania celów. Działania wpisujące się w te założenia powinny być dokonywane na powiązanych ze sobą trzech poziomach, tj.: **indywidualnym, instytucjonalnym i społecznym**.

<sup>8)</sup> Zalecenia Komisji Europejskiej (UE) 2017/1805 z dnia 3 października 2017 r. w sprawie profesjonalizacji zamówień publicznych, Budowanie struktur na potrzeby profesjonalizacji zamówień publicznych [https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement\\_pl](https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement_pl)

<sup>9)</sup> United Nations Committee of Experts on Public Administration (2006), “Definition of basic concepts and terminologies in governance and public administration”, United Nations Economic and Social Council, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan022332.pdf>

Budowanie potencjału na poziomie **indywidualnym** będzie polegać na stworzeniu odpowiednich warunków, w których każdy praktyk zamówień publicznych będzie mógł uczestniczyć w procesie ciągłego uczenia się i doskonalenia umiejętności, a także dostosowywania się do ciągle postępujących zmian technologicznych. Działania te będą wymagać nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, a także wdrożenia skutecznej metody zarządzania kompetencjami. Podobne działania są potrzebne na **poziomie instytucjonalnym**.

Budowa potencjału na **poziomie społecznym** jest konieczna w celu wsparcia interaktywnej i komunikatywnej administracji publicznej, która ocenia swoje działania zarówno na podstawie własnych analiz, jak i informacji zwrotnych uzyskanych od społeczeństwa. Dzięki działaniom na tym poziomie administracja powinna być postrzegana jako reagujący i odpowiedzialny dostawca usług publicznych. Tym samym, należy odpowiednio wykorzystać wiedzę i perspektywę podmiotów spoza własnej organizacji.

Wielopłaszczyznowa profesjonalizacja zamówień publicznych jest ważnym priorytetem polityki zakupowej, mającym charakter wspomagający dla realizacji pozostałych priorytetów. Będzie polegać na realizowaniu działań w skoordynowany sposób we wskazanych wyżej obszarach i na wszystkich poziomach. Na poziomie **indywidualnym**, czyli poszczególnych praktyków zamówień publicznych odpowiedzialnych za realizację potrzeb zakupowych. Na poziomie **Instytucjonalnym**, tj. działań aparatu państwowego, którego rolą jest wzmacnianie efektywności całego systemu wydatkowania środków publicznych w ramach zamówień publicznych. Działania w ramach tego poziomu obejmują również organy kontrolne i nadzorcze, a także organy rozstrzygające spory (Krajowa Izba Odwoławcza, sąd zamówień publicznych – Sąd Okręgowy w Warszawie) oraz inne organy pomocnicze. Wreszcie na poziomie **społecznym**, na którym kluczową rolę pełni kontakt z odbiorcami danego zamówienia (np. usługi publicznej) oraz współpraca z innymi podmiotami (wykonawcami, jednostkami badawczymi, innymi zamawiającymi).

## 2. Korzyści z profesjonalizacji

- Profesjonalizacja zamówień publicznych umożliwia podejmowanie dalszych działań w zakresie zwiększenia efektywności zamówień publicznych. Warunkuje również skuteczną realizację pozostałych założeń oraz celów polityki, w tym wzrost zaangażowania MŚP w rynek zamówień publicznych czy też zwiększenie wolumenu zamówień zrównoważonych.
- Profesjonalizacja to postawienie na kompetencje i rozwój pracowników, co będzie miało pozytywny wpływ na sposób przygotowywania i przeprowadzania procesów zakupowych, w tym większą otwartość zamawiających na nowoczesne i innowacyjne produkty oraz usługi. Rynek produktów innowacyjnych i zrównoważonych jest niezwykle dynamiczny. Tym samym, pracownicy przygotowujący opisy przedmiotów zamówienia muszą mieć zapewniony dostęp do fachowej wiedzy oraz możliwość rozwoju zawodowego. Będzie temu służyło m.in. upowszechnienie stałego dostępu do szkoleń z zakresu zamówień publicznych, jak i szkoleń branżowych.

- Skuteczne przeprowadzenie profesjonalizacji powinno także zmienić postrzeganie pracy w administracji rządowej oraz osób w niej zatrudnionych. Umożliwienie zdobywania wysokich kompetencji oraz umiejętności posługiwania się narzędziami przy obsłudze nowoczesnych projektów będzie kreowało wizerunek administracji rządowej jako nowoczesnego oraz perspektywicznego miejsca pracy, które stwarza warunki do dynamicznego rozwoju zawodowego.
- Profesjonalizacja przyniesie skutek w postaci bardziej efektywnego wydatkowania środków publicznych. Inwestowanie w doskonalenie kadr zamawiającego powinno bowiem przynosić systematyczne i realne oszczędności, przy zachowaniu możliwie najwyższej jakości realizowanych zamówień.
- Efektem profesjonalizacji będzie także szersze otwarcie się zamawiających na współpracę, w tym wymianę wiedzy oraz doświadczenia. Dzięki połączeniu potencjału zamawiającego, którzy samodzielnie nie mają dostatecznych zasobów do realizowania bardziej złożonych lub kosztownych inwestycji, mogą wspólnymi siłami zrealizować takie przedsięwzięcia. Ponadto zamawiający przez współpracę z wyspecjalizowanymi jednostkami administracji publicznej będą mogli zasięgnąć wiedzy i wsparcia ekspertów z wysoce wyspecjalizowanych dziedzin.

Profesjonalizacja zamówień publicznych na wyżej wymienionych poziomach powinna przynieść pozytywne i zauważalne rezultaty w zamówieniach publicznych już w trakcie najbliższych 4 lat, czyli w okresie, na jaki została opracowana polityka zakupowa.

### **3. Rola Polityki zakupowej państwa w profesjonalizacji**

W polskim systemie zamówień publicznych zadania związane z profesjonalizacją są realizowane przez znaczną liczbę podmiotów, wśród których należy wskazać przede wszystkim Prezesa UZP jako centralny organ administracji rządowej właściwy w sprawach zamówień publicznych. Prezes UZP, zgodnie z art. 469 ustawy Pzp, w ramach swoich zadań odpowiada m.in. za działalność edukacyjno-informacyjną, upowszechnianie wiedzy o zamówieniach publicznych, w tym w zakresie informacji analitycznych, oraz przygotowywanie i upowszechnianie wzorów dokumentów stosowanych przy udzielaniu zamówień publicznych.

Prezes UZP przygotował dokument o charakterze strategicznym, kompleksowo ujmujący działania w kwestii profesjonalizacji pt.: „Działania Prezesa UZP wspierające profesjonalizację kadr, grudzień 2020”<sup>10)</sup>. Zgodnie z tym planem Prezes UZP, z uwagi na szerokie zapotrzebowanie ze strony rynku, koncentruje się na kluczowych działaniach edukacyjnych związanych m.in. z działalnością naukową, prawną i opiniotwórczą oraz propagowaniem wiedzy, dorobku orzeczniczego oraz dobrych praktyk zamówieniowych. Ponadto opracowano pilotażowy program nauczania dla studiów podyplomowych z zakresu zamówień publicznych oraz procesu zakupowego. Dodatkowo plan zakłada upowszechnienie

<sup>10)</sup> Działania Prezesa UZP wspierające profesjonalizację kadr, grudzień 2020, [https://www.uzp.gov.pl/\\_data/assets/pdf\\_file/0017/43307/Dzialania-Prezesa-UZP-wspierajace-profesjonalizacje-kadr.pdf](https://www.uzp.gov.pl/_data/assets/pdf_file/0017/43307/Dzialania-Prezesa-UZP-wspierajace-profesjonalizacje-kadr.pdf)

nowoczesnych form modelowania danych i zarządzania nimi, jak np. BIM (ang. *Building Information Modeling*). Są to działania stanowiące istotny punkt wyjścia dla dalszych działań w zakresie profesjonalizacji zamówień publicznych.

Działania podejmowane przez Prezesa UZP stanowią uzupełnienie aktywności innych podmiotów funkcjonujących w systemie zamówień publicznych, a także samych kierowników zamawiających, w obszarze budowania pozostałych umiejętności i kompetencji, jakie powinny charakteryzować praktyków zamówień publicznych. Budowanie takich kompetencji, jak np. planowanie, zarządzanie dostawcami, zarządzanie projektem, współpraca, wiedza techniczna – specyficzna dla danych kategorii zamówień, a także wiele innych miękkich kompetencji, nie jest dostatecznie powiązane z działalnością, jaką prowadzi państwo w tym zakresie, działaniami edukacyjnymi innych jednostek etc. Kierownik zamawiającego budując swój zespół zakupowy powinien wpisywać go w kontekst swojej działalności (priorytet – Profesjonalizacja, obszar: Struktura) i odpowiednio do tego przyjętej strategii zakupowej. Tym samym, budowanie zespołu oparte powinno być o niżej wskazany model.



Mając powyższe na uwadze, polityka koordynuje działania różnych podmiotów, w tym samych zamawiających, zmierzające do podnoszenia profesjonalizacji ogółu uczestników rynku zamówień publicznych, a także wskazanie benchmarków oraz rekomendacji w zakresie budowania potencjału kadrowego z uwzględnieniem przyjętej strategii zakupowej oraz w oparciu o profile zawodowe praktyków zamówień publicznych. W ramach programów i instrumentów polityki określono średniookresowe strategiczne i szczegółowe cele oraz zadania do zrealizowania przez wszystkich uczestników systemu zamówień publicznych, tak aby wszelkie czynności podejmowane przez różne podmioty uzupełniały się, a praktycy podnosili swoje kompetencje we wszystkich wynikających z matrycy kompetencji obszarach.

Rolą Polityki zakupowej państwa w zakresie profesjonalizacji jest również stworzenie rekomendacji działań w przypadku zamówień przekraczających potencjał kadrowy zamawiającego, czy to z uwagi na **kwestie techniczne** (brak możliwości przygotowania skutecznego postępowania z uwagi na skomplikowany i niekonwencjonalny przedmiot zamówienia) czy też **kwestie organizacyjne** (zamówienie przekracza lub znacznie obciąża możliwości kadrowo-organizacyjne zamawiającego). Należy wskazać, że nie każdy zamawiający potrzebuje i powinien dysponować szerokim zespołem praktyków zamówień publicznych, pod warunkiem że ma możliwość realizowania swoich potrzeb zakupowych we współpracy z innymi jednostkami. Polityka zakupowa wskazuje w ramach swoich programów rekomendacje oraz założenia działań mających ułatwić zamawiającym łączenie potencjału oraz sięganie po wiedzę jednostek wyspecjalizowanych w realizowaniu danej kategorii zamówień.



## Rozdział V Priorytet – Rozwój potencjału MŚP



### 1. Wpływ sektora MŚP na gospodarkę

Przedsiębiorcy należący do sektora MŚP odgrywają istotną rolę w polskiej gospodarce. Rola ta wyznacza kierunek działań państwa nastawionych na wzmacnianie rozwoju gospodarczego oraz społecznego. Odpowiednie wykorzystanie potencjału MŚP wspiera bowiem realizację strategicznych celów państwa, takich jak wzrost konkurencyjności gospodarki oraz przedsiębiorczości, których wysoki poziom charakteryzuje najbardziej rozwinięte gospodarki świata. Tworzenie silnego i stabilnego sektora MŚP, którego potrzeby i możliwości są szeroko uwzględniane przez instytucje publiczne, przyczynia się do budowania pozycji oraz siły polskiej gospodarki.

Dynamika i elastyczność funkcjonowania MŚP, a także skłonność do kreowania innowacji oraz „zielonych” rozwiązań i technologii, mają szczególne znaczenie w procesie transformacji gospodarki europejskiej w kierunku gospodarki innowacyjnej oraz zrównoważonej. MŚP posiadają zdolność szybkiego oraz efektywnego odpowiadania na potrzeby rynkowe, w tym potrzeby sektora publicznego. Szczególną rolę odgrywają *startupy*, które łączą w swym modelu biznesowym wykorzystanie nowoczesnych technologii z dążeniem do osiągnięcia wzrostu w możliwie najkrótszym okresie.

MŚP uczestniczą w tworzeniu lokalnych, a więc bardzo pożądaných, miejsc pracy, a także budowaniu potencjału regionalnych społeczności oraz rynków. Znaczenie MŚP jest szczególnie istotne na terenach oddalonych od dużych ośrodków miejskich lub przemysłowych. Cechuje je bowiem większa skłonność do uwzględniania w swojej działalności lokalnych uwarunkowań społeczno-gospodarczych. Zauważalne jest również coraz większe zainteresowanie MŚP zarządzaniem opartym o zasady społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility, CSR*), którego elementem są m.in. działania na rzecz lokalnej społeczności, kampanie społeczne, wolontariat pracowniczy.

Gospodarki krajowe z dużym udziałem sektora MŚP odznaczają się wyższym poziomem odporności na kryzysy gospodarcze. Zdolność sektora MŚP do szybkiej adaptacji do nagłych i rozległych zmian warunków prowadzenia działalności gospodarczej sprzyja stabilizacji sytuacji gospodarczej w momentach gorszej koniunktury, ale również wzmacnia proces odbudowy i pobudzenia gospodarki na etapie wychodzenia z kryzysu. Ma to szczególne znaczenie w okresie przezwyciężania skutków COVID-19. W związku z zerwaniem lub zakłóceniem znacznej ilości łańcuchów dostaw, w których zaangażowane były m.in. podmioty pochodzące spoza obszaru Unii Europejskiej, wiele przedsiębiorstw europejskich będzie poszukiwało partnerów dających większą stabilność i przewidywalność dostaw i usług. Stanowi to szansę dla sektora MŚP zarówno w kontekście relacji krajowych, jak i transgranicznych.

Podkreślenie istotnej roli oraz znaczenia przedsiębiorców należących do sektora MŚP we współczesnej gospodarce, w szczególności w kształtowaniu jej przewag konkurencyjnych, znalazło odzwierciedlenie w założeniach krajowej oraz unijnej polityki gospodarczej.



Prowadzi to do efektu synergii, ułatwiającego osiągnięcie zakładanych celów w zakresie dalszego rozwoju sektora MŚP.

Unijne ramy polityki dotyczącej MŚP oraz programów wsparcia określone zostały przede wszystkim przez program *Small Business Act* z 2008 r.<sup>11)</sup>, w którym wskazano 10 obszarów działań zmierzających do ustanowienia optymalnych warunków funkcjonowania dla MŚP. Zgodnie z programem jednym z aspektów dostosowania instrumentów polityki publicznej do potrzeb MŚP powinno być ułatwienie MŚP udziału w zamówieniach publicznych. Kwestii MŚP w realiach zmieniającej się intensywnie gospodarki europejskiej poświęcona jest *Strategia MŚP na rzecz zrównoważonej i cyfrowej Europy* z 2020 r.<sup>12)</sup>, ukierunkowana na zwiększenie liczby MŚP uczestniczących w zrównoważonych praktykach biznesowych oraz liczby MŚP stosujących technologie cyfrowe. W kontekście zamówień publicznych zwrócono uwagę m.in. na potrzebę szerszego korzystania przez zamawiających z elastyczności oferowanej przez prawo unijne w obszarze zamówień publicznych, np. dzielenia zamówienia na części, oraz potrzebę zwiększenia liczby zamówień innowacyjnych.

Duże znaczenie sektora MŚP dla polskiej gospodarki jako całości, jak i dla osób w niej zatrudnionych podkreślono w *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*. W strategii podkreślono także potrzebę wdrożenia jednolitej polityki zakupowej, której elementem powinno być wprowadzenie ułatwień dla MŚP. W tym zakresie, zgodnie z dyspozycją art. 21 ust. 2 ustawy Pzp, cele i kierunki określone w strategii, zostały uwzględnione w Polityce zakupowej państwa w ramach programów i instrumentów realizacji służących wsparciu rozwoju potencjału MŚP.

Pozytywny wpływ sektora MŚP na gospodarkę zależy nie tylko od wielkości procentowego udziału MŚP w ogólnej liczbie przedsiębiorców, lecz przede wszystkim od ich potencjału rozwojowego. MŚP dysponują wprawdzie przewagami konkurencyjnymi wynikającymi ze specyfiki ich funkcjonowania, lecz nie są one same w sobie wystarczające do zapewnienia im optymalnego poziomu rozwoju. Dlatego też, tak istotne znaczenie mają stosowne działania podejmowane przez państwo.

Do rozwoju potencjału sektora MŚP wykorzystane zostaną zamówienia publiczne, które stanowią jedno z głównych narzędzi dystrybucji środków publicznych do gospodarki. Administracja rządowa będzie dążyła do zapewnienia możliwie najlepszych warunków dla MŚP w ramach udzielanych zamówień publicznych.

## **2. Korzyści z większego udziału MŚP w zamówieniach publicznych**

Analizy rynku zamówień publicznych pokazują, że wykonawcy z sektora MŚP otrzymują znaczną część udzielanych zamówień. Nie można jednak mówić o pełnym wykorzystaniu potencjału tego sektora w zamówieniach publicznych. Duża liczba MŚP nie jest bowiem w ogóle zainteresowana ich pozyskiwaniem, ograniczając swoją działalność wyłącznie

<sup>11)</sup> Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów z dnia 25 czerwca 2008 r. „Najpierw myśl na małą skalę” - Program „*Small Business Act*” dla Europy.

<sup>12)</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów z dnia 10 marca 2020 r. *Strategia MŚP na rzecz zrównoważonej i cyfrowej Europy*.

do rynku komercyjnego<sup>13)</sup>. Zamówienia publiczne kojarzą im się raczej z licznymi ryzykami, a nie istotną szansą biznesową. Wpływ na to ma również niski poziom zamówień o charakterze zrównoważonym oraz innowacyjnym.

Ten sposób postrzegania zamówień powoduje, że realne korzyści płynące z udziału w rynku zamówień, takie jak dostęp do stabilnego źródła wynagrodzenia, budowanie renomy przedsiębiorstwa, czerpane są przez ograniczony krąg MŚP. Zmniejsza to skalę pozytywnego oddziaływania zamówień publicznych na cały sektor MŚP.

Wsparcie rozwoju potencjału MŚP nastąpi przez dalsze otwieranie rynku zamówień publicznych na potrzeby i możliwości MŚP, a w konsekwencji zwiększenie liczby przedsiębiorców ubiegających się i pozyskujących zamówienia. Spojrzenie na procesy zakupowe z perspektywy MŚP ma stanowić istotny wyznacznik działań zamawiających należących do administracji rządowej. Podjęte zostaną również działania wpierające udział przedsiębiorców, w tym MŚP, w zamówieniach udzielanych w innych państwach członkowskich Unii Europejskiej oraz przez organizacje międzynarodowe. Wzrost liczby zamówień innowacyjnych oraz zrównoważonych, w ramach realizacji jednego z dwóch pozostałych priorytetów Polityki zakupowej państwa, będzie również odgrywał znaczącą rolę w zwiększaniu zainteresowania MŚP rynkiem zamówień publicznych<sup>14)</sup>.

Szersza dostępność zamówień, w połączeniu z odpowiednim ich ukierunkowaniem, zapewni przedsiębiorcom wzrost popytu na oferowane przez nich usługi, produkty oraz roboty budowlane. Większy strumień środków publicznych trafiający do sektora MŚP pozwoli na wzrost inwestycji, w tym w kapitał ludzki. Inaczej mówiąc, udział w zamówieniach publicznych będzie stanowił impuls do rozszerzania zakresu prowadzonej działalności gospodarczej.

Wzrost zainteresowania MŚP rynkiem zamówień publicznych przyniesie pozytywne efekty także dla zamawiających, jak i całej gospodarki. Dla rynku zamówień będzie oznaczał przede wszystkim dalszy wzrost konkurencyjności, a w konsekwencji otrzymywanie przez zamawiających korzystniejszych ofert. Gospodarka z kolei będzie czerpała korzyści z uwolnienia potencjału wzrostu i innowacyjności MŚP<sup>15)</sup>. Poza tym, zamówienia publiczne dadzą większej liczbie MŚP szansę wejścia na rynek.

Działania podjęte w celu zwiększenia zaangażowania MŚP w zamówienia publiczne będą korzystne w równym stopniu dla przedsiębiorców krajowych, jak i pochodzących z innych państw członkowskich Unii Europejskiej. Jednakże struktura udziału krajowych i zagranicznych MŚP w polskim rynku zamówień publicznych wskazuje, że z efektów podjętych działań skorzystają w znacznej mierze podmioty krajowe, działające na regionalnych oraz lokalnych rynkach. Z kolejnych sprawozdań Prezesa UZP z funkcjonowania systemu zamówień publicznych<sup>16)</sup> wynika bowiem, że z ogólnej liczby

<sup>13)</sup> Koncepcja nowego Prawa Zamówień Publicznych, Czerwiec 2018 r.

<sup>14)</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Strategia MŚP na rzecz zrównoważonej oraz cyfrowej Europy z 10 marca 2020 r.

<sup>15)</sup> Dokument roboczy służb Komisji Europejskiej Kodeks najlepszych praktyk ułatwiających dostęp MŚP do zamówień publicznych, 2008 r.

<sup>16)</sup> <https://uzp.bip.gov.pl/sprawozdania/>

MŚP ubiegających się o zamówienia udzielane przez polskich zamawiających zdecydowana większość to przedsiębiorcy krajowi.

Dominująca pozycja krajowych MŚP na polskim rynku zamówień publicznych oznacza zatem, że kontynuowanie procesu otwierania zamówień publicznych na MŚP przyczyni się do wzmocnienia potencjału krajowego sektora usług oraz sektora przemysłowego.

### **3. Rola Polityki zakupowej państwa w rozwoju potencjału MŚP**

Wprowadza się nowe strategiczne podejście administracji rządowej do kwestii udziału MŚP w zamówieniach publicznych. Obok dążenia do wzrostu aktywności MŚP obecnych już na rynku zamówień publicznych, jego głównym założeniem jest szerszy udział w rynku tych przedsiębiorców z sektora MŚP, którzy w ramach dotychczasowej działalności gospodarczej nie ubiegali się o zamówienia publiczne.

Za tworzenie dogodnych warunków dla MŚP w ramach zamówień publicznych, obok podmiotów publicznych odpowiedzialnych za funkcjonowanie całego systemu zamówień publicznych, odpowiedzialni są – na gruncie poszczególnych procesów zakupowych – kierownicy zamawiających wchodzących w skład administracji rządowej.

Ustanowienie odpowiednich rozwiązań prawnych, w tym przyjaznych MŚP, było pierwszym i zarazem najważniejszym krokiem prowadzonej reformy systemu zamówień publicznych. Aktualnie kluczowe znaczenie ma dokonanie zmian w procesie stosowania prawa zamówień publicznych przez zamawiających w celu bardziej optymalnego wykorzystania dostępnych możliwości.

#### **Zwiększeniu zaangażowania sektora MŚP w zamówienia publiczne będą sprzyjały:**

- Zmiana podejścia zamawiających do udziału MŚP w procesie zakupowym

Dalszy wzrost zainteresowania MŚP rynkiem zamówień publicznych zależy w dużym stopniu od zmiany podejścia zamawiających do kwestii udziału MŚP w zamówieniach publicznych. Niezbędnym jest dostrzeżenie i zrozumienie przez poszczególnych zamawiających pozytywnego wpływu sektora MŚP na prowadzone przez nich procesy zakupowe, wyrażającego się m.in. konkretnymi oszczędnościami finansowymi, wyższą jakością oferowanych produktów, robót budowlanych lub usług. Bez częstszego oraz bardziej efektywnego wykorzystania rozwiązań sprzyjających MŚP uczynienie krajowego rynku zamówień publicznych w pełni otwartego na MŚP będzie utrudnione.

Ustawa Pzp stworzyła ramy prawne sprzyjające większej partycypacji MŚP w procesach zakupowych. Zmianie podejścia zamawiających ma służyć zobowiązanie ich do szerszego uwzględniania w procesach zakupowych rozwiązań i instrumentów prawnych pozytywnie wpływających na sytuację MŚP. Określony zostaje katalog zamówień, przy udzielaniu których stosowanie wspomnianych rozwiązań i instrumentów ma charakter obligatoryjny.

Przedmiotowe podejście powinno być również stosowane w przypadku zamówień publicznych udzielanych poza reżimem ustawy Pzp.

Istotną rolę dla MŚP odgrywa odpowiednie zorganizowanie procesu ubiegania się o zamówienia publicznie. Pozwala to przedsiębiorcom wykorzystać w sposób optymalny posiadane zasoby w celu pozyskania zamówień publicznych, a następnie ich realizacji. Dlatego też, kierownicy zamawiających już na etapie planowania postępowań powinni dążyć do zapewnienia MŚP dostępu do informacji, które mogą mieć istotny wpływ na ich decyzje odnośnie udziału w poszczególnych postępowaniach.

- Zapewnienie przedsiębiorcom należącym do sektora MŚP szerokiego i łatwo dostępnego wsparcia merytorycznego

Zmianom w kulturze udzielania zamówień publicznych powinno towarzyszyć odpowiednie wzmocnienie po stronie MŚP kompetencji niezbędnych do ubiegania się o zamówienia publiczne. Brak wystarczającej znajomości przepisów prawa z obszaru zamówień publicznych oraz praktycznych aspektów procesu udzielania zamówień publicznych stanowią jedną z głównych barier w dostępie do rynku. Istnienie powyższych luk kompetencyjnych wpływa na postrzeganie zamówień publicznych jako skomplikowanych oraz niedostosowanych do możliwości MŚP.

Podjęte zostaną działania ukierunkowane na zapewnienie MŚP odpowiedniego poziomu wsparcia merytorycznego. Większy nacisk położony zostanie na praktyczne aspekty procesu zakupowego. Umiejętność poszukiwania informacji o zamówieniach publicznych, posługiwania się narzędziami wynikającymi z elektronizacji czy też umiejętność prowadzenia skutecznych negocjacji, to kompetencje równie ważne, jak znajomość poszczególnych procedur zamówieniowych.

MŚP zostanie zapewniony dostęp do informacji o aktualnych zasadach oraz wymaganiach związanych z udzielaniem zamówień publicznych w innych państwach członkowskich Unii Europejskiej. Wpłyne to pozytywnie na ich skłonność do udziału w tej kategorii zamówień.

- Wsparcie przepływu informacji między uczestnikami rynku

Rozwiązaniem często wykorzystywanym przez MŚP, które dopuszcza ustawa Pzp, jest nawiązywanie współpracy w formie konsorcjum. Pozwala ono na łączenie posiadanych zasobów oraz potencjału (np. zasoby finansowe, organizacyjne, doświadczenie), w celu pozyskania zamówień publicznych przekraczających możliwości pojedynczych przedsiębiorców. Wielu przedsiębiorców napotyka jednak problemy z nawiązywaniem tego typu współpracy, które wynikają m.in. z braku odpowiedniego przepływu stosownych informacji między przedsiębiorcami. Stanowi to często barierę w dostępie do rynku zamówień publicznych. Dlatego też, stworzone zostanie rozwiązanie o charakterze informatycznym dedykowane wymianie informacjami o gotowości do podjęcia współpracy między przedsiębiorcami.

Podjęte zostaną również działania mające na celu wypracowanie rozwiązania o charakterze informatycznym ułatwiającego zamawiającym udzielającym zamówień o wartości poniżej progu stosowania ustawy Pzp (tj. 130 000 zł) wykorzystywanie potencjału lokalnych

przedsiębiorców oraz osób fizycznych, deklarujących gotowość realizacji tego typu zamówień. Pod uwagę brane jest utworzenie rejestru dla osób fizycznych oraz przedsiębiorców oferujących swoje usługi lub produkty na poziomie lokalnym (np. gminnym, w danym mieście), do którego wpis byłby fakultatywny. Dzięki takiemu rejestrowi, z jednej strony, zamawiający zyskaliby wiedzę na temat potencjału wykonawców lokalnych i regionalnych oraz możliwości realizowania dodatkowych celów gospodarczych i społecznych, z której będą mogli skorzystać przy udzielaniu zamówienia. Z drugiej strony, rejestr mógłby stanowić wsparcie osób fizycznych oraz przedsiębiorców, którzy świadczą usługi lub prowadzą działalność produkcyjną, lecz mają trudności ze zdobyciem kontrahentów, a w konsekwencji służyłby aktywizacji lokalnego potencjału gospodarczego. Stworzenie rejestru stanowiłoby kolejny etap szeroko rozumianego procesu elektronicznej zamówień publicznych.

➤ Wprowadzenie dalszych ułatwień proceduralnych

Nadmierne obowiązki o charakterze formalnym, w tym wymagania w zakresie składanych dokumentów, są wymieniane wśród ważnych czynników zniechęcających przedsiębiorców do ubiegania się o zamówienia publiczne. Proces tworzenia bardziej przyjaznych oraz uproszczonych krajowych ram prawnych udzielania zamówień publicznych zainicjowało uchwalenie ustawy Pzp, która obowiązuje od 1 stycznia 2021 r.

Wiele z przyjętych w niej rozwiązań jest szczególnie korzystne dla MŚP. Wśród tych najważniejszych należy wskazać wprowadzenie nowej procedury dla zamówień o wartości mniejszej niż progi unijne, zrównoważenie pozycji stron umowy w sprawie zamówienia publicznego (np. wprowadzenie obowiązku częściowych płatności lub udzielania zaliczek) czy też wzmocnienie ochrony słusznych interesów podwykonawców. Powyższe rozwiązania spotkały się z pozytywnym odbiorem ze strony MŚP.

Kontynuacją przyjętego kierunku zmian legislacyjnych będzie wprowadzenie do krajowego systemu zamówień publicznych certyfikacji wykonawców. Możliwość ustanowienia mechanizmu certyfikacji przewiduje prawo unijne z obszaru zamówień publicznych. Z możliwości tej skorzystało wiele państw członkowskich, w tym państwa Europy Środkowo-Wschodniej. Planowane rozwiązanie będzie w pełni zgodne z dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/24/UE z dnia 26 lutego 2014 r. w sprawie zamówień publicznych, uchylającą dyrektywę 2004/18/WE (Dz. Urz. UE L 94 z 28.03.2014, str. 65, z późn. zm.), zwaną dalej „dyrektywą 2014/24/UE”, w tym z wynikającymi z niej zasadami, tj. zasadą równego traktowania i niedyskryminacji.

Z mechanizmem certyfikacji wiążą się określone korzyści dla wykonawców należących do sektora MŚP. Przyczynia się on do znacznego skrócenia czasu niezbędnego na przygotowanie oferty. Powierzenie weryfikacji sytuacji wykonawcy wyspecjalizowanemu podmiotowi, niezależnemu od zamawiających sprzyja z kolei profesjonalizacji oraz transparentności procesu weryfikacji wykonawców. Istotne jest również obniżenie kosztów udziału w postępowaniu.

➤ Odpowiednia jakość dokumentów zamówienia

Jakość dokumentów zamówienia udostępnianych przez zamawiających wpływa na decyzje przedsiębiorców należących do sektora MŚP odnośnie udziału w postępowaniach. Niska przejrzystość dokumentacji lub zbyt wąski zakres zawartych w niej informacji może stanowić czynnik zniechęcający MŚP do ubiegania się o pozyskanie zamówienia publicznego. Sporządzenie prawidłowej oferty jest w takiej sytuacji utrudnione i wymaga dodatkowego zaangażowania.

Utrudnieniem dla MŚP są znaczące rozbieżności między formą, strukturą oraz treścią dokumentów udostępnianych przez różnych zamawiających, a dotyczących podobnych zamówień. Powoduje to nie tylko wydłużenie czasu niezbędnego do zapoznania z się dokumentacją, ale stwarza też po stronie przedsiębiorcy dodatkowe ryzyko popełnienia błędu.

W celu zapewnienia odpowiedniej jakości dokumentacji zamówienia, jak również ich większego ujednoczenia, podjęte zostaną działania zmierzające do standaryzacji dokumentów zamówienia na poszczególne rodzaje usług, dostaw oraz robót budowlanych. Przygotowane zostaną „pakiety” dokumentów przeznaczone do wykorzystania przy udzielaniu kluczowych dla rynku zamówień publicznych rodzajów usług, dostaw oraz robót budowlanych. W skład „pakietu” będą wchodziły wzory wszystkich najważniejszych dla danego procesu zakupowego dokumentów zamówienia, np. specyfikacja warunków zamówienia/opisu potrzeb i wymagań, wzory stosownych oświadczeń, wzór projektu umowy w sprawie zamówienia publicznego itp.

Korzystanie ze standardowej dokumentacji zamówienia przez zamawiających pozwoli na znaczne skrócenie po stronie wykonawców czasu niezbędnego na jej analizę. Dzięki temu, przedsiębiorcy będą mogli skupić się na innych bardziej wymagających czynnościach związanych z ubieganiem się o zamówienia publiczne.

Korzystanie z przygotowanych dokumentów jest zalecane. Ostatecznie to zamawiający będą decydowali o korzystaniu z nich, kierując się specyfiką danego postępowania.

➤ Wsparcie udziału polskich MŚP w zamówieniach organizacji międzynarodowych

Organizacje międzynarodowe ogłaszają corocznie zamówienia publiczne o wartości około 50 mld USD. Tylko organizacje systemu ONZ ogłaszają przetargi na kwotę blisko 20 mld USD. Niestety, uczestnictwo polskich przedsiębiorców w przetargach organizacji i agencji międzynarodowych nadal jest na bardzo niskim poziomie. Polska znajduje się obecnie na 157 miejscu wśród 177 państw uczestniczących w przetargach ONZ. Wśród innych organizacji należy wymienić: OECD, NATO, Międzynarodowy Czerwony Krzyż.

Do zamówień międzynarodowych zaliczany jest także otwierający się rynek zamówień armii USA stacjonującej w Polsce i w Europie, zwłaszcza w zakresie rozwoju infrastruktury, obsługi, dostaw urządzeń i wyposażenia.

Zamówienia międzynarodowe obejmują głównie dostawy towarów i świadczenie usług na rzecz samych organizacji, np. żywność i towary rolne, odzież, sprzęt i usługi z sektora transportu, energii i górnictwa, sprzęt wojskowy, sprzęt i usługi IT, usługi konsultingowe,



konferencyjne, graficzne, wydawnicze czy usługi remontowo-budowlane, a także projektów realizowanych pośrednio, np. w ramach pomocy rozwojowej (ODA).

Organizacje międzynarodowe zapewniają bezpieczeństwo płatności, promocję i nawiązywanie nowych kontaktów biznesowych, dywersyfikację zamówień, doskonałe referencje, terminowość przebiegu realizacji zadań, bardzo dobre i stabilne warunki finansowe, co przekłada się bezpośrednio na rozwój biznesu. Bariery uczestnictwa jest rozproszony system informacji, różne (w zależności od organizacji) systemy klasyfikacji towarów i usług, odmienne wymogi i procedury przetargowe, odmienne systemy rejestracji potencjalnych oferentów oraz terminy przetargowe.

Wobec niskiego poziomu udziału polskich przedsiębiorców, w tym MŚP, w zamówieniach udzielanych przez organizacje międzynarodowe będą kontynuowane działania ukierunkowane na zapewnienie dostępu do informacji o zamówieniach, wsparcia merytorycznego oraz instytucjonalnego.

## Rozdział VI Priorytet – Zrównoważone i innowacyjne zamówienia publiczne



### 1. Czym są zamówienia zrównoważone?

Model zrównoważonego rozwoju stanowi fundament polityki środowiskowej, społecznej oraz gospodarczej krajów rozwiniętych. Dla osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju wymagana jest synergia między trzema kluczowymi elementami, tj. wzrostem gospodarczym, włączeniem społecznym oraz ochroną środowiska. Są one wzajemnie połączone, i jako takie warunkują osiągnięcie dobrobytu przez poszczególne społeczeństwa.



(źródło: <https://www.un.org.pl/>)

Jednym z głównych instrumentów realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju są zrównoważone zamówienia publiczne. Mimo tego, że nie posiadają one definicji legalnej w żadnym z unijnych ani krajowych aktów prawnych, należy przez nie rozumieć taki sposób organizacji postępowań o udzielenie zamówienia, który uwzględnia aspekty środowiskowe lub społeczne, przy jednoczesnym zapewnieniu celowego, racjonalnego i oszczędnego wydatkowania środków publicznych<sup>17)</sup>. Zrównoważone zamówienia publiczne stanowią zatem operacjonalizację zasad i celów zrównoważonego rozwoju<sup>18)</sup>.

W ramach kategorii zrównoważonych zamówień publicznych można wyodrębnić tzw.:

- **zamówienia społeczne**
- **zamówienia zielone**

<sup>17)</sup> Zob. Zrównoważone zamówienia publiczne. Aspekty społeczne i środowiskowe w procedurze udzielania zamówienia w świetle nowelizacji ustawy - Prawo zamówień publicznych, Urząd Zamówień Publicznych, str. 5.

<sup>18)</sup> Zob. Rezolucje ONZ z dnia 25 września 2015 r. „Przekształcamy nasz świat: Agenda 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju”.



Ważnym aspektem zrównoważonego rozwoju jest także wzrost innowacyjności gospodarki, który umożliwia nie tylko podnoszenie poziomu konkurencyjności gospodarki, ale także ograniczenie negatywnego oddziaływania na środowisko (ekoinnowacje) czy też włączenie społeczne (np. rozwój środków komunikacji elektronicznej). Istotną rolę w tym zakresie, o charakterze stymulującym, odgrywają **innowacyjne zamówienia publiczne**.

## 2. Efektywność zamówień publicznych

Zgodnie z zasadą efektywności, sposób przygotowania i przeprowadzenia postępowania o udzielenie zamówienia publicznego ma zapewnić uzyskanie najlepszej jakości dostaw, usług oraz robót budowlanych, uzasadnionej charakterem zamówienia, w ramach posiadanych przez zamawiającego środków finansowych. Ma również zapewnić uzyskanie najlepszych efektów społecznych, środowiskowych oraz gospodarczych, jeżeli są one możliwe do osiągnięcia z uwagi na przedmiot danego zamówienia.

Realizacją zasady efektywności jest więc przygotowanie postępowania w taki sposób, aby udzielając zamówienia, zamawiający mógł jednocześnie realizować cele strategiczne Polski, wynikające z priorytetów określonych w polityce zakupowej, a tym samym przyczyniać się do wzrostu zrównoważonego rozwoju.

Zamawiający, stosując się do rekomendacji polityki, będzie realizować zasadę efektywności. Ustawa Pzp nie nakazuje, aby w każdym zamówieniu zamawiający uwzględniał aspekty społeczne, środowiskowe lub innowacyjne. Nie każde bowiem zamówienie może realizować takie dodatkowe cele. Zamawiający powinien jednak za każdym razem rozważyć, czy którykolwiek z tych aspektów mógłby być zastosowany w danym zamówieniu i czy jest to uzasadnione.

Przygotowanie zamówień zrównoważonych wymaga większego nakładu pracy i środków po stronie zamawiającego. Wiąże się również z koniecznością zmierzenia się z większą liczbą ryzyk. Aby móc dobrze je określić, a następnie zminimalizować, należy w odpowiedni sposób przygotować się do takiego postępowania.

Zamawiający, tam gdzie to możliwe, powinni korzystać z możliwości udziału we wspólnych projektach i badaniach naukowych, w tym przeprowadzanych pod egidą Unii Europejskiej. Może to stworzyć zupełnie nowe możliwości wykorzystania nowoczesnych i innowacyjnych technologii. Przykładem takiego programu jest Program Horyzont Europa<sup>19)</sup>.

Przygotowując się do zamówień zrównoważonych, należy również szukać możliwości dodatkowego finansowania. Zamawiający powinni więc wykorzystywać możliwości w tym zakresie, wynikające z perspektywy finansowej na lata 2021–2027.

---

<sup>19)</sup> Szczegółowe informacje o unijnych programach badawczych, w tym o programie Horyzont Europa, znajdują się na stronie internetowej Krajowego Punktu Kontaktowego Programów Badawczych UE <https://www.kpk.gov.pl/>

### 3. Zamówienia społeczne

#### 1) Czym są zamówienia społeczne?

Społecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne stanowią (obok zamówień zielonych) jeden z rodzajów zrównoważonych zamówień publicznych. Należy przez nie rozumieć zamówienia publiczne, w ramach których zamawiający, dążąc do zaspokojenia własnej potrzeby zakupowej, uwzględnia w zamówieniu publicznym również aspekty społeczne, które mogą obejmować:

- wymóg zatrudnienia m.in. osób bezrobotnych, poszukujących pracy, osób usamodzielnianych czy też z niepełnosprawnościami;
- godną pracę;
- zgodność z prawami społecznymi i z prawem do pracy;
- integrację społeczną osób marginalizowanych (w tym także osób z niepełnosprawnościami);
- równość szans i niedyskryminację;
- zapewnienie dostępności dla wszystkich zainteresowanych;
- uwzględnienie kryteriów zrównoważonego rozwoju, w tym kwestii etycznego handlu oraz szerszego dobrowolnego przestrzegania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Oznacza to zatem dodatkowe wymagania względem zamawianej usługi, dostawy lub roboty budowlanej, wprowadzane przez zamawiającego do dokumentów zamówienia, które umożliwiają realizację celów społecznych w udzielanych zamówieniach publicznych.

Aspekty społeczne mogą być uwzględniane na różnych etapach procesu udzielania zamówienia publicznego, takich jak planowanie i przygotowanie postępowania, prowadzenie postępowania o udzielenie zamówienia, jak również na etapie realizacji zamówienia.

Obecnie w systemie zamówień publicznych funkcjonują *Zalecenia w sprawie uwzględniania przez administrację rządową aspektów społecznych w zamówieniach publicznych*, przyjęte przez Radę Ministrów w dniu 29 marca 2017 r., które nakładają na wszystkich kierowników jednostek administracji rządowej obowiązek uwzględniania aspektów społecznych, w tym w szczególności klauzul społecznych, w możliwie jak najszerszym zakresie oraz w jak największej liczbie postępowań o udzielenie zamówienia publicznego<sup>20)</sup>. Polityka zakupowa wpisuje się w te zalecenia, uzupełnia je i wskazuje narzędzia efektywniejszego uwzględniania aspektów społecznych w danym zamówieniu.

Wartym podkreślenia jest fakt, że społecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne, mogą okazać się ważnym narzędziem także w przeciwdziałaniu niekorzystnym skutkom kryzysu związanego z wystąpieniem COVID-19.

<sup>20)</sup> <https://www.uzp.gov.pl/aktualnosci/archiwalne/zalecenia-w-sprawie-uwzględniania-przez-administracje-rzadowa-aspektow-spoecznych-w-zamowieniach-publicznych>

## 2) Korzyści ze stosowania aspektów społecznych

Społeczne zamówienia publiczne pozwalają osiągać wymierne korzyści nie tylko z punktu widzenia celów społecznych konkretnych zamawiających, ale także na poziomie regionalnym, krajowym czy międzynarodowym. Wśród korzyści, które można osiągnąć stosując aspekty społeczne w zamówieniach publicznych, można wskazać:

- zatrudnienie osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym, przynajmniej na okres realizacji zamówienia, w tym młodzieży i pracowników po ukończeniu 50. roku życia;
- ułatwienie dostępu do zamówień podmiotom ekonomii społecznej;
- możliwość dostosowania przedmiotu zamówienia do wymagań użytkowników końcowych, w szczególności osób z niepełnosprawnościami, osób z grup defaworyzowanych;
- podniesienie jakości życia, w szczególności osób z niepełnosprawnościami oraz osób z grup defaworyzowanych;
- stosowanie w praktyce zasady równości szans;
- preferowanie firm, które uwzględniają w praktyce aspekty społeczne;
- promowanie wśród przedsiębiorców społecznej odpowiedzialności i etykiet społecznych.

## 3) Rola polityki zakupowej w działaniach odpowiedzialnych społecznie

Polityka zakupowa państwa stanowi kolejny argument na rzecz uwzględniania przez zamawiających aspektów społecznych w przeprowadzanych procesach zakupowych. Organy kontrolne lub inne organy, w trakcie realizowania swoich czynności związanych z kontrolą lub nadzorem zamawiających, powinny mieć na uwadze rekomendacje i cele polityki w zakresie zamówień odpowiedzialnych społecznie.

Wzrost liczby zamówień społecznych wpłynie pozytywnie na upowszechnianie prospołecznych postaw przedsiębiorców. Wdrażanie przez nich metod zarządzania oraz aktywnego podejścia do aspektów społecznych (a nawet szerzej – zamówień zrównoważonych) może być stymulowane przez działania administracji rządowej. Dlatego też celem polityki w ramach przedmiotowego priorytetu jest zwiększanie zastosowania aspektów społecznych w zamówieniach publicznych oraz zwiększenie liczby przedsiębiorców realizujących założenia społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>21)</sup>.

Zamawiający, udzielając zamówień publicznych, powinni formułować względem wykonawców ubiegających się o zamówienia publiczne wymagania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz poszanowania praw człowieka, także odnośnie całego łańcucha dostaw. Wymagania te, zgodnie z regulacjami ustawy Pzp, muszą być związane z przedmiotem udzielanego zamówienia publicznego.

---

<sup>21)</sup> Zob. <https://www.oecd.org/governance/public-procurement/procurement-and-rbc/>

## 4. Zamówienia zdrowotne

### 1) Czym są zamówienia zdrowotne?

Ustawodawca określając czym ma być Polityka zakupowa państwa wskazał w art. 21 ust. 1 pkt 5 ustawy Pzp na potrzebę szerszego uwzględniania przez zamawiających aspektów zdrowotnych. W praktyce oznacza to wykorzystanie wiedzy o zdrowym stylu życia, w tym zasadach racjonalnego żywienia, również w działaniach organizacyjnych administracji publicznej. Aspekty te przyczynią się bowiem do kształtowania właściwych nawyków żywieniowych, a w konsekwencji także zachowań prozdrowotnych czy kreowania środowiska promującego zdrowy styl życia. Należy mieć na uwadze, że prawidłowe żywienie stanowi najważniejszy czynnik środowiskowy, mający wpływ na rozwój organizmu oraz zapewnienie dobrego stanu zdrowia. Utrwalanie właściwych nawyków żywieniowych jest szczególnie ważne ze względu na profilaktykę chorób rozwijających się na tle wadliwego żywienia, zwłaszcza nadwagi i otyłości oraz ich konsekwencji wielonarządowych. W tym miejscu warto podkreślić, że przewlekłe choroby niezakaźne, w tym cukrzyca i otyłość, stanowią poważne wyzwanie dla zdrowia publicznego.

Według najnowszych badań i raportów walka z nadwagą i otyłością wśród dzieci i dorosłych stanowi jedno z wyzwań, jakie w perspektywie najbliższych lat stoją przed aparatem państwowym. W tym celu potrzebne są skoordynowane działania całej administracji, czego jednym z elementów jest Polityka zakupowa państwa. Mimo wysiłków na rzecz powstrzymania wzrostu nadwagi i otyłości w społeczeństwie, problem ten wciąż nie został rozwiązany.

Pojawienie się nowego koronawirusa (SARS-CoV-2), który doprowadził do globalnej pandemii COVID-19, nasiliło pilną potrzebę podjęcia działań w celu zmniejszenia otyłości, która zwiększa ryzyko ciężkiego przebiegu COVID 19.

### 2) Korzyści ze stosowania aspektów zdrowotnych

Długofalowe efekty wprowadzenia powyższych zmian będzie można zaobserwować na przestrzeni kilku lat. Przewidywane korzyści:

- zmiana struktury spożycia produktów o wysokiej zawartości cukru, soli, tłuszczu;
- mechanizm przeciwdziałania negatywnym zachowaniom zdrowotnym;
- promocja zachowań prozdrowotnych, w tym zdrowych nawyków żywieniowych;
- zmniejszenie częstości występowania żywieniowych czynników ryzyka przewlekłych chorób niezakaźnych;
- pozytywny wpływ na wskaźniki zdrowotne, w tym zahamowanie trendów wzrostowych nadwagi i otyłości, a co za tym idzie zmniejszenie częstości występowania chorób metabolicznych, chorób układu krążenia czy nowotworów dietozależnych;

- sukcesywne zwiększanie na rynku asortymentu żywności o obniżonej zawartości cukrów, tłuszczu oraz soli.

### 3) Rola polityki zakupowej w działaniach zdrowotnych

Działania wynikające z Polityki zakupowej państwa stanowią jeden z elementów polityki zdrowotnej i jako takie stanowią zaledwie wycinek działań realizowanych w celu poprawy zdrowia i nawyków żywieniowych Polaków. Jednakże z uwagi na skalę wydatkowanych środków oraz doniosłość realizowanych przedsięwzięć, rolą Polityki w zakresie działań prozdrowotnych jest promowanie wyboru żywności wysokiej jakości.

Zamówienia realizowane zgodnie z rekomendacjami wynikającymi z Polityki mają stanowić impuls dla rozwoju rynku producentów żywności wysokiej jakości, a także rynku usług gastronomicznych (catering) oraz zwiększania popytu na taką żywność. Będzie to element budowania otoczenia sprzyjającego prozdrowotnym wyborom żywieniowym.

## 5. Zamówienia zielone

### 1) Czym są zielone zamówienia

Zielone zamówienia publiczne odgrywają ważną rolę w realizacji unijnych oraz krajowych celów środowiskowych i klimatycznych. Stanowią one: „(...) proces, w ramach którego instytucje publiczne starają się uzyskać towary, usługi i roboty budowlane, których oddziaływanie na środowisko w trakcie ich cyklu życia jest ograniczone w porównaniu do towarów, usług i robót budowlanych o identycznym przeznaczeniu, jakie zostałyby zamówione w innym przypadku”<sup>22)</sup>.

Inaczej mówiąc, zielone zamówienia publiczne to zamówienia, które pozwalają zaspokoić potrzeby zamawiających, w tym osiągnąć realne korzyści ekonomiczne w całym cyklu życia produktu, i jednocześnie w możliwie najszerszym zakresie są przyjazne dla środowiska i klimatu. Dzięki zielonym zamówieniom publicznym wydatkowanie środków publicznych może być połączone z realizacją celów zrównoważonego rozwoju, a także ważnych celów gospodarczych, takich jak wzrost innowacyjności gospodarki.

W wymiarze proceduralnym o uznaniu zamówienia za zamówienie zielone decyduje uwzględnienie w ramach konkretnego postępowania aspektów środowiskowych. Aspekty środowiskowe mogą zostać wykorzystane w:

- opisie przedmiotu zamówienia (np. wymagania dotyczące określonych poziomów oddziaływania na środowisko);
- warunkach udziału w postępowaniu lub w fakultatywnych podstawach wykluczenia z postępowania o udzielenie zamówienia (np. obowiązek spełniania wymogów systemów lub norm zarządzania środowiskowego, brak naruszenia nakazów i zakazów w dziedzinie ochrony środowiska);
- kryteriach oceny ofert (np. kryteria odnoszące się do efektywności energetycznej przedmiotu zamówienia);
- wymaganiach związanych z realizacją zamówienia (np. wymagania dotyczące określonych środków zarządzania środowiskowego).

Na duże znaczenie zamówień publicznych w procesie kształtowania trendów na rynku dóbr, usług oraz robót budowlanych w kontekście realizacji celów środowiskowych zwrócono uwagę w uchwale nr 67 Rady Ministrów z dnia 16 lipca 2019 r. w sprawie przyjęcia „Polityki Ekologicznej Państwa 2030 – strategii rozwoju w obszarze środowiska i gospodarki wodnej” (M.P. poz. 794). Jednocześnie podkreślono, że do wykorzystania potencjału zamówień publicznych w obszarze polityki środowiskowej jest niezbędne między innymi zwiększenie świadomości zamawiających oraz instytucji kontrolnych w zakresie prośrodowiskowych rozwiązań dostępnych w ustawie Pzp.

---

<sup>22)</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów z dnia 16.07.2008 r. Zamówienia publiczne na rzecz poprawy stanu środowiska, COM (2008) 400 final.

## 2) Korzyści ze stosowania aspektów środowiskowych

Korzyści płynące z udzielania zielonych zamówień publicznych mają charakter wielowymiarowy. Obok ograniczenia negatywnego oddziaływania na środowisko produktów, usług oraz robót budowlanych nabywanych przez zamawiających, a w konsekwencji poprawy warunków życia regionalnych i lokalnych społeczności (np. ekologiczny transport publiczny wpływa na ograniczenie smogu), przyczyniają się one również do kształtowania odpowiedzialnych postaw społecznych w zakresie ochrony środowiska. Udzielanie zielonych zamówień przez sektor publiczny stanowi bowiem ważny sygnał, że uwzględnianie kwestii środowiskowych i klimatycznych nie stoi na przeszkodzie efektywnemu zaspokajaniu własnych potrzeb zakupowych czy też realizacji określonych zadań.

Wśród najważniejszych korzyści dla środowiska i klimatu płynących z udzielania zielonych zamówień publicznych należy wymienić:

- ograniczenie emisji gazów cieplarnianych – np. przez zakup produktów i usług o niższym śladzie węglowym w całym cyklu życia;
- ograniczenie zużycia wody – np. przez zakup urządzeń o zmniejszonym zapotrzebowaniu na wodę;
- ograniczenie zanieczyszczenia powietrza, wody i gleby – np. przez zakup pojazdów elektrycznych do realizacji usługi transportu publicznego;
- ograniczenie ilości produkcji odpadów – np. przez wykorzystanie technologii biodegradowalności w produkcji;
- oszczędność energii – np. przez wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii;
- ograniczenie wykorzystania surowców naturalnych (pierwotnych) — np. przez wykorzystanie odpadowych surowców wtórnych.

W kontekście dążeń do urzeczywistnienia koncepcji gospodarki w obiegu zamkniętym podkreśla się, że zielone zamówienia publiczne stanowią jeden ze środków niezbędnych do zapewnienia skuteczniejszego oraz bardziej efektywnego wykorzystania zasobów<sup>23)</sup>.

Z punktu widzenia poszczególnych zamawiających kluczowe znaczenie ma możliwość generowania przez zielone zamówienia publiczne realnych i wymiernych oszczędności finansowych, których dostrzeżenie wymaga jednak zmiany podejścia zamawiających do analizy kosztów udzielanych zamówień. Przedmiotowa analiza powinna opierać się przede wszystkim o rachunek kosztów całego cyklu życia produktu, a nie wyłącznie o koszty jego nabycia. Wspomniane oszczędności mogą wynikać np. z energooszczędności produktów, z dostępności recyklingu, wykorzystania odnawialnych źródeł energii. Oszczędności zamawiających, szczególnie tych działających na poziomie regionalnym oraz lokalnym, mogą stanowić efekt poprawy warunków środowiskowych i związanej z tym możliwości

---

<sup>23)</sup> Wydany przez Komisję Europejską, Ekologiczne zakupy! Podręcznik dotyczący zielonych zamówień publicznych, wydanie trzecie, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2016.



ograniczenia nakładów na realizację innych zadań publicznych (np. ochronę zdrowia, gospodarkę odpadami).

Zielone zamówienia publiczne to także instrument pobudzania rozwoju gospodarczego, w tym przede wszystkim budowania potencjału sektora ekoinnowacyjnych technologii, usług oraz produktów. Nie ulega wątpliwości, że sektor ten zyskuje coraz większe znaczenie w gospodarce ze względu na kierunki europejskiej polityki środowiskowej oraz klimatycznej, a także stale rosnący obrót handlowy ekologicznymi rozwiązaniami. Wysoki popyt ze strony państwa na zielone zamówienia stanowi realną zachętę dla przedsiębiorców do tworzenia nowych technologii w zakresie ochrony środowiska. Dotyczy to szczególnie sektorów, w których nabywcy publiczni mają duży udział w rynku (np. w sektorze budownictwa, infrastruktury, usług zdrowotnych lub transportu). Sprzyja to podniesieniu ogólnego poziomu innowacyjności gospodarki.

### 3) Rola polityki zakupowej w zwiększeniu liczby zielonych zamówień publicznych

Ustawa Pzp ustanowiła ramy prawne udzielania zamówień publicznych, które dają zamawiającym szerokie możliwości uwzględnienia aspektów środowiskowych w prowadzonych postępowaniach o udzielenie zamówienia. Wprowadzenie skutecznych regulacji prawnych stanowi ważny, aczkolwiek wstępny krok w procesie dalszej transformacji rynku zamówień publicznych w kierunku rynku zielonych zamówień.

Zwiększenie liczby zielonych zamówień publicznych wymaga przede wszystkim większej otwartości zamawiających na kwestie środowiskowe, w tym gotowości odejścia od wyboru standardowych rozwiązań.

Dlatego też, zamawiający wchodzący w skład administracji rządowej są zobowiązani dążyć do szerokiego uwzględniania aspektów środowiskowych w prowadzonych postępowaniach o udzielenie zamówienia, biorąc przy tym pod uwagę swoje potrzeby oraz interesy. Oznacza to, że ustalenie przez zamawiającego, że w konkretnym postępowaniu istnieje możliwość zastosowania określonych aspektów środowiskowych, bez jednoczesnego uszczerbku dla jego interesów oraz poziomu i jakości zaspokojenia jego potrzeb zakupowych, powinno skutkować uwzględnieniem wspomnianych aspektów. W przypadku zamówień o wartości równej lub przekraczającej progi unijne zamawiający powinni korzystać z wyników analizy potrzeb i wymagań, o której mowa w art. 83 ustawy Pzp.

Powyższe podejście powinno być stosowane przez zamawiających należących do administracji rządowej, także w przypadku zamówień publicznych udzielanych poza reżimem ustawy Pzp.

Będą kontynuowane kompleksowe oraz odpowiednio adresowane działania edukacyjno-informacyjne zmierzające do zwiększenia świadomości zamawiających, jak również wykonawców i przedstawicieli instytucji kontrolnych, w zakresie istniejących problemów środowiskowych, a także ich znaczenia i realnego wpływu na jakość życia regionalnych i lokalnych społeczności. Ważnym aspektem wspomnianych działań będzie



przybliżenie i wyjaśnienie różnego rodzaju korzyści, w tym ekonomicznych, płynących z udzielania zielonych zamówień publicznych. Szczególny nacisk zostanie położony na dotarcie ze stosownymi informacjami do kierowników zamawiających, którzy mają decydujący wpływ na kierunek i warunki dokonywanych zakupów. Ogół powyższych działań wpłynie pozytywnie na postrzeganie roli zielonych zamówień publicznych w życiu społecznym oraz gospodarczym.

Skłonność zamawiających do udzielania zielonych zamówień publicznych warunkuje w dużej mierze poziom przygotowania merytorycznego pracowników zamawiających zarówno w zakresie możliwości występujących na gruncie ustawy Pzp, jak i dostępnych technologii oraz procesów o charakterze ekologicznym. Występowanie luk kompetencyjnych w powyższych obszarach ogranicza zdolność zamawiających do prawidłowego oraz efektywnego przeprowadzenia procesu zakupowego, a w konsekwencji obniża zainteresowanie zamawiających pozyskiwaniem rozwiązań o ograniczonym oddziaływaniu na środowisko. Odpowiedzią na powyższe trudności będzie wdrożenie programu wsparcia merytorycznego dla zamawiających, którego założeniem będzie przybliżenie praktycznych aspektów udzielania zielonych zamówień publicznych. Stosowne działania edukacyjno-informacyjne zostaną zapewnione także instytucjom kontrolnym i wykonawcom.

Zaawansowany rozwój oraz dostępność ekologicznych rozwiązań w niektórych kategoriach produktów oraz usług powoduje, że uwzględnienie aspektów środowiskowych przy ich zakupie nie powinno stanowić istotnego obciążenia dla zamawiających. Jako przykład należy wskazać energooszczędne komputery czy też papier pozyskany w wyniku recyklingu. Wzrost liczby zielonych zamówień publicznych w przypadku nabywania tego typu kategorii produktów należy uznać za ważny krok w procesie transformacji krajowego rynku zamówień publicznych. Cel ten zostanie osiągnięty przez publikowanie katalogu produktów oraz usług, których zakup będzie się wiązał z obowiązkiem zastosowania przez zamawiających należących do administracji rządowej określonych kryteriów środowiskowych. Katalog produktów oraz usług wraz z przypisanymi do nich kryteriami środowiskowymi będzie aktualizowany cyklicznie co najmniej raz na dwa lata. Zapewni to możliwość jego bieżącego dostosowywania do aktualnych trendów występujących w zakresie ekologicznych rozwiązań oraz zmian w sytuacji na rynku.

W polityce wskazano i omówiono instrumenty realizacji pozwalające na wykorzystanie możliwości oferowanych przez zielone zamówienia, które mogą stosować zamawiający w ramach poszczególnych postępowań związanych z udzieleniem zielonego zamówienia publicznego.

## 6. Zamówienia innowacyjne

### 1) Czym są zamówienia innowacyjne?

Pojęcie *innowacja* ma aktualnie wiele znaczeń. Dyrektywa 2014/24/UE wskazuje, że przez innowacje należy rozumieć: „*wdrażanie nowego lub znacznie udoskonalonego produktu, usługi lub procesu, w tym między innymi procesów produkcji, budowy lub konstrukcji, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w działalności przedsiębiorczej, organizowaniu pracy, lub relacjach zewnętrznych(...)*”.

Krajowa definicja pojęcia *innowacja* uregulowana w art. 7 pkt 6 ustawy Pzp jest związana ściśle z definicją wprowadzoną przepisami ww. dyrektywy.

W związku z powyższym, wyszczególnić można dwa modele zakupów innowacyjnych:

- zakup procesu opracowywania innowacyjnych rozwiązań (np. usługi badawcze i rozwojowe) wraz z częściowymi rezultatami (prototypem);
- zakup innowacyjnych rezultatów opracowanych przez podmioty trzecie.

Innowacyjne rozwiązania można, zgodnie z zaleceniami Komisji Europejskiej, rozróżnić zgodnie z ich charakterem. Innowacje, które stanowią ewolucję dotychczas dostępnych rozwiązań, określić można jako **innowacje stopniowe**. Nowe rozwiązania, których wejście na rynek zaburza funkcjonowanie starego systemu przez tworzenie nowych podmiotów, przepływów i wartości, stanowią **innowacje radykalne**. W szczególnych przypadkach, innowacje mogą doprowadzić nawet do konieczności przeprowadzenia strukturalnych lub organizacyjnych zmian. Mówimy wówczas o **innowacjach transformacyjnych**.

Każdy zamawiający, planując z wyprzedzeniem swoje zamówienia, powinien, mając świadomość własnych możliwości, kompetencji oraz organizacyjnego potencjału, realizować swoje zakupy z myślą o adekwatnym charakterze (innowacje stopniowe, innowacje radykalne lub innowacje transformacyjne), a także modelu realizacji potrzeb zakupowych. Co więcej, bardziej kwalifikowany charakter innowacji powinien bez wątpienia być rozważany w branżach, dla których rynek zamówień publicznych jest fundamentem funkcjonowania (np. infrastruktura kolejowa, drogowa, branża medyczna etc.).

Na konieczność częstszego uwzględnienia aspektów innowacyjnych zwraca uwagę Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. Wskazano w niej na potrzebę stymulowania popytu na innowację przez sektor publiczny: „*W stymulowaniu popytu na innowacje, w sytuacji dość niskiej siły nabywczej klientów na rynku krajowym, istotną rolę może odegrać administracja publiczna, poprzez mądrze zaprogramowany system zamówień publicznych*”<sup>24</sup>).

### 2) Korzyści ze stosowania aspektów innowacyjnych

- Podnoszenie innowacyjności polskiej gospodarki jest jednym z kluczowych fundamentów wychodzenia z tzw. „pułapki średniego dochodu”. Tylko dzięki

<sup>24</sup> Rozdział VII: Opis głównych obszarów koncentracji działań, Obszar: Rozwój innowacyjnych firm, str. 96.

rozwijaniu innowacyjności krajowej gospodarki jest możliwe utrzymanie dynamiki wzrostu PKB, jaka ma miejsce w Polsce po transformacji ustrojowej. Zamówienia publiczne jako system, od którego wiele branż jest uzależnionych, powinny wpisywać się w działania państwa na rzecz innowacyjności.

- Szersze uwzględnianie aspektów innowacyjnych oznacza również rozwój polskich przedsiębiorstw, w tym w szczególności należących do sektora MŚP, startupów i przedsiębiorstw konkurencyjnych oraz zdolnych do gwałtownego zwiększenia potencjału.
- Budowanie przestrzeni do opracowywania lub wykorzystywania już opracowanych innowacyjnych technologii może być fundamentem, w oparciu o który mogą powstać przedsiębiorstwa konkurencyjne na rynku krajowym, europejskim, a nawet światowym.
- Występując w charakterze głównego klienta, zamawiający publiczni mogą zapewnić innowacyjnym przedsiębiorstwom możliwość przetestowania opracowanych przez nie nowych rozwiązań w warunkach rzeczywistych.
- Instytucje zamawiające mogą zachęcić innych inwestorów – zarówno publicznych, jak i prywatnych – do inwestowania w działalność prowadzoną przez swoich klientów, ponieważ nawiązanie współpracy z instytucjami zamawiającymi przekłada się na wzrost osiągniętych przez nich obrotów.
- Innowacyjne podejście do zakupów może być kluczowe w optymalizacji kosztów. Istotnym jest, aby oszczędność w zamówieniach rozpatrywać w perspektywie całego cyklu życia produktów.

### 3) Rola polityki zakupowej w rozwoju polskich innowacji

Rolą Polityki zakupowej państwa będzie włączenie środków wydatkowanych w ramach systemu zamówień publicznych do działań państwa w zakresie rozwoju polskich innowacji. Zamawiający publiczni mają potencjał, aby jako klienci na innowacje, przy wykorzystaniu środków, jakim dysponują, stali się ważnym impulsem dla rozwoju technologii. Branże, które są uzależnione od klientów należących do sektora publicznego, należy zachęcać do wypracowywania innowacyjnych rozwiązań i przyjmowania nowych technologii przez generowanie odpowiedniego popytu w sektorze publicznym.

Warto jednak zaznaczyć, że poza korzyściami, jakie płyną z zamawiania rozwiązań innowacyjnych, niosą one za sobą nierzadko szereg ryzyk i kosztów. Dlatego też, rolą polityki zakupowej jest wskazanie efektywnego modelu organizacji oraz kierunku, w jakim należy budować kompetencje zespołu praktyków zamówień. Nowe podejście do organizacji ma na celu zwiększenie efektywności innowacyjnych zakupów. Celem polityki jest zatem zachęcanie kierowników zamawiających do podejmowania ryzyka w związku z udzielaniem innowacyjnych zamówień.

Polityka zakupowa państwa, przez swoje rekomendacje i działania, z jednej strony, będzie stanowić źródło inspiracji dla zamawiających do podejmowanie określonych decyzji

biznesowych, z drugiej zaś, dostarczy argumentację oraz wsparcie dla tych decyzji. Nie podlega żadnym wątpliwościom fakt, że wraz z wprowadzeniem zasady efektywności do systemu zamówień publicznych, zamawiający powinien w swoich planach i strategiach przewidywać uwzględnienie innowacyjnych rozwiązań.

Co więcej, działania rekomendowane przez politykę będą zmierzać do zainteresowania potencjalnych innowatorów (tzn. przedsiębiorstwa zaawansowane technologicznie posiadające potencjał do wytwarzania innowacyjnych rozwiązań) współpracą z sektorem publicznym.

Realizacja celów i programów Polityki zakupowej państwa w kolejnym kroku będzie zmierzać do przyciągnięcia rozwiązań innowacyjnych na potrzeby realizowanych usług publicznych. W tym zakresie w ramach instrumentów realizacji wskazane zostaną rekomendacje do zastosowania przy korzystaniu z narzędzi wynikających z ustawy Pzp.

## Rozdział VII Programy realizacji

### 1. Profilowanie zawodowe praktyków zamówień publicznych



#### 1) Implementacja elementów ProcurCompEu

Działanie to zakłada wspieranie procesu implementacji najnowszych rekomendacji wynikających z opracowania Komisji Europejskiej pt. „ProcurCompEU – Europejskie ram kompetencji dla specjalistów ds. zamówień publicznych”, zwanego dalej: „ProcurCompEu”<sup>25)</sup>.

Wdrożenie podstawowych zasad ProcurCompEu pozwoli na stworzenie systemu wymiany informacji między zamawiającymi a Prezesem UZP w zakresie luk kompetencyjnych, jakie pojawiają się wśród praktyków zamówień publicznych w całej administracji rządowej. Działania Prezesa UZP będą koncentrować się na elementach wspólnych i powtarzających się w skali całego rynku zamówień publicznych. Będą one miały charakter uzupełniający do działań kierownika zamawiającego. Co więcej, mimo aktywności Prezesa UZP w tym obszarze, kierownicy zamawiających nie będą zwolnieni z obowiązku podejmowania działań własnych zmierzających do budowania i doskonalenia potencjału kadrowego.

W ramach działań zmierzających do realizacji niniejszego programu będą prowadzone również działania promocyjne systemu ProcurCompEu. Dodatkowo kwestia powszechnych profili zawodowych (zob. str. 40) będzie stanowić przedmiot działań edukacyjnych realizowanych w ramach polityki.

### 2. Budowanie potencjału i kompetencji praktyków zamówień publicznych



Budowanie potencjału i kompetencji odbywać się będzie za pomocą specjalnej i dedykowanej uczestnikom rynku zamówień publicznych platformy internetowej, szkoleń oraz przez opracowanie zbioru dobrych praktyk. Działania te będą uzupełniały się wzajemnie.



#### 1) Platforma internetowa

W ramach programu realizacji zostanie zbudowana internetowa platforma dla uczestników rynku zamówień publicznych, zwana dalej „Platformą Internetową” lub „platformą”. Rolą platformy będzie m.in:

- gromadzenie materiałów, wytycznych, dobrych praktyk i wiedzy z zakresu zamówień publicznych opracowanych w ramach wdrożenia polityki zakupowej;
- umożliwienie praktykom wymiany wiedzy i doświadczenia w zakresie zamówień publicznych;

<sup>25)</sup> Wydanie: Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2020.

- udostępnianie szkoleń w formie e-learning, które obejmą najważniejsze elementy systemu zamówień publicznych;
- zapewnienie organom kontroli możliwości wymiany informacji o wynikach przeprowadzonych kontroli udzielania zamówień.

Docelowo, platforma zapewni również dostęp do bazy jednostek oraz instytutów, które prowadzą badania naukowe i rozwojowe, i byłyby zainteresowane świadczeniem wsparcia merytorycznego i pomocy na rzecz instytucji zamawiających z administracji rządowej, zwłaszcza w obszarze zamówień innowacyjnych i zielonych (szerzej o tym w pkt 6 niniejszego rozdziału).

Platforma Internetowa będzie stanowiła repozytorium wiedzy, w której znajdą się analizy, rekomendacje, dobre praktyki, przykładowe kryteria oceny ofert. Przy jej wykorzystaniu będzie możliwy również dostęp do orzecznictwa Krajowej Izby Odwoławczej, sądu zamówień publicznych – Sądu Okręgowego w Warszawie oraz wybranych orzeczeń sądów powszechnych, sądów administracyjnych, Sądu Najwyższego oraz TSUE.

Ważnym punktem Platformy będzie udostępnienie całych modułów odnoszących się do możliwości uwzględniania aspektów zrównoważonych i innowacyjnych w zamówieniach:

- moduł zielonych zamówień publicznych – gdzie znajdą się informacje, wytyczne oraz praktyczne rekomendacje na temat możliwości uwzględniania zielonych zamówień publicznych. Będą tu zamieszczane informacje na temat najnowszych wiadomości i wydarzeń w obszarze zielonych zamówień publicznych.
- moduł społecznych zamówień – z informacjami na temat odpowiednich narzędzi zakupowych umożliwiających uwzględnianie aspektów społecznych, propagowanie podmiotów społecznie zaangażowanych oraz promocję społecznej odpowiedzialności biznesu, uwzględnianie wymagań w zakresie dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz projektowania dla wszystkich użytkowników, udzielanie zamówień podmiotom społecznie zaangażowanym, jak np. zakłady pracy chronionej, spółdzielnie socjalne oraz przywiązanie zakłady pracy i inne podmioty ekonomii społecznej.
- moduł innowacyjnych zamówień – z rekomendacjami oraz przykładami wykorzystania zamówień przedkomercyjnych (zob. str. 112), partnerstwa innowacyjnego, dynamicznego systemu zakupów, negocjacyjnych trybów udzielenia zamówienia, konkursu itp.

Na platformie znajdą się także zestawy kryteriów środowiskowych opracowanych przez Komisję Europejską, jak również wytyczne, jakie na tej podstawie będą opracowywane przez Radę ds. zielonych zamówień.

Platforma adresowana będzie do wszystkich uczestników rynku zamówień publicznych, tj. pracowników komórek właściwych ds. zamówień publicznych zamawiającego, wykonawców i działów zamówień publicznych przedsiębiorstw oraz pracowników organów kontroli i innych zainteresowanych. Platforma powstanie do 2024 r.

## 2) Szkolenia

W okresie obowiązywania polityki będą realizowane różnego rodzaju działania edukacyjne. Obejmą one swoim zakresem rekomendowane przez politykę narzędzia zakupowe oraz sposoby ich wykorzystania, a także przykłady udanego i efektywnego wykorzystania tych narzędzi przez innych zamawiających.

Szkolenia realizowane będą w dwóch formach, tj. stacjonarnych i *online*. Szkolenia te poświęcone będą wybranym aspektom Polityki zakupowej państwa, w tym zagadnieniom związanym z zielonymi i zrównoważonymi zamówieniami, a także efektywnemu wykorzystaniu narzędzi zakupowych wynikających z ustawy Pzp. Szkolenia będą skierowane do wszystkich zamawiających, niezależnie od ich statusu.

W założeniu tematyka szkoleń ma być skomponowana w sposób przekrojowy i obejmować tematykę zamówieniową zarówno w zakresie przygotowania postępowania o udzielenie zamówienia, wykorzystania dostępnych narzędzi, uwzględniania aspektów zrównoważonych i innowacyjnych oraz szeroko pojętej współpracy. Ważnym elementem będzie prezentowanie korzyści osiągniętych na skutek wyboru rozwiązań lub procesów o charakterze ekologicznym lub innowacyjnym. Szczególny nacisk zostanie położony na praktyczną znajomość sposobów oceny kosztów cyklu życia produktu. Do realizacji programu szkoleniowego zostanie także wykorzystany potencjał podmiotów z rynku prywatnego.

Dzięki temu praktycy będą mieli dostęp do treści w formule najbardziej dla siebie efektywnej. Szkolenia będą kierowane do wszystkich uczestników rynku zamówień publicznych, tj. wykonawców, zamawiających, kontrolerów i innych zainteresowanych, również tych, którzy nie są zobowiązani do stosowania polityki zakupowej.

Cześć z wydarzeń będzie skierowana wyłącznie do kierowników zamawiających, a ich podstawowym celem będzie zachęcenie do udzielania zielonych zamówień publicznych przez pryzmat pozytywnych doświadczeń innych zamawiających.

W ramach tego działania powstaną również rekomendacje Komitetu ds. Kontroli Zamówień publicznych dla kontrolerów podejmujących się audytu zakupów innowacyjnych.

## 3) Zbiór dobrych praktyk

W ramach realizacji zadań związanych z profesjonalizacją zostaną przygotowane pakiety rekomendacji oraz dobrych praktyk, w tym w zakresie zielonych zamówień dla różnych branż i rodzajów zamówień. W okresie obowiązywania Polityki zakupowej państwa zostanie sporządzonych szereg zbiorczych publikacji zawierających wskazane wyżej rekomendacje i praktyki.





### 3. Promocja Polityki zakupowej państwa

Działania angażujące rynek stanowią ważny element powodzenia realizacji wszystkich priorytetów Polityki zakupowej państwa. Celem tych działań będzie dotarcie do jak największej liczby podmiotów zainteresowanych (adresatów Polityki zakupowej państwa w ramach priorytetu profesjonalizacja). Podejmowane działania marketingowo-promocyjne będą obejmowały kampanię komunikacyjną za pośrednictwem Social Mediów, informacji prasowych oraz artykułów.

W trakcie obowiązywania polityki zakupowej, dla praktyków zamówień publicznych, będą organizowane konferencje dotyczące realizacji i ewaluacji priorytetów polityki.



### 4. Rozszerzanie dostępu do zamówień publicznych dla sektora MŚP

#### 1) Ramy stosowania zalecanych i obligatoryjnych instrumentów wsparcia rozwoju MŚP

Zamawiający wchodzący w skład administracji rządowej udzielający zamówień publicznych na usługi, dostawy oraz roboty budowlane w następujących sektorach:

- urządzenia medyczne (CPV: 33100000),
- usługi informatyczne i powiązane (CPV: 72000000 ; 30000000; 48000000),
- meble (włącznie z biurowymi) (CPV: 39100000),
- sprzęt transportowy i produkty pomocnicze dla transportu (CPV:34000000),
- usługi naprawcze i konserwacyjne (CPV: 50000000),
- usługi odbioru ścieków, usuwania odpadów, czyszczenia/sprzątania i usługi ekologiczne (CPV: 90000000),
- roboty budowlane (CPV: 45000000),
- usługi rolnicze (CPV: 77100000),
- maszyny przemysłowe (CPV: 42000000),
- konstrukcje i materiały budowlane (CPV: 44000000)

– obowiązani są w przypadku każdego zamówienia do ukształtowania całego procesu zakupowego, w tym postępowania o udzielenie zamówienia publicznego, w sposób zapewniający MŚP możliwość ubiegania się o zamówienie.

Zamawiający powinni dokonać wyboru optymalnych dla danego procesu zakupowego rozwiązań oraz instrumentów dostępnych w prawie zamówień publicznych, w szczególności tych wskazanych i rekomendowanych w polityce w części instrumenty realizacji: Instrumenty służące wsparciu rozwoju potencjału MŚP.

Wyboru sektorów dokonano w oparciu o analizę sytuacji MŚP w 15 największych sektorach rynku zamówień publicznych. Są to sektory, które można podzielić na dwie główne kategorie.



Pierwsza z nich to sektory charakteryzujące się najwyższą liczbą ofert składanych przez MŚP przy jednoczesnym niskim udziale powyższych ofert wśród ofert wybieranych przez zamawiających (np. usługi rolnicze). Drugą kategorię tworzą sektory, gdzie liczba ofert składanych przez MŚP należy wprawdzie do najniższych, lecz są one znacznie częściej wybierane przez zamawiających (np. urządzenia medyczne).

Obie powyższe kategorie obejmują zatem sektory, w których występuje duży potencjał po stronie MŚP, lecz nie jest on w pełni wykorzystywany. Stosowne działania zamawiających, polegające na np. szerszym wykorzystaniu pozacenowych kryteriów oceny ofert lub podziału zamówienia na części, mogą przyczynić się odpowiednio do zwiększenia liczby zamówień udzielanych MŚP w sektorach należących do pierwszej kategorii oraz zwiększenia liczby ofert składanych przez MŚP w sektorach należących do drugiej kategorii.

W przypadku zamówień niezaliczanych do wskazanych wyżej sektorów, zamawiający obowiązani są, w ramach przygotowań do każdego procesu zakupowego, rozważyć stopień potencjalnego zainteresowania oraz zdolność do pozyskania danego zamówienia przez wykonawców należących do sektora MŚP. Stwierdzenie, że dane zamówienie może znajdować się w kręgu zainteresowania oraz możliwości realizacyjnych MŚP, obliguje zamawiających do podjęcia takich działań, jakie są wymagane w przypadku zamówień objętych wskazanym wyżej katalogiem sektorów.

Odstąpienie od powyższych reguł powinno nastąpić wyłącznie w uzasadnionych przypadkach, w szczególności gdy przemawiają za tym uzasadnione interesy lub potrzeby zamawiającego. Przesłanki odstąpienia nie może natomiast stanowić brak realnych i wymiernych korzyści, w tym korzyści ekonomicznych, po stronie zamawiającego. Dotyczy to również zamówień objętych obowiązkiem stosowania rozwiązań korzystnych dla MŚP.

Zapewnienie odpowiedniego przygotowania zamawiających do efektywnego wykorzystywania rozwiązań oraz instrumentów przyjaznych MŚP będzie stanowiło element działań realizowanych w ramach priorytetu Profesjonalizacja zamówień publicznych.

## 2) Wsparcie merytoryczne MŚP

W ramach wsparcia merytorycznego MŚP przewiduje się:

- wdrożenie programu edukacyjno-informacyjnego dedykowanego MŚP, w ramach którego zostaną przeprowadzone szkolenia (webinaria), seminaria oraz warsztaty poświęcone zamówieniom publicznym;

W celu zwiększenia ich dostępności będą one w szerszym zakresie organizowane z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej, a także utrwalane w celu dalszego ich udostępniania zainteresowanym podmiotom.

W ramach programu zostanie podjęta współpraca z krajowymi championami na rynku zamówień publicznych należącymi do sektora MŚP. Jej głównym założeniem będzie promowanie udziału w rynku zamówień publicznych przez pryzmat wiedzy oraz pozytywnych doświadczeń zgromadzonych przez jego uczestników.

Zostaną opracowane materiały (np. poradniki), które w możliwie syntetyczny i przejrzysty sposób będą prezentowały i wyjaśniały kluczowe – z punktu widzenia MŚP – kwestie związane z poszczególnymi etapami procesu zakupowego. Szczególny nacisk zostanie położony na praktyczne aspekty udzielania zamówień publicznych, w tym te związane z elektroniczną procesów zakupowych. Zostaną również przygotowane przewodniki poświęcone najważniejszym zasadom udzielania zamówień publicznych w wybranych, w oparciu o potrzeby zgłoszone przez przedsiębiorców, państwach członkowskich Unii Europejskiej. Przewodniki będą zawierały kluczowe informacje, które mogą być pomocne w procesie ubiegania się o zamówienia. Będą one skierowane nie tylko do przedsiębiorców, którzy mają już doświadczenie w tym zakresie, lecz przede wszystkim do tych zamierzających dopiero rozpocząć działalność na innych rynkach zamówień publicznych.

Szczegółowy zakres oraz forma podejmowanych działań zostaną opracowane z uwzględnieniem potrzeb oraz oczekiwań MŚP, w tym w ramach dialogu z organizacjami branżowymi zrzeszającymi przedsiębiorców MŚP. Do realizacji programu szkoleniowego zostanie także wykorzystany potencjał podmiotów z rynku prywatnego.

W celu zapewnienia odpowiedniego poziomu informacji na temat działań podejmowanych w ramach przedmiotowego programu, co powinno wpłynąć pozytywnie na zwiększenie zainteresowania nimi wśród MŚP, wdrożona zostanie stosowna kampania informacyjna, w szczególności z wykorzystaniem mediów społecznościowych. Promocja działań ukierunkowanych na wsparcie MŚP będzie realizowana we współpracy z organizacjami przedsiębiorców.

- stworzenie na Platformie Internetowej, która zostanie zrealizowana w ramach priorytetu: Profesjonalizacja, modułu dedykowanego MŚP;

Celem modułu będzie ułatwienie oraz usprawnienie pozyskiwania przez MŚP wiedzy oraz informacji niezbędnych do udziału w procesach zakupowych (zob. str. 40).

Moduł ten będzie m.in. pełnił rolę odpowiednio usystematyzowanej i pogrupowanej bazy wiedzy dla MŚP na temat zamówień publicznych. Skupiał on będzie w jednym miejscu wszelkiego rodzaju materiały edukacyjno-informacyjne, które mogą być pomocne MŚP w poszerzaniu swych kompetencji w obszarze zamówień publicznych.

Kierując się dążeniem do zapewnienia waloru kompleksowości oraz uniwersalności modułu, wszystkie jednostki administracji rządowej będą obowiązane, od momentu jego udostępniania, do przekazywania podmiotowi odpowiedzialnemu za funkcjonowanie modułu przygotowanych przez siebie materiałów edukacyjno-informacyjnych na temat zamówień publicznych, które w swym założeniu będą dedykowane MŚP. Podmiot ten będzie podejmował decyzję odnośnie publikacji w module otrzymanych materiałów.

### 3) Wsparcie nawiązywania współpracy w formie konsorcjum

W ramach wspomnianego modułu dedykowanego MŚP zostanie zapewniona funkcjonalność polegająca na możliwości wymiany informacji przez zainteresowane MŚP np. w formie ogłoszeń o gotowości do podjęcia współpracy w ramach konsorcjum (o charakterze stałym lub na potrzeby konkretnego postępowania o udzielenie zamówienia).

#### 4) Wprowadzenie mechanizmu certyfikacji

Wprowadzenie mechanizmu certyfikacji do systemu zamówień publicznych stworzy wykonawcom możliwość uzyskania certyfikatu, który będzie służył do wykazania braku podstaw wykluczenia wykonawcy z postępowania o udzielenie zamówienia publicznego lub potwierdzenia spełniania warunków udziału w postępowaniu (dysponowanie określoną wiedzą, doświadczeniem, personelem, sprzętem itp.). Wykonawca będzie uprawniony do posługiwania się certyfikatem na potrzeby wielu różnych postępowań, bez potrzeby każdorazowego gromadzenia i składania dokumentów (podmiotowych środków dowodowych).

#### 5) Standaryzacja dokumentów zamówienia

W ramach standaryzacji dokumentów zamówienia przewiduje się:

- zidentyfikowanie, także we współpracy z organizacjami branżowymi przedsiębiorców, kluczowych dla rynku rodzajów usług, dostaw oraz robót budowlanych;
- opracowanie „pakietów” standardowych dokumentów zamówienia.

#### 6) Zwiększenie udziału polskich przedsiębiorców, w tym MŚP, w zamówieniach międzynarodowych

Kluczowym elementem działań na rzecz zwiększenia uczestnictwa polskich przedsiębiorców, w tym MŚP, w zamówieniach organizacji międzynarodowych będzie kontynuowanie:

- aktywizacji i koordynacji promocji możliwości pozyskania zamówień;
- rozpowszechniania źródeł informacji o zamówieniach;
- organizacji szkoleń na temat procedur udzielania zamówień międzynarodowych i wymogów uczestnictwa;
- wsparcia instytucjonalnego, obejmującego m.in.: lobbing na rzecz polskich przedsiębiorców (uczestników przetargów); udział w projektach organizacji międzynarodowych, finansowanych ze środków polskiej pomocy rozwojowej i składek dobrowolnych do organizacji, które mogą zapewnić udział podmiotów z Polski; wsparcie w zakresie wydawania niezbędnych dokumentów (np. deklaracji uprawnień, nominacji, poświadczeń bezpieczeństwa), pozostających we właściwościach organów i instytucji centralnych.

Przy ministrze właściwym ds. gospodarki zostanie powołany *Zespół do spraw Zamówień Publicznych Organizacji Międzynarodowych*. Jego zadaniem będzie m.in. koordynacja promocji zamówień międzynarodowych wśród administracji centralnej. W skład Zespołu wejdą przedstawiciele administracji, jak i organizacji wsparcia biznesu.

## **5. Powiązanie celów Polityki zakupowej państwa w zakresie zrównoważonych oraz innowacyjnych zamówień z wydatkowaniem środków pochodzących z państwowych funduszy celowych pozostających w dyspozycji ministra lub innego organu administracji rządowej oraz programów rządowych**



Zrównoważone oraz innowacyjne zamówienia publiczne powinny odgrywać większą rolę w procesie wydatkowania środków publicznych pochodzących z państwowych funduszy celowych pozostających w dyspozycji ministra lub innego organu administracji rządowej, jak również programów rządowych, w szczególności tych ukierunkowanych na inwestycje infrastrukturalne. Powiązanie przedmiotowych środków publicznych z realizacją celów i założeń polityki w zakresie zrównoważonych oraz innowacyjnych zamówień będzie stanowiło pozytywny impuls do dalszego rozwoju rynku zamówień publicznych. Ponadto będzie sprzyjało osiągnięciu istotnych z punktu widzenia interesu państwa celów o charakterze gospodarczym, społecznym lub środowiskowym (np. upowszechnienie technologii o ograniczonym oddziaływaniu na środowisko, włączanie grup defaworyzowanych, wzrost innowacyjności gospodarki).

W ramach programu realizacji podjęte zostaną działania zmierzające do uwzględnienia w warunkach dofinansowania lub finansowania ze środków poszczególnych funduszy lub programów rządowych obowiązku stosowania przez beneficjentów podlegających reżimowi ustawy Pzp, w prowadzonych postępowaniach, aspektów środowiskowych, społecznych, zdrowotnych oraz innowacyjnych, w tym instrumentów i narzędzi wskazanych w polityce. Włączenie do zakresu podmiotowego polityki także beneficjentów wspomnianych funduszy oraz programów będzie oznaczało, że zdefiniowane w niej cele strategiczne państwa w zakresie zrównoważonych oraz innowacyjnych zamówień publicznych zostaną wpisane w działalność podmiotów spoza administracji rządowej, jak np. jednostki samorządu terytorialnego. Przykładowa lista aktualnych państwowych funduszy celowych oraz programów rządowych stanowi załącznik nr 1 do polityki. Lista ta ma charakter otwarty, w związku z czym program realizacji będzie obejmował swoim zakresem również fundusze celowe pozostające w dyspozycji ministra lub innego organu administracji rządowej oraz programy rządowe ustanowione w okresie obowiązywania polityki.

Podmiotami odpowiedzialnymi za wdrożenie programu realizacji w tym zakresie są ministrowie wskazani w załączniku nr 1 do polityki. W przypadku zaś funduszy celowych oraz programów rządowych ustanowionych w okresie obowiązywania polityki za wdrożenie programu realizacji będą odpowiedzialni operatorzy poszczególnych funduszy oraz programów.

## **6. Budowanie potencjału zamawiających dla szerszego realizowania zamówień zrównoważonych i innowacyjnych**

W ramach tego programu realizacji powstanie wykaz publicznych jednostek i instytutów naukowych, które byłyby zainteresowane świadczeniem merytorycznej pomocy instytucjom



zamawiającym z administracji rządowej, przy przygotowaniu i przeprowadzeniu postępowania o udzielenie zamówienia, dysponujących odpowiednim potencjałem w tym zakresie.

Zakres świadczonego przez te jednostki wsparcia będzie obejmować przede wszystkim etap przygotowania postępowania, w tym pomoc przy: identyfikowaniu innowacyjnego rozwiązania, które odpowiadałoby potrzebie zakupowej, opisie przedmiotu zamówienia, identyfikowaniu możliwości zastosowania innowacyjnych i nowatorskich rozwiązań oraz zoptymalizowania pod tym kątem zastosowanych kryteriów oceny ofert czy też warunków udziału w postępowaniu, szacowaniu wartości zamówienia, a także wsparcie podczas przeprowadzanych wstępnych konsultacji rynkowych. W razie konieczności wsparcie będzie mogło również odbywać się na etapie realizacji zamówienia.

Przykładem podmiotów gotowych, aby świadczyć taką pomoc są: Sieć Badawcza Łukasiewicz (w ramach Wyzwania Łukasiewicza) oraz działający w tej sieci Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz” (Centrum Oceny Technologii), a także Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, czy także instytuty uprawnione do przeprowadzania weryfikacji technologii środowiskowych (ETV). W programie będą mogły wziąć udział również inne instytuty, jednostki naukowe i badawcze, jeżeli wyrażą takie zainteresowanie.

Stworzenie zamawiającym możliwości wsparcia i ułatwienie instytucjonalnej współpracy z wyspecjalizowanymi instytucjami i jednostkami naukowymi ma doprowadzić do przełamania barier uniemożliwiających wzrost liczby zamówień innowacyjnych oraz uwolnić rzeczywisty potencjał w zakresie innowacji i eko-innowacji, jakie mogą znaleźć zastosowanie w administracji publicznej.

## 7. Alokacja budżetu zamawiających

Proponuje się, aby wszyscy zamawiający na potrzeby zamówień B+R i PPI wydzielili odpowiednią dla swojej skali część środków budżetowych. Ponadto zamawiającym zaleca się dążenie do osiągnięcia następujących celów:

- 3% całego budżetu na dane zamówienie będzie przeznaczony na badania i rozwój (np. *PCP – Pre-Commercial Procurement*, Konkurs, partnerstwo innowacyjne)<sup>26)</sup>;
- 20% wszystkich zamówień (ich element lub część) będzie zawierało zakup w formule pierwszy klient innowacji (PPI)<sup>27)</sup>;
- 30% wszystkich zamówień będzie uwzględniać aspekty środowiskowe<sup>28)</sup>;
- 20% wszystkich zamówień będzie uwzględniać aspekty społeczne<sup>29)</sup>.

<sup>26)</sup> Wskaźnik pochodzi z Europejskiej Deklaracji dotyczącej rozwoju działalności <http://scaleupeuropemanoifesto.eu> potwierdzony w *Zawiadomieniu Komisji Wytyczne dotyczące zamówień publicznych na innowacje*.

<sup>27)</sup> Jw.

<sup>28)</sup> Wskaźnik wskazano na podstawie Krajowego Planu Działania na rzecz zrównoważonych zamówień publicznych na lata 2017-2020, gdzie wskazano że do 2020 r. osiągnięty ma być wskaźnik 25% dla zamówień zielonych oraz 12% dla zamówień społecznych.



Rekomendacje te powinny zostać w szczególnym stopniu wzięte pod uwagę przez zamawiających udzielających zamówień w branżach w wysokim stopniu zależnych od sektora publicznego, jak infrastruktura kolejowa, drogowa, lotniskowa, branża medyczna oraz energetyka.

Rozwiązanie to ma na celu wskazanie zamawiającym pożądanego modelu, do którego każdy zamawiający powinien dążyć. W ramach własnych strategii zakupowych zamawiający powinni zatem wyznaczać sobie indywidualne cele w ww. zakresie i dążyć do ich realizacji. Model ten będzie rozpowszechniany w ramach szkoleń i konferencji przewidzianych w polityce (zob. str.40).

## 8. Powołanie Zespołu ds. zielonych zamówień



Minister właściwy do spraw gospodarki wystąpi do Prezesa Rady Ministrów o powołanie zespołu międzyresortowego, który będzie zajmował się sprawami zielonych zamówień publicznych. W skład zespołu będą wchodzić przedstawiciele wskazanych ministrów oraz centralnych organów administracji rządowej, dla których kwestie środowiskowe w zamówieniach publicznych mają istotne znaczenie ze względu na realizowane przez nie zadania, tj.: ministra właściwego do spraw klimatu, ministra właściwego do spraw środowiska, ministra właściwego do spraw transportu, ministra do spraw energii, ministra właściwego do spraw gospodarki, ministra właściwego do spraw rozwoju regionalnego, Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych.

Zespół będzie pełnił rolę koordynacyjną w ramach administracji rządowej w zakresie zielonych zamówień publicznych. W związku z powyższym, zespół będzie przeprowadzał analizę stopnia realizacji celów zielonych zamówień publicznych oraz możliwości zawarcia w planowanych postępowaniach kryteriów środowiskowych zaczerpniętych z opracowanych przez Komisję Europejską zestawów. Katalog produktów oraz usług wraz z przypisanymi do nich kryteriami środowiskowymi będzie aktualizowany przez Zespół cyklicznie co najmniej raz na dwa lata.

Ponadto Zespół będzie także pracował nad dostosowaniem zestawów kryteriów środowiskowych, jakie zostały opracowane przez Komisję Europejską, tak aby zamawiający mogli otrzymać gotowy i wzorcowy zestaw kryteriów, optymalnych w stosunku do ich potrzeb oraz możliwości.

W związku z powyższym, zamawiających zobowiązuje się do stosowania przy udzielaniu zamówień publicznych obejmujących produkty lub usługi objęte katalogiem opracowanym przez Zespół wskazanych kryteriów środowiskowych przypisanych do poszczególnych produktów oraz usług.

---

<sup>29)</sup> Jw.



## Rozdział VIII Instrumenty Realizacji



### 1. Organizacja u zamawiającego

#### 1) Powszechne Profile Zawodowe

Procedury wewnętrzne muszą być czytelne. Należy dążyć do tego, aby jasno i wyraźnie sformułować zakresy obowiązków członków komisji przetargowych i innych osób wykonujących czynności związane z przygotowaniem i przeprowadzeniem postępowania o udzielenie zamówienia. Pracownicy muszą znać zakres swoich obowiązków i odpowiedzialności w procesie zakupowym. Przy czym, odpowiedzialność powinna być przypisana do konkretnej osoby.

Polityka wskazuje, dostosowaną do ram ProcurCompEU, propozycję:

- podziału kompetencji między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi zamawiającego, dotyczącą m.in. takich czynności, jak: przeprowadzenie analizy potrzeb i wymagań, wstępnych konsultacji rynkowych, przygotowania projektów umów, przygotowania opisu przedmiotu zamówienia, przygotowania SWZ, kryteriów oceny ofert czy też sporządzenia raportu z realizacji zamówienia, organizacji komórek zakupowych każdego zamawiającego. Zamawiający powinien budować zespół praktyków zamówień publicznych w oparciu o takie narzędzia, jak: matryca kompetencji, profile zawodowe oraz narzędzia samooceny. Narzędzia powinny być dostosowane do wielkości organizacji zamawiającego. Jednoczesne stosowanie w organizacji wskazanych narzędzi może istotnie przyczynić się do poprawy efektywności każdego zespołu praktyków zamówień publicznych.

W tym miejscu należy wskazać, że reorganizacja komórek zakupowych zamawiającego nie wyklucza potrzeby współpracy tych komórek z przedstawicielami komórek merytorycznych. Kluczowe jest zatem, aby tam, gdzie to jest zasadne, wewnątrz organizacji każdego zamawiającego było pole do współpracy między praktykami zamówień a pracownikami merytorycznymi.

**Zmiana organizacji zamawiającego powinna być realizowana w 5 etapach.** Przejście wszystkich 5 etapów powinno pozwolić zamawiającemu na precyzyjne określenie braków w wiedzy i doświadczeniu swojego zespołu zakupowego.

#### ***Etap 1. Dostosowanie matrycy kompetencji***

Pierwszym krokiem, jaki zamawiający powinien wykonać jest zapoznanie się z niżej omówioną matrycą kompetencji. Matryca stanowi punkt odniesienia dla wszystkich specjalistów i praktyków zamówień publicznych.

Mając świadomość potrzeb oraz kontekstu działalności, należy wskazać, że matryca kompetencji nie jest wymogiem sztywnym, do którego każdy zamawiający musi się dostosować wprost. Matryca stanowić ma fundament i narzędzie do samodzielnego dostosowania i wykorzystania przez zamawiających. Wykorzystując matrycę, każdy zamawiający może dokonać zmian zmierzających do dostosowania zawartości wymienionych

niżej kompetencji lub zmodyfikowania listy kompetencji przez dodawanie nowych kompetencji bądź odejmowanie tych, które zostaną uznane za nieistotne.

W ramach matrycy kompetencji wskazane zostały kluczowe umiejętności, postawy oraz wiedza, jakimi powinni cechować się praktycy zamówień publicznych. Kompetencje te można podzielić na dwie kategorie: kompetencje twarde (specyficzne dla zamówień) oraz kompetencje miękkie. Każda z tych kategorii dzieli się na 3 podkategorie. Odpowiednio dla kompetencji zamówieniowych wyróżnić można kompetencje, które należy uznać za kluczowe przed udzieleniem zamówienia, po udzieleniu zamówienia oraz horyzontalne. Kompetencje miękkie uszczegółowić można przez kompetencje osobiste, międzyludzkie oraz wyniki.

Rysunek 1: Grupy kompetencji



(Źródło: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/procurcompeu-in\\_a\\_nutshell\\_pl.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/procurcompeu-in_a_nutshell_pl.pdf))

#### Kompetencje specyficzne dla zamówień:

- **Horyzontalne** – mają zastosowanie na każdym etapie procesu zakupowego.
- **Przed udzieleniem zamówienia** – wykonanie wszelkich niezbędnych czynności związanych z planowaniem i przygotowaniem zamówienia publicznego.
- **Po udzieleniu zamówienia** – obejmują kompetencje do wykonania wszelkich niezbędnych czynności związanych z realizacją i ewaluacją umowy, a także rozwiązywaniem ewentualnych sporów.

#### Kompetencje miękkie:

- **Osobiste** – umiejętności, cechy, jakie powinni mieć praktycy zamówień publicznych.
- **Międzyludzkie** – kompetencje, jakie są niezbędne praktykom zamówień publicznych do podejmowania współpracy zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią.

- **Wyniki** – kompetencje, które pozwalają na optymalne wykorzystanie środków w ramach postępowań o udzielenie zamówienia publicznego.

Specyficzne dla zamówień	Horyzontalne	1. Planowanie
		2. Proces Zakupowy
		3. Przepisy prawa
		4. Platforma eZamówień i inne narzędzia elektroniczne
		5. Zielone i zrównoważone zamówienia publiczne
		6. Innowacyjne zamówienia publiczne
		7. Wiedza o przedmiocie zamówienia
		8. Zarządzanie dostawcami
		9. Negocjacje
	Przed udzieleniem zamówienia	10. Analiza potrzeb i wymagań
		11. Wstępne konsultacje rynkowe
		12. Strategie udzielenia zamówień publicznych
		13. Specyfikacja techniczna
		14. Dokumentacja przetargowa
		15. Ocena i wybór najkorzystniejszej oferty
	Po udzieleniu zamówienia	16. Zarządzanie umowami
		17. Certyfikacja i płatność
		18. Sprawozdawczość i ocena

		19. Polubowne rozwiązywanie sporów
Miękkie	Osobiste	20. Zdolności dostosowawcze i modernizacje
		21. Myślenie analityczne i krytyczne
		22. Komunikacja
		23. Etyka i przestrzeganie przepisów
	Międzyludzkie	24. Współpraca
		25. Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami
		26. Zarządzanie zespołem i przywództwo
	Wyniki	27. Świadomość organizacyjna
		28. Zarządzanie projektem
		29. Ukierunkowanie na wyniki
		30. Zarządzanie ryzykiem i kontrola wewnętrzna

Wskazane wyżej szczegółowe kompetencje rozwijane i klasyfikowane powinny być według **4 stopniowej skali biegłości**, tj. poziomu podstawowego, średnio zaawansowanego, zaawansowanego oraz eksperckiego. Aby wejść na wyższy poziom biegłości danej kompetencji, konieczne będzie doskonalenie swoich umiejętności i wiedzy w tym zakresie, tak aby wpisać się w minimalne wymagania wskazane w Europejskich ramach kompetencji dla specjalistów ds. zamówień publicznych ProcurCompEU.

Kompetencje wraz ze szczegółowymi rekomendacjami w zakresie wiedzy i umiejętności, jakimi powinien cechować się praktyk zamówień publicznych na każdym poziomie biegłości, wskazano w Matrycy Kompetencji, stanowiącej załącznik nr 2 do Polityki zakupowej państwa.

**W ramach etapu 1. zamawiający powinien:**

- zapoznać się z matrycą kompetencji ProcurCompEU i wskazanymi w jej ramach kompetencjami,
- ewentualnie uzupełnić matrycę kompetencji o kompetencje odpowiadające specyfice udzielanych zamówień.

***Etap 2. Określenie Profili zawodowych***

W ramach tego etapu, zamawiający dopasowuje wcześniej opracowaną własną matrycę kompetencji do swoich potrzeb organizacyjnych, tj. do występujących w jego organizacji profili zawodowych. Oznacza to, że każdy zamawiający powinien skonstruować profile zawodowe zawierające wybrane i dostosowane do własnej charakterystyki kompetencje. Dokonuje się tego przez określenie konkretnej kompetencji wraz z docelowym poziomem biegłości dla każdego istniejącego w ramach organizacji profilu zawodowego. W tym celu każdy zamawiający może przygotować własne profile bądź posłużyć się omówionymi poniżej szablonami.

W każdej organizacji funkcjonuje wiele profili zawodowych. Nie inaczej jest w przypadku praktyków zamówień publicznych. Każdy zamawiający przez lata praktyki i doświadczenia wypracował w swoich strukturach model profili zawodowych. Jednakże, bardzo często są to modele, które nie odpowiadają nowoczesnemu rozumieniu zamówień publicznych jako pełnego procesu zakupowego. W związku z tym w Polityce zakupowej państwa, omówione zostały wzorcowe ramy profili zawodowych, które zamawiający mogą wykorzystać do reorganizacji komórek odpowiedzialnych za udzielanie zamówień publicznych. Profile zawodowe opisane w niniejszym dokumencie mogą wskazać zamawiającym, jak optymalnie i efektywnie podzielić zadania w obrębie jednostek zamówieniowych.

Profile zawodowe adaptowane przez zamawiających będą różnić się między poszczególnymi organizacjami, gdyż powinny być one dostosowane do indywidualnych uwarunkowań zamawiających oraz rodzaju realizowanych zadań. Niemniej jednak, dostosowanie się do zaproponowanych poniżej ram pozwoli na upowszechnianie dostępu do opracowanych dla takich profili narzędzi samooceny, określenie kompetencji wymaganych dla danego profilu zawodowego oraz ujednolicenie poziomu biegłości praktyków zamówień. Umożliwi także dokładne określenie potrzeb szkoleniowych i rekrutacyjnych kierownikowi zamawiającego.

Poniżej przedstawiono sześć przykładowych profili zawodowych dla praktyków zamówień publicznych w oparciu o ramy ProcurCompEu. Profile te stanowią fundament, na którym każdy z zamawiających powinien samodzielnie zbudować zespół wpisujący się w jego potrzeby i realia jego działalności. Zamawiający będzie mógł przy wykorzystaniu tych profili zreorganizować zespół praktyków zamówień publicznych tak, aby był on w stanie przeprowadzić pełen proces zakupowy, tj. od planowania do ewaluacji.

Określenie profili zawodowych ma kluczowe znaczenie przy dokonaniu przeglądu zasobów, kompetencji i talentów, jakimi dysponuje zamawiający. Możliwe jest skorzystanie z omawianego poniżej narzędzia samooceny również w przypadku braku wcześniejszego dostosowania proponowanych profili do pracowników. W związku z tym każda organizacja powinna:

- rozpocząć od sporządzenia neutralnego wykazu wszystkich kompetencji w organizacji,
- zdefiniować zestaw profili zawodowych oparty na potrzebach i posiadanych kompetencjach w organizacji,
- wykorzystać sześć wskazanych poniżej przykładowych profili zawodowych, o ile one do niej pasują,
- dostosować te profile zawodowe do występujących w tym zakresie potrzeb organizacji.

#### Profil 1 – Asystent ds. zamówień publicznych

Rolą asystenta jest wspieranie zespołu praktyków w pracach we wszystkich etapach zakupowych. Ponadto asystent sprawdza, czy przygotowywane przez zespół dokumenty są zgodne z wymogami proceduralnymi, technicznymi i prawnymi. Asystent odpowiada również za organizację spotkań oraz kontaktów.

- Musi on posiadać ugruntowaną wiedzę na temat poszczególnych etapów procesu zakupowego, a także biegle posługiwać się odpowiednimi niezbędnymi narzędziami stosowanymi w dziedzinie zamówień publicznych oraz innymi narzędziami informatycznymi.
- Musi on także polegać na dobrej komunikacji i współpracy, a także na silnej świadomości organizacyjnej, aby skutecznie prowadzić proces.
- Główną wartością dodaną wnoszoną przez asystenta ds. zamówień publicznych jest pomaganie zespołowi ds. zamówień publicznych w zapewnianiu zgodności z przepisami, w szczególności podczas przygotowywania dokumentacji przetargowej.

#### Profil 2 – Samodzielny nabywca publiczny

Samodzielny nabywca jest najbardziej popularnym profilem zawodowym, który występuje wśród praktyków zamówień publicznych. W zakresie obowiązków samodzielnego nabywcy jest zarządzanie potrzebami zakupowymi małej instytucji zamawiającej. Dlatego też samodzielny nabywca powinien posiadać szeroką wiedzę ogólną i orientować się, co należy zrobić na każdym etapie procesu zakupowego oraz gdzie znaleźć dany rodzaj wiedzy specjalistycznej, której może potrzebować.

- Musi posiadać ugruntowaną wiedzę z zakresu stosownych przepisów unijnych i krajowych oraz biegle posługiwać się odpowiednimi systemami i narzędziami informatycznymi.

- Musi także być w stanie realizować obowiązki z zakresu zgodności z przepisami i zarządzania ryzykiem.
- Klienci wewnętrzni oraz użytkownicy końcowi polegają na nabywcy publicznym, oczekując od niego zapewnienia silnego ukierunkowania na biznes i wyniki oraz zajęcia się zewnętrznymi aspektami, takimi jak zarządzanie dostawcami.
- Główną wartością dodaną wnoszoną przez samodzielnego nabywcę publicznego jest posiadanie szerokiej wiedzy ogólnej i co najmniej średnio zaawansowanego zrozumienia wszystkich etapów procesu zakupowego, począwszy od oceny potrzeb i konsultacji rynkowych, a skończywszy na sporządzaniu specyfikacji technicznych i prowadzeniu ocen.
- W niektórych sytuacjach będzie on również musiał zająć się etapem procedury następującym po udzieleniu zamówienia, w tym zarządzaniem umowami oraz certyfikacją i płatnością.
- Atutem będzie umiejętność włączania do procedury udzielania zamówień celów z zakresu zrównoważonego rozwoju i innowacji.
- Rola ta wymaga analitycznego i krytycznego myślenia umożliwiającego samodzielne rozwiązywanie problemów, oraz świadomości organizacyjnej umożliwiającej uzyskanie potrzebnego wsparcia.

### Profil 3 – Specjalista ds. zamówień publicznych

Specjalista ds. zamówień jest członkiem szerszego zespołu obsługującego większego zamawiającego bądź centralną jednostkę zakupową.

- Musi on posiadać ugruntowaną wiedzę z zakresu stosownych przepisów unijnych i krajowych, wykazywać konsekwentne nastawienie w zakresie zgodności oraz biegle posługiwać się właściwymi systemami i narzędziami informatycznymi.
- Klienci wewnętrzni oraz użytkownicy końcowi polegają na specjalście ds. zamówień publicznych, oczekując od niego zapewnienia silnego ukierunkowania na biznes i wyniki oraz zajęcia się aspektami zewnętrznymi, takimi jak zarządzanie dostawcami.
- Główną wartością dodaną wnoszoną przez tego specjalistę, na etapie przed udzieleniem zamówienia, jest przełożenie wyników oceny potrzeb na jasne i obiektywne specyfikacje techniczne, a także odgrywanie czynnej roli w komisji oceniającej oferty.
- Jako specjalista musi wykazywać się pełnym zrozumieniem, w jaki sposób działania w ramach jego kompetencji wpisują się w szerszy proces zakupowy, a także musi opracowywać dostosowane do potrzeb strategię zamówień publicznych.
- Umie włączać do procedury udzielania zamówień cele z zakresu zrównoważonego rozwoju i innowacji.
- Kluczową rolę w jego przypadku, jako członka większego zespołu, odgrywają współpraca oraz świadomość organizacyjna.



#### Profil 4 – Specjalista ds. danej kategorii

Rolą specjalisty ds. konkretnej kategorii zakupowej jest rozwijanie i dostarczanie zaawansowanej i eksperckiej wiedzy w zakresie konkretnej kategorii dostaw, usług lub robót budowlanych.

- Zadaniem specjalisty ds. danej kategorii jest stanie się ekspertem w odniesieniu do konkretnych rynków i zamówień. Wspiera on klientów wewnętrznych lub zewnętrznych w zwiększaniu optymalnego wykorzystania środków oraz podnoszeniu satysfakcji użytkowników końcowych dzięki zaawansowanej wiedzy na temat dostawców oraz ich ofert.
- Główną wartość dodaną wnoszoną przez specjalistę ds. danej kategorii polega na wiedzy specyficznej dla danej kategorii. W ramach tej kategorii jest on szczególnie biegły w prowadzeniu analizy rynkowej i zaangażowaniu rynkowym oraz w sporządzaniu specyfikacji technicznych.
- Wiedza ta sprawia, że jest on szczególnie skuteczny w prowadzeniu procesu oceny potrzeb, a także posiada wiedzę na temat interakcji specyfiki jego dziedziny z etapami procesu zakupowego.
- W celu przełożenia swojej wiedzy na lepsze wyniki dla użytkowników końcowych oraz opinii publicznej wykorzystuje on ukierunkowanie na biznes i wyniki.
- Jest w stanie wykorzystać swoje spostrzeżenia, aby uzyskać bardziej zrównoważone i innowacyjne zamówienia.

#### Profil 5 – Kierownik ds. umów

W zakresie obowiązków kierownika ds. umów jest nadzorowanie działania i realizacji umów o zamówienie publiczne. Pracownik taki jest pierwszym kontaktem wykonawcy na etapie realizacji umowy. Monitoruje realizację umów i przygotowuje sprawozdania dla kierownictwa.

- Kierownik ds. umów musi posiadać szeroką wiedzę z zakresu stosownych przepisów unijnych i krajowych, a zwłaszcza z zakresu przepisów dotyczących umów.
- Musi także reprezentować organizację w ramach zarządzania dostawcami, a także, w razie potrzeby, prowadzić wszelkie negocjacje lub rozwiązywać potencjalne konflikty.
- Główną wartość dodaną kierownik ds. umów wnosi na etapie następującym po udzieleniu zamówienia, pełniąc wiodącą rolę w zarządzaniu umowami i płatnościami oraz w ramach realizacji obowiązków z zakresu sprawozdawczości i oceny.

#### Profil 6 – Kierownik działu

Kluczowym i podstawowym zadaniem kierownika działu jest zapewnienie, aby cele polityki organizacji (w tym również mieszczące się w ramach Polityki zakupowej państwa) były przekształcane na konkretne działania zakupowe.

- Zadaniem kierownika działu jest prowadzenie nadzoru nad specjalistami ds. zamówień publicznych w ramach organizacji, aby realizowali oni swoje cele. Jako że jest to stanowisko kierownicze, wymaga mniejszego wyspecjalizowania w zakresie zamówień, natomiast większych kompetencji zawodowych.
- Kierownik działu musi posiadać szeroką wiedzę z zakresu stosownych przepisów unijnych i krajowych, a także być w stanie przełożyć tę wiedzę na dostosowaną do potrzeb strategię udzielania zamówień publicznych.
- Jest ostatecznie odpowiedzialny za zachowanie zgodności z przepisami, a także za kontrolę wewnętrzną i zarządzanie ryzykiem.
- Jest odpowiedzialny za planowanie oraz zapewnianie, aby polityki organizacyjne i krajowe były na bieżąco realizowane. Obejmuje to włączenie, w stosownych przypadkach, zrównoważonych i innowacyjnych celów polityki do procesu udzielania zamówień.
- Kierownik działu musi często reprezentować swoją organizację, w związku z czym musi posiadać doskonałe umiejętności komunikacyjne i negocjacyjne.
- Jako kierownik jest on odpowiedzialny za budżet działu, w związku z czym musi zapewnić w ramach swojej pracy silne ukierunkowanie na wyniki oraz być w stanie zarządzać projektami w sposób umożliwiający optymalne wykorzystanie środków.
- Główną wartość dodaną wnosi jako lider. Wymaga to nadzwyczajnych umiejętności w zakresie zarządzania zespołem oraz umiejętności przywódczych, a także umiejętności zarządzania relacjami z zainteresowanymi stronami oraz bardzo wysokiej świadomości organizacyjnej.
- Kierownik działu musi polegać na swoich umiejętnościach analitycznego i krytycznego myślenia oraz stymulować proces zmian dzięki zdolności adaptacji.
- Odpowiada przed organizacją za wszelką sprawozdawczość i ocenę oraz autoryzację certyfikacji i płatności.

Każda organizacja powinna dobierać profile zawodowe, mając na uwadze charakterystykę swojej działalności, swój rozmiar oraz potencjał. Zamawiający, których potrzeby zakupowe opierają się w głównej mierze o aprowizację urzędu, tj. realizują oni niewiele postępowań o wartości równej lub przekraczającej progi unijne, będą inaczej konstruować zespoły praktyków zamówień niż jednostki wyspecjalizowane i dokonujące zakupów w celu realizacji największych projektów w Polsce.

Zamawiający nie specjalizujący się w żadnych konkretnych kategoriach zamówień oraz rzadko w swojej działalności wkraczający w zamówienia o wartości równej lub przekraczającej progi unijne mają też w konsekwencji inne potrzeby kadrowe. Kluczowym jest dla nich, aby specjaliści, którymi dysponują, byli jak najbardziej wszechstronni. Dlatego też podstawowym profilem zawodowym w takich jednostkach będzie „*samodzielny nabywca publiczny*”, który przy ewentualnym wsparciu „*asystenta ds. zamówień publicznych*” i pod kierownictwem „*kierownika działu*” będzie w stanie realizować potrzeby zakupowe mniejszego zamawiającego.

Inaczej sytuacja będzie wyglądać w przypadku zamawiających, których potrzeby zakupowe oscylują wokół specjalistycznych rozwiązań bądź są realizowane w ramach postępowań o udzielenie zamówienia o wartości równej lub przekraczającej progi unijne. Tego typu zamawiający powinien do swojego zespołu szukać specjalistów o profilu „specjalisty ds. zamówień publicznych” jako trzonu zespołu wspartego praktykami o profilu „specjalisty ds. danej kategorii zakupowej”, którzy swoją ekspercką i wąską wiedzą będą uzupełniać zespół. Zespół ten na czele z „kierownikiem działu” oraz przy ewentualnym wsparciu ze strony „asystentów ds. zamówień publicznych” będzie w stanie sprostać potrzebom zakupowym większych organizacji.

Określenie, czy „kierownik ds. umów” jest potrzebny w danej organizacji będzie zależeć od specyfiki każdego z zamawiających. Gdy umów jest wiele lub są one złożone, zaleca się włączenie do zespołu praktyka odpowiedzialnego za zarządzanie umowami. Przykładowa matryca kompetencji wraz z poziomami docelowymi dla ww. profili zawodowych stanowi załącznik nr 3 do polityki.

### ***Etap 3. Przeprowadzenie samooceny***

W ramach tego kroku, praktycy zamówień publicznych są zobowiązani do wypełnienia kwestionariusza samooceny. Kwestionariusz ten podzielony być powinien na trzy części (i) pytania ogólne, (ii) pytania w zakresie wiedzy, (iii) pytania w zakresie umiejętności.

Propozycja pytań odpowiadających poszczególnym kompetencjom stanowi załącznik nr 4 do polityki pn. „Wykaz pytań do kwestionariusza samooceny”. Załącznik ten należy stosować łącznie z załącznikiem nr 2 pn. „Matryca kompetencji dla specjalistów w zamówieniach publicznych”, w którym szczegółowo opisane zostały kompetencje oraz wymagania dla poszczególnego poziomu biegłości.

Podsumowując, na tym etapie zamawiający powinien dokonać przeglądu realnego potencjału swojej jednostki zakupowej przez rzetelne i wolne od negatywnych dla pracowników konsekwencji przeprowadzenie samooceny.

Dane pozyskane z ww. kwestionariuszy powinny następnie zostać zgromadzone i zsumowane przez zamawiającego. Następnym krokiem będzie przekazanie tych zbiorczych danych do jednostki nadzorującej, która to po zsumowaniu danych wszystkich swoich jednostek nadzorowanych przekaże zbiorczy materiał do Prezesa UZP.

Dzięki temu jednostki nadzorowane będą miały możliwość organizowania wspólnych szkoleń lub zamówień. Prezes UZP będzie otrzymywał zebrane dane z wyszczególnieniem działów administracji<sup>30)</sup> oraz poszczególnych zamawiających.

---

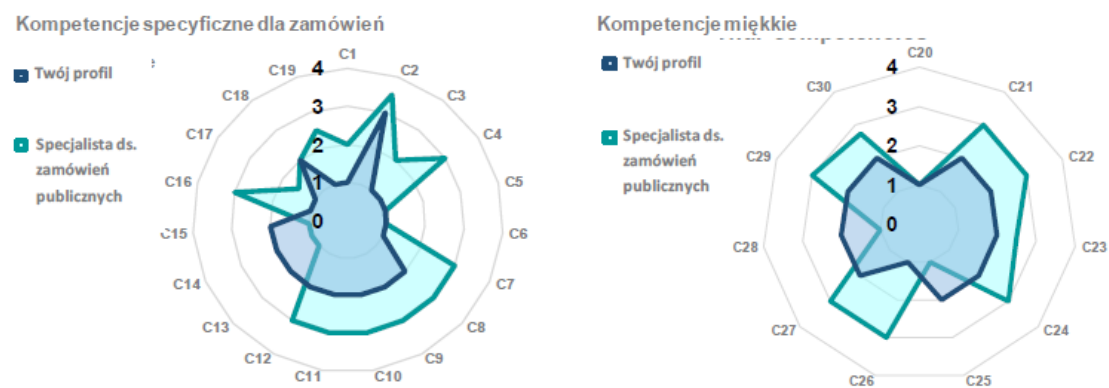
<sup>30)</sup> Zgodnie z ustawą z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej (Dz. U. z 2021 r. poz. 1893, z późn. zm.).

### ***Etap 4. Rozpoznanie luk***

Gdy zespół praktyków przekazuje indywidualne kwestionariusze samooceny, rolą kierownika zamawiającego jest dokonanie analizy zebranych wyników zarówno na poziomie indywidualnym oraz organizacyjnym.

Wyniki te na poziomie indywidualnym powinny być konfrontowane z profilami zawodowymi, jakie każdy zamawiający określił dla siebie na etapie 2. Dzięki temu kierownik zamawiającego będzie w stanie odkryć mocne i słabe strony swojego zespołu oraz ewentualne luki kompetencyjne.

Przy wykorzystaniu np. wykresu radarowego, zestawiając profil danego stanowiska z punktami każdego pracownika indywidualnie lub średnią punktów wszystkich pracowników przewidzianych do realizacji zadań w ramach tego profilu można zidentyfikować w prosty sposób luki w kompetencjach zespołu i pole do podjęcia działań.



(Źródło: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/procurcompeu\\_ecf\\_for\\_pp\\_pl.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/procurcompeu_ecf_for_pp_pl.pdf))

Podsumowując, na tym etapie zamawiający ma za zadanie dokonać faktycznej ewaluacji wyników ankiet, co więcej dane zebrane w ich wyniku zamawiający powinien gromadzić i na ich podstawie móc obserwować rozwój zawodowy pracowników.

### ***Etap 5. Uzupelnianie luk***

Kierownik zamawiającego, na podstawie danych pochodzących z kwestionariuszy samooceny, może zidentyfikować obszary, które wymagają interwencji. Podejmowane działania mogą być podejmowane w ramach systemu doskonalenia zawodowego w odniesieniu do indywidualnych pracowników bądź też na poziomie całej organizacji przez m.in. szkolenia wewnętrzne lub zewnętrzne, rekrutację nowych pracowników, outsourcing oraz łączenie potencjału z innymi zamawiającymi przez wymianę wiedzy oraz wspólne zakupy i powoływanie centralnych zamawiających.

Tym samym, polityka kadrowa zamawiającego w oparciu o pozyskane dane powinna stanowić kluczowy element strategii kadrowej oraz strategii zakupowej jednostki.

Ponadto przez analizę zebranych i opracowanych w ten sposób danych Prezes UZP będzie mógł lepiej dopasowywać swoje działania w zakresie szkolenia i edukacji do realnych i powtarzających się potrzeb praktyków zamówień publicznych.

Podsumowując, w ramach tego etapu zamawiający powinien określić zadania i plany szkoleniowe dla wszystkich pracowników jednostki zakupowej.

Mając powyższe na uwadze, **kierownik zamawiającego** powinien:

- przejść 5 omówionych wyżej etapów dostosowania kadry praktyków zamówień do ram ProcurCompEu, z czego pierwsze 4 etapy do końca drugiego roku (2023) obowiązywania polityki,
- dostosować regulacje wewnętrzne do ProcurCompEu,
- w ramach etapu 5. „uzupełnienie luk” przygotować listę kompetencji, których brakuje w zespole zamówień publicznych, i określić na jej podstawie strategię szkoleniową,
- wyniki ankiet wraz z listą brakujących kompetencji oraz poziomami biegłości przekazać do swojej jednostki nadzorującej i wojewody,
- przystąpić do realizacji tej strategii za pomocą szkoleń wewnętrznych oraz zewnętrznych (organizowanych przez jednostki publiczne, jak i rynek prywatny) i co roku monitorować.

**Organy naczelné oraz wojewodowie** powinni:

- gromadzić wyniki ankiet swoich jednostek nadzorowanych,
- agregować dane z ankiet swoich jednostek i następnie przekazać je Prezesowi Urzędu Zamówień Publicznych.

**Praktycy zamówień publicznych** powinni:

- wypełniać rzetelnie ankietę,
- dążyć do wpasowania się w pożądaný profil zakupowy,
- sygnalizować potrzeby szkoleniowe,
- szkolić się we własnym zakresie, korzystając z darmowych i ogólnodostępnych materiałów.

**Prezes UZP** powinien:

- co roku zbierać informacje w zakresie braków w kompetencjach,
- uwzględniać te informacje w prowadzonej działalności edukacyjnej.

**Minister właściwy ds. gospodarki** powinien:

- propagować wykorzystanie profili zawodowych wśród zamawiających.



## 2) Uatrakcyjnienie pracy u zamawiającego

Rolą kierownika zamawiającego bez wątpienia jest prowadzenie spójnej, przemyślanej oraz efektywnej polityki kadrowej. W szczególności kluczowe jest to w przypadku zarządzania zespołem praktyków zamówień publicznych. Nierzadko ich biegłość w swoim zawodzie przynieść może faktyczną efektywność wydatkowanych środków, co objawić się może m.in. w oszczędnościach czy też uzyskaniu lepszych, bardziej nowoczesnych oraz przyjaznych środowiskowo rozwiązań.

Każdy zamawiający ma swój indywidualny charakter, a realizowane przez niego potrzeby zakupowe są uwarunkowane posiadanym potencjałem i zapleczem zarówno technicznym, jak i organizacyjnym. Realizowanie potrzeb zakupowych takich jednostek wiąże się z koniecznością odpowiedniego rozpoznania przez praktyków zamówień publicznych możliwości własnej organizacji. Dlatego też, ze strategicznego punktu widzenia, odpływ praktyków zamówień publicznych stanowi ryzyko mogące oddziaływać na efektywność całości procesu zakupowego.

Strategicznym interesem kierownika zamawiającego z pewnością jest zbudowanie odpowiedniego zespołu praktyków zamówień publicznych (w oparciu o ProcurCompEU). W tym celu kluczowym jest, aby utrzymywać praktyków zamówień publicznych i budować ich potencjał indywidualnie, a także jako całego zespołu. W tym celu kierownik zamawiającego powinien prowadzić zintensyfikowane działania w kierunku: (i) budowy indywidualnego potencjału pracownika oraz (ii) budowy potencjału menedżerów.

### ***Działanie 1. Budowanie indywidualnego potencjału pracowników***

Pierwszym etapem budowania potencjału pracownika jest pozyskanie go w ramach dobrze przeprowadzonego procesu rekrutacyjnego. Podstawą efektywnego zespołu jest odpowiednie dopasowanie pracowników do zespołu i charakteru pracy. Krótki i przeprowadzony w pośpiechu proces rekrutacyjny będzie powodować zazwyczaj zatrudnienie pracownika niedopasowanego do funkcjonującego zespołu, który po kilku miesiącach może odejść z pracy. Sytuacja ta doprowadzi do zwiększenia obciążenia pracą pozostałych pracowników przez okres wakatu oraz większych napięć w zespole.

Rekomendowanym jest, aby rekrutacja do zespołu praktyków zamówień publicznych była co najmniej 2 etapowa, gdzie jednym z etapów będzie test umiejętności. Ponadto każdorazowo, kierownik zamawiającego powinien zweryfikować kwalifikacje i doświadczenie kandydata. Co więcej, w celu pozyskania młodych pracowników warto podjąć działania wyprzedzające polegające na wspieraniu konkursów wiedzy o zamówieniach publicznych czy też wsparcia działalności akademickich kół naukowych. W ramach tych działań można pozyskać absolwentów zainteresowanych od samego początku tematem zamówień publicznych.

Skuteczny proces rekrutacji powinien wyłonić pracownika, którego kompetencje będą wystarczające do skutecznego realizowania swoich obowiązków, a także, którego cechy osobowe będą wskazywać na chęć rozwoju i zawodowego samodoskonalenia.

Po drugie, każdy pracownik powinien już na początku swojej pracy w jednostce zamawiającej przejść proces autoewaluacji, z uwzględnieniem swojego profilu zawodowego. Na podstawie wyników tej ewaluacji pracownik wraz ze swoim bezpośrednim przełożonym powinni przygotować indywidualny plan rozwoju zawodowego, który obejmować będzie zarówno krótkookresowe cele realizowane w ramach planu szkoleniowego jednostki, ale także cele średniookresowe, których realizacja zmierzać będzie do budowania potencjału zawodowego pracownika zgodnie z osiągalnym i przewidzianym w przyszłości profilem zawodowym. Narzędziem dla służby cywilnej, które już istnieje w systemie i powinno zostać odpowiednio wykorzystane, jest Indywidualny program rozwoju pracownika.

Kluczowym jest, aby kierownik zamawiającego był fundamentem systemu wsparcia rozwoju pracownika przez zapewnienie finansowego i organizacyjnego wsparcia w podnoszeniu swoich kompetencji, umożliwienie realizowania studiów podyplomowych, doktoranckich, lekcji języka obcego, aplikacji prawniczych i innych form rozwoju pracownika. Pracownicy, widząc możliwości rozwojowe w ramach danej organizacji, będą skorzysali do związania się z nią na dłuższy czas.

Trzecim działaniem kadry menedżerskiej zamawiającego, które może pozytywnie wpłynąć na rozwój praktyki zamówień publicznych, bez wątpienia są ewaluacje okresowe (których nie należy mylić z oceną okresową, o której mowa w art. 81 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. z 2021 r. poz. 1233, z późn. zm.)). Jest to moment, w którym pracownik może otrzymać informację zwrotną dotyczącą swoich postaw w trakcie wykonywania obowiązków zawodowych. Kluczowym jest, aby takie ewaluacje odbywały się częściej niż raz do roku, a ustrukturyzowana informacja zwrotna składała się z elementów pozytywnych, jak i tych, które należy jeszcze poprawić. W trakcie takich ewaluacji pracownika należy również aktualizować indywidualny plan rozwoju, tak aby uzupełnić go o nowe elementy, z którymi pracownik ma trudności, i na bieżąco rozwijać kompetencje pracownika.

Rolą kierownika zamawiającego jest w tym przypadku inicjowanie takich ewaluacji oraz zorganizowanie pracy zamawiającego w ten sposób, aby menedżerowie mogli dokonywać takich ocen oraz mieli odpowiednie narzędzia oraz kompetencję do ich realizacji.

Czwartym elementem budowania potencjału pracowników jest stworzenie w pracownikach przekonania o możliwości awansu w ramach organizacji. Pracownicy często odchodzą z organizacji, w której nie widzą możliwości awansu na wyższe stanowiska oraz możliwości uzyskania podwyżki. Mając ten fakt na uwadze, należy budując plan rozwoju pracownika określić jasno kroki milowe wymagane do awansów i podwyżek. Tym samym, pracownik ma poczucie, że może wiązać przyszłość z organizacją. Dlatego też, w przypadku wakatu na jakiegokolwiek stanowisko, w tym w szczególności na szczeblu menedżerskim, w pierwszej kolejności kierownik zamawiającego powinien brać pod uwagę kandydatury pracowników już zatrudnionych w ramach organizacji. Kwestia ta powinna uzupełniać się z indywidualnym planem rozwoju pracownika, tak aby pracownicy na niższych stanowiskach podnosili swoje kompetencje i przygotowywali się do objęcia wyższych stanowisk i sprostania zadań z nimi związanych.



### ***Działanie 2. Budowanie potencjału menedżerów***

Przyczyną rezygnacji z pracy, poza kwestiami o charakterze finansowym, często mogą być kwestie związane z zarządzaniem zespołem przez menedżerów. W przypadku gdy pracownik rezygnuje z pracy, bardzo często przyczyny należy doszukiwać się po stronie menedżera, a nie całej organizacji. Warto zwrócić na to szczególną uwagę, w sytuacji gdy w danym zespole występuje duża rotacja pracowników.

Mając powyższe na względzie, należy szczególną uwagę zwrócić na rozwijanie kompetencji miękkich wśród menedżerów, a także edukować ich w kwestii zarządzania zespołem składającym się z pracowników różnego szczebla, a także w różnym wieku.

Rekomendowanym modelem jest przygotowanie menedżera do swojej roli w ramach realizacji indywidualnego planu rozwoju oraz wyłanianie go spośród pracowników organizacji. Tak przygotowany pracownik ma lepszą wiedzę dotyczącą charakterystyki zarówno zespołu, jak i potrzeb zakupowych zamawiającego.

Ponadto menedżer w ramach swojego profilu zawodowego wynikającego z ProcurCompEu, powinien osiągnąć adekwatny stopień umiejętności miękkich już przed objęciem swojej funkcji. Co więcej w trakcie swojego zatrudnienia na stanowisku menedżerskim, w ramach planu rozwoju danego menedżera, kierownik zamawiającego powinien zwrócić szczególną uwagę na umiejętności miękkie związane z komunikacją i zarządzaniem zespołem.

### ***Działanie 3. Budowanie komfortowych warunków pracy***

Kolejnym pożądanym kierunkiem interwencji kierownika zamawiającego jest ewaluacja warunków pracy, jakimi dysponują pracownicy zamawiającego. Kierownik zamawiającego powinien dążyć do ulepszania miejsca pracy zgodnie z potrzebami sygnalizowanymi przez pracowników. Pracownicy powinni mieć pełen komfort pracy w biurze. Nawet drobne niedogodności, które przez wiele lat są codziennością, mogą stanowić jeden z powodów odejścia z pracy.

**Mając powyższe na uwadze, kierownik zamawiającego powinien:**

- wyposażyć menedżerów jednostek zamówieniowych w organizacyjne narzędzia zapewniające możliwość prowadzenia doskonalenia zawodowego zgodnie z przyjętym indywidualnym planem,
- przygotować odpowiedni plan doskonalenia menedżerów oraz przyszłych menedżerów ze szczególnym naciskiem na umiejętności miękkie,
- koordynować przeprowadzanie ewaluacji okresowych,
- dokonać przeglądu procesu rekrutacji w celu jego udoskonalenia i uzupełniania z profilami zawodowymi,
- dokonać przeglądu warunków pracy i możliwie dostosować je zgodnie z propozycjami pracowników.

**Menedżer jednostki zamówieniowej powinien:**

- przygotować plan rozwoju poszczególnych pracowników i dążyć do jego realizowania,
- przeprowadzać spotkania ewaluacyjne co najmniej 2 razy do roku (najlepiej częściej) i aktualizować plany rozwoju pracowników,
- brać czynny udział w procesie rekrutacji pracowników.

**Praktycy zamówień publicznych powinni:**

- wypełniać rzetelnie wszelkie ankiety ewaluacyjne,
- sygnalizować potrzebę zmian w miejscu pracy,
- sygnalizować potrzeby szkoleniowe,
- podnosić swoje kompetencje zawodowe.

W tym celu w ramach działań prewencyjnych kierownik zamawiającego powinien prowadzić raz na pół roku anonimowe ankiety wśród pracowników, które pomogą w rozpoznaniu pola do poprawy w warunkach pracy.



## **2. Współpraca horyzontalna i wertykalna**

Współpraca między zamawiającymi jest elementem w dążeniu do zwiększenia innowacyjności i efektywności zamówień publicznych. Może przyczynić się do większego profesjonalizmu pracowników zaangażowanych w przygotowanie i przeprowadzenie postępowania o udzielenie zamówienia. Współpraca nie odbiera poszczególnym zamawiającym niezależności i samodzielności w realizowaniu potrzeb zakupowych, daje natomiast wsparcie na każdym etapie postępowania. Ma służyć lepszemu i bardziej merytorycznemu przygotowaniu postępowania i sporządzeniu optymalnego pod względem potrzeb zakupowych opisu przedmiotu zamówienia z uwzględnieniem wykorzystania aspektów innowacyjnych, zielonych i społecznych.

Ustawa Pzp daje odpowiednie narzędzia, dzięki którym instytucje zamawiające mają możliwość nawiązywania współpracy zarówno na etapie przygotowania, jak i przeprowadzenia postępowania o udzielenie zamówienia.



Należy rozróżnić dwa rodzaje współpracy zamawiających:

- współpracę horyzontalną – współpraca między instytucjami zamawiającymi w ramach zamówień centralnych i wspólnych;
- współpracę wertykalną – korzystanie z wiedzy i wsparcia wyspecjalizowanych instytucji, innych zamawiających, świata nauki, czerpanie z ich dotychczasowego doświadczenia.

### 1) Zamówienia centralne

Pierwszą formą współpracy horyzontalnej między zamawiającymi są zamówienia centralne, będące przedmiotem działalności centralnego zamawiającego, w rozumieniu art. 44 ustawy Pzp. Udział w zakupach centralnych co do zasady jest obowiązkowy. Centralny zamawiający jest powoływany w drodze zarządzenia przez Prezesa Rady Ministrów, spośród jednostek organizacyjnych podległych organom administracji rządowej lub przez nie nadzorowanych lub przez ministra kierującego działem administracji rządowej spośród podległych sobie jednostek organizacyjnych lub przez niego nadzorowanych. Może być także powołany uchwałą organu wykonawczego jednostki samorządu terytorialnego.

Przedmiot zamówień centralnego nie różni się od przedmiotu zamówień wspólnych. Mogą to być także m.in.: dostawy sprzętu komputerowego, informatycznego, oprogramowania i licencji, biurowego, paliw napędowych do samochodów, kart flotowych, artykułów biurowych, prasy, samochodów osobowych, terenowych i ciężarowych i innych pojazdów użytkowych, usługi telefonii stacjonarnej i komórkowej, ubezpieczeń majątkowych i komunikacyjnych, usług pocztowych i kurierskich, umundurowania.

#### ***Korzyści wynikające z zamówień centralnych:***

- Osiągnięcie efektu skali, czyli znacznie korzystniejszych cenowo ofert z uwagi na większy zakres zamówienia.
- Ujednolicenie zamawianych produktów, które będą na wyposażeniu określonych zamawiających. Dotyczy to zwłaszcza tych zamawiających centralnych, którzy przeprowadzają postępowania na użytek jednostek zamawiających w całym kraju.
- Wsparcie merytoryczne mniejszych jednostek zamawiających, co może przyczynić się do zwiększenia efektywności realizowanych zamówień.
- Oszczędność czasu wynikająca z mniejszej ilości postępowań, dzięki czemu pracownicy zamawiającego mają więcej czasu na przygotowanie innych postępowań, w tym tych strategicznych z punktu widzenia zamawiającego.

#### ***Zasady dobrej współpracy***

Zamówienia centralne mogą przynieść oczekiwane korzyści tylko w przypadku dobrej współpracy między wszystkimi instytucjami zaangażowanymi w centralne zamówienia. Współpraca ta powinna obejmować zarówno etap przygotowania planu postępowań

centralnego zamawiającego na następny rok, jak również przygotowanie już konkretnych postępowań z opisem przedmiotu zamówienia, ustaleniem kryteriów oceny ofert czy warunków udziału. Zasady dobrej współpracy powinny obejmować m.in.:

- wzajemny szacunek i lojalność wszystkich instytucji zaangażowanych w proces udzielania centralnych zamówień;
- szukanie możliwości osiągnięcia porozumienia między instytucjami, w oparciu o wzajemne zrozumienie potrzeb i celów;
- uznanie koordynacyjnej roli centralnego zamawiającego;
- wyznaczanie odpowiednich terminów do zgłaszania uwag i analizy dokumentów, stosownych do ich objętości.

Dla instytucji zamawiających zgodne współdziałanie powinno również przejawiać się m.in. w:

- gotowości do przekazywania centralnemu zamawiającemu swoich planów zakupowych;
- uznaniu koordynacyjnej roli centralnego zamawiającego, a więc m.in. uprawnieniu centralnego zamawiającego do wyznaczania terminów dla instytucji zamawiających;
- dokonaniu szacunkowej wartości zamówienia oraz przygotowaniu wstępnego opisu przedmiotu zamówienia dla postępowań objętych zakupami centralnymi.

Centralny zamawiający, współdziałając z poszczególnymi zamawiającymi, m.in. powinien:

- brać pod uwagę oczekiwania i opinie poszczególnych zamawiających dotyczące przygotowania opisu przedmiotu zamówienia;
- wyznaczać rozsądne terminy na zgłaszanie uwag i analiz;
- wykazywać gotowość do spotkań z przedstawicielami poszczególnych zamawiających w przypadku wystąpienia nieporozumień, niejasności;
- mieć odwagę we wprowadzaniu do zamówień centralnych aspektów społecznych, zielonych i innowacyjnych oraz rozwiązań zwiększających szanse przedsiębiorstw z sektora MŚP.

Szczegółnej analizy i współpracy wymaga etap określania planu zamówień centralnych, podejmowania decyzji, które postępowania będą realizowane centralnie, a które indywidualnie. Może się bowiem okazać, że zamówienie realizowane centralnie na poziomie oszacowania będzie droższe niż przeprowadzane indywidualnie. Należy tutaj pamiętać o różnicach cen dostaw, usług czy robót budowlanych w poszczególnych regionach Polski. Ponadto różne mogą być koszty wykonawców, marże, stosowane rabaty. Część wykonawców może nie być zainteresowana zamówieniem dla centralnego zamawiającego, ponieważ działają lokalnie i w związku z tym do przetargu organizowanego centralnie nie przystąpią, z obawy o swoje możliwości wykonawcze, logistyczne czy transportowe. Centralny zamawiający, w porozumieniu z poszczególnymi zamawiającymi, musi to wszystko

rozważyć, tak aby uwzględnić ewentualne korzyści wynikające z indywidualnego udzielenia zamówienia na rynku lokalnym.

### ***Analiza efektywności zamówień***

Centralizowanie zamówień publicznych powinno służyć poprawie efektywności zarówno organizacyjnej, jak i ekonomicznej. Organ powołujący centralnego zamawiającego powinien zapewnić sobie możliwość monitorowania poziomu efektywności zamówień centralnych. Dlatego też, w zarządzeniu lub innym akcie o powołaniu centralnego zamawiającego powinno znaleźć się zobowiązanie do dokonywania analizy efektywności zamówień centralnych, w ramach współdziałania instytucji zaangażowanych w proces.

Taka analiza powinna być sporządzana raz w roku i zawierać m.in. informacje na temat:

- stopnia oszczędności zamówień centralnych, w porównaniu do zamówień realizowanych indywidualnie;
- liczby przeprowadzonych zamówień zrównoważonych z wykorzystaniem aspektów społecznych i zielonych;
- wskazywać na podjęte działania, które miały ułatwić ubieganie się o zamówienia przedsiębiorcom z sektora MŚP.

Jej efektem powinien być dokument zawierający co najmniej: źródła analizowanych danych, zestawienie udzielonych zamówień centralnych wraz ze wskazaniem stopnia uzyskanych oszczędności, bilans kosztów i korzyści oraz końcowe wnioski i konkluzje. Dokument ten podpisany przez osobę kierującą centralnym zamawiającym powinien zostać skierowany do organu, który go nadzoruje najpóźniej do końca I kwartału następnego roku kalendarzowego.

### ***Pomocnicze działania zakupowe***

Ważnym elementem definiującym działalność centralnego zamawiającego powinno być także wykonywanie tzw. pomocniczych działań zakupowych, które sprowadzają się do zapewnienia wsparcia zamawiającym w związku z udzieleniem zamówienia lub organizacją konkursu oraz doradztwa w zakresie planowania, przygotowania i przeprowadzania postępowania.

Wskazane jest, aby zamawiający, dla których został powołany centralny zamawiający, mogli skorzystać z jego wsparcia merytorycznego, wiedzy i doświadczenia przy przygotowaniu postępowań, nawet wówczas gdy przeprowadzają je samodzielnie, a dany przedmiot zamówienia nie został objęty zakupami centralnymi.

Centralni zamawiający z uwagi na swoje uprawnienia dotyczące planowania mogą zbierać informacje na temat planowanych przez poszczególnych zamawiających zakupów oraz informować tych zamawiających o potencjalnej możliwości wspólnego przeprowadzenia postępowania albo przeprowadzenia postępowania pod swoją egidą, nawet wówczas gdy dane zamówienie nie zostało wpisane na listę zakupów centralnych w danym roku.

**Mając powyższe na uwadze, poszczególni ministrowie powinni przykładać większą wagę do:**

- rozważenia potrzeby wyznaczenia centralnych zamawiających spośród podległych lub nadzorowanych jednostek, którzy mogliby zaspokajać potrzeby obsługujących ich urzędów oraz jednostek im podległych lub nadzorowanych, przy uwzględnieniu ich specyfiki oraz przykładowych kategorii zamówień, które nie są objęte właściwością przedmiotową postępowań prowadzonych przez Centrum Obsługi Administracji Rządowej.

**Kierownicy zamawiających powinni:**

- nadzorować współpracę podległych sobie urzędów z centralnym zamawiającym i być na bieżąco informowani o postępowaniach przeprowadzanych centralnie lub wspólnie;
- wykorzystywać wyniki analizy efektywności do bieżącego zarządzania i nadzoru nad systemem zamówień publicznych.

**Centralni zamawiający powinni:**

- raz w roku dokonywać analizy efektywności przeprowadzanych przez nich zamówień. Obowiązek ten powinien wynikać z regulacji wewnętrznych;
- świadczyć pomocnicze działania zakupowe na rzecz mniejszych jednostek np.: wsparcie w związku z udzieleniem zamówienia lub organizacją konkursu oraz doradztwo w zakresie planowania, przygotowania i przeprowadzania postępowania.

### ***Centralny zamawiający dla administracji rządowej***

Szczególną rolę w kontekście współpracy między organami administracji rządowej odgrywa Centrum Obsługi Administracji Rządowej (COAR) będące instytucją gospodarki budżetowej, podlegającą Szefowi Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. COAR został wyznaczony jako centralny zamawiający dla jednostek administracji rządowej w drodze zarządzenia Prezesa Rady Ministrów. Podstawowym zadaniem COAR jest przeprowadzanie zamówień centralnych oraz wspólnych zgodnie z ustawą Pzp, a także świadczenie usług wspólnych wynikających z realizacji tych zamówień.

W celu podniesienia efektywności systemu zamówień centralnych oraz wspólnych w administracji rządowej jest pożądane zwiększenie aktywności COAR w obszarze koordynacji systemu zamówień centralnych dla obsługiwanych przez niego jednostek administracji rządowej oraz podnoszenia jakości współpracy między poszczególnymi zamawiającymi.

Należy wzmocnić rolę COAR na etapie planowania i przygotowania zamówień. COAR, planując zakupy na dany rok, powinien mieć możliwość własnej analizy planów zakupowych

jednostek administracji rządowej i wskutek tej analizy podejmować działania zmierzające do przygotowania zamówień centralnych oraz zamówień wspólnych.

Działania związane z opracowaniem propozycji zakupowych powinny się odbywać dwutorowo. Z jednej strony, propozycje jednostek, z drugiej strony, analiza własna COAR. To pozwoli na koordynację zamówień oraz na to, aby łączyć potrzeby zakupowe jednostek administracji rządowej. Stworzy to szansę na zwiększenie liczby zamówień wspólnych, przeprowadzanych np. przez dwóch czy trzech zamawiających lub przez centralnego zamawiającego. COAR, po analizie planów zakupowych, powinien również proponować jednostkom administracji rządowej przeprowadzenie określonych zamówień. W takiej sytuacji COAR mógłby pełnić rolę wsparcia merytorycznego przy przygotowaniu postępowania.

Należy również rozważyć rozszerzenie katalogu informacji, jakie są zbierane przez COAR. Dotyczy to zarówno proponowanych warunków udziału w postępowaniu, jak i kryteriów oceny ofert. Każdorazowo należy także rozważyć uwzględnienie aspektów zielonych, społecznych i innowacyjnych do przygotowywanych zamówień.

COAR powinien także mieć możliwość zbierania danych dotyczących pożądanego przez jednostki administracji rządowej modelu prowadzenia postępowania (udzielenie zamówienia bądź zawarcie umowy ramowej).

Zwiększenie zakresu zbieranych przez COAR danych spowoduje, że będzie on miał większy wpływ na przygotowanie postępowania. Z drugiej strony, ma również przyczynić się do zwiększenia zaangażowania jednostek administracji rządowej w proces zakupowy. Wreszcie, ma to pozwolić na podniesienie jakości współpracy między COAR a jednostkami administracji rządowej oraz zmniejszenie ilości zgłaszanych wniosków do Szefa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów o wyrażenie zgody na samodzielne udzielenie zamówienia.



**Mając powyższe na uwadze, COAR powinno:**

- oprócz przygotowania i przeprowadzenia zamówień centralnych pełnić również rolę koordynatora procesu planowania zamówień, w tym otrzymywać i analizować plany zakupowe poszczególnych zamawiających, brać aktywny udział w określaniu i planowaniu zakupów o charakterze standardowym,
- zapewniać wsparcie merytoryczne dla zamawiających, a także w razie konieczności tworzyć ramy współpracy i pomoc w przeprowadzeniu zamówienia wspólnego, choćby tylko dla dwóch innych zamawiających, jeżeli zwrócą się z taką prośbą,
- w IV kwartale roku kalendarzowego, w momencie tworzenia planów zamówień przez poszczególnych zamawiających, zorganizować spotkanie wszystkich ministerstw w celu ustalenia możliwości przeprowadzenia wspólnych zamówień,
- przygotowując plan postępowań o udzielenie zamówień i poszczególne postępowania, w większym stopniu powinno uwzględniać zapotrzebowanie resortów. Konieczne są tutaj spotkania koordynacyjne, na których byłyby omawiane możliwości przeprowadzenia poszczególnych postępowań, propozycje zakupów, opis przedmiotu zamówienia, warunki udziału w postępowaniu itd.

Wydaje się, że kontakty między COAR a jednostkami administracji rządowej nie mogą ograniczać się tylko do platformy <sup>31)</sup>. Zwłaszcza w sytuacji opracowywania opisu przedmiotu zamówienia i zgłaszania ewentualnych uwag do projektu SWZ przedstawionego przez COAR, mogą okazać się konieczne bardziej bezpośrednie kontakty. Dzięki temu instytucje zamawiające będą miały możliwość przedstawienia i uzasadnienia swoich propozycji lub uwag. Także w momencie tworzenia planów zakupowych, bezpośrednie spotkanie między COAR a jednostkami administracji rządowej mogłoby przynieść wymierne korzyści i usprawnić proces tworzenia planów zarówno zamówień centralnych, jak i wspólnych.

## 2) Zamówienia wspólne

Cechą zamówień wspólnych jest podjęcie współpracy w zakresie przeprowadzania postępowania o udzielenie zamówienia publicznego. Zainteresowani zamawiający nawiązują współpracę, zawierając stosowne porozumienie.

---

<sup>31)</sup> Elektroniczna platforma wymiany informacji, o której mowa w § 3 pkt 4 zarządzenia nr 249 Prezesa Rady Ministrów z dnia 30 grudnia 2020 r. w sprawie wskazania centralnego zamawiającego dla jednostek administracji rządowej oraz wskazania jednostek administracji rządowej zobowiązanych do nabywania zamówień od centralnego zamawiającego (M.P. poz. 1215).

Przystąpienie i przeprowadzenie zamówień wspólnych, w odróżnieniu od zamówień centralnych, jest dobrowolne. Żaden zamawiający nie ma obowiązku udzielać zamówień wspólnych wraz z innymi zamawiającymi. Korzyściami z przeprowadzania zamówień wspólnych są:

- optymalizacja warunków umownych, bardziej oszczędne i bardziej efektywne dokonywanie zakupów, w tym niższa cena, którą trzeba zapłacić za realizację zamówienia;
- większe możliwości w zakresie merytorycznego przygotowania postępowania i opisu przedmiotu zamówienia przez połączenie wiedzy i zasobów organizacyjnych poszczególnych zamawiających,
- lepsze zabezpieczenie interesu społecznego, mierzonego wzajemną zgodnością oferowanych rozwiązań, ujednoczeniem posiadanych narzędzi, możliwością skutecznego realizowania określonych zadań, do których poszczególni zamawiający są powołani.

Oprócz standardowych produktów związanych z zapewnieniem funkcjonowania urzędu, zamówienia wspólne mogą być związane np. z realizowaniem określonych zadań, zamówienia na energię elektryczną, zapewnienie oświetlenia przestrzeni publicznej.

Wspólnie można realizować zadania związane z m.in.:

- gospodarką odpadami, dotyczące segregowania śmieci, ich spalaniem bądź recyklingiem,
- budowaniem i rozbudowywaniem oczyszczalni ścieków,
- energetyką ciepłą.

Przedmiotem zamówień wspólnych mogą być także np.:

- pojazdy użyteczności publicznej,
- sprzęt komputerowy,
- artykuły biurowe,
- ujednoczenie urządzeń technicznych np. dotyczących infrastruktury hydrotechnicznej i przeciwpowodziowej,
- utrzymanie i odsnieżanie dróg pozostających pod różnym zarządem, tak aby nie dochodziło do sytuacji nagłego i niebezpiecznego dla użytkowników braku przejezdności,
- wyposażenia szkół, ośrodków wychowawczych, domów dziecka, szpitali itp.

Aby można było mówić o możliwości przeprowadzenia zamówienia wspólnego, jest niezbędny odpowiedni przepływ informacji i współpraca co najmniej dwóch zamawiających. Jest więc istotne odpowiednie zaplanowanie potrzeb zakupowych oraz umiejętność nawiązania współpracy. Publikowanie rzetelnych planów postępowań o udzielenie zamówień w Biuletynie Zamówień Publicznych oraz na stronie internetowej zamawiającego, z jednej strony, jest źródłem wiedzy dla wykonawców, z drugiej może być cennym źródłem

informacji dla innych zamawiających. Ułatwia to poznanie potrzeb zakupowych innych instytucji, a tym samym stwarza możliwość porozumienia w celu wspólnego przeprowadzenia postępowania o udzielenie zamówienia publicznego.

Zaleca się, aby przygotowując postępowanie, pracownicy zamawiającego rozeznali także możliwość przeprowadzenia danego zamówienia wspólnie z innym zamawiającym.

Zamawiający, zawierając porozumienie w celu wspólnego udzielenia zamówienia, powinni wystrzegać się poczucia, że po wyznaczeniu zamawiającego upoważnionego są oni zwolnieni z podejmowania działań związanych z przygotowaniem postępowania o udzielenie zamówienia i wsparciem zamawiającego upoważnionego na etapie jego prowadzenia. Jest istotne również, aby każdy z zamawiających, jeszcze przed zawarciem porozumienia, opisał przedmiot zamówienia zgodnie ze swoimi potrzebami oraz wstępnie oszacował jego wartość, gdyż da to podstawę do stwierdzenia, czy potrzeby zakupowe są zbieżne, a w konsekwencji, czy wspólne udzielenie zamówienia będzie narzędziem efektywnym i nieprowadzącym do konfliktów.

Porozumienie między zamawiającymi powinno zawierać m.in. :

- nie tylko wskazanie stron porozumienia z wyznaczeniem zamawiającego upoważnionego do przeprowadzenia postępowania;
- ale również wskazanie pracowników zamawiających oddelegowanych do udziału w pracach związanych z przygotowaniem opisu przedmiotu zamówienia;
- postanowienia dotyczące określenia wartości zamówienia oraz zasad płatności i podziału kosztów;
- postanowienia dotyczące zawarcia jednej umowy w sprawie zamówienia publicznego bądź osobnych umów dla każdego zamawiającego.

**Mając powyższe na uwadze, ministrowie kierujący działami administracji rządowej powinni:**

- w większym stopniu koordynować proces zamówieniowy jednostek i instytucji im podległych, w celu ożywienia współpracy między nimi i zwiększenia ilości zamówień wspólnych udzielanych w ramach poszczególnych resortów.

**Kierownicy zamawiającego powinni:**

- rozważyć, już na etapie planowania zamówień, możliwość przeprowadzenia zamówień wspólnych, z uwzględnieniem możliwości do osiągnięcia korzyści;
- objąć zamówieniami wspólnymi (o ile nie są objęte zamówieniami centralnymi) standardowe zamówienia związane z zapewnieniem funkcjonowania urzędu na: energię elektryczną, oświetlenie, pojazdy użyteczności publicznej, sprzęt komputerowy, artykuły biurowe, ujednoczenie urządzeń technicznych, np. dotyczących infrastruktury hydrotechnicznej i przeciwpowodziowej, utrzymania i odśnieżania dróg, a także zamówienia związane z ochroną środowiska, gospodarką odpadami, dotyczące segregowania śmieci, związane z ich spalaniem bądź recyklingiem, budowanie i rozbudowywanie oczyszczalni ścieków, związane z energetyką cieplną itp.;
- nadzorować, aby pracownicy odpowiedzialni za przygotowanie postępowania, rozeznali, czy istnieje możliwość przeprowadzenia postępowania wspólnie z innym zamawiającym.

***Wspólne udzielanie zamówień może być również instrumentem wspierającym rozwój potencjału przedsiębiorców z sektora MŚP.***

Instrumenty zwiększania dostępu wykonawców z sektora MŚP, takie jak podział zamówienia na części, dopuszczenie składania ofert częściowych w jednym postępowaniu, zawieranie umów ramowych i inne, opisano w priorytecie II (zob. str. 23).

W tym miejscu należy zwrócić szczególną uwagę na stosowanie **umowy ramowej**, która może świetnie sprawdzać się w kontekście wspólnego udzielania zamówień. Konstrukcja umowy ramowej jest dostosowana do zawierania jej w imieniu lub na rzecz wielu zamawiających, umożliwia ona agregację zakupów, pozwala połączyć zapotrzebowanie kilku jednostek i wykorzystać efekt skali. Pozwala także na rozdrobnienie wielkich zamówień.

W kontekście wspólnego udzielenia zamówienia warto również wskazać na zalety:

- **dynamicznego systemu zakupów**, który zapewnia preselekcję wykonawców, co pozwala na etapie udzielenia zamówienia objętego tym systemem pominąć weryfikację predyspozycji wykonawców oraz zmniejszyć nakład pracy poświęconej na badanie ofert. Zamawiający nie musi za każdym razem badać dokumentów w zakresie podstaw wykluczenia czy też spełniania warunków udziału w postępowaniu. Służy to również wykonawcom, gdyż zamiast wielokrotnego

gromadzenia i składania dokumentów na potrzeby poszczególnych postępowań robi to jeden raz – na etapie zakwalifikowania do dynamicznego systemu zakupów,

- **współpracy zamawiających wyłącznie na etapie przygotowaniu zamówienia** – nawiązywanie przez zamawiających współpracy tylko na etapie przygotowania zamówienia i opracowywania opisu przedmiotu zamówienia, jednakże bez wspólnego przeprowadzania postępowania, pozwoli zamawiającym na wymianę doświadczenia i wiedzy oraz przygotowanie ujednoliconego przedmiotu zamówienia. Formalnie jednak każdy zamawiający przeprowadziłby odrębne postępowanie.

### 3) Współpraca wertykalna

Poza współpracą horyzontalną kluczowy wpływ na efektywność zamówienia może mieć również współpraca wertykalna. Współpraca ta powinna polegać na czerpaniu z wiedzy i korzystaniu z doświadczenia innych zamawiających, jak również wyspecjalizowanych instytucji publicznych, oraz świata nauki.

Zaleca się więc korzystanie z wiedzy innych instytucji i występowanie do nich z prośbą o konsultacje, poszukiwanie rozwiązań, jakie mogą zostać zastosowane w planowanym i przygotowywanym postępowaniu. O takie konsultacje można wystąpić podczas przygotowywania zamówienia nietypowego, specjalistycznego, kiedy będzie rozważane zastosowanie aspektów zielonych lub innowacyjnych bądź w przypadku przygotowywania postępowania niestandardowego, nietypowego, kiedy osoby odpowiedzialne za opis przedmiotu zamówienia mają wątpliwości co do planowanych przez nich rozwiązań.

Korzyści, jakie może przynieść współpraca wertykalna to:

- wzrost ilości zamówień zrównoważonych zawierających aspekty zielone, innowacyjne lub społeczne;
- ujednolicenie stosowania różnych rozwiązań w obszarze administracji rządowej;
- podniesienie poziomu jakości i efektywności udzielanych zamówień publicznych;
- możliwość wyciągania wniosków z błędów innych instytucji zamawiających.

Przedmiotem konsultacji między zamawiającymi mogą być zarówno warunki udziału w postępowaniu, kryteria oceny ofert czy też poszczególne postanowienia umowy w sprawie zamówienia publicznego, ale także informacje na temat rynku zamówień, potencjalnych wykonawców, możliwości wykorzystania aspektów społecznych, zielonych lub innowacyjnych.

Zamawiający powinni czerpać również ze swojego doświadczenia, ale powinni przy tym pamiętać, że każdy z nich może z takiej pomocy skorzystać, ale również każdy może być poproszony o taką konsultację.

Aby możliwe było podjęcie takiej współpracy, między zamawiającymi musi być odpowiedni przepływ informacji. Może być to zapewnione w minimalnym stopniu za pośrednictwem stron internetowych poszczególnych zamawiających oraz informacji, jakie są tam

publikowane. W poszukiwaniu doświadczeń innych zamawiających i wartościowych rozwiązań warto zatem przeglądać treści na stronach internetowych innych zamawiających, w tym zwłaszcza przyglądać się postępowaniom archiwalnym, gdyż mogą one stanowić ważne źródło inspiracji dla rozwiązań przyjętych w planowanym postępowaniu, a także dobrym praktykom często opracowywanym przez zamawiających na potrzeby udzielania zamówień publicznych.

Ciekawe dobre przykłady, które mogą stanowić inspirację dla innych zamawiających, zawiera poniższa tabela. Stanowi ona też dowód na to, że taki internetowy *research* może przynieść pozytywne rezultaty, przyczynić się do bardziej sprawnego i efektywniejszego przeprowadzenia postępowania oraz zaoszczędzić czas potrzebny na przygotowanie.

Zamawiający <sup>32)</sup>	Przykład dobrych praktyk
Ministerstwo Finansów	body leasing;
Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej	dobre praktyki przy zamawianiu usług szkoleniowych;
Ministerstwo Cyfryzacji	zastosowanie prawa opcji i body leasing;
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów – COAR	umowy ramowe;
Ministerstwo Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu	modelowe klauzule pozacenowych kryteriów oceny ofert, wspierające rozwiązania ekologiczne i sprawiedliwe społecznie

Wskazane są także bezpośrednie kontakty między zamawiającymi. Kontakty te nie powinny zamykać się jedynie na kwestiach przygotowania i przeprowadzenia postępowania o udzielenie zamówienia, ale obejmować także raport ewaluacyjny. Zgodnie z art. 446 ustawy Pzp, zamawiający sporządza raport z realizacji zamówienia. Ma on zawierać m.in. ocenę sposobu wykonania zamówienia, w tym jakości wykonania oraz zawierać wnioski co do ewentualnej zmiany sposobu realizacji przyszłych zamówień lub określenia przedmiotu zamówienia, z uwzględnieniem celowości, gospodarności i efektywności wydatkowania środków publicznych. Raport ten ma służyć zamawiającemu, ale nic nie stoi na przeszkodzie, aby zamawiający, który ten raport sporządził, mógł dzielić się tymi wnioskami i doświadczeniem z innymi zamawiającymi.

### ***Wiedza instytucji wyspecjalizowanych***

Inną formą współpracy wertykalnej przy przygotowywaniu zamówienia jest korzystanie z wiedzy instytucji i organów specjalistycznych i świata nauki. Strategicznym celem wynikającym zarówno z ustawy Pzp, jak również z opracowania Polityki zakupowej państwa jest wzrost innowacyjności zamówień, tak aby zamawiane produkty przyczyniały się do

<sup>32)</sup> Tabela wskazuje dobre praktyki wykształcone przez wskazane resorty na przestrzeni ostatnich lat, w związku z tym ujęte zostały również nazwy resortów, które nie są obecnie aktualne.

skoku technologicznego państwa oraz ochrony środowiska. Z tego też względu zamawiający na etapie przygotowania postępowania i analizy potrzeb i wymagań powinni mieć dostęp do jak najszerszej wiedzy oraz do wsparcia merytorycznego instytucji specjalistycznych.

Specjalistyczne konsultacje mogą w istotny sposób pomóc zamawiającym w ocenie, jakie rozwiązania należy zastosować, które z dostępnych rozwiązań będzie optymalne, biorąc pod uwagę uwarunkowania konkretnego zamawiającego, a także w ocenie rozwiązań zaproponowanych przez wykonawców w ramach wstępnych konsultacji rynkowych. Zakres wsparcia udzielanego przez wyspecjalizowane instytucje mógłby obejmować również pomoc przy ocenie złożonych ofert. Przykładem takiej instytucji, do której zamawiający będą mogli się zwrócić, jest Centrum Oceny Technologii (COT). Jest to jednostka analityczna Sieci Badawczej Łukasiewicz<sup>33)</sup>, która prowadzi badania społeczno-prawno-ekonomiczne w obszarze STI (Nauka, Technologia, Innowacje). Informacje na temat obszarów i zakresu wsparcia oferowanego przez COT zawarte zostały w załączniku nr 5.

Istotnym aspektem w zakresie korzystania z wiedzy naukowców jest również wykorzystywanie przez zamawiających z dostępnych opracowań, dobrych praktyk i rekomendacji. Jednym z zadań Prezesa UZP jest prowadzenie działalności edukacyjno-informacyjnej oraz upowszechnianie wiedzy z zakresu zamówień publicznych. Z tego powodu Prezes UZP realizuje zadania związane z opracowywaniem dobrych praktyk i rekomendacji, przykładowych kryteriów oceny ofert itp. Już teraz, na stronie internetowej Urzędu Zamówień Publicznych (UZP) ([www.uzp.gov.pl](http://www.uzp.gov.pl)) w zakładce Repozytorium wiedzy, jest dostępnych wiele publikacji, które zostały opracowane samodzielnie przez UZP bądź też przez wyspecjalizowane instytucje lub w ramach ich współpracy z UZP. Dotyczą one różnych dziedzin i wpisują się w zapotrzebowanie zarówno na zamówienia społeczne, zielone, jak i innowacyjne (mogą one dotyczyć rozwiązań informatycznych, budowlanych, innowacyjnych, związanych z ochroną środowiska).

Działalność Prezesa UZP w tym zakresie będzie kontynuowana. Efekty działalności dydaktycznej będą pojawiać się na stronie internetowej UZP.

---

<sup>33)</sup> Sieć Badawcza Łukasiewicz została utworzona w drodze ustawy z dnia 21 lutego 2019 r. o Sieci Badawczej Łukasiewicz (Dz. U. z 2020 r. poz. 2098).



**Poszczególnym zamawiającym zaleca się:**

- pozostawianie na stronach internetowych archiwalnych i zakończonych postępowań, tak aby inni zamawiający mogli zapoznawać się z zastosowanymi rozwiązaniami;
- przygotowując postępowanie, szukanie rozwiązań zastosowanych przez innych zamawiających i konsultowanie się z nimi w tym zakresie;
- korzystanie z wiedzy wyspecjalizowanych instytucji, których zadaniem będzie wsparcie merytoryczne i pomoc w opracowaniu rozwiązań dotyczących nowych technologii, tak aby opisany przedmiot zamówienia w jak największym stopniu odpowiadał potrzebom zamawiającego oraz aby produkt finalny i zastosowane w nim rozwiązania realizowały zakładane cele dodatkowe.

### 3. Usuwanie barier w dostępie MŚP do rynku zamówień publicznych



#### 1) Usuwanie barier związanych z wielkością zamówienia

Przedsiębiorcy z sektora MŚP wyrażający chęć wzięcia udziału w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego częstokroć wskazują, że czynnikiem blokującym złożenie przez nich oferty jest wielkość zamówienia objętego danym postępowaniem. Wskazuje na to również analiza przeprowadzona przez Bank Światowy, z której wynika, że wykonawcy MŚP mają największe szanse na wygranie przetargu w przypadku zamówienia lub części zamówienia o średniej wielkości<sup>34</sup>.

Zamawiający powinni wdrażać działania zmierzające do usuwania barier dla MŚP wynikających ze zbyt dużego rozmiaru zamówienia, dostosowane do rodzaju, charakteru lub przedmiotu zamówienia. Kluczowe znaczenie mają następujące działania.

#### ***Działanie 1. Dzielenie zamówienia na części lub dopuszczenie składania ofert częściowych w ramach jednego postępowania o udzielenie zamówienia***

Zamawiający, rozważając możliwe działania związane z usuwaniem barier wynikających z wielkości zamówienia, powinni podejmować działania zmierzające do udzielania zamówień publicznych, w których dokonano podziału zamówienia na części lub dopuszczono składanie ofert częściowych w ramach jednego postępowania o udzielenie zamówienia, **chyba że przeciwko takiemu działaniu istotnie przemawiają aspekty techniczne, ekonomiczne lub organizacyjne (specyfika dostaw, usług lub robót budowlanych powoduje, że realizacja zamówienia byłaby technicznie trudna lub kosztowna lub zamawiający nie byłby w stanie zapewnić koordynacji wykonania zamówienia).**

Nie powinno budzić wątpliwości, że podział zakupów publicznych na mniejsze części lub dopuszczenie możliwości złożenia oferty na część danego zamówienia stanowi podstawowy

<sup>34</sup> SME participation in public procurement in Poland. Mihály Fazekas, Nóra Regős (Government Transparency Institute).

instrument ułatwiający dostęp wykonawców z sektora MŚP do udział w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego. Przemawiają za tym zarówno **względy ilościowe** – dopasowanie wielkości świadczenia do możliwości produkcyjnych przedsiębiorcy z sektora MŚP oraz **względy jakościowe** – bardziej efektywne dopasowanie rodzaju świadczenia do specjalizacji branży, w której działa dany przedsiębiorca z tego sektora.

Podział zamówienia na części lub dopuszczenie składania ofert częściowych może uniemożliwiać np. specyfika danego zamówienia, wysoka nieefektywność takiego działania (w tym ekonomiczna – efekt skali znacznie wpływa na cenę), duże trudności organizacyjne po stronie zamawiającego związane z prawidłowym skoordynowaniem realizacji całego zamówienia<sup>35</sup>). Jednak podstawą do zaniechania podziału zamówienia na części lub dopuszczenia składania ofert częściowych nie powinny być obawy związane z ewentualnymi niewielkimi trudnościami czy kosztami bądź nieznacznymi problemami z koordynowaniem działań wykonawców, a tym bardziej wygoda zamawiającego.

Zamawiający każdorazowo musi ocenić zasadność przyczyn zaniechania podziału zamówienia na części, z uwzględnieniem wszystkich okoliczności danego przypadku. Gdyby zamawiający ze względów organizacyjnych zamierzał odstąpić od podziału danego zamówienia na części lub dopuszczenia składania ofert częściowych, powinien najpierw przeanalizować, czy nie byłoby uzasadnione zaangażowanie zewnętrznego podmiotu (dopuszczenie złożenia oferty częściowej) w koordynację całości podzielonego zamówienia. Takie rozwiązanie pozwoliłoby na podniesienie konkurencyjności wykonawców z sektora MŚP w przypadku specjalistycznych części zamówienia (specjalistyczne usługi, dostawa specjalistycznego sprzętu), bez konieczności angażowania ich w koordynację wykonania całego zamówienia, co mogłoby stanowić dla MŚP barierę eliminującą tych wykonawców z udziału w postępowaniu.

---

<sup>35</sup>) W motywie 78 dyrektywy 2014/24/UE wskazuje się, że w przypadku gdy instytucja zamawiająca zdecyduje, że podział zamówienia na części nie byłby właściwy, stosowne indywidualne sprawozdanie lub dokumenty zamówienia powinny zawierać wskazanie głównych przyczyn decyzji instytucji zamawiającej. Jako przykładowe przyczyny rezygnacji z podziału zamówienia na części wskazano: instytucja zamawiająca mogłaby stwierdzić, że taki podział groziłby ograniczeniem konkurencji albo nadmiernymi trudnościami technicznymi lub nadmiernymi kosztami wykonania zamówienia, lub też potrzeba skoordynowania działań różnych wykonawców realizujących poszczególne części zamówienia mogłaby poważnie zagrozić właściwemu wykonaniu zamówienia.

**Mając powyższe na uwadze:**

- zamawiającemu **zaleca się** nieograniczanie liczby części zamówienia, na które danemu wykonawcy może zostać udzielone zamówienie. Możliwość udzielenia zamówienia na większą liczbę części zamówienia nie ograniczy wykonawcom z sektora MŚP możliwości udziału w postępowaniu o udzielenie zamówienia, a jednocześnie nie zniechęci do wzięcia udziału w tym postępowaniu również większych wykonawców;
- zamawiający, uznając, że podział danego zamówienia na części lub dopuszczenie składania ofert częściowych w ramach jednego postępowania o udzielenie zamówienia jest nadmiernie utrudnione, m.in. ze względów technicznych, ekonomicznych lub organizacyjnych, **obowiązani są** wskazać w dokumentach zamówienia **powody niedokonania podziału zamówienia na części** (art. 91 ust. 2 ustawy Pzp) lub **niedopuszczenia składania ofert częściowych, wraz z podaniem uzasadnienia**.

***Działanie 2. Zawieranie umów ramowych***

Zamawiający, rozważając możliwe działania związane z usuwaniem barier wynikających z wielkości zamówienia, **powinni** podejmować działania zmierzające do korzystania z możliwości zawarcia umowy ramowej z kilkoma wykonawcami zamiast udzielenia zamówienia jednemu wykonawcy, **chyba że rodzaj i charakter zamówienia lub potrzeby zakupowe zamawiającego nie uzasadniają zawarcia takiej umowy**.

Stosowanie przez zamawiających umów ramowych przy udzielaniu zamówień publicznych, zawieranych z kilkoma wykonawcami, w istotny sposób wyrównuje szanse wykonawców z sektora MŚP podczas ubiegania się o udzielenie zamówienia w porównaniu z możliwościami większych przedsiębiorców. Zawarcie umowy ramowej, zwłaszcza jeżeli zamówienie jest udzielane w częściach, pozwoli nie tylko na oferowanie przez wykonawców zamówień w partiach, które są w stanie zrealizować również wykonawcy z sektora MŚP, ale również powinno wpłynąć pozytywnie na jakość realizowanego zamówienia ze względu na lepsze dopasowanie się wykonawcy do rodzaju świadczenia objętego częścią zamówienia.

Zamawiający powinni odnosić warunki udziału w postępowaniu i określać je w sposób proporcjonalny do największej części zamówienia udzielanego w ramach umowy ramowej, a nie do całości zamówienia objętego umową ramową.

**Zamawiającym zaleca się, aby w ramach umowy ramowej „wydzielali” zamówienia zmierzające do zaspokojenia:**

- potrzeb standardowych (standardowe rozwiązania, produkty, w których lepiej mogą sprawdzić się wykonawcy duzi) od zamówień zmierzających do zaspokojenia potrzeb specjalistycznych (niestandardowe lub innowacyjne rozwiązania, produkty, w przypadku których wykonawcy z sektora MŚP mogą zaoferować większą elastyczność wykonania oraz jego wyższy standard);
- potrzeb wymagających realizacji świadczenia na dużą skalę (większy przedsiębiorca może uzyskać efekt skali np. realizując świadczenie standardowe) od zamówień związanych ze świadczeniami, które mogą być realizowane w małej skali (drobne usługi, w których dobrze odnajdą się wykonawcy z sektora MŚP).

Taka strategia działania zamawiającego pozwoli mu na uzyskanie nie tylko lepszej relacji jakości do ceny zarówno w odniesieniu do zamówień standardowych, jak i zamówień specjalistycznych, ale również na realizację zakładanych dodatkowych celów np. społecznych, gospodarczych, innowacyjnych.

2) **Zapewnienie wykonawcom wystarczającej ilości czasu na przygotowanie się do udziału w postępowaniu o udzielenie zamówienia**

**W celu zapewnienia wykonawcom z sektora MŚP możliwości lepszego zaplanowania oraz przygotowania się do procesu pozyskiwania zamówień publicznych:**

- zamawiający **powinni** zamieszczać w planie postępowań o udzielenie zamówień, o którym mowa w art. 23 ustawy Pzp, w sekcji: Informacje dodatkowe, informacje, które mogą mieć istotny wpływ na decyzje tego wykonawcy odnośnie do ubiegania się o udzielenie danego zamówienia publicznego, w tym dotyczące: wstępnych konsultacji rynkowych, obowiązku wniesienia wadium lub zabezpieczenia należytego wykonania umowy, możliwości składania ofert częściowych, udzielania zaliczek lub stosowania częściowych płatności, waloryzacji wynagrodzenia itp.

3) Stawianie wykonawcom wymagań proporcjonalnych do przedmiotu zamówienia oraz proporcjonalnych wymagań finansowych

Regulacje unijne (art. 18 dyrektywy 2014/24/UE) oraz krajowe (art. 112 ustawy Pzp) zobowiązują zamawiających do określania warunków udziału w postępowaniu o udzielenie zamówienia w sposób **proporcjonalny do przedmiotu zamówienia oraz z zastosowaniem minimalnych poziomów wymagań do oceny zdolności wykonania zamówienia**.

Ścisłe podejście do żądania od wykonawców spełnienia wymagań proporcjonalnych do danego rodzaju zakupu oraz jego wartości ma szczególne znaczenie dla wykonawców z sektora MŚP. Stawianie nadmiernych wymagań względem przedmiotu zamówienia jest bowiem czynnikiem wykluczającym z postępowania o udzielenie zamówienia zwłaszcza dla wykonawców z sektora MŚP, w znacznie większym stopniu niż w przypadku przedsiębiorców dużych.

Często wykonawcy, zwłaszcza wykonawcy z sektora MŚP, nie mogą powołać się na własne doświadczenie, np. ze względu na krótki okres prowadzenia działalności, jednak zatrudniają wysoko wykwalifikowane kadry. Dlatego działaniem zapewniającym większe szanse na udział szerszego grona wykonawców w postępowaniu o udzielenie zamówienia byłaby możliwość powołania się na doświadczenie w realizacji zamówienia własnych pracowników. Zapewnienie takiej możliwości będzie korzystne również dla samych zamawiających, gdyż może pozwolić na lepsze wykorzystanie potencjału również wykonawców z sektora MŚP i realizację zamówienia na wyższym poziomie innowacyjności niż normalnie dostępny na rynku masowym i z indywidualnym podejściem do jego wykonania.

**Zamawiającym zaleca się, aby stawiane przez nich warunki udziału w postępowaniu o udzielenie zamówienia:**

- były nie tylko proporcjonalne do danego zamówienia i niedyskryminacyjne, ale również formułowane w sposób zrozumiały;
- odnosiły się do zdolności do realizacji tego konkretnego zamówienia, a nie do ogólnej oceny zdolności wykonawcy, z zastrzeżeniem jednak niezawężania bezpodstawnie grupy wykonawców, którzy mogliby ubiegać się o udzielenie zamówienia;
- odnosiły się nie tylko do doświadczenia wykonawcy, ale również alternatywnie do doświadczenia pracowników tego wykonawcy, umożliwiając wykonawcy powołanie się na to doświadczenie.

**Zamawiającym zaleca się również, aby wymagali jedynie proporcjonalnych gwarancji finansowych, w tym:**

- żądali od wykonawców wniesienia wadium jedynie w przypadku uzasadnionym, tj. gdy postępowanie dotyczy zamówienia całkowicie innego niż zamawiane dotychczas usługi, dostawy lub roboty budowlane; gdy zamawiający nie zna rynku wykonawców dla tego zamówienia lub stopień ryzyka niesfinalizowania postępowania, w przypadku nieżądania wadium, uzasadnia wprowadzenia dodatkowego obciążenia finansowego dla wykonawców, w postaci wadium;
- w przypadku żądania wniesienia wadium, dokonywali jego zwrotu w przypadkach wskazanych w art. 98 ustawy Pzp, w terminie krótszym niż 7 dni.

**Ponadto zamawiający powinni:**

- w przypadku uznania, że wymaganie wniesienia wadium w postępowaniu o udzielenie zamówienia klasycznego jest uzasadnione, brać pod uwagę, że żądana kwota wadium nie powinna zawsze osiągać maksymalnych wartości dopuszczonych ustawą Pzp, ale może wynieść np. 1,5% wartości zamówienia, w odniesieniu do zamówień o wartości równej lub większej niż progi unijne, oraz 0,75% wartości zamówienia w odniesieniu do zamówień o wartości mniejszej niż progi unijne;
- zwracać część zabezpieczenia należytego wykonania umowy po wykonaniu danej części zamówienia, zgodnie z art. 453 ust. 4 ustawy Pzp; w związku z tym zamawiający powinni uwzględniać zasady takiego zwrotu zabezpieczenia w dokumentach zamówienia.

#### 4) Udzielanie zamówień na podstawie oferty najkorzystniejszej ekonomicznie

Wykonawcy z sektora MŚP mogą być dla zamawiających źródłem innowacyjnych rozwiązań i indywidualnego podejścia do wykonania zamówienia, a także często zapewnić uzyskanie stosunku jakości do ceny na lepszym poziomie niż duży przedsiębiorca.

**W celu realizacji zasady efektywności wyrażonej w art. 17 ust. 1 ustawy Pzp, zamawiającym zaleca się przywiązywanie większej wagi do:**

- stosowania pozacenowych kryteriów oceny ofert i umożliwienie wykonawcom w większym zakresie przedstawianie rozwiązań ukierunkowanych na jakość zamawianego produktu lub usługi, z uwzględnieniem wyboru oferty najkorzystniejszej ekonomicznie jako oferty przedstawiającej najlepszy stosunek jakości do ceny lub kosztu;
- opisu przedmiotu zamówienia przez określenie specyfikacji technicznych w kategoriach charakterystyki lub wymagań w zakresie funkcjonalności (art. 99 ust. 2 ustawy Pzp) zamiast standardów rozwiązań, co pozwoli zamawiającym na skupieniu się na faktycznych potrzebach zakupowych oraz na wykorzystaniu potencjału wykonawców z sektora MŚP oferujących produkty lub usługi innowacyjne;
- dopuszczania składania ofert wariantowych, zwłaszcza gdy zamawiający nie mają wiedzy na temat dostępnej na rynku oferty produktów lub usług. Zamawiający jest zobowiązany wówczas do określenia w dokumentach zamówienia minimalnych wymagań, które muszą spełniać oferowane warianty, oraz należy określić wymagania dotyczące ich składania.

Ponadto zamawiający, w związku z udzielanym zamówieniem, **powinni** uwzględniać koszty, które będą ponoszone w całym okresie użytkowania przedmiotu zamówienia, a które zamawiający przy dochowaniu należytej staranności mogli przewidzieć przed udzieleniem tego zamówienia.

#### 5) Zapewnianie wykonawcom wystarczającej ilości czasu na przygotowanie oferty

Zwiększenie zaangażowania przedsiębiorców z sektora MŚP w realizowanie zamówień publicznych wymaga również zapewnienia wykonawcom z tego sektora odpowiedniego czasu na przygotowanie i złożenie oferty. Stosowanie minimalnych terminów składania ofert bądź wniosków o dopuszczenie do udziału w postępowaniu, wymaganych przepisami ustawy Pzp, nie tylko zniechęca wykonawców z sektora MŚP do udziału w przetargach publicznych, ale często, z uwagi na brak doświadczenia bądź niedysponowanie odpowiednią kadrami administracyjną, stanowi realną barierę dla złożenia przez nich oferty.



**Zamawiającym zaleca się podejmowanie działań mających na celu zapewnienie odpowiedniej ilości czasu na przygotowanie oferty, w szczególności przez:**

- publikowanie wstępnych ogłoszeń informacyjnych, które zwłaszcza w przypadku bardziej złożonych bądź dużych zamówień pozwolą wykonawcom z sektora MŚP na właściwe przygotowanie oferty lub np. znalezienie konsorcjanta, z którym wykonawca będzie mógł wspólnie ubiegać się o udzielenie zamówienia;
- stosowanie możliwie długich terminów składania ofert, dostosowanych do złożoności i specyfiki przedmiotu zamówienia oraz uwzględniających czas potrzeby na przygotowanie i złożenie oferty również przez wykonawców z sektora MŚP, którzy będą potrzebowali specjalistycznej pomocy przy formułowaniu oferty bądź będą zmuszeni ubiegać się o udzielenie zamówienia, ze względu na jego rozmiar lub specyfikę, wspólnie z innym wykonawcą;
- minimalne terminy składania ofert wymagane ustawą Pzp powinny być stosowane jedynie w szczególnie uzasadnionych przypadkach.

6) **Stosowanie rozwiązań sprzyjających równomiernemu rozłożeniu ciężaru finansowania zamówienia oraz skracaniu terminów płatności za zrealizowane zamówienie**

Istotnym czynnikiem zachęcającym wykonawców, w tym wykonawców z sektora MŚP, do brania udziału w przetargach publicznych jest wiarygodność zamawiających publicznych jako partnerów biznesowych oraz pewność przepływów pieniężnych.

Tym co równocześnie zniechęca wykonawców do realizowania zamówień publicznych jest nadmierne przerzucanie na wykonawcę finansowego ciężaru realizacji tego zamówienia. W przypadku zaś przedsiębiorców z sektora MŚP jest to czynnik niejednokrotnie całkowicie blokujący ich udział w zamówieniu w charakterze wykonawcy. Wśród przedsiębiorców z sektora MŚP panuje przekonanie o „konieczności” usytuowania swego udziału przy realizacji zamówienia publicznego wyłącznie na pozycji podwykonawcy, co często również budzi ich obawy o ostateczną zapłatę wynagrodzenia przez wykonawcę, z którym będą współpracować.

W związku z tym zamawiający powinni, tam gdzie nie stoi to w sprzeczności z charakterem postępowania, stosować rozwiązania sprzyjające równomiernemu rozłożeniu ciężaru finansowania, które omówiono poniżej.

Zamawiającym zaleca się przykładanie większej wagi do tego, aby w postanowieniach umownych były zamieszczane klauzule zastrzegające, że wykonawcy obowiązani są do terminowego regulowania płatności na rzecz ich podwykonawców.

Ponadto zamawiającym zaleca się:

- przewidywanie w umowach 14-dniowych terminów płatności wynagrodzenia wykonawcom;
- przewidywanie zasady zmiany wysokości wynagrodzenia należnego wykonawcy, zgodnie z art. 439 ustawy Pzp, również w przypadku umów o udzielenie zamówienia publicznego zawieranych na okres krótszy niż 12 miesięcy, nie krótszy jednak niż 6 miesięcy;
- stosowanie zaliczki lub częściowych płatności za wykonaną część zamówienia, zgodnie z art. 443 ustawy Pzp, również w przypadku umów o udzielenie zamówienia publicznego zawieranych na okres krótszy niż 12 miesięcy, nie krótszy jednak niż 6 miesięcy;
- w przypadku stosowania częściowych płatności – ustalanie procentu wypłacanego wynagrodzenia za wykonanie poszczególnych części w sposób odpowiadający ilości wykonanej pracy, przy czym procentowa wartość ostatniej części nie powinna wynosić więcej niż 30% wynagrodzenia należnego wykonawcy.

#### 4. Pozasądowe rozwiązywanie sporów w zamówieniach publicznych

Większe wykorzystywanie przez zamawiających możliwości pozasądowego rozwiązywania sporów w zamówieniach publicznych może być ważnym czynnikiem zachęcającym wykonawców z sektora MŚP do udziału w postępowaniach o udzielenie zamówienia. Stosowanie ADR (ang. *alternative dispute resolution*), czyli alternatywnego sposobu rozwiązywania sporów również w przypadku zamówień publicznych należy uznać za narzędzie bardziej efektywne, pod względem czasu i kosztów, od angażowania się w skomplikowane i kosztowne postępowania sądowe.

Polubowne rozwiązanie sporów w zamówieniach publicznych może mieć, obok korzyści finansowych, szereg dodatkowych zalet. Jedną z takich zalet jest możliwość uwzględnienia, w granicach dopuszczalnych przepisami prawa, interesów oraz oczekiwania zamawiających i wykonawców, a w konsekwencji uniknąć władczego rozstrzygnięcia, które może negatywnie oddziaływać na ich dalszą współpracę.

Prokuratoria Generalna Rzeczypospolitej Polskiej przygotowała dokument pn. „Rekomendacje dotyczące postępowania w zakresie polubownego rozwiązywania sporów”,



wskazujący ścieżkę postępowania w przypadku wyboru tej metody doprowadzenia do zakończenia sporu między zamawiającym a wykonawcą.

Rekomendacje są dostępne na stronie internetowej Prokuraturii Generalnej RP:

<https://www.gov.pl/web/prokuratoria/rekomendacje-i-wzory-postanowien-umow2>

**Zamawiającym zaleca się rozważenie wykorzystania pozasądowych metod rozwiązywania sporów, w tym:**

- zawieranie w umowach lub umowach ramowych postanowień o stosowaniu mediacji lub innym polubownym rozwiązywaniu sporów;
- korzystanie z możliwości mediacji lub polubownego rozwiązania sporu przed Sądem Polubownym przy Prokuraturii Generalnej RP.

## 5. Rachunek kosztów cyklu życia

Kryterium kosztu, które ustawa Pzp wskazuje jako możliwe do zastosowania kryteriów oceny ofert, sprzyja zmianie podejścia zamawiających do procesu udzielania zamówień publicznych i odejściu od stosowania przez nich kryterium ceny. Pozwala zamawiającym na zastosowanie rachunku kosztów cyklu życia przy wyborze oferty najkorzystniejszej. Umożliwia przy tym dokonanie uzasadnienia ekonomicznego zamówienia z uwzględnieniem okresu żywotności przedmiotu zamówienia i kosztów związanych m.in. z jego utrzymaniem i użytkowaniem, a nie jedynie w oparciu o koszty nabycia.

Rachunek kosztów cyklu życia może obejmować w odpowiednim zakresie niektóre lub wszystkie koszty ponoszone w czasie cyklu życia produktu, usługi lub robót budowlanych. Rachunek kosztów cyklu życia może obejmować koszty wewnętrzne, które są ponoszone przez zamawiającego lub innych użytkowników, jak i koszty przypisywane ekologicznym efektom zewnętrznym.

Wśród kosztów ponoszonych przez zamawiającego lub innych użytkowników ustawa Pzp wymienia koszty związane z:

- nabyciem,
- użytkowaniem, w szczególności zużyciem energii i innych zasobów,
- utrzymaniem,
- wycofaniem z eksploatacji, w szczególności koszty rozbiórki i recyklingu.

Koszty przypisywane ekologicznym efektom zewnętrznym obejmują w szczególności koszty emisji gazów cieplarnianych i innych zanieczyszczeń oraz koszty związane z łagodzeniem zmian klimatycznych. Ich uwzględnienie w ramach rachunku kosztów cyklu życia jest



dopuszczalne przy założeniu, że można określić i zweryfikować ich wartość pieniężną. Zamawiający mogą uwzględnić również inne koszty, które nie zostały bezpośrednio wymienione w przepisach ustawy Pzp<sup>36)</sup>.

Przepisy nie wskazują sztywno, jakie koszty zamawiający uwzględniają przy zastosowaniu rachunku kosztów cyklu życia. Wymieniają jedynie przykładowe koszty, jakie mogą zostać ujęte w ramach metody efektywności kosztowej. Umożliwia to bardziej elastyczne zastosowanie przez zamawiających rachunku kosztów cyklu życia przy uwzględnieniu przedmiotu zamówienia oraz dostępnych metodologii.

Jeżeli zamawiający decyduje się w ramach kryterium kosztu zastosować rachunek kosztów cyklu życia, ciąży na nim obowiązek uszczegółowienia zakresu wymaganych od wykonawców informacji oraz wskazania metody szacowania kosztów. W dokumentach zamówienia zamawiający wskazuje zakres danych, do przedstawienia których zobowiązani są wykonawcy, oraz metodologię obliczenia kosztów cyklu życia.

### 1) Wspólne metody kalkulacji kosztów cyklu życia

Swoboda określania przez zamawiających kosztów w ramach rachunku kosztów cyklu życia nie dotyczy jednak postępowań o udzielenie zamówienia, w przypadku których przedmiot zamówienia objęty został wspólną metodą przyjętą w drodze aktu prawa unijnego. Wówczas zamawiający, udzielając zamówienia z wykorzystaniem rachunku kosztów cyklu życia, są obowiązani zastosować metodologię określoną w kierunkowych unijnych regulacjach.

W przepisach ustawy Pzp zawarto odniesienie do załącznika XIII do dyrektywy 2014/24/UE wskazującego regulacje unijne określające wspólne metody kalkulacji kosztów cyklu życia. Załącznik wymienia jedynie dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/33/WE z dnia 23 kwietnia 2009 r. w sprawie promowania ekologicznie czystych i energooszczędnych pojazdów transportu drogowego (Dz. Urz. UE L 120 z 15.05.2009, str. 5), która jako jedyny akt prawa UE wprowadziła kierunkową metodologię LCC dla pojazdów transportu drogowego. Należy jednak podkreślić, że dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1161 z dnia 20 czerwca 2019 r. zmieniająca dyrektywę 2009/33/WE w sprawie promowania ekologicznie czystych i energooszczędnych pojazdów transportu drogowego (Dz. Urz. UE L 188 z 12.07.2019, str. 116) uchyliła wspomnianą metodologię LCC.

### 2) Wymogi względem metody do szacowania zewnętrznych kosztów środowiskowych

O ile koszty wewnętrzne stosunkowo łatwo jest wyrazić w postaci ekonomicznej, o tyle monetyzacja wpływu na środowisko jest bardziej skomplikowanym procesem. Należy w pierwszej kolejności ustalić, jakie czynniki oddziaływania środowiskowego będą brane pod uwagę, jaką metodę przyjąć do kalkulacji ich wartości ekonomicznej oraz w oparciu o jakie

---

<sup>36)</sup> W art. 245 ust. 3 ustawy Pzp zastosowano sformułowanie „w szczególności”.

dokumenty weryfikować poziomy wskaźników przyjętych w danej metodologii. Jest to niezwykle istotne dla zapewnienia przestrzegania podstawowych zasad udzielania zamówień, tj. równego traktowania wykonawców, uczciwej konkurencji i przejrzystości. W tym celu przepisy ustawy Pzp określają warunki, które łącznie musi spełniać metoda stosowana do szacowania zewnętrznych kosztów środowiskowych. Metoda musi być:

- oparta na kryteriach obiektywnie możliwych do zweryfikowania i niedyskryminujących;
- dostępna dla wszystkich zainteresowanych stron;
- tak przystosowana, aby dostarczenie danych przez wykonawców działających z należytą starannością nie było nadmiernie uciążliwe, także dla wykonawców z państw trzecich będących stronami Porozumienia Światowej Organizacji Handlu w sprawie zamówień rządowych lub innych umów międzynarodowych, których stroną jest Unia Europejska.

### 3) Metoda kalkulacji LCC dla budynków

Na cykl życia budynku składają się trzy podstawowe okresy: inwestycja (planowanie, projektowanie, budowa), eksploatacja (użytkowanie) oraz rozbiórka (rozbiórka obiektu – wartość rezydualna).

Obowiązujące przepisy, wydane na podstawie art. 245 ust. 7 ustawy Pzp, przewidują uproszczoną metodę kalkulacji uwzględniającą koszty nabycia, koszty użytkowania i koszty utrzymania budynków. Zakłada się, że koszty użytkowania związane są z przewidywanym zużyciem energii końcowej lub nośników energii oraz wody, których ilość zużywaną w ciągu roku przedstawia wykonawca w ofercie. Z kolei koszty utrzymania mają być wynikiem eksploatacji budynku i mają umożliwić utrzymanie budynku w należytym stanie technicznym i estetycznym. Składowymi są tutaj koszty utrzymania wyrobów pomniejszone o wartość gwarancji wykonawcy.

Do korzyści wynikających z zastosowania kalkulacji kosztów cyklu życia budynku należy:

- racjonalizacja dokonywania przez zamawiających wydatków na zamówienie w perspektywie całego okresu użytkowania obiektu;
- pozytywny wpływ na środowisko, gdyż najwyżej oceniana będzie realizacja zakładająca najniższy koszt nie tylko samej fazy realizacji, ale także późniejszego użytkowania, który jest w znacznej mierze generowany przez zapotrzebowanie energetyczne zaspokajane często ze szkodą dla środowiska;
- promowanie rozwiązań oraz firm oferujących rozwiązania proekologiczne;
- rozwijanie zaawansowanych metod oceny ofert i odejście od prymatu kryterium ceny.

W przypadku dużych obiektów, w szczególności użyteczności publicznej, kalkulacja kosztów cyklu życia budynków powinna stanowić standard przy wyborze oferty, tym bardziej

w przypadku inwestycji budowlanych o charakterze strategicznym. Jest to bowiem w interesie społecznym zarówno pod względem ekonomicznym, ale także i ekologicznym.

#### 4) Unijne narzędzia do kalkulacji kosztów cyklu życia

W 2019 r. Komisja Europejska zleciła opracowanie narzędzi do obliczania kosztów cyklu życia. Udostępnione zostały kalkulatory LCC wraz z towarzyszącymi im poradnikami dla użytkownika m.in. dla następujących grup produktowych:

- komputery i monitory,
- oświetlenie do wnętrz,
- oświetlenie zewnętrzne oraz
- urządzenia do przetwarzania obrazu.

Narzędzia pozwalają na kalkulację kosztów cyklu życia z uwzględnieniem:

- kosztów inwestycyjnych (nabycia i instalacji);
- kosztów użytkowania;
- koszty usługi serwisowej;
- innych kosztów, w tym jednorazowych kosztów początkowych<sup>37)</sup> oraz innych kosztów rocznych<sup>38)</sup>;
- zewnętrznych kosztów środowiskowych<sup>39)</sup>.

Prezes UZP opracował polską wersję narzędzi wraz z poradnikami, które udostępnił w 2020 r. na swojej stronie internetowej: <https://www.uzp.gov.pl/baza-wiedzy/zrownowazone-zamowienia-publiczne/zielone-zamowienia/przydatne-informacje/rachunek-kosztow-cyklu-zycia>.

Zaleca się stosowanie przez zamawiających dostępnych metodologii kalkulacji kosztów cyklu życia w zamówieniach publicznych, w których przedmiot zamówienia objęty został taką metodologią lub gdy udostępnione zostały narzędzia pozwalające na dokonanie takiej kalkulacji.

---

<sup>37)</sup> Koszty związane np. ze szkoleniem personelu, konfiguracją urządzeń i transferem danych.

<sup>38)</sup> Koszty z tytułu ubezpieczeń, podatków, opłat, odsetek, a także koszty związane np. z utrzymaniem systemu, regularnymi szkoleniami, niszczeniem danych.

<sup>39)</sup> W narzędziach jedynym uwzględnionym czynnikiem zewnętrznym jest wpływ zmiany klimatu związany z emisją ekwiwalentu CO<sub>2</sub> w wyniku zużycia energii przez produkty w trakcie korzystania z nich.

**Zamawiający powinni:**

- stosować dostępne metodologie kalkulacji kosztów cyku życia w zamówieniach publicznych, w których przedmiot zamówienia objęty został taką metodologią lub gdy udostępnione zostały narzędzia pozwalające na dokonanie takiej kalkulacji.

## 6. System zarządzania środowiskowego

System zarządzania środowiskowego, to taki sposób zarządzania przedsiębiorstwem, który ma na celu identyfikację aspektów środowiskowych w danym przedsiębiorstwie oraz wprowadzenie takich zmian w sposobie jego funkcjonowania, aby ograniczyć negatywny wpływ na środowisko, jaki powstaje w wyniku działalności tego przedsiębiorstwa. Ograniczenie negatywnego wpływu działalności przedsiębiorstwa może dotyczyć atmosfery i powietrza, wody, gleby, zasobów naturalnych, środowiska roślin i zwierząt, energii.

Instytucje publiczne powinny wymagać od wykonawców ubiegających się o zamówienia publiczne posiadania systemów zarządzania środowiskowego i promować posiadanie takiego systemu. Dotyczy to szczególnie branży budowlanej, związanej z inwestycjami infrastrukturalnymi, branży chemicznej oraz tam gdzie w znacznym stopniu wykorzystywana jest energia, aby wykonawcy posiadali wdrożony system zarządzania środowiskowego.

Posiadanie systemu zarządzania środowiskowego może stanowić zarówno warunek udziału w postępowaniu lub dodatkowe kryterium oceny ofert, gdyż wdrożenie systemu odnosi się do sposobu realizacji zamówienia, a nie do właściwości wykonawcy

Funkcjonuje wiele systemów zarządzania środowiskowego, spośród których najbardziej znane i najczęściej stosowane są dwa niżej wymienione:

- ISO 14001 – System zarządzania Środowiskowego, opracowany przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną;
- EMAS – System Ekozarządzania i Audytu, opracowany przez Komisję Europejską.





**Zamawiający, przygotowując postępowanie, powinien:**

- wprowadzać dla wykonawców wymóg posiadania systemu zarządzania środowiskowego jako warunek udziału w postępowaniach, które w znacznym stopniu wpływają lub mogą wiązać się dużym wpływem na środowisko, albo jako kryterium oceny ofert.

**Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w porozumieniu z resortem właściwym ds. ochrony środowiska powinna:**

- propagować korzyści dla przedsiębiorców wynikające z wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego.

## 7. Weryfikacja technik środowiskowych (ETV)

Weryfikacja technologii środowiskowych jest programem pilotażowym koordynowanym przez Komisję Europejską. Polska jest jednym z sześciu krajów Unii Europejskiej, które biorą w nim udział.

ETV weryfikuje innowacyjność rozwiązań w kontekście uzyskiwanego efektu ekologicznego technologii z perspektywy jej cyklu życia. Dlatego pozwala ono łączyć dążenie do wzrostu zamówień innowacyjnych oraz ekologicznych. Polega na dostarczeniu obiektywnych dowodów na to, że projekt techniczny danej technologii środowiskowej gwarantuje uzyskanie deklarowanego efektu działania, sprawności technicznej lub funkcjonalnej, a co za tym idzie przynosi konkretne i mierzalne korzyści środowiskowe.

Weryfikacja deklaracji efektu działania i korzyści ekologicznych uwzględnia wszystkie aspekty wpływu technologii na środowisko: począwszy od pozyskania surowców na potrzeby jej wytworzenia, aż po wyłączenie z eksploatacji.

ETV w zamówieniach publicznych:

- dostarcza wiarygodnej informacji na temat innowacyjnych technologii środowiskowych umożliwiających porównanie zgodnie z wymaganiami i potrzebami zamawiającego;
- może być wykorzystana jako element innowacyjnych przedkomercyjnych zamówień, gdyż pozwala na dobór optymalnego rozwiązania zgodnie z konkretnymi potrzebami nabywcy;
- pozwala ograniczyć ryzyko inwestycyjne i technologiczne oraz podjąć świadomą decyzję o zakupie technologii najlepiej odpowiadającej wymaganiom zamawiającego;
- może stanowić dowód w procedurach przetargowych potwierdzający uzyskiwanie przez technologię deklarowanego efektu działania.



Ponadto ETV może posłużyć jako źródło informacji do opracowania SWZ: stanowić źródło informacji na temat możliwych do wykorzystania technologii i ich rzeczywistego potencjału w zakresie ekologii i innowacji.

Pierwotnie program pilotażowy ETV dotyczył tylko trzech obszarów, ale zakres ten został już zwiększony do siedmiu obszarów tematycznych. ETV może stanowić impuls do wdrażania technologii innowacyjnych uwzględniających aspekty środowiskowe. Ponieważ Polska jest jednym z sześciu krajów Unii Europejskiej, które biorą udział w pilotażu ETV, warto już teraz zacząć wykorzystywać jego możliwości w rozwoju zamówień zrównoważonych. Weryfikacja ETV może być wykorzystywana w poniższych obszarach:

- 1) technologie energetyczne – produkcja energii elektrycznej i ciepłej z odnawialnych źródeł energii, energooszczędność w procesach przemysłowych i budynkach, ogólne technologie produkcji energii (np. mikroturbiny, wodór i ogniwa paliwowe, pompy ciepłe, skojarzona produkcja ciepła i energii, wymienniki ciepła), dystrybucja, magazynowanie energii;
- 2) oczyszczanie i monitoring wody – uzdatnianie wody do spożycia, oczyszczanie ścieków z zanieczyszczeń mikrobiologicznych i chemicznych, wód przemysłowych, monitorowanie stanu czystości wody;
- 3) materiały, odpady i zasoby – recykling produktów ubocznych i odpadów przemysłowych w kierunku odzysku surowców wtórnych, recykling baterii, akumulatorów i substancji chemicznych, zwiększenie efektywności zasobów dzięki zastosowaniu materiałów zamiennych, produkty wykonane z biomasy;
- 4) technologie monitoringu gleby i wód podziemnych oraz oczyszczania gleb;
- 5) technologie i procesy dla czystszej produkcji;
- 6) technologie ograniczające zanieczyszczenia powietrza oraz do monitorowania i ograniczania emisji ze źródeł stacjonarnych;
- 7) technologie środowiskowe dla rolnictwa.

Do przeprowadzania weryfikacji ETV są uprawnione w Polsce trzy instytucje:

- Instytut Ekologii Terenów Uprzemysłowionych w Katowicach;
- Instytut Technologiczno-Przyrodniczy w Poznaniu;
- Ośrodek Jakości, Przemysłowy Instytut Motoryzacji (PIMOT) w Warszawie.

Zamawiający powinni rozważyć możliwość wykorzystywania ETV za każdym razem, kiedy przedmiot zamówienia jest związany ze wskazanym powyżej obszarem tematycznym.

## Rozdział IX Narzędzia

### 1. Opis przedmiotu zamówienia

#### 1) Normy

Narzędziem, którego stosowanie zaleca się na etapie przygotowania postępowania o udzielenie zamówienia, są Polskie Normy, w szczególności przenoszące normy europejskie oraz normy międzynarodowe<sup>40)</sup>. Mając świadomość kierunku rozwoju zamówień publicznych i aktualnych wyzwań stawianych przed zamawiającymi, jest bardzo istotne wykorzystywanie ww. norm w zarządzaniu systemem zamówień publicznych. Z punktu widzenia normalizacyjnego normy są obiektywnym i niedyskryminującym narzędziem, które może realnie wpłynąć na realizowanie zamówień publicznych zgodnie z zasadą efektywności oraz zasadą równego traktowania. Zgodnie z rekomendacjami Polskiego Komitetu Normalizacyjnego, kluczowymi normami, które powinny być uwzględniane przez zamawiających, są:

- PN-EN ISO 14001:2015-09 Systemy zarządzania środowiskowego – Wymagania i wytyczne stosowania;
- PN-EN ISO 9001:2015-10 Systemy zarządzania jakością – Wymagania;
- PN-EN ISO/IEC 27001:2017-06 Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Wymagania;
- PN-EN ISO 50001:2018-09 Systemy zarządzania energią – Wymagania i wytyczne dotyczące stosowania;
- PN-ISO 45001:2018-06 Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania i wytyczne stosowania;
- PN-EN ISO 22000:2018-08 Systemy zarządzania bezpieczeństwem żywności – Wymagania dla każdej organizacji należącej do łańcucha żywnościowego;
- PN-ISO 31000:2018-08 Zarządzanie ryzykiem – Wytyczne;
- PN-ISO 37001:2017-05 Systemy zarządzania działaniami antykorupcyjnymi – Wymagania i wytyczne stosowania;
- PN- EN ISO 19011:2018-08 Wytyczne dotyczące auditowania systemów zarządzania;
- prPN-EN 17371-1E Świadczenie usług – Część 1: Zamawianie usług – Wytyczne oceny zdolności usługodawców do świadczenia usług oraz ocena oferty usługi (projekt na etapie kontroli normalizacyjnej, możliwe jest przyspieszenie prac);
- prPN-prEN 17371-2E Świadczenie usług – Część 2: Umowy dotyczące usług – Wytyczne do projektu, treści i struktury umów (projekt na etapie formalnego głosowania, który kończy się 20 maja 2021 r., planowana publikacja lutego 2022 r.);

<sup>40)</sup> Zgodnie z art. 101 ust. 1 pkt 2 oraz ust. 3 ustawy Pzp.



- PN-EN 17371-3:2020-12 Świadczenie usług – Część 3: Zarządzanie pomiarem wydajności – Wytyczne do mechanizmu pomiaru wydajności w zakresie umów dotyczących usług;
- PN-EN ISO 22301:2020-04 Bezpieczeństwo i odporność – Systemy zarządzania ciągłością działania – Wymagania;
- PN-EN ISO 14034:2019-01 Zarządzanie środowiskowe – Weryfikacja technologii środowiskowych (ETV).

Więcej norm znaleźć można pod adresem: <https://www.pkn.pl/polskie-normy/wykazy-pn/wykaz-opublikowanych-pn>

**Zamawiający, przygotowując postępowanie o udzielenie zamówienia, powinien:**

- przeanalizować, czy w ramach tego postępowania można wykorzystać normy rekomendowane w Polityce zakupowej państwa i zastosować się do nich;
- przeanalizować, czy w ramach tego postępowania można wykorzystać inne normy.

**Polski Komitet Normalizacyjny powinien:**

- propagować wykorzystanie norm w zamówieniach publicznych, m.in. przez zamieszczanie swoich rekomendacji na Platformie Internetowej (zob. rozdział VII).

## 2) Etykiety społeczne

Zamawiający mogą w opisie przedmiotu zamówienia, kryteriach oceny ofert lub wymaganiach związanych z realizacją zamówienia wymagać posiadania przez produkt lub usługę konkretnego oznakowania, które potwierdza spełnienie określonych kryteriów społecznych związanych m.in. z przestrzeganiem praw człowieka czy też prawa pracy. Wymagania wynikające z etykiety muszą: (i) dotyczyć wyłącznie kryteriów, które są związane z przedmiotem zamówienia i które są adekwatne do cech robót budowlanych, dostaw lub usług, objętych tym przedmiotem; (ii) opierać się na kryteriach obiektywnych, możliwych do weryfikacji i niedyskryminacyjnych. Etykiety oraz wymagania wynikające z etykiety muszą być dostępne dla wszystkich zainteresowanych wykonawców. Ich przyznanie następuje w drodze otwartej i przejrzystej procedury<sup>41)</sup>.

Przykłady etykiet wydawanych przez osoby trzecie, dotyczących kwestii społecznych, to:

<sup>41)</sup> Zawiadomienie Komisji „Kwestie społeczne w zakupach – przewodnik dotyczący uwzględniania kwestii społecznych w zamówieniach publicznych (wydanie drugie)”, <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45767/attachments/1/translations/pl/renditions/native>



- Certyfikat Fairtrade International;
- TCO Certified;
- SA 8000;
- Fair for Life;
- etykieta poziomu zgodności AAA wytycznych dla dostępności treści internetowych WAI WCAG 2.1 lub etykiety innych organizacji zajmujących się niepełnosprawnością;
- wymogi w zakresie dostępności DALCO dotyczące normy UNE 170001-1:2007 w sprawie środowiska zbudowanego.

Na stronie UZP pod poniższym linkiem znajduje się opracowanie pt.: „Oznakowania o charakterze społecznym”, gdzie zostały omówione najważniejsze etykiety, jakie mogą być wykorzystane w postępowaniu o udzielenie zamówienia:

<https://www.uzp.gov.pl/baza-wiedzy/zrownowazone-zamowienia-publiczne/spoleczne-zamowienia/przydatne-informacje/etykiety>

#### **Zamawiający, przygotowując postępowanie, powinien:**

- tam gdzie to możliwe posługiwać się etykietami społecznymi przy przygotowywaniu dokumentacji zamówienia.

#### **Prezes UZP powinien:**

- aktualizować listę rekomendowanych etykiet na Platformie Internetowej (zob. rozdział VII);
- propagować wykorzystanie etykiet w ramach realizowanych działań edukacyjnych.

### 3) Dostępność

Dostawy, usługi i roboty budowlane powinny być dostępne dla wszystkich, w tym dla osób z niepełnosprawnościami. Zamawiający są zobowiązani do uwzględniania w opisie przedmiotu zamówienia wymagań dotyczących dostępności przedmiotu zamówienia. Obowiązek ten wynika zarówno z art. 42 dyrektywy 2014/24/UE i art. 60 ust. 1 dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/25/UE z dnia 26 lutego 2014 r. w sprawie udzielania zamówień przez podmioty działające w sektorach gospodarki wodnej, energetyki, transportu i usług pocztowych, uchylającej dyrektywę 2004/17/WE (Dz. Urz. UE L 94 z 28.03.2014, str. 243), jak i art. 100 ustawy Pzp. W przypadku zamówień przeznaczonych do użytku osób fizycznych, jeżeli jest to uzasadnione przedmiotem zamówienia, opis przedmiotu zamówienia powinien zostać sporządzony, z uwzględnieniem wymagań w zakresie dostępności dla osób



z niepełnosprawnościami oraz projektowania z przeznaczeniem dla wszystkich użytkowników.

Wymogi dostępności usług i dostaw dla szerszej grupy odbiorców, czyli osób ze szczególnymi potrzebami wprowadza także ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami (Dz. U. z 2020 r. poz. 1062), zwana dalej „ustawą o dostępności”. Zgodnie z art. 4 ust. 3 tej ustawy podmiot publiczny zawierając umowę dotyczącą realizacji zadania publicznego lub zamówienia publicznego z podmiotem innym niż publiczny musi także w tej umowie określić warunki służące zapewnieniu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami. Warunki te powinny dotyczyć zakresu zadań publicznych lub zamówień publicznych, których dotyczy umowa, i uwzględniać minimalne wymagania w zakresie dostępności opisane w art. 6. ww. ustawy (wskazówki dotyczące formułowania postanowień umownych zamieszczono w ramce poniżej).

Uzupełnieniem wymagań w tym zakresie jest Rządowy Program Dostępność Plus<sup>42)</sup>, którego celem jest zapewnienie swobodnego dostępu do dóbr, usług oraz możliwości udziału w życiu społecznym i publicznym osób ze szczególnymi potrzebami.

Opracowania, informacje i dobre praktyki w zakresie realizacji dostępności w zamówieniach zostały udostępnione na stronie Urzędu Zamówień Publicznych pod poniższym linkiem:

<https://www.uzp.gov.pl/baza-wiedzy/zrownowazone-zamowienia-publiczne/spoleczne-zamowienia/przydatne-informacje/dostepnosc>

Bardziej szczegółowe informacje związane z tym zagadnieniem można znaleźć na stronie Programu Dostępność Plus.

Podkreślenia wymaga także fakt, że w przypadku realizacji projektów z Funduszy Europejskich należy dodatkowo zadbać o zastosowanie „Standardów dostępności dla polityki spójności 2014–2020” stanowiących załącznik do Wytycznych<sup>43)</sup>. Dokument jest dostępny na stronie:

[https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/55001/Zalacznik\\_nr\\_2\\_do\\_Wytycznych\\_w\\_zakresie\\_rownosc\\_i\\_zatwierdzone\\_050418.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/55001/Zalacznik_nr_2_do_Wytycznych_w_zakresie_rownosc_i_zatwierdzone_050418.pdf)

Dobre praktyki i przykładowe warunki dostępności wraz z przykładami stanowią załącznik nr 7 do Polityki zakupowej państwa.

---

<sup>42)</sup> Uchwała nr 102/2018 Rady Ministrów z dnia 17 lipca 2018 r. w sprawie ustanowienia Rządowego Programu Dostępność Plus.

<sup>43)</sup> Wytyczne w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014-2020 lub ich odpowiednik dla perspektywy finansowej 2021-2027.

**Zamawiający, przygotowując zamówienie/konkurs oraz postanowienia umowy w sprawie zamówienia publicznego, powinni:**

- przeanalizować, które spośród wymagań wymienionych w art. 6 ustawy o dostępności są adekwatne do zakresu zlecanego zadania, i odpowiednio sformułować postanowienia umowy, dostosowane do charakteru przedmiotu zamówienia;
- wskazać w dokumentacji postępowania lub konkursu, które elementy z art. 6 ustawy o dostępności są obligatoryjne do zastosowania;
- sformułować w umowie konkretne postanowienia dotyczące tego, w jaki sposób zadanie będzie realizowane, z zastosowaniem których wymagań z art. 6 ustawy o dostępności, lub określić obowiązek realizacji zadania w sposób „dostępny”, określony szczegółowo w ofercie złożonej na realizację zadania;
- precyzyjnie wskazać zakres odpowiedzialności i konsekwencji niewywiązania się z nałożonych w umowie wymagań w zakresie dostępności.

#### 4) Spółeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)

W ostatnich latach obserwuje się silne umacnianie trendu rozwoju odpowiedzialnego prowadzenia działalności biznesowej, będące odpowiedzią zarówno na oczekiwania rynku, jak i kierunki procesów regulacyjnych. W ramach procesu tzw. należytej staranności (*due dilligence*) przedsiębiorstwa dokonują analizy swojego oddziaływania na środowisko (w tym na zmiany klimatu) oraz na poszanowanie praw człowieka w biznesie (badając m.in. ryzyko wystąpienia pracy przymusowej). Wdrażają odpowiednie procedury, podejmując systemowe działania na rzecz zapobiegania, a także łagodzenia faktycznych i potencjalnych negatywnych skutków swojej działalności.

Kreuje to nowe modele biznesowe, w których oferowane są produkty i usługi wpływające na bezpieczniejsze środowiskowo, zdrowsze oraz lepiej dostosowane do potrzeb współczesnych klientów. Trendy te należy wzmacniać, biorąc pod uwagę, że w skali makroekonomicznej będą budować gospodarkę bardziej przewidywalną oraz odporną na ewentualne ryzyka koniunkturalne.

Na etapie wdrożenia polityki powstaną dobre praktyki w zakresie uwzględniania społecznej odpowiedzialności biznesu w zamówieniach publicznych.

CSR łączy się zarówno z aspektami społecznymi, jak i środowiskowymi. Dotyczy m.in. takich obszarów, jak:

- przestrzeganie praw człowieka, w tym: zakaz wykorzystywania pracy dzieci, pracy przymusowej;





- przestrzeganie praw pracowniczych, w tym prawa do godziwego wynagrodzenia, zrzeszania się w związki zawodowe, przestrzegania tygodniowego limitu godzin pracy, zasad BHP;
- ochrona środowiska – racjonalne gospodarowanie dostępnymi zasobami naturalnymi, wprowadzanie rozwiązań gospodarki w obiegu zamkniętym, ograniczanie śladu węglowego i negatywnego wpływu na środowisko, segregacja odpadów, edukacja ekologiczna pracowników;
- zarządzanie łańcuchem dostaw – stosowanie zasad CSR na każdym etapie łańcucha dostaw, egzekwowanie przestrzegania standardów odpowiedzialnego biznesu przez partnerów biznesowych;
- działania związane z etyką biznesu – wdrożenie zasad antykorupcyjnych.

Na rynku istnieją różne standardy, certyfikaty, audyty, które świadczą o wdrożeniu zasad CSR. Wśród nich najpopularniejsze są:

- Norma ISO 26000 – Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności;
- Norma ISO 20400:2017 – Zrównoważone zakupy;
- Norma Social Accountability 8000 (SA8000) – Odpowiedzialność społeczna;
- Standardy raportowania GRI – Global Reporting Initiative;
- Audyty SMETA – Sedex Members Ethical Trade Audit.

Zamawiający **powinni** rozważyć wprowadzenie warunków związanych z przestrzeganiem przez wykonawców zasad CSR. Tam gdzie jest to uzasadnione przedmiotem zamówienia, rekomendowane jest wprowadzanie do umów regulacji, które będą zabezpieczały realizację zamówienia pod kątem przestrzegania zasad CSR.

## 5) Elementy prozdrowotne

W opisie przedmiotu zamówienia powinny być uwzględniane wymogi zgodne z aktualnymi normami żywienia dla populacji Polski oraz zaleceniami zdrowego żywienia opracowywanymi przez Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego PZH Państwowy Instytut Badawczy.

W związku z tym, zamawiający **obowiązkowo powinien określać** w ogłoszeniu o zamówieniu lub dokumentach zamówienia, którego przedmiotem jest dostawa żywności w rozumieniu art. 3 ust. 1 ustawy z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia (Dz. U. z 2020 r. poz. 2021, z późn. zm.), obowiązek zamieszczenia w ofercie



informacji o wartości odżywczej<sup>44)</sup> zamawianych środków spożywczych, a w przypadku napojów także o dodatku substancji, o których mowa w art. 12a ust. 1 ustawy z dnia 11 września 2015 r. o zdrowiu publicznym (Dz. U. z 2021 r. poz. 1956, z późn. zm.).

Dodatkowo w przypadku zamawiania środków spożywczych zdefiniowanych w katalogu grup środków spożywczych przeznaczonych do sprzedaży dzieciom i młodzieży w jednostkach systemu oświaty, określonych w przepisach wydanych na podstawie art. 52c ust. 6 ustawy z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia, należy stosować przepisy tego rozporządzenia. Przygotowany w ramach tzw. „rozporządzenia sklepikowego”<sup>45)</sup> katalog ogranicza dostępność środków spożywczych, w których występują duże ilości składników newralgicznych z żywieniowego punktu widzenia, tj.: cukru, tłuszczu oraz soli. Powyższy wymóg nie obejmuje zamówień dotyczących dostarczenia dań (usług cateringowych) albo organizacji żywienia zbiorowego, które każdorazowo powinny być zgodne z aktualnymi normami żywienia oraz zaleceniami zdrowego żywienia.

Dodatkowo jest możliwe uwzględnienie m.in. w opisie przedmiotu zamówienia udziału produktów wyróżnionych znakami potwierdzającymi wysoką jakość żywności – nie tylko żywność ekologiczną, ale również żywność z systemu Chronionych Nazw Pochodzenia, Chronionych Oznaczeń Geograficznych, Gwarantowanych Tradycyjnych Specjalności oraz krajowych systemów jakości. Jest to bardzo często żywność wytwarzana lokalnie, z poszanowaniem środowiska, produkowana metodami zrównoważonymi, pochodząca z konkretnych regionów, charakteryzująca się tradycyjnymi metodami produkcji.

Wymaganie żywności posiadającej takie certyfikaty może przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstw z sektora MŚP, a także podnieść jakość, efektywność udzielanych zamówień publicznych.

---

<sup>44)</sup> Art. 30 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1169/2011 z dnia 25 października 2011 r. w sprawie przekazywania konsumentom informacji na temat żywności, zmiany rozporządzeń Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1924/2006 i (WE) nr 1925/2006 oraz uchylenia dyrektywy Komisji 87/250/EWG, dyrektywy Rady 90/496/EWG, dyrektywy Komisji 1999/10/WE, dyrektywy 2000/13/WE Parlamentu Europejskiego i Rady, dyrektyw Komisji 2002/67/WE i 2008/5/WE oraz rozporządzenia Komisji (WE) nr 608/2004 (Dz. Urz. UE L 304 z 22.11.2011, str. 18, z późn. zm.).

<sup>45)</sup> rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 26 lipca 2016 r. w sprawie grup środków spożywczych przeznaczonych do sprzedaży dzieciom i młodzieży w jednostkach systemu oświaty oraz wymagań, jakie muszą spełniać środki spożywcze stosowane w ramach żywienia zbiorowego dzieci i młodzieży w tych jednostkach (Dz. U. z 2016 r. poz. 1154).

**Zamawiający, przygotowując postępowanie, powinien:**

- uwzględniać rekomendacje polityki oraz Zalecenia Zdrowego Żywienia.

**Minister Zdrowia powinien:**

- we współpracy z Ministrem Rolnictwa i Rozwoju Wsi przygotować oraz aktualizować materiały edukacyjne oraz wzorcowe dokumenty dla zamówień publicznych, w których istnieje możliwość uwzględnienia aspektów zdrowotnych;
- przekazać Prezesowi UZP przygotowane lub zaktualizowane materiały edukacyjne oraz wzorcowe dokumenty w celu wyrażenia opinii;
- przekazać przygotowane materiały edukacyjne oraz wzorcowe dokumentu do publikacji na Platformie Internetowej (zob. rozdział VII).

## 6) Etykiety środowiskowe

Ustawa Pzp daje zamawiającym narzędzie, za pomocą którego jest możliwe uwzględnianie aspektów zielonych w sytuacji, w której nie posiadają oni ani specjalistycznej wiedzy, ani zaawansowanego technicznie sprzętu. Są to etykiety środowiskowe. Dlatego też zamawiający, przygotowując postępowanie o udzielenie zamówienia, powinni za każdym razem, jeżeli jest to możliwe i uzasadnione specyfiką zamówienia, wprowadzać do dokumentacji postępowania wymóg okazywania przez wykonawców etykiet środowiskowych. Może przynieść to wiele korzyści zarówno dla ochrony środowiska, jak i dla procedury zamówieniowej.

Przede wszystkim etykieta sama w sobie stanowi dowód, że dany przedmiot, usługa bądź też robota budowlana spełnia wyznaczone w dokumentacji zamówienia standardy w zakresie ochrony środowiska oraz że w tym zakresie zostało to już pozytywnie zweryfikowane przez niezależną, specjalistyczną organizację. Wszystko co musi zrobić zamawiający, to sprawdzić, czy wykonawca załączył etykietę wraz z ofertą.

Wymaganie etykiet może również pozytywnie wpłynąć na długość postępowania o udzielenie zamówienia przez ułatwienie oceny ofert oraz ułatwić definiowanie wymogów. Minimalizuje również ryzyko ewentualnych odwołań.

Etykieta jest dokumentem przedmiotowym, który może odnosić się do:

- opisu przedmiotu zamówienia;
- kryteriów oceny ofert;
- wymagań związanych z realizacją zamówienia.



Najbardziej wartościowymi są te etykiety, które są wydawane przez niezależne podmioty i organizacje, oraz te, które są oparte na obiektywnych, przejrzystych i weryfikowalnych kryteriach. Są to najbardziej znane etykiety, które należą do tzw. I typu<sup>46)</sup>.

Etykiety środowiskowe można również podzielić według poniższych kryteriów:

- **Etykiety oparte na szerokim zestawie kryteriów** – to najbardziej popularny rodzaj etykiety środowiskowej, a także najczęściej stosowany do celów zielonych zamówień publicznych. Przykładem tego rodzaju etykiet są:
  - UE Ecolabel (kwiat UE);
  - NordicSwan (Skandynawski Łabędź);
  - Blue Angel (Niebieski Anioł);
- **Etykiety dotyczące tylko jednego aspektu produktu** – są oparte na co najmniej jednym kryterium wyniku pozytywnego/negatywnego związanym z określonym zagadnieniem, np. efektywnością energetyczną. Przykładem takiej etykiety są:
  - oznakowanie Energy Star;
  - etykiety energetyczne;
- **Etykiety stosowane w konkretnych sektorach** – przykład to etykiety obejmujące systemy certyfikacji w leśnictwie;
- **Etykiety dotyczące oceny produktów** – polegają raczej na klasyfikowaniu produktów lub usług według ich efektywności środowiskowej związanej z danym zagadnieniem niż na stosowaniu kryteriów wyniku pozytywnego/negatywnego.

#### Zamawiający, przygotowując postępowanie, powinien:

- tam gdzie to możliwe, posługiwać się etykietami środowiskowymi przy przygotowywaniu dokumentacji postępowania.

#### Prezes UZP powinien:

- kontynuować propagowanie wykorzystywania etykiet w ramach realizowanych działań edukacyjnych.

## 7) Cyberbezpieczeństwo

Zagrożenia związane z zabezpieczeniem w sieciach i systemach informatycznych stanowią jedno z kluczowych wyzwań, przed którymi stanąć muszą organy administracji w XXI wieku.

<sup>46)</sup> PN-EN ISO 14024 „Etykiety i deklaracje środowiskowe. Etykietowanie środowiskowe I typu. Zasady i procedury”.



W związku z tym zamawiający zobowiązani są do stosowania najwyższych możliwych standardów cyberbezpieczeństwa.

W celu wsparcia merytorycznego zamawiających Pełnomocnik Rządu do spraw Cyberbezpieczeństwa opracował Narodowe Standardy Cyberbezpieczeństwa (NSC). Opracowanie standardów NSC jest realizacją celu szczegółowego 2 Strategii Cyberbezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej na lata 2019–2024 – *Podniesienie poziomu odporności systemów informacyjnych administracji publicznej i sektora prywatnego oraz osiągnięcie zdolności do skutecznego zapobiegania i reagowania na incydenty*<sup>47)</sup>. NSC zostały opracowane na podstawie standardów amerykańskiego *National Institute of Science and Technology* (NIST) oraz przyporządkowane obowiązującym w polskim systemie prawnym normom, stosowanym w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji przez podmioty krajowego systemu cyberbezpieczeństwa, w tym podmioty realizujące zadania publiczne. Na standardy składają się następujące opracowania (stan na grudzień 2021 r.):

- Standardy kategoryzacji bezpieczeństwa (NSC 199 wer. 1.0);
- Minimalne wymagania bezpieczeństwa informacji i systemów informatycznych podmiotów publicznych (NSC 200 wer. 2.0);
- Poradnik Planowania Awaryjnego (NSC 800-34 wer. 1.0);
- Ramy zarządzania ryzykiem w organizacjach i systemach informatycznych. Bezpieczeństwo i ochrona prywatności w cyklu życia systemu (NSC 800-37 wer. 1.0);
- Zabezpieczenia i ochrona prywatności systemów informatycznych oraz organizacji (NSC 800-53 wer. 2.0);
- Zabezpieczenia bazowe systemów informatycznych oraz organizacji (NSC 800-53B wer. 1.0);
- Mapowanie środków bezpieczeństwa: NSC 800-53 wer. 2 – PN-ISO/IEC 27001:2013; PN-ISO/IEC 27001:2013 – NSC 800-53 wer. 2 (NSC 800-53 MAP wer. 1.0);
- Wytyczne w zakresie określania kategorii bezpieczeństwa informacji i kategorii bezpieczeństwa systemu informatycznego część I (NSC 800-60 cz. 1 wer. 1.0);
- Wytyczne w zakresie określania kategorii bezpieczeństwa informacji i kategorii bezpieczeństwa systemu informatycznego część II (NSC 800-60 cz. 2 wer. 1.0);
- Podręcznik postępowania z incydentami naruszenia bezpieczeństwa komputerowego (NSC-800-61 wer.1.0);
- Architektura bezpieczeństwa systemów informatycznych w modelu „Zero zaufania” (NSC 800-207 wer. 1.0);
- Słownik kluczowych pojęć z zakresu cyberbezpieczeństwa (NSC 7298 wer. 1.0).

Należy również dodać, że przepisy rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów

---

<sup>47)</sup> zob. <https://www.gov.pl/web/cyfrizacja/strategia-cyberbezpieczenstwa-rzeczypospolitej-polskiej-na-lata-2019-2024>

publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych (Dz. U. z 2017 r. poz. 2247) rekomendują stosowanie przy ustanawianiu systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji Polskich Norm: PN-EN ISO/IEC 27001, PN-EN ISO 22301. Standardy NSC posiadają mapowanie na te normy, które zostało przedstawione w dokumencie NSC 800-53 MAP. Pozwala to na zapewnienie zgodności tworzonego systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji z przywołanymi przepisami.

Wszystkie te dokumenty w wersji zaktualizowanej znaleźć można na stronie internetowej: <https://www.gov.pl/web/baza-wiedzy/narodowe-standardy-cyber>

W kontekście bezpieczeństwa cyfrowego łańcucha dostaw oraz zapewnienia możliwości weryfikacji dostawcy, oraz łańcucha dostaw w trakcie trwania kontraktu dodatkowo zaleca się skorzystanie z dobrych praktyk opublikowanych w dokumencie „Key Practices in Cyber Supply Chain Risk Management: Observations from Industry”<sup>48)</sup> (NIST, luty 2021 r.). W odniesieniu do praktycznej kwestii, na etapie weryfikującym dostawcę produktu lub usługi cyberbezpieczeństwa, w ramach zapewniania bezpieczeństwa cyfrowego łańcucha dostaw, można wykorzystać zestaw przykładowych pytań do potencjalnego dostawcy, zaproponowanych w praktycznym poradniku NIST<sup>49)</sup>:

- Czy proces projektowania oprogramowania/sprzętu dostawcy jest udokumentowany?
- Czy przy projektowaniu produktu uwzględniono eliminowanie znanych luk w zabezpieczeniach (przez architekturę produktu, przegląd kodu itp.)?
- Jakie kontrole są wdrożone w celu zarządzania i monitorowania procesów produkcyjnych?
- Jak odbywa się zarządzanie konfiguracją?
- Jak jest testowane oprogramowanie pod kątem jakości kodu lub luk w zabezpieczeniach?
- W jaki sposób dostawca zapewnia bezpieczeństwo w trakcie cyklu życia produktu?
- Czy dostawca nie jest uzależniony od innych producentów/dostawców i w przypadku zakłócenia współpracy z nimi będzie w stanie zapewnić bezpieczeństwo łańcucha dostaw?
- Jakie poziomy ochrony i wykrywania przed złośliwym oprogramowaniem są stosowane?
- W jaki sposób dostawca monitoruje pojawiające się luki?
- Jakie są możliwości dostawcy, aby zarządzać nowymi lukami tzw. „zero-day”?

---

<sup>48)</sup> Key Practices in Cyber Supply Chain Risk Management, <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ir/2021/NIST.IR.8276.pdf>, NIST 2021

<sup>49)</sup> Best Practices in Cyber Supply Chain Risk Management, [https://www.nist.gov/system/files/documents/itl/csd/USRP\\_NIST-Utility\\_100115.pdf](https://www.nist.gov/system/files/documents/itl/csd/USRP_NIST-Utility_100115.pdf), NIST 2021

Podczas udzielania zamówienia powinny zostać uwzględnione podstawowe aspekty dotyczące ochrony danych dotyczące ich lokalizacji, przetwarzania oraz udostępniania. Dlatego, w umowach z dostawcą jest konieczne zapewnienie:

- zgodności z RODO<sup>50</sup> i ustawą z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych (Dz. U. z 2019 r. poz. 1781);
- zastosowania umów o zachowaniu poufności (ang. NDA – Non-disclosure agreement);
- używania systemu klasyfikowania informacji wrażliwych (ang. TLP – Traffic Light Protocol) w przekazywanej korespondencji i dokumentach między zamawiającym i dostawcą;
- korzystania z oprogramowania szyfrującego dane wrażliwe, w tym szyfrowanej komunikacji pocztowej (np. PGP – Pretty Good Privacy); a także, np.: uwzględnienia kluczowych dostawców w ćwiczeniach reagowania na incydenty oraz testowaniu odzyskiwania danych.

Przykładowe pytania weryfikujące na etapie wyboru dostawcy:

- Jak chronią i przechowują dane klientów?
- Jak długo przechowywane są dane?
- W jaki sposób dane są niszczone po zakończeniu kontraktu?
- Jak szyfrowane są dane?

**Zamawiający, przygotowując postępowanie o udzielenie zamówienia, powinien:**

- dobrać narzędzia służące bezpieczeństwu informacji realizujące najwyższe standardy cyberbezpieczeństwa,
- stosować zalecenia Pełnomocnika Rządu do spraw Cyberbezpieczeństwa w zakresie Narodowych Standardów Cyberbezpieczeństwa.

**Pełnomocnik Rządu do spraw Cyberbezpieczeństwa powinien:**

- aktualizować Narodowe Standardy Cyberbezpieczeństwa.

<sup>50</sup> rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (Dz. Urz. UE L 119 z 04.05.2016, str. 1).





## 8) Zielone zamówienia publiczne

W podręczniku Komisji Europejskiej *Ekologiczne zakupy!*<sup>51)</sup> zostały zidentyfikowane 4 kluczowe branże, w których stosowanie aspektów środowiskowych powinno być uwzględniane przez zamawiających. Branże te cechują się dużym wpływem na środowisko oraz dużym znaczeniem budżetowym, co w połączeniu z dostępnością rozwiązań bardziej przyjaznych środowisku może pozytywnie przyczynić się do realizowania celów klimatycznych, które stawia sobie Polska.

Wśród tych branż znajdują się:

- roboty budowlane w zakresie budynków,
- usługi gastronomiczne i catering,
- transport drogowy,
- produkty wykorzystujące energię.

### ***Budynki (CPV 4521000-2)***

Przejsie na bardziej zrównoważony model budownictwa jest jednym z kluczowych elementów, jakie zamawiający może zrealizować w celu przybliżenia się do neutralności klimatycznej. W ramach zamówień tej kategorii zamawiający powinni uwzględniać czynniki środowiskowe związane z wykorzystywaniem budynków ze szczególnym uwzględnieniem zużycia energii. Ponadto powinny być uwzględnione takie czynniki, jak materiały wykorzystane w budowie, jakość powietrza wewnątrz budynku, zużycie wody, wpływ na ruch drogowy, użytkowanie gruntów, a także odpady wytwarzane w trakcie prac budowlanych.

**Zamawiający na etapie planowania i przygotowywania postępowania o udzielenie zamówienia na budynki powinien rozważyć:**

- stosowanie metodyki w zakresie zielonych zamówień na budynki, o której mowa w podręczniku *Ekologiczne zakupy!*
- wykorzystanie takich narzędzi, jak np. certyfikat LEED, BREEAM etc.

<sup>51)</sup> *Ekologiczne zakupy!* Podręcznik dotyczący zielonych zamówień publicznych wyd. 3 Urząd publikacji Unii Europejskiej, 2016 [https://www.uzp.gov.pl/\\_data/assets/pdf\\_file/0021/31980/Ekologiczne-zakupy\\_Podrecznik\\_3\\_wydanie.pdf](https://www.uzp.gov.pl/_data/assets/pdf_file/0021/31980/Ekologiczne-zakupy_Podrecznik_3_wydanie.pdf)

### ***Usługi gastronomiczne i cateringowe (CPV 55520000-1)***

Sektor publiczny jest nierzadko odpowiedzialny za organizację żywienia m.in. na potrzeby swoich pracowników, szpitali bądź też obsługi gastronomicznej organizowanych przez siebie wydarzeń. Niewłaściwie prowadzona produkcja rolnicza może powodować negatywne skutki środowiskowe w postaci emisji gazów cieplarnianych, degradacji gleb i wód, powstawania odpadów, a także przez transport, pakowanie oraz składowanie produktów spożywczych. Wykorzystywanie w tym celu żywności pochodzenia ekologicznego może stanowić alternatywę, która, obok ograniczania negatywnych skutków środowiskowych, może stanowić promocję prozdrowotnych wyborów żywieniowych. Ponadto w zamówieniach tego typu jest koniecznym ograniczenie powstałych odpadów spożywczych, a także opakowaniowych.

#### **Zamawiający na etapie planowania i przygotowywania zamówienia na usługi gastronomiczne i cateringowe powinien rozważyć:**

- stosowanie metodyki w zakresie zielonych zamówień na usługi gastronomiczne i cateringowe, o której mowa w podręczniku **Ekologiczne zakupy!**
- korzystanie z takich narzędzi, jak certyfikaty produkcji ekologicznej, jak ten wydawany zgodnie z rozporządzeniem Rady (WE) nr 834/2007 z dnia 28 czerwca 2007 r. w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych i uchylającym rozporządzenie (EWG) nr 2092/91 (Dz. Urz. UE L 189 z 20.07.2007, str. 1).

### ***Transport drogowy (CPV 34100000-8)***

Mimo rozwoju sektora transportu drogowego w kierunku szerszego wykorzystania pojazdów o mniejszym zużyciu paliwa, negatywne skutki środowiskowe powodowane przez ten sektor są wciąż dotkliwe.

Na rynku pojawiły się technologie oraz modele organizacyjne, które w sposób alternatywny i przyjazny dla środowiska odpowiadają na potrzeby zakupowe związane z transportem drogowym. Przykładem takich rozwiązań są m.in.: korzystanie z pojazdów elektrycznych i pojazdów zasilanych paliwami alternatywnymi oraz wspólne użytkowanie samochodów.

Warto w tym miejscu przypomnieć obowiązek, który zostanie nałożony na Zamawiających wraz z wejściem w życie (1 stycznia 2025 r.) art. 34 ustawy z dnia 11 stycznia 2018 r. o elektromobilności i paliwach alternatywnych (Dz. U. z 2021 r. poz. 110, z późn. zm.). Na mocy tego przepisu naczelne i centralne organy administracji państwowej będą zobowiązane do zapewnienia co najmniej 50% udziału pojazdów elektrycznych w flocie przeznaczony do transportu osób.

**Zamawiający na etapie planowania i przygotowywania postępowania o udzielenie zamówienia na pojazdy transportu drogowego powinien rozważyć:**

- stosowanie metodyki w zakresie zielonych zamówień na Pojazdy transportu drogowego, o której mowa w podręczniku **Ekologiczne zakupy!**
- w przypadku uzasadnionej konieczności zakupu pojazdu na paliwo tradycyjne – zakup samochodów hybrydowych lub z wykorzystaniem bardziej ekologicznego modelu realizowania tej potrzeby zakupowej (np. usługę *car-sharing* lub współdzielenie aut z innymi zamawiającymi).

**Zamawiający powinni:**

- dążyć do jak największego udziału pojazdów elektrycznych we flocie pojazdów służących transportowi osób.

***Produkty wykorzystujące energię (np. CPV 31000000-6)***

Sprzęt elektroniczny i elektryczny jest powszechnie wykorzystywany w działalności administracji publicznej i jednocześnie wywołuje negatywne skutki dla środowiska naturalnego. Wiele zamawiających z administracji rządowej poza komputerami, drukarkami oraz oświetleniem korzysta również ze specjalistycznych urządzeń. Wraz ze wzrostem liczby wykorzystywanych urządzeń wzrasta również konieczność kontrolowania kosztów związanych z ich poborem energii oraz wpływu na środowisko.

Na rynku dostępne są rozwiązania sprzyjające przeciwdziałaniu negatywnym skutkom dla środowiska takich produktów, jak np. ultrawydajny sprzęt informatyczny czy energooszczędne oświetlenie.

**Zamawiający na etapie planowania i przygotowywania postępowania o udzielenie zamówienia, którego przedmiotem będą produkty wykorzystujące energię, powinni rozważyć:**

- stosowanie metodyki w zakresie zielonych zamówień na produkty wykorzystujące energię, o której mowa w podręczniku **Ekologiczne zakupy!**
- uwzględnienie środków, o których mowa w załączniku III do dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2012/27/UE z dnia 25 października 2012 r. w sprawie efektywności energetycznej, zmiany dyrektyw 2009/125/WE i 2010/30/UE oraz uchylecia dyrektyw 2004/8/WE i 2006/32/WE (Dz. Urz. UE L 315 z 14.11.2012, str. 1).



## 2. Pozacenowe kryteria oceny ofert

W zamówieniach publicznych ustalenie, jakie kryteria oceny ofert są dla zamawiającego istotne i w jakim stopniu powinny wpływać na wybór najkorzystniejszej oferty, następuje przez przypisanie każdemu kryterium określonej wagi. Dążenie przez ustawodawcę do maksymalizacji jakości wyraża się w nakazie stosowania przez zamawiających publicznych kryteriów jakościowych o łącznej wadze co najmniej 40%. Zgodnie z polityką państwa jakość powinna mieć bowiem priorytetowe znaczenie. Zamawiający może zatem przypisać kryterium ceny lub kosztu niską wagę, podając jednocześnie na stronie internetowej prowadzonego postępowania, nawet z chwilą wszczęcia postępowania, informację o kwocie, jaką zamierza przeznaczyć na sfinansowanie zamówienia. Ograniczenie wagi kryterium ceny i podanie z góry limitu środków, które zamawiający może przeznaczyć na realizację zamówienia, spowoduje, że wykonawcy będą konkurowali przede wszystkim w oparciu o kryteria jakościowe.

Z przykładowego wyliczenia kryteriów jakościowych zawartego w art. 242 ust. 2 ustawy Pzp wynika, że kryteria jakościowe nie ograniczają się tylko do aspektów jakościowych. Mogą również dotyczyć np. aspektów społecznych, środowiskowych, innowacyjnych, organizacji i kompetencji kluczowego personelu oraz warunków kontraktowych takich, jak termin dostawy czy okres realizacji. Tak więc o wartości danego zamówienia decydować może wiele czynników istotnych dla konkretnego zamówienia. Preferencje zamawiającego mogą zatem uwzględniać, obok jakości, także inne wartości, często związane tylko pośrednio z przedmiotem zamówienia. Przy udzielaniu niektórych zamówień, podstawową wartością może być uwzględnienie aspektów społecznych, środowiskowych czy innowacyjnych. Zasada efektywności materializuje się w szczególności przez obowiązkową w zamówieniach o wartości równej lub przekraczającej progi unijne analizę potrzeb i wymagań. W analizie tej należy wskazać m.in. możliwość uwzględnienia aspektów społecznych, środowiskowych lub innowacyjnych zamówienia, co powinno również obejmować analizę możliwości stosowania kryteriów społecznych, środowiskowych lub innowacyjnych przy wyborze najkorzystniejszej oferty.

Wybór oferty w oparciu o najwyższą jakość, na jaką zamawiającego stać, nie jest jedyną dopuszczalną strategią. Wybór oferty może następować wyłącznie na podstawie kryterium ceny lub kosztu. Strategia ta polega na uzyskaniu korzyści o określonych uprzednio cechach przy minimalizacji ponoszonych nakładów (kosztów). Preferencją zamawiającego jest wtedy oszczędność. W przypadku zamawiających publicznych strategia ta jednak wymaga określenia wymagań jakościowych, odnoszących się co najmniej do głównych elementów przedmiotu zamówienia, w postaci odpowiednich standardów jakościowych. Wybór najkorzystniejszej oferty w oparciu jedynie o kryterium ceny lub kosztu jest z góry wyłączony w postępowaniach, których przedmiot zamówienia obejmuje świadczenia z zakresu działalności twórczej lub naukowej (art. 243 ustawy Pzp).

Wybór oferty może również następować w oparciu o strategię najlepszego bilansu kosztów i jakości. Zamawiający publiczni mogą stosować tę strategię bez jakichkolwiek ograniczeń, przypisując kryteriom jakościowym nawet mniejszą wagę niż 40%, jeżeli – podobnie jak w przypadku wyboru oferty wyłącznie na podstawie kryterium ceny lub kosztu – określą

wymagania jakościowe odnoszące się co najmniej do głównych elementów przedmiotu zamówienia. Również w takim przypadku, jest uzasadnione przeprowadzenie analizy, czy istnieje możliwość realizacji wartości społecznych, środowiskowych lub związanych z pobudzeniem gospodarki. Analiza ta może wskazywać na potrzebę inkorporowania takich wartości do kryteriów oceny ofert, przy zachowaniu zasady uzyskania najlepszych efektów zamówienia w stosunku do poniesionych nakładów.

### 1) Aspekty społeczne

Przykładowy katalog aspektów społecznych, które mogą zostać uwzględnione przez zamawiającego jako kryteria oceny ofert znajduje się w motywie 99 dyrektywy 2014/24/UE. Są to:

- środki, które mają na celu ochronę zdrowia personelu biorącego udział w procesie produkcji;
- wspieranie integracji społecznej osób defaworyzowanych lub członków słabszych grup społecznych wśród osób wyznaczonych do wykonania zamówienia, w tym m.in. zatrudnianie osób długo poszukujących pracy do wykonywania zamówienia;
- przeprowadzenie szkoleń z umiejętności potrzebnych przy danym zamówieniu, w tym np. wdrożenie działań szkoleniowych dla bezrobotnych lub ludzi młodych w trakcie wykonania zamówienia.

Społecznymi kryteriami oceny ofert mogą być również m.in.<sup>52)</sup>:

- *Metodyka zapewnienia, aby kwestia włączenia społecznego została uwzględniona w realizacji usługi.* Oferenci muszą przedłożyć szczegółowy plan, aby uwzględnić każdą z grup docelowych określonych w dokumentach zamówienia.
- *Liczba i jakość możliwości przygotowania zawodowego/szkolenia utworzonych w ramach realizacji zamówienia.* Oferenci muszą szczegółowo opisać swoją postawę względem rekrutacji i szkolenia, dostarczyć próbną specyfikację stanowiska pracy dotyczącą przygotowania zawodowego i opisać strukturę wsparcia, która ma zostać wdrożona.
- *Certyfikacja przez osoby trzecie w zakresie etycznych źródeł produktów dostarczanych w ramach umowy.* Punkty przyznaje się na podstawie odsetka produktów certyfikowanych znakiem *Fairtrade* lub posiadających równoważną certyfikację. W przypadku braku certyfikatów wydanych przez osoby trzecie należy wskazać powody takiej sytuacji i opisać wszystkie wewnętrzne środki stosowane w celu zapewnienia etycznego pozyskiwania produktów.
- *Środki na rzecz zapewnienia równouprawnienia płci.* Punkty przyznaje się na podstawie konkretnych środków wymierzonych w zwalczanie dyskryminacji i wspieranie równouprawnienia płci (np. szkolenia personelu, równowaga między życiem prywatnym i zawodowym, elastyczny system pracy itp.).

---

<sup>52)</sup> Zawiadomienie Komisji „Kwestie społeczne w zakupach – przewodnik dotyczący uwzględniania kwestii społecznych w zamówieniach publicznych (wydanie drugie)”, C (2021) 3573 final.

- *Dodatkowe wymogi w zakresie dostępności.* Punkty przyznaje się na podstawie konkretnych środków zmierzających do zwiększenia dostępności wykraczającej poza wymogi ujęte w specyfikacji technicznej.

Propozycje innych kryteriów zawarte są w opracowaniu Prezesa UZP, które znaleźć można pod adresem:

<https://www.uzp.gov.pl/baza-wiedzy/zrownowazone-zamowienia-publiczne/spoleczne-zamowienia/przydatne-informacje/kryteria>

#### **Zamawiający, przygotowując postępowanie o udzielnie zamówienia, powinien:**

- na etapie analizy potrzeb i wymagań określić, jaką strategię efektywności chce przyjąć, czyli:
  - minimalizacja kosztów;
  - najlepszy bilans kosztów i jakości;
  - najwyższa jakość (najbardziej pożądana);
- na podstawie powyższych ustaleń dobrać pozacenowe kryteria oceny ofert;
- wziąć pod uwagę rekomendowane przez Politykę kryteria społeczne.

#### **Prezes UZP powinien:**

- gromadzić przykłady pozacenowych kryteriów oceny ofert i upubliczniać je na Platformie Internetowej (zob. rozdział VII).

## 2) Aspekty środowiskowe

Zgodnie z Komunikatem Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów Zamówienia publiczne na rzecz poprawy stanu środowiska (COM(2008) 400), jedną z idei ekologicznych zamówień publicznych jest ustalenie jasnych i ambitnych kryteriów środowiskowych dla produktów i usług, które mogłyby być wykorzystywane przez wszystkie państwa członkowskie Unii Europejskiej.

Pod przewodnictwem Komisji Europejskiej zostały opracowane takie kryteria zielonych zamówień publicznych. Opracowane dokumenty nie są kryteriami odnoszącymi się *stricte* tylko do kryteriów oceny ofert, ale mogą być przydatne w całym procesie przygotowania postępowania, m.in. przy określaniu warunków udziału w postępowaniu czy też sporządzaniu opisu przedmiotu zamówienia. Kryteria zostały sformułowane w taki sposób, aby można je było stosować (częściowo lub w całości) przy minimalnym dostosowaniu do potrzeb każdego zamawiającego, zainteresowanego tym, aby wykorzystać je w przygotowywanym przez siebie postępowaniu. Wyróżnić można tutaj zarówno kryteria podstawowe, które mogą być stosowane przez każdą instytucję zamawiającą w państwach członkowskich i dotyczą



kluczowych oddziaływań na środowisko, oraz kryteria kompleksowe, których wykorzystanie powinno przyczynić się do otrzymania najlepszej jakości ekologicznych produktów dostępnych na rynku.

Opracowane przez Komisję Europejską kryteria są dostępne zarówno na stronach internetowych Komisji Europejskiej, jak i UZP. Linki poniżej:

<https://www.uzp.gov.pl/baza-wiedzy/zrownowazone-zamowienia-publiczne/zielone-zamowienia/kryteria-srodowiskowe-gpp>;

[https://ec.europa.eu/environment/gpp/eu\\_gpp\\_criteria\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/gpp/eu_gpp_criteria_en.htm)

Zamawiający powinni rozważyć wykorzystanie opracowanych przez Komisję Europejską kryteriów oceny ofert, w szczególności jeżeli przedmiot zamówienia dotyczy poniższych branż:

- budownictwo (obejmujące surowce, takie jak: drewno, aluminium, stal, beton, szkło, a także wyroby budowlane, takie jak: okna, pokrycia ścienne i podłogowe, urządzenia grzewcze i chłodzące, aspekty dotyczące eksploataowania budynków i wycofywania ich z eksploatacji, usługi utrzymania budynków, realizacja zamówień na roboty budowlane na miejscu);
- usługi gastronomiczne i cateringowe;
- transport i usługi transportowe;
- energetyka (w tym elektryka, ogrzewanie i chłodzenie z wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii);
- urządzenia biurowe i komputery;
- odzież, uniformy i inne wyroby włókiennicze;
- papier i usługi drukarskie;
- meble;
- środki czyszczące i usługi w zakresie sprzątnia;
- sprzęt wykorzystywany w służbie zdrowia.

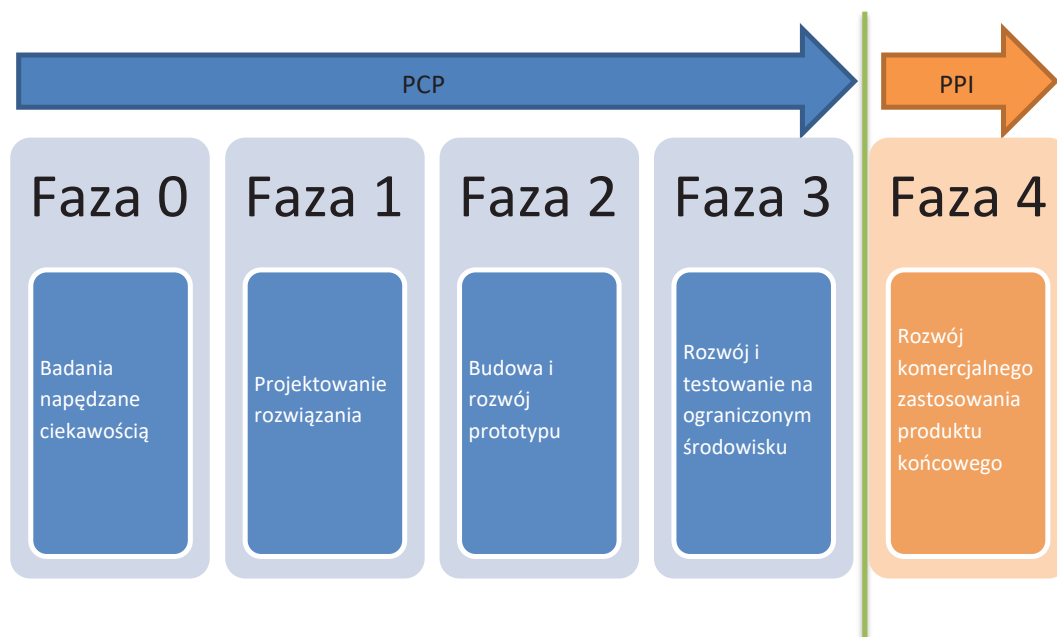
### 3. Zamówienia przedkomercyjne (PCP – pre-commercial procurement)

Zamówienia przedkomercyjne (*PCP – Pre-Commercial Procurement*), zwane dalej „PCP”, udzielane są na podstawie wyłączenia stosowania przepisów ustawy Pzp uregulowanego w art. 11 ust. 1 pkt 3 ustawy Pzp. Zamówienia te nie są zatem objęte procedurami udzielania zamówień publicznych określonymi w ustawie Pzp. Odnoszą się one do zakupów, których przedmiotem są usługi badawcze i rozwojowe, które nie są w całości opłacane przez





zamawiającego lub których rezultaty nie stanowią wyłącznie jego własności. Celem wyłączenia zamówień na usługi badawczo-rozwojowe (prace B+R) jest dostarczenie korzyści społeczeństwu jako całości, a wyniki powstałych prac należy udostępnić wszystkim zainteresowanym. Wyłączenie spod stosowania ustawy Pzp pozwala zamawiającemu na większą elastyczność działania. Zamawiający, realizujący programy w formule PCP, muszą jednak nadal zapewnić zachowanie zasad uczciwej konkurencji, równego traktowania wykonawców, proporcjonalności i przejrzystości<sup>53)</sup>.



Terminologia stosowana w odniesieniu do zamówień przedkomercyjnych – szczególnie pojęcia takie, jak „zamówienie”, „procedura”, „przetarg”, „postępowanie” – korzysta z dorobku typowych zamówień publicznych, niemniej jednak należy pamiętać, że pojęcia te nie są tożsame z pojęciami stosowanymi w ustawie Pzp, a opierają się na podobieństwie do ustawowych rozwiązań.

Realizacja poszczególnych programów w formule PCP stanowi przejaw nowego podejścia Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (NCBR) do wspierania prac badawczo-rozwojowych na zasadach rynkowych. Postępowania te zostały dostosowane do zamawiania rozwiązań niedostępnych na rynku. PCP pozwala przede wszystkim na wybór i finansowanie programów w taki sposób, aby w jak największym stopniu dopasować rozwiązania do oczekiwań jednostki zamawiającej. Jest to możliwe, ponieważ jednostka zamawiająca na bieżąco może kształtować nowe technologie będące przedmiotem PCP wspólnie z wykonawcami – począwszy od etapu wyboru programu, który dopuszcza doprecyzowanie

<sup>53)</sup> Zob. Olga Golińska, Maja Hernik, Bartosz Dziadecki Udzielanie zamówień na usługi badawcze i rozwojowe wyłączone ze stosowania ustawy Pzp (zamówienia przedkomercyjne) w oparciu o regulamin Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.

dokumentacji w uzgodnieniu z wykonawcami, przez możliwość jednoczesnego wyboru kilku wykonawców wraz z możliwością zakończenia współpracy z niektórymi z nich wskutek oceny ich działań na pośrednich etapach prac badawczo-rozwojowych, aż do uzyskania pożądaných rozwiązań. Zaangażowanie NCBR w realizację programu na wczesnym etapie prowadzenia prac badawczych i rozwojowych może zwiększyć szanse na uzyskanie lepszej relacji ceny do jakości otrzymanego produktu.

W ramach już wykonanych prac NCBR przygotował rekomendacje, jak w oparciu o regulamin przygotowany i sprawdzony w praktyce przez tę instytucję przeprowadzić zamówienie przedkomercyjne<sup>54)</sup>.

#### **Kierownicy zamawiającego powinni:**

- dążyć do alokowania 3% budżetu wydatkowanego na zamówienia (w tym zamówienia zwolnione z reżimu ustawy Pzp) na projekty PCP;
- dążyć do tego, aby w 20% wszystkich zamówień ich element lub część zawierało zakup w formule pierwszy klient innowacji (PPI).

#### **Zamawiający powinni:**

- decydując się na samodzielną realizację zamówienia przedkomercyjnego skorzystać z regulaminu NCBR;
- w przypadku braku potencjału własnego dołączać do zamówień innych jednostek, w tym jednostek dedykowanych B+R.

#### **Kontrolerzy powinni:**

- rozwijać swoje kompetencje w dziedzinie zamówień przedkomercyjnych i uwzględniających rozwiązania innowacyjne.

#### **NCBR powinno:**

- dzielić się wiedzą i doświadczeniem z innymi jednostkami realizującymi projekty w formule PCP.

<sup>54)</sup> [https://www.uzp.gov.pl/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0021/49053/Udzielanie-zamowien-na-uslugi-badawcze-i-rozwojowe-wylaczone-ze-stosowania-ustawy-Pzp-zamowienia-przedkomercyjne-w-oparciu-o-regulamin-NCBR.pdf](https://www.uzp.gov.pl/__data/assets/pdf_file/0021/49053/Udzielanie-zamowien-na-uslugi-badawcze-i-rozwojowe-wylaczone-ze-stosowania-ustawy-Pzp-zamowienia-przedkomercyjne-w-oparciu-o-regulamin-NCBR.pdf)

## 4. Zamówienia publiczne na innowacje

Jak wspomniano wyżej, zamówienia publiczne na innowacje realizowane mogą być w oparciu o dwa modele:

- **zakup procesu tworzenia innowacji** – czyli zakup usług badawczych i rozwojowych wraz z ich (częściowymi) rezultatami;
- **zakup rezultatów procesu tworzenia innowacji** wypracowanych przez inne podmioty.

Działania zakupowe zamawiających w tym obszarze mogą zatem opierać się o realizację projektów B+R, ale nie ograniczają się do tego. Zamówienia publiczne na innowacje dla podmiotów nieposiadających specjalistycznej wiedzy będą w głównej mierze się sprowadzać do bycia „*pierwszym klientem*” innowacji i zakupu nowych lub znacznie ulepszonych rozwiązań wypracowanych przez inne podmioty.

Ustawa Pzp tworzy system narzędzi, które mogą zostać przez zamawiających wykorzystane w celu zwiększenia szans na zakup innowacji w zamówieniach, które na pozór nie mają potencjału do innowacji. Wśród takich instytucji ustawy Pzp wskazać można m.in.: strategie zakupowe zamawiających, wstępne konsultacje rynkowe, opis wymagań, oferty wariantowe, negocjacyjne tryby udzielenia zamówienia, konkurs, dynamiczny system zakupów i inne.

Rekomendacje dotyczące tych narzędzi zostały szerzej omówione przez Prezesa UZP w publikacji pt. „*Zamówienia publiczne na innowacje*”<sup>55)</sup>.

## 5. Umowa ramowa

Zamawiający na podstawie ustawy Pzp mają możliwość zarządzania swoimi zakupami na podstawie umów ramowych, czyli umów długoterminowych, które zapewniają niezbędną elastyczność i pozwalają na dostosowanie postanowień umowy do zmieniających się warunków rynkowych, w tym w obrębie produktów oraz cen. Brak definitywnego określenia treści umów jednostkowych pozwala na ich uzupełnienie lub dookreślenie w kontraktach zindywidualizowanych w przyszłości. Daje możliwość doprecyzowania charakterystyki przedmiotu świadczenia, dzięki czemu zapewniona jest stała możliwość podążania za zmianami technologicznymi lub innymi udoskonaleniami w zakresie oferty towarów i usług.

Zawieranie umów ramowych może być szczególnie korzystne w przypadku zamawiania bieżących dostaw i usług, mających na celu zaspokojenie powtarzających się lub stałych potrzeb. Umowy ramowe odpowiadają celom wyznaczanym przy tego rodzaju zakupach, takim jak:

- standaryzacja zapotrzebowania w czasie, a w przypadku zamawiających posiadających jednostki terenowe – również w przestrzeni;

<sup>55)</sup> Dr Justyna Pożarowska, Magdalena Olejarz, Zamówienia publiczne na innowacje, Urząd Zamówień Publicznych, Grudzień 2020.



- zdolność szybkiej reakcji i dekoncentracja zamówień;
- zarządzanie zamówieniami o bliżej nieokreślonej wielkości.

Konstrukcja umowy ramowej może być wykorzystana w przypadku złożonych zamówień obejmujących zakup nowego sprzętu połączony z utrzymaniem i konserwacją urządzeń, szkoleniem ich użytkowników oraz zakupem materiałów eksploatacyjnych. Zazwyczaj zawiera się w takich wypadkach umowę kompleksową, łączącą postanowienia umowy w sprawie zamówienia publicznego na zakup sprzętu, planowaną konserwację i szkolenie użytkowników z postanowieniami umowy ramowej na zakup dodatkowego sprzętu lub jego dostosowania do zmian w technologii, szkolenia nowych użytkowników oraz zakup materiałów eksploatacyjnych.

Stosowanie umów ramowych jest zwłaszcza uzasadnione na rynkach o wysokiej zmienności, takich jak rynki produktów i usług informatycznych, gdzie wiązanie zamawiających sztywnymi cenami i warunkami nie ma uzasadnienia ekonomicznego<sup>56)</sup>. Umowa ramowa może pozwolić na sprawne zaspokojenie zapotrzebowania zamawiającego np. na usługi z zakresu testów bezpieczeństwa, usługi z zakresu zapewnienia zasobów ludzkich z branży IT, w zakresie nabywania leków w ramach zamówień centralnych.

W przypadku zamówień na roboty budowlane umowy ramowe mogą znaleźć zastosowanie przy renowacji budynków oraz przy świadczeniach powtarzających się, takich jak bieżąca konserwacja.

**Przy podejmowaniu decyzji odnośnie zawarcia umowy ramowej należy uwzględnić:**

- istotne cechy danego produktu lub usługi. Stabilność cech danego produktu lub usługi pozwala na zawieranie umów na dłuższy okres, bez względu na to, czy będą to zamówienia jednorazowe czy umowy ramowe. Z kolei krótki cykl życia produktu skłania do udzielania zamówień powtarzających się lub do wyboru umowy ramowej, która zapewnia adaptację zamówień jednostkowych do zmieniających się cech danego produktu;
- strukturę rynku. Jeżeli rynek jest rozdrobniony lepiej jest nim zarządzać w ramach mechanizmu pozwalającego na preselekcję odpowiednich wykonawców, takiego jak umowa ramowa. Uniknie się w ten sposób ciągłego zwracania się do ogółu wykonawców, które może być uciążliwe zarówno dla nich, jak i zamawiającego. Natomiast, jeżeli struktura rynku jest niestabilna i charakteryzuje się dużą rotacją przedsiębiorców, preselekcja wykonawców na dłuższy czas może prowadzić do rozbieżności między warunkami panującymi na rynku a tymi wynikającymi z umowy ramowej;
- rozmiar potrzeb, jakie muszą być zaspokojone. Łączenie zamówień w ramach jednej umowy jest bardziej zasadne, jeżeli stwarza możliwość otrzymania rabatu ze względu na ilość zamówionych produktów lub usług;

---

<sup>56)</sup> Komunikat Komisji WE z 11.03.1998 r., Zamówienia publiczne w Unii Europejskiej, [w:] Zamówienia publiczne w Unii Europejskiej – w poszukiwaniu rozwiązań, Warszawa 1998, s. 83.

- strukturę zapotrzebowania zamawiającego. Jeżeli przedmiot zamówienia może być magazynowany lub też nie zachodzi potrzeba jego magazynowania (np. w przypadku licencji na oprogramowanie), jest możliwe udzielanie zamówień jednorazowych, bez względu na powtarzalny lub ciągły charakter zapotrzebowania. Jeżeli jednak między rozłożeniem potrzeb w czasie a zakupami istnieje współzależność, korzystne będzie zawarcie umowy ramowej.

**Zamawiającym zaleca się stosowanie umów ramowych w przypadku:**

- zamówień na usługi lub dostawy służące zaspokojeniu powtarzających się lub stałych potrzeb;
- zamówień kompleksowych, łączących w sobie zaspokojenie potrzeb zamawiającego na zakup sprzętu, planowaną konserwację, szkolenie jego użytkowników, zakup materiałów eksploatacyjnych lub innych;
- zamówień na rynkach o wysokiej zmienności, takich jak rynki produktów i usług informatycznych.

## 6. Dynamiczny system zakupów

Ustawa Pzp daje zamawiającym możliwość stworzenia w pełni elektronicznego, dynamicznego systemu zakupów w odniesieniu do powszechnie używanych lub gotowych produktów, robót budowlanych lub usług, które są ogólnie dostępne na rynku.

Taka technika zakupów umożliwia zamawiającemu, przez stworzenie wykazu zakwalifikowanych wykonawców oraz umożliwienie udziału nowym wykonawcom, uzyskanie szczególnie szerokiej gamy ofert, a co za tym idzie zapewnia optymalne wykorzystanie środków publicznych dzięki szerokiej konkurencji<sup>57</sup>.

Dynamiczny system zakupów zapewnia preselekcję wykonawców, co pozwala na etapie udzielenia zamówienia objętego tym systemem pominąć weryfikację predyspozycji wykonawców oraz zmniejszyć nakład pracy poświęconej na badanie ofert.

Zamawiający nie musi za każdym razem badać dokumentów w zakresie podstaw wykluczenia czy też spełniania warunków udziału w postępowaniu. Wykonawca wszelkie niezbędne dokumenty składa raz, na etapie kwalifikacji do systemu. Wykorzystanie tego narzędzia jest szczególnie korzystne w powtarzających się zamówieniach. Korzystanie z systemu jest możliwe nawet dla pracowników nieposiadających tradycyjnie rozumianych zamówieniowych kompetencji. Ponadto zamawiający może wymagać, aby oferty w ramach dynamicznego systemu zakupów zostały złożone w postaci **katalogów elektronicznych** lub wymagać **dołączenia katalogów elektronicznych** do wniosku o dopuszczenie do udziału w postępowaniu.

<sup>57)</sup> Por. motyw 63 dyrektywy 2014/24/UE.



Katalog elektroniczny jest przekazywany w formacie nadającym się do **zautomatyzowanego przetwarzania danych**. Wykonawcy zamieszczają w systemie swoje produkty oraz ich ceny w katalogach elektronicznych, co pozwala zamawiającym prościej porównywać ceny oraz warunki, jak również zamawiać elektronicznie pozycje, które w największym stopniu spełniają jego oczekiwania.

Docelowo katalogi elektroniczne czy też szerzej oferty składane w postaci ustrukturyzowanego dokumentu, umożliwią **automatyczne dokonywanie zakupów**. W wersji najprostszej głównym zadaniem programu komputerowego będzie automatyczne dokonanie wartościującej oceny ofert.

Dynamiczny system zakupów może być też „*samowykonalny*” w tym sensie, że w przypadku spełnienia warunków zapisanych w jego kodzie (np. spadku poziomu zapasów w magazynie), system (czyli *de facto* program komputerowy) samodzielnie będzie generował zamówienie, kierując do wykonawców objętych systemem zaproszenie do składania ofert.

#### Kierownicy zamawiającego powinni:

- rozważyć budowę odpowiedniego oprogramowania dla wdrożenia go w ramach Dynamicznego systemu zakupów, w szczególności uwzględniając dziedziny, w których polscy wykonawcy stanowią rynek podwykonawców i dostawców materiałów;
- dostosować charakter tego rozwiązania do możliwości MŚP.

#### Zamawiający powinni:

- rozważyć uwzględnienie Dynamicznego systemu zakupów jako przyjaznego dla MŚP modelu pozyskiwania materiałów do większych inwestycji.

## 7. Konkurs

Celowe z punktu widzenia Polityki zakupowej państwa jest upowszechnienie konkursowych mechanizmów poprzedzających, w szczególności na udzielenie innowacyjnych i zrównoważonych zamówień publicznych. Mechanizm konkursowy został zaprojektowany w sposób umożliwiający wybór pracy konkursowej o charakterze twórczym, dotyczącej m.in. dziedzin planowania przestrzennego, projektowania urbanistycznego i architektonicznego, przetwarzania danych, projektowania z zakresu informatyki oraz zamierzeń innowacyjnych. Procedura konkursowa znajduje zatem szczególne zastosowanie w sytuacjach, w których zamawiający posiada jedynie informacje, jakie funkcje ma posiadać docelowe rozwiązanie oraz jaki maksymalny budżet może na nie przeznaczyć. Informacje te nie pozwalają zatem na sporządzenie precyzyjnej i kompletnej dokumentacji zamówieniowej.

Liderem innowacyjnego wykorzystania trybu konkursowego bez wątplenia jest inicjatywa GovTech Polska. Doświadczenia i rekomendacje dotyczące efektywnego wykorzystania



procedury konkursu zawarte zostały w rozdziale 3 (współautorstwa ekspertów GovTech Polska) dokumentu pt.: Zamówienia publiczne na innowacje<sup>58</sup>).

**Zamawiający powinni:**

- korzystać z procedury konkursu według rekomendacji GovTech Polska.

**Kierownicy zamawiających powinni:**

- uwzględniać potrzebę budowania kompetencji praktyków zamówień publicznych w zakresie konkursu.

## 8. Building Information Modeling (BIM)



Istotnym narzędziem jest *Building Information Modeling* (BIM), czyli modelowanie informacji o budynku. BIM oznacza uporządkowany sposób zbierania danych dotyczących obiektów budowlanych. Określa również sposób współpracy w trakcie projektowania i eksploatacji zapewniający optymalizację budynku w założonych zakresach np. kosztów eksploatacji, elastyczności w sposobach użytkowania czy minimalizacji błędów projektu, a także sposób zarządzania procesami i podejmowanie decyzji w oparciu o fakty oraz informacje, które są wyciągane z zebranych danych.

BIM daje wszystkim uczestnikom procesu inwestycyjnego aktualne, dokładne i wiarygodne informacje o inwestycji w czasie rzeczywistym. Pozwala to na podejmowanie optymalnych decyzji związanych z budową jako procesem inwestycyjnym. Analiza dotyczy całego cyklu życia obiektu, tj. od koncepcji i projektowania, przez budowę, eksploatację, aż po rozbiórkę.

Proces BIM może ułatwić zbadanie ofert pod kątem ich wpływu na środowisko – np. przez przypisanie składnikom budynku oraz poszczególnym rozwiązaniom w nim zastosowanym właściwych wskaźników odnoszących się do śladu węglowego, porównanie kosztów eksploatacji w oparciu o modele BEM (ang. *Building Energy Modeling*). Umożliwia również stworzenie trójwymiarowego projektu, w którym w dokładny sposób będzie można pokazać projektowane rozwiązania oraz opisać je pod kątem ich funkcjonalności, trwałości, innowacyjności czy też pod kątem wpływu na środowisko.

BIM powinien być stosowany przede wszystkim przy dużych, strategicznych projektach, gdzie wobec całkowitego budżetu inwestycji, koszt wdrożenia BIM będzie istotny, ale pełne wdrożenie BIM będzie mogło przynieść wymierne korzyści. Należy także dostosowywać poziom BIM do poziomu skomplikowania danego zamówienia.

<sup>58</sup>) Dr Justyna Pożarowska, Magdalena Olejarz, Zamówienia publiczne na innowacje, Urząd Zamówień Publicznych, Grudzień 2020.



**Korzyści:**

- zwiększenie poziomu wiedzy o planowanej inwestycji, co może przełożyć się na lepsze jej przygotowanie z uwzględnieniem: racjonalizacji łańcuchów dostaw, planowania zakupów;
- poznanie niuansów zamówienia mogących mieć wpływ na środowisko, a tym samym możliwość minimalizacji odpadów oraz wyeliminowania błędów np. w transporcie;
- ograniczenie nieuzasadnionych ryzyk związanych z niepewnościami dotyczącymi projektowanych rozwiązań, co może przyczynić się do większego udziału podmiotów z sektora MŚP;
- możliwość tworzenia wystandaryzowanych danych na potrzeby innych zamawiających, a tym samym przyczynić się do zwiększenia współpracy między nimi.

Korzyści zostały także zidentyfikowane w trakcie realizacji projektu „Cyfryzacja procesu budowlanego w Polsce”<sup>59)</sup>, w efekcie którego powstała „Mapa drogowa dla wdrożenia metodyki BIM w zamówieniach publicznych”<sup>60)</sup>. W odniesieniu do zamawiającego, projektanta i generalnego wykonawcy także w opracowaniu BIM Standard PL opisano te korzyści, nazywając je potencjalnymi celami wdrożenia BIM.

**Zamawiający, przygotowując postępowanie, powinien:**

- tam gdzie to możliwe, wykorzystywać możliwości BIM przy opisie przedmiotu zamówienia, aby zachęcić wykonawców do konkurowania o zamówienie innowacyjnością i jakością rozwiązań.

**Prezes UZP powinien:**

- kontynuować propagowanie wykorzystania analizy BIM w ramach realizowanych działań edukacyjnych.

## 9. Model Usług Chmurowych - Cloud (computing) services

Zgodnie z definicją z uchwały nr 97 Rady Ministrów z dnia 11 września 2019 r. w sprawie Inicjatywy „Wspólna Infrastruktura Informatyczna Państwa” przez chmurę obliczeniową należy rozumieć „model przetwarzania umożliwiający powszechny i wygodny dostęp za pośrednictwem sieci do wspólnej puli konfigurowalnych zasobów przetwarzania (np. sieci,

<sup>59)</sup> <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/cyfryzacja-procesu-budowlanego-w-polsce--zakonczenie-projektu>

<sup>60)</sup> <https://www.gov.pl/attachment/2552e46d-991f-4bda-849e-1a61ce4b3e76>



*serwerów, pamięci masowych, aplikacji i usług), które są szybko udostępniane z katalogu usług przy minimalnym wysiłku ze strony zespołów zarządzania lub dostawcy usług, składający się z trzech modeli usług (SaaS, PaaS, IaaS), czterech sposobów wdrażania chmur (chmura prywatna, chmura wspólnotowa, chmura publiczna, chmura hybrydowa) oraz charakteryzujący się pięcioma zasadniczymi cechami (samoobsługą na żądanie, szerokim dostępem do sieci, dynamicznym gromadzeniem zasobów, szybkim i elastycznym przydzielaniem i zwalnianiem zasobów, pomiarami i optymalizacją usług), w którym stosowana jest zasada współdzielonej odpowiedzialności między dostawcą i odbiorcą usług chmurowych, a kluczowe technologie wykorzystywane do budowy tego modelu obejmują: szybkie i wydajne sieci rozległe, wydajne oraz relatywnie niedrogi serwery (uwzględniając ich liczbę) oraz wysokowydajną wirtualizację sprzętu”.*

Chmura obliczeniowa to zatem realny sposób dostarczania usług IT, a także realne korzyści i nowe możliwości dla organizacji, które z niej korzystają. Chcąc zapewnić polskim zamawiającym dostęp do najnowszych i innowacyjnych rozwiązań, jest zasadnym takie formułowanie wymagań w dokumentacji postępowań, aby uwzględnić w nich usługi chmurowe. Usługa chmurowa jest usługą na żądanie w środowisku samoobsługowym, umożliwia ona użytkownikom szybki dostęp do usług bez konieczności wykonania ręcznej konfiguracji. W ramach usług chmurowych używa się współdzielonych zasobów, co oznacza, że pojedyncza aplikacja może być współużytkowana przez wielu użytkowników, ale jest jednocześnie unikalnie dostosowana bez konieczności posiadania własnej kopii przez każdego użytkownika. Użytkownicy usług chmurowych płacą tylko za to, czego używają w zakresie wybranej usługi.

Rodzaje usług chmurowych<sup>61)</sup>:

- **IaaS** – Infrastruktura jako usługa. Podstawowy rodzaj usług chmury obliczeniowej. Nowy model infrastruktury oparty na współużytkowanej puli zasobów, którą można szybko skonfigurować, udostępnić i zwolnić.
- **PaaS/CaaS** – Platforma/Kontener jako usługa. Nowy model architektury, który umożliwia wysoki poziom zwinnosci, elastyczności i bezpieczeństwa we wdrażaniu wiodących usług zgodnie z potrzebami organizacji.
- **SaaS** – Oprogramowanie jako usługa. Nowy model aplikacji, w którym można całkowicie zarządzać kompleksowymi rozwiązaniami biznesowymi o niskiej konfiguracji i skalowalności.

Usługi chmurowe zaspokajają realne zapotrzebowanie projektu na infrastrukturę, zależnie od bieżących potrzeb zamawiających w danym projekcie. Rozwiązanie to pozwala na uniknięcie ryzyka długu technologicznego w projekcie oraz możliwość wykorzystania nowoczesnych i innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Korzystanie z usług chmurowych oznacza obniżenie kosztów tworzenia i badania prototypowych rozwiązań informatycznych, a także pozytywny wpływ na środowisko – chmurowe centra danych charakteryzują się lepszymi

---

<sup>61)</sup> Definicje usług przetwarzania w chmurze znajdują się w uchwale nr 97 Rady Ministrów z dnia 11 września 2019 r. w sprawie Inicjatywy „Wspólna Infrastruktura Informatyczna Państwa” (M.P. z 2021 r. poz. 1006).

wskaźnikami efektywności energetycznej, które są trudne do uzyskania w przypadku lokalnych centrów danych w organizacjach.

**Zamawiający, przygotowując postępowanie o udzielenie zamówienia, powinien:**

- tam gdzie to możliwe wymagać korzystania przez wykonawców z usług chmurowych przy określaniu przedmiotu zamówienia, aby zmusić wykonawców do konkutowania o zamówienie innowacyjnością, skalowalnością i elastycznością;
- ewentualnie, premiować korzystanie z usług chmurowych przez odpowiednie formułowanie kryteriów oceny ofert;
- wymagać od dostawców usług chmurowych posiadania certyfikatów potwierdzających ich zdolność do świadczenia usług chmurowych z normami i najlepszymi praktykami. Standardowo spotykanymi w praktyce normami są m.in.:
  - PN-ISO/IEC ISO 20000 dotyczące zarządzania usługami IT,
  - PN-EN ISO/IEC 27001 dotyczące zarządzania bezpieczeństwem informacji,
  - PN-EN ISO 22301 dotyczące zarządzania ciągłością działania,
  - ISO/IEC 27017 dotyczące bezpieczeństwa informacji w chmurze obliczeniowej,
  - ISO/IEC 27018 dotyczące dobrych praktyk zabezpieczania danych osobowych w chmurze obliczeniowej,
  - PN-EN 50600 dotyczące wyposażenia i infrastruktury centrów przetwarzania danych klasy 3 lub ANSI/TIA-942 minimum Tier III,
  - SOC 2 Type 2 dotyczący procedur obsługi wydanym przez niezależną jednostkę certyfikującą akredytowaną w europejskim systemie akredytacji;
- rozważyć skorzystanie z programu ZUCH – Systemu Zapewniania Usług Chmurowych, który daje możliwość zarówno oferowania, jak i pozyskiwania usług chmurowych dla administracji publicznej i dostawców zewnętrznych. System ZUCH jest dostępny na stronie: <https://chmura.gov.pl/zuch>.

## 10. Analiza potrzeb i wymagań



Analiza potrzeb i wymagań ma służyć zamawiającemu. Nie powinna być traktowana jako kolejny formalny obowiązek, który musi zostać spełniony. Jest to pierwszy krok do przygotowania postępowania – określenia, czego zamawiający potrzebuje i jakie rozwiązania może zastosować, jakich narzędzi użyć, aby udało mu się uzyskać optymalny dla siebie produkt. Celem jest zdiagnozowanie uzasadnionej potrzeby zakupowej, która będzie optymalna również z punktu widzenia możliwości organizacyjnych i finansowych zamawiającego.

### Kierownik zamawiającego powinien:

- uregulować analizę potrzeb i wymagań w procedurze wewnętrznej w sposób zapewniający współpracę komórek organizacyjnych.

### Zamawiający powinni:

- stosować Wskazówki dla zamawiających publicznych do opracowania analizy potrzeb i wymagań w świetle nowego prawa zamówień publicznych Rady Zamówień Publicznych.

## 11. Wstępne konsultacje rynkowe



Celem przeprowadzania wstępnych konsultacji rynkowych jest pozyskanie przez zamawiającego informacji na temat specjalistycznych, innowacyjnych rozwiązań, jakie są dostępne na danym rynku zamówień i możliwe do wykorzystania w zamówieniu. Mają zwiększyć wiedzę zamawiającego na temat możliwości i sposobów przygotowania, przeprowadzenia oraz realizacji zamówienia publicznego, które byłyby optymalne z punktu widzenia zaspokojenia potrzeby zakupowej. Konsultacje mogą dotyczyć w szczególności:

- charakterystycznych cech konkretnego przedmiotu zamówienia;
- lepszego poznania ogólnej sytuacji rynkowej związanej z daną branżą;
- innych, alternatywnych form zaspokojenia potrzeby zakupowej zamawiającego;
- możliwość zastosowania pozacenowych kryteriów oceny ofert;
- możliwość zastosowania aspektów społecznych, innowacyjnych oraz zielonych w przygotowywanym postępowaniu;
- sposobów zwiększenia możliwości udziału w zamówieniu sektora MŚP;
- przewidywanych konkretnych zapisów umowy związanych z realizacją i przedmiotem zamówienia;
- pomocy przy wstępnym i orientacyjnym oszacowaniu wartości zamówienia.

**Kierownik zamawiającego powinien:**

- uregulować wstępne konsultacje rynkowe w procedurze wewnętrznej, w sposób zapewniający współpracę między komórkami organizacyjnymi.

**Poszczególni zamawiający powinni:**

- zadbać, aby w miarę możliwości w konsultacjach brali udział różni wykonawcy zarówno liderzy rynku, podmioty o uznanej pozycji i marce, jak również przedsiębiorcy z sektora MŚP,
- nie traktować wstępnych konsultacji rynkowych jako prekwalfikacji do udziału we właściwym postępowaniu o udzielenie zamówienia.

## **Rozdział X Strategie i kategorie zakupowe**

### **1. Strategie zakupowe zamawiających**

Strategia powinna wskazywać cele do osiągnięcia dla zamawiającego i sposób ich realizacji, opisywać działania podejmowane na etapie planowania zamówień oraz współpracę między komórkami zamawiającego. Powinna również określać procedury wewnętrzne i reguły działania, które mają stworzyć odpowiednie środowisko wewnętrzne oraz zapewnić właściwe wykorzystanie potencjału zamawiającego.

Strategia jest pewnym planem działania, który powinien być przygotowany w taki sposób, aby przy uwzględnieniu specyfiki danego urzędu, umożliwiać realizowanie celów strategicznych państwa przez przeprowadzanie zamówień publicznych. Tymi celami są:

- wzrost liczby zamówień innowacyjnych;
- wzrost liczby zamówień zielonych i uwzględniających aspekty środowiskowe;
- realizowanie zamówień w większym stopniu uwzględniających aspekty społeczne lub zdrowotne;
- zwiększenie konkurencyjności wyrażone wzrostem liczby składanych ofert i aktywniejszym udziałem przedsiębiorców z sektora MŚP.

Strategia zakupowa powinna wskazywać cele do osiągnięcia dla zamawiającego i sposób ich realizacji, opisywać działania podejmowane na etapie planowania zamówień oraz współpracę między komórkami zamawiającego. Wytyczne dotyczące stworzenia strategii zawarte zostały w załączniku nr 6 do Polityki zakupowej państwa.

**Każda strategia zakupowa powinna uwzględniać następujące elementy:**

- planowanie zamówień ze zdiagnozowaniem poszczególnych celów oraz zróżnicowaniem ich na poszczególne grupy, oraz nadaniem odpowiednich statusów, w szczególności identyfikacja zamówień strategicznych, w tym przeznaczenie większej ilości czasu na przygotowanie projektów strategicznych;
- regulacje wewnętrzne kładące nacisk na współdziałanie komórek organizacyjnych zamawiającego, tj. komórki ds. zamówień publicznych i komórek merytorycznych, na wszystkich etapach zamówienia;
- czytelne przyporządkowanie obowiązków. Pracownicy muszą rozumieć założenia strategii zakupowej oraz jej cele. Dotyczy to zarówno pracowników komórek zamówień publicznych, jak i pracowników merytorycznych przygotowujących opisy przedmiotu zamówienia oraz pracowników wykonujących liniowe obowiązki, jak i kadry kierowniczej.

**Kierownik zamawiającego jest odpowiedzialny za:**

- opracowanie i wdrożenie strategii zakupowej;
- weryfikację jej wdrażania za pomocą czytelnych mierników;
- koordynowanie jej wykonywania.

**Kierownik zamawiającego powinien również rozważyć możliwość zaspokojenia poszczególnych potrzeb zakupowych przez zawarcie umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym albo umowy koncesji na roboty budowlane lub usługi.**

## **2. Kategorie zakupowe**

Rekomendacje zawarte w polityce, skierowane do zamawiających, powinny być realizowane przede wszystkim w strategicznych kategoriach realizowanych zamówień. Służyć temu mają strategie zarządzania dla poszczególnych kategorii zakupowych, o których mowa w art. 22 ustawy Pzp. W celu realizacji istotnych dla polityki państwa celów, zaleca się, aby sporządzane strategie zarządzania obejmowały w szczególności (o ile dany zamawiający realizuje zamówienia objęte tymi kategoriami):



1) urzędnia medyczne	2) usługi informatyczne i powiazane	3) meble (włączanie z biurowymi)
➤ Normy	➤ Normy	➤ Normy
➤ Etykiety środowiskowe	➤ Etykiety społeczne	➤ Etykiety społeczne
➤ Pozacenne kryteria oceny ofert	➤ Dostępność plus	➤ Dostępność plus
➤ Rachunek kosztów cyklu życia	➤ Etykiety środowiskowe	➤ Etykiety środowiskowe
➤ System zarządzania środowiskowego	➤ Pozacenne kryteria oceny ofert	➤ Pozacenne kryteria oceny ofert
➤ Usuwanie barier związanych dostępem do zamówienia (MŚP)	➤ Rachunek kosztów cyklu życia	➤ Rachunek kosztów cyklu życia
➤ Stosowanie kryteriów środowiskowych	➤ Usuwanie barier związanych dostępem do zamówienia (MŚP)	➤ System zarządzania środowiskowego
➤ Weryfikacja technik środowiskowych (ETV)	➤ Stosowanie kryteriów środowiskowych	➤ Usuwanie barier związanych dostępem do zamówienia (MŚP)
➤ Współpraca horyzontalna i wertykalna	➤ Współpraca horyzontalna i wertykalna	➤ Stosowanie kryteriów środowiskowych
➤ Zamówienia przedkomercyjne (PCP)	➤ Zamówienia przedkomercyjne (PCP)	➤ Weryfikacja technik środowiskowych (ETV)
➤ Zamówienia publiczne na innowacje	➤ Zamówienia publiczne na innowacje	➤ Współpraca horyzontalna i wertykalna
➤ Umowa ramowa	➤ Umowa ramowa	➤ Umowa ramowa
➤ Dynamiczny system zakupów	➤ Model Usług Chmurowych (Cloud Services)	➤ Dynamiczny system zakupów
➤ Analiza potrzeb i wymagań	➤ Standardy Cyberbezpieczeństwa	➤ Konkurs
➤ Wstępne konsultacje rynkowe	➤ Analiza potrzeb i wymagań	➤ Analiza potrzeb i wymagań
	➤ Wstępne konsultacje rynkowe	➤ Wstępne konsultacje rynkowe

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>4) Usługi transportu, sprzęt transportowy i produkty pomocnicze dla transportu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Normy</li> <li>➤ Etykiety środowiskowe</li> <li>➤ Pozacenowe kryteria oferty</li> <li>➤ Rachunek kosztów cyklu życia</li> <li>➤ System zarządzania środowiskowego</li> <li>➤ Usuwanie barier związanych z dostępem do zamówienia (MŚP)</li> <li>➤ Stosowanie kryteriów środowiskowych</li> <li>➤ Weryfikacja technik środowiskowych (ETV)</li> <li>➤ Współpraca horyzontalna i wertykalna</li> <li>➤ Zamówienia publiczne na innowacje</li> <li>➤ Umowa ramowa</li> <li>➤ Dynamiczny system zakupów</li> <li>➤ Analiza potrzeb i wymagań</li> <li>➤ Wstępne konsultacje rynkowe</li> </ul> | <p><b>5) usługi naprawcze i konserwacyjne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Normy</li> <li>➤ Pozacenowe kryteria oferty</li> <li>➤ Usuwanie barier związanych z wielkością zamówienia MŚP</li> <li>➤ Stosowanie kryteriów środowiskowych</li> <li>➤ Współpraca horyzontalna i wertykalna</li> <li>➤ Umowa ramowa</li> <li>➤ Dynamiczny system zakupów</li> <li>➤ Analiza potrzeb i wymagań</li> <li>➤ Wstępne konsultacje rynkowe</li> </ul> | <p><b>6) usługi odbioru ścieków, usuwania odpadów, czyszczenia/sprzątania i usługi ekologiczne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Normy</li> <li>➤ Etykiety środowiskowe</li> <li>➤ Pozacenowe kryteria oferty</li> <li>➤ Rachunek kosztów cyklu życia</li> <li>➤ System zarządzania środowiskowego</li> <li>➤ Usuwanie barier związanych z wielkością zamówienia MŚP</li> <li>➤ Stosowanie kryteriów środowiskowych</li> <li>➤ Weryfikacja technik środowiskowych (ETV)</li> <li>➤ Współpraca horyzontalna i wertykalna</li> <li>➤ Umowa ramowa</li> <li>➤ Analiza potrzeb i wymagań</li> <li>➤ Wstępne konsultacje rynkowe</li> </ul> |
|--|---|---|

- | <b>7) roboty budowlane</b>                                | <b>8) usługi rolnicze</b>                                 | <b>9) Produkty wykorzystujące energię (np. maszyny przemysłowe, urządzenia biurowe i komputery)</b> |
|---|---|---|
| ➤ Normy   | ➤ Normy   | ➤ Normy   |
| ➤ Etykiety środowiskowe                                   | ➤ Etykiety środowiskowe                                   | ➤ Etykiety środowiskowe   |
| ➤ Pozacenowe kryteria oceny ofert                         | ➤ Pozacenowe kryteria oceny ofert                         | ➤ Pozacenowe kryteria oceny ofert   |
| ➤ Rachunek kosztów cyklu życia                            | ➤ Zamówienia przedkomercyjne                              | ➤ Rachunek kosztów cyklu życia  |
| ➤ System zarządzania środowiskowego                       | ➤ Rachunek kosztów cyklu życia                            | ➤ Rachunek kosztów cyklu życia  |
| ➤ Usuwanie barier związanych dostępem do zamówienia (MŚP) | ➤ System zarządzania środowiskowego                       | ➤ System zarządzania środowiskowego   |
| ➤ Stosowanie kryteriów środowiskowych                     | ➤ Usuwanie barier związanych dostępem do zamówienia (MŚP) | ➤ Usuwanie barier związanych dostępem do zamówienia (MŚP)   |
| ➤ Weryfikacja technik środowiskowych (ETV)                | ➤ Stosowanie kryteriów środowiskowych                     | ➤ Stosowanie kryteriów środowiskowych   |
| ➤ Współpraca horyzontalna i wertykalna                    | ➤ Weryfikacja technik środowiskowych (ETV)                | ➤ Weryfikacja technik środowiskowych (ETV)  |
| ➤ Zamówienia przedkomercyjne (PCP)                        | ➤ Współpraca horyzontalna i wertykalna                    | ➤ Współpraca horyzontalna i wertykalna  |
| ➤ Zamówienia publiczne na innowacje                       | ➤ Umowa ramowa  | ➤ Zamówienia przedkomercyjne (PCP)  |
| ➤ Umowa ramowa  | ➤ Dynamiczny system zakupów                               | ➤ Zamówienia publiczne na innowacje   |
| ➤ Konkurs   | ➤ Analiza potrzeb i wymagań                               | ➤ Umowa ramowa  |
| ➤ Building Information Modeling (BIM)                     | ➤ Wstępne konsultacje rynkowe                             | ➤ Dynamiczny system zakupów   |
| ➤ Analiza potrzeb i wymagań                               |   | ➤ Analiza potrzeb i wymagań   |
| ➤ Wstępne konsultacje rynkowe                             |   | ➤ Wstępne konsultacje rynkowe   |

10) konstrukcje i materiały budowlane	11) usługi gastronomiczne i catering	12) energetyka (w tym elektryka, ogrzewanie i chłodzenie z wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Normy</li> <li>➤ Etykiety środowiskowe</li> <li>➤ Pozacenowe kryteria oceny ofert</li> <li>➤ Rachunek kosztów cyklu życia</li> <li>➤ System zarządzania środowiskowego</li> <li>➤ Usuwanie barier związanych dostępem do zamówienia(MŚP)</li> <li>➤ Stosowanie kryteriów środowiskowych</li> <li>➤ Weryfikacja technik środowiskowych (ETV)</li> <li>➤ Współpraca horyzontalna i wertykalna</li> <li>➤ Zamówienia przedkomercyjne (PCP)</li> <li>➤ Zamówienia publiczne na innowacje</li> <li>➤ Umowa ramowa</li> <li>➤ Dynamiczny system zakupów</li> <li>➤ Konkurs</li> <li>➤ Analiza potrzeb i wymagań</li> <li>➤ Wstępne konsultacje rynkowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Normy</li> <li>➤ Etykiety społeczne</li> <li>➤ Dostępność plus</li> <li>➤ Etykiety środowiskowe</li> <li>➤ Pozacenowe kryteria oceny ofert</li> <li>➤ Usuwanie barier związanych dostępem do zamówienia (MŚP)</li> <li>➤ Stosowanie kryteria środowiskowe</li> <li>➤ Aspekty prozdrowotne</li> <li>➤ Współpraca horyzontalna i wertykalna</li> <li>➤ Umowa ramowa</li> <li>➤ Dynamiczny system zakupów</li> <li>➤ Konkurs</li> <li>➤ Analiza potrzeb i wymagań</li> <li>➤ Wstępne konsultacje rynkowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Normy</li> <li>➤ Etykiety społeczne</li> <li>➤ Etykiety środowiskowe</li> <li>➤ Pozacenowe kryteria oceny ofert</li> <li>➤ Rachunek kosztów cyklu życia</li> <li>➤ System zarządzania środowiskowego</li> <li>➤ Usuwanie barier związanych dostępem do zamówienia (MŚP)</li> <li>➤ Stosowanie kryteria środowiskowe</li> <li>➤ Weryfikacja technik środowiskowych (ETV)</li> <li>➤ Współpraca horyzontalna i wertykalna</li> <li>➤ Zamówienia przedkomercyjne (PCP)</li> <li>➤ Zamówienia publiczne na innowacje</li> <li>➤ Umowa ramowa</li> <li>➤ Konkurs</li> <li>➤ Analiza potrzeb i wymagań</li> <li>➤ Wstępne konsultacje rynkowe</li> </ul>

**13) odzież, uniformy i inne wyroby włókiennicze**

- Normy
- Etykiety społeczne
- Dostępność plus
- Etykiety środowiskowe
- Pozacenowe kryteria oceny ofert
- Rachunek kosztów cyklu życia
- Usuwanie barier związanych dostępnem do zamówienia (MŚP)
- Stosowanie kryteria środowiskowe
- Współpraca horyzontalna i wertykalna
- Umowa ramowa
- Dynamiczny system zakupów
- Analiza potrzeb i wymagań
- Wstępne konsultacje rynkowe

**14) papier i usługi drukarskie**

- Normy
- Etykiety społeczne
- Dostępność plus
- Etykiety środowiskowe
- Pozacenowe kryteria oceny ofert
- Rachunek kosztów cyklu życia
- System zarządzania środowiskowego
- Usuwanie barier związanych dostępnem do zamówienia (MŚP)
- Stosowanie kryteria środowiskowe
- Weryfikacja technik środowiskowych (ETV)
- Współpraca horyzontalna i wertykalna
- Umowa ramowa
- Dynamiczny system zakupów
- Analiza potrzeb i wymagań
- Wstępne konsultacje rynkowe

## Rozdział XI System realizacji Polityki Zakupowej Państwa

System realizacji Polityki zakupowej państwa będzie służyć ocenie skutków, jakie polityka będzie wywierać na rynek zamówień publicznych. W celu osiągnięcia pełnego oglądu na stan systemu zamówienia oraz poziomu realizacji poszczególnych priorytetów, programów realizacji, instrumentów realizacji oraz narzędzi, stworzony został niżej opisany System.

System ten został podzielony na 3 części:

- ocena efektywności;
- analiza postępów wdrożenia;
- monitorowanie realizacji Polityki zakupowej państwa;

Dane wykorzystywane do weryfikacji realizacji polityki będą pochodzić z następujących źródeł:

- Coroczne **Sprawozdanie Prezesa UZP z funkcjonowania systemu zamówień publicznych**. Prezes UZP na potrzeby sporządzenia sprawozdania gromadzi informacje dotyczące poziomu wykorzystania wybranych rozwiązań oraz instytucji przewidzianych przez ustawę Pzp. Prezes UZP będzie na potrzeby polityki zobowiązany przygotowywać i przedstawiać ministrowi właściwemu do spraw gospodarki zestawienie niezbędnych danych odnoszących się do wspomnianych rozwiązań oraz instrumentów wykorzystywanych przez zamawiających (z wyszczególnieniem administracji rządowej).
- Coroczne **ankiety** dotyczące uwzględniania instrumentów i narzędzi wskazanych przez politykę. Odpowiedzialnym za przygotowanie treści ankiet oraz przeprowadzenia badania ankietowego będzie **minister właściwy do spraw gospodarki**. Ankiety składać się będzie 2 części, tj.: (i) części dotyczącej realizacji nałożonych obowiązków wynikających z programach (o ile takie były na dany organ nakładane), (ii) realizacja instrumentów polityki. Kluczową rolę w ramach badań ankietowych będą mieć również **organy naczelne oraz wojewodowie**. Organy naczelne oraz wojewodowie będą zobowiązani do współpracy z ministrem właściwym do spraw gospodarki przy przeprowadzaniu badania ankietowego przez koordynację procesu zbierania wymaganych danych od swoich jednostek nadzorowanych oraz podległych. Rolą organów naczelnych oraz wojewodów będzie również wstępna agregacja otrzymanych danych zgodnie z formularzem udostępnionym przez ministra właściwego do spraw gospodarki. Wstępnie zagregowane dane będą przekazywane do ministra właściwego do spraw gospodarki

## 1. Ocena efektywności

Ocena efektywności polegać będzie na ocenie skutków, jakie odniosła Polityka zakupowa państwa według wymiernych wskaźników.

Realizacja polityki przez zamawiających należących do administracji rządowej będzie zatem oceniana przez pryzmat mierników wskazanych poniżej. Mierniki te odnoszą się bezpośrednio do priorytetów wskazanych w dokumencie. Pokażą one, w jakim stopniu zamawiający stosują się do zaleceń polityki oraz czy zalecenia te przynoszą założone skutki.

### *Priorytet I – Profesjonalizacja:*

Lp.	Miernik	Wskaźnik bazowy	2023	2025
1	Odsetek zamawiających z administracji rządowej, którzy wykonali etapy 1–4 ProcurCompEu	N.D Rozwiązanie nowe	50%	90%
2	Odsetek zamawiających, którzy w indywidualnych planach rozwoju zawodowego praktyków zamówień publicznych uwzględniają luki kompetencyjne zgodnie z zaleceniami ProcurCompEu	N.D Rozwiązanie nowe	30%	70%
3	Odsetek postępowań przeprowadzonych wspólnie z inną instytucją, gdzie choć jedna z nich należy do administracji rządowej	Brak danych <sup>62)</sup>	+5%	+10%
4	Dostawy, usługi lub roboty budowlane nabyte od centralnego zamawiającego lub od wykonawców wybranych przez centralnego zamawiającego	4525 udzielonych zamówień	+5%	+10%
5	Liczba osób, które skorzystały z przedsięwzięć edukacyjnych realizowanych w ramach wdrażania Polityki zakupowej państwa	N.D Rozwiązanie nowe	2000 osób	6000 osób (łącznie w okresie 2023–2025)

<sup>62)</sup> Wskaźnik bazowy w tym zakresie zostanie uzupełniony wraz z wynikami pierwszej ankiety.



**Priorytet II – MŚP**

Lp.	Miernik	Wskaźnik bazowy	2023	2025
1	Odsetek przedsiębiorców z sektora MŚP biorących czynny udział w rynku zamówień publicznych na poziomie wykonawstwa	14% <sup>63)</sup>	16%	18%
2	Odsetek ofert składanych przez przedsiębiorstwa MŚP w liczbie wszystkich ofert składanych w postępowaniach o zamówienie publiczne	82%	>82%	>82%

**Priorytet III – Zamówienia zrównoważone**

Lp.	Miernik	Wartość Bazowa	2023	2025
1	Liczba udzielonych zamówień publicznych, w których wykorzystano aspekty społeczne (w stosunku do wszystkich postępowań)	28 283 udzielonych zamówień	+5% wartości bazowej	+10% wartości bazowej
2	Liczba udzielonych zamówień publicznych, w których zawarto aspekty środowiskowe (w opisie przedmiotu, kryteriach oceny ofert, oznakowanie, systemy zarządzania środowiskowego)	1142 udzielonych zamówień	+3% wartości bazowej	+7% wartości bazowej
3	Liczba udzielonych zamówień publicznych, w których zawarto aspekty innowacyjne (w opisie przedmiotu i kryteriach oceny ofert)	73 udzielonych zamówień	+3% wartości bazowej	+7% wartości bazowej
4	Liczba udzielonych zamówień publicznych, w których w opisie przedmiotu zamówienia odwołano się do dostępności dla osób z niepełnosprawnościami lub projektowania z przeznaczeniem dla wszystkich użytkowników	3572 udzielonych zamówień	+3% wartości bazowej	+7% wartości bazowej
5	Liczba udzielonych zamówień publicznych, w których zastosowano kryterium kosztu z wykorzystaniem rachunku kosztów cyklu życia	21 udzielonych zamówień	+3% wartości bazowej	+7% wartości bazowej

<sup>63)</sup> A. Kowalewska, J. Szut, Nowe podejście do zamówień publicznych, Raport z badań 2013, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013, s. 7.

## 2. Ocena postępów wdrażania

Obok stałego monitorowania oraz oceny efektywności, prowadzona będzie również coroczna ocena stopnia zaawansowania realizacji przyjętych programów. Działania w każdym z programów podzielone zostały na 3 przedziały czasowe, tj. działania krótkoterminowe, średnioterminowe oraz długoterminowe. Organy wskazane jako odpowiedzialne będą miały obowiązek udzielenia informacji o postępach w swoich działaniach w ramach Ankiety, o której mowa powyżej.

### 1) Profilowanie zawodowe praktyków zamówień publicznych

Lp.	Działania krótkoterminowe (do końca 2023 roku)	Działania średnioterminowe (do końca 2024 roku)	Działania długoterminowe (do końca 2025 roku)	Organ odpowiedzialny
1	Uwzględnienie w szkoleniach oraz materiałach promocyjnych Polityki zakupowej państwa			Minister wł. ds. gospodarki  We współpracy z: Prezes UZP

### 2) Budowanie potencjału i kompetencji praktyków zamówień publicznych

Lp.	Działania krótkoterminowe (do końca 2023 roku)	Działania średnioterminowe (do końca 2024 roku)	Działania długoterminowe (do końca 2025 roku)	Organ odpowiedzialny
1		Otwarcie Platformy Internetowej	Uruchomione moduły e-learningowe	Minister wł. ds. gospodarki
2		Uruchomienie bazy jednostek naukowych i badawczych		Rada ds. Innowacyjności  We współpracy z Minister wł. ds. gospodarki
3	Realizacja programu szkoleń stacjonarnych z uwzględnieniem	Realizacja programu szkoleń stacjonarnych z uwzględnieniem	Realizacja programu szkoleń stacjonarnych z uwzględnieniem	Prezes UZP/ Minister wł. ds. gospodarki

	obszarów zalecanych w Polityce zakupowej państwa	obszarów zalecanych w Polityce zakupowej państwa	obszarów zalecanych w Polityce zakupowej państwa	
4	Realizacja programu szkoleń online z uwzględnieniem obszarów zalecanych w Polityce zakupowej państwa	Realizacja programu szkoleń online z uwzględnieniem obszarów zalecanych w Polityce zakupowej Państwa	Realizacja programu szkoleń online z uwzględnieniem obszarów zalecanych w Polityce zakupowej państwa	Prezes UZP/ Minister wł. ds. gospodarki
5	Realizacja programu warsztatów dot. udzielania zamówień wspólnych	Realizacja programu warsztatów dot. udzielania zamówień wspólnych	Realizacja programu warsztatów dot. udzielania zamówień wspólnych	Prezes UZP/ Minister wł. ds. gospodarki
6		Sporządzenie pakietu dobrych praktyk dot. aspektów zdrowotnych	Zapewnienie na Platformie Internetowej dostępu do materiałów dotyczących aspektów zdrowotnych (w ramach Platformy Internetowej, priorytet Profesjonalizacja)	Minister Zdrowia  we współpracy z : Prezes UZP
7		Sporządzenie pakietu dobrych praktyk dot. zielonych zamówień		Minister wł. ds. gospodarki We współpracy z : Minister wł. ds. środowiska Minister wł. ds. klimatu Prezes UZP Zespół ds. zielonych zamówień
8	Identyfikacja obszarów i sporządzanie dla nich publikacji zawierających rekomendacje oraz dobre praktyki	Identyfikacja obszarów i sporządzanie dla nich publikacji zawierających rekomendacje oraz dobre praktyki	Identyfikacja obszarów i sporządzanie dla nich publikacji zawierających rekomendacje oraz dobre praktyki	Prezes UZP/ Minister wł. ds. gospodarki  We współpracy z innymi właściwymi organami

3) Promocja Polityki zakupowej państwa

Lp.	Działania krótkoterminowe (do końca 2023 roku)	Działania średnioterminowe (do końca 2024 roku)	Działania długoterminowe (do końca 2025 roku)	Organ odpowiedzialny
1	Organizacja konferencji dotyczących Polityki zakupowej państwa	Organizacja konferencji dotyczących Polityki zakupowej państwa	Organizacja konferencji dotyczących Polityki zakupowej państwa	Minister wł. ds. gospodarki  We współpracy z:  Innymi jednostkami
2	Działania informacyjne dotyczące priorytetów oraz celów Polityki zakupowej państwa	Działania informacyjne dotyczące priorytetów oraz celów Polityki zakupowej państwa	Działania informacyjne dotyczące efektów realizacji Polityki zakupowej państwa	Minister wł. ds. gospodarki  We współpracy z:  Prezes UZP

4) Ramy stosowania zalecanych i obligatoryjnych instrumentów wsparcia rozwoju MŚP

Lp.	Działania krótkoterminowe (do końca 2023 roku)	Działania średnioterminowe (do końca 2024 roku)	Działania długoterminowe (do końca 2025 roku)	Organ odpowiedzialny
1	Uwzględnienie w programach szkoleń narzędzi sprzyjających wzrostowi zainteresowanie sektora MŚP rynkiem zamówień publicznych			Prezes UZP  we współpracy z: Minister wł. ds. gospodarki

5) Wsparcie merytoryczne MŚP

Lp.	Działania krótkoterminowe (do końca 2023 roku)	Działania średnioterminowe (do końca 2024 roku)	Działania długoterminowe (do końca 2025 roku)	Organ odpowiedzialny
1		Stworzenie na Platformie Internetowej, która zostanie zrealizowana w ramach priorytetu Profesjonalizacja, modułu dedykowanego MŚP	Wdrożenie programu edukacyjno-informacyjnego dedykowanego MŚP	Minister wł. ds. gospodarki  We współpracy z: PARP

6) Wsparcie nawiązywania współpracy w formie konsorcjum

Lp.	Działania krótkoterminowe (do końca 2023 roku)	Działania średnioterminowe (do końca 2024 roku)	Działania długoterminowe (do końca 2025 roku)	Organ odpowiedzialny
1		Uruchomienie funkcjonalności na Platformie Internetowej, która zostanie zrealizowana w ramach priorytetu Profesjonalizacja,		Minister wł. ds. gospodarki

umożliwiającej komunikację między wykonawcami w celu zawiązywania konsorcjów

### 7) Wprowadzenie mechanizmu certyfikacji

Lp.	Działania krótkoterminowe (do końca 2023 roku)	Działania średnioterminowe (do końca 2024 roku)	Działania długoterminowe (do końca 2025 roku)	Organ odpowiedzialny
1		Wprowadzenie mechanizmu certyfikacji do systemu zamówień publicznych		Minister wł. ds. gospodarki  We współpracy z: Prezes UZP

### 8) Standaryzacja dokumentów zamówienia

Lp.	Działania krótkoterminowe (do końca 2023 roku)	Działania średnioterminowe (do końca 2024 roku)	Działania długoterminowe (do końca 2025 roku)	Organ odpowiedzialny
1	Zidentyfikowanie, we współpracy z organizacjami branżowymi, kluczowych dla rynku rodzajów usług, dostaw oraz robót budowlanych, które powinny zostać objęte standaryzacją.		Opracowanie pakietów standardowych dokumentów zamówienia.	Prezes UZP/ Minister wł. ds. gospodarki

### 9) Zwiększenie udziału polskich przedsiębiorców, w tym MŚP, w zamówieniach międzynarodowych

Lp.	Działania krótkoterminowe (do końca 2023 roku)	Działania średnioterminowe (do końca 2024 roku)	Działania długoterminowe (do końca 2025 roku)	Organ odpowiedzialny
-----	--	---	---	----------------------

1	Powołanie Zespołu ds. Zamówień publicznych organizacji międzynarodowych	Minister wł. ds. gospodarki		
2	Uwzględnienie w działalności edukacyjnej i promocyjnej kierowanej do MŚP kwestii udziału w zamówieniach organizacji międzynarodowych	Uwzględnienie w działalności edukacyjnej i promocyjnej kierowanej do MŚP kwestii udziału w zamówieniach organizacji międzynarodowych	Uwzględnienie w działalności edukacyjnej i promocyjnej kierowanej do MŚP kwestii udziału w zamówieniach organizacji międzynarodowych	Minister wł. ds. gospodarki We współpracy z: PARP



- 10) Powiązanie celów Polityki zakupowej państwa w zakresie zrównoważonych oraz innowacyjnych zamówień z wydatkowaniem środków pochodzących z państwowych funduszy celowych oraz pozostających w dyspozycji ministra lub innego organu administracji rządowej

Lp.	Działania krótkoterminowe (do końca 2023 roku)	Działania średnioterminowe (do końca 2024 roku)	Działania długoterminowe (do końca 2025 roku)	Organ odpowiedzialny
1			Powiązanie celów Polityki zakupowej państwa w zakresie Zrównoważonych oraz innowacyjnych zamówień z wydatkowaniem środków pochodzących z państwowych funduszy celowych oraz pozostających w dyspozycji ministra lub innego organu administracji rządowej	Operatorzy programów rządowych funduszy celowych i

- 11) Budowanie potencjału zamawiających dla szerszego realizowania zamówień zrównoważonych i innowacyjnych

Lp.	Działania krótkoterminowe (do końca 2023 roku)	Działania średnioterminowe (do końca 2024 roku)	Działania długoterminowe (do końca 2025 roku)	Organ odpowiedzialny
1	Uwzględnienie w programach szkoleń zagadnień związanych z aspektami społecznymi	Zapewnienie na Platformie Internetowej dostępu do materiałów dotyczących aspektów społecznych (w ramach Platformy Internetowej, priorytet Profesjonalizacja)	Uruchomienie modułu e-learning – aspekty społeczne (w ramach Platformy Internetowej, priorytet Profesjonalizacja)	Prezes UZP/ Minister wł. ds. gospodarki

2	Uwzględnienie w programach szkoleń zagadnień związanych z aspektami prozdrowotnymi		Prezes UZP/ Minister wł. ds. gospodarki  we współpracy z: Ministrem Zdrowia
3	Uwzględnienie w programach szkoleń zagadnień związanych z aspektami środowiskowymi (w ramach Szkoleń, priorytet Profesjonalizacja)	Zapewnienie na Platformie Internetowej dostępu do materiałów dotyczących aspektów środowiskowych (w ramach Platformy Internatowej, priorytet Profesjonalizacja)	Uruchomienie modułu e-learning – aspekty środowiskowe (w ramach Platformy Internatowej, priorytet Profesjonalizacja)  Prezes UZP/ Minister wł. ds. gospodarki  we współpracy z: Zespół ds. zielonych zamówień
4	Uwzględnienie w programach szkoleń zagadnień związanych z aspektami innowacyjnymi (w ramach Szkoleń, priorytet Profesjonalizacja)	Zapewnienie na Platformie Internetowej dostępu do materiałów dotyczących aspektów innowacyjnych (w ramach Platformy Internatowej, priorytet Profesjonalizacja)	Uruchomienie modułu e-learning – aspekty innowacyjne (w ramach Platformy Internatowej, priorytet Profesjonalizacja)  Prezes UZP / Minister wł. ds. gospodarki  we współpracy z: Zespół ds. innowacji NCBR
5	Powołanie Zespołu do spraw zielonych zamówień		Prezes Rady Ministrów na wniosek Ministra wł. ds. gospodarki
6		Przygotowanie rekomendacji dla przedstawicieli instytucji kontrolnych w zakresie procesów zakupowych realizowanych w formule PCP oraz PPI.	Komitetu ds. Kontroli Zamówień publicznych  We współpracy z Ministrem wł. ds. gospodarki i

UZP  
NCBR

## 12) Alokacja budżetu zamawiających

Lp.	Działania krótkoterminowe (do końca 2023 roku)	Działania średnioterminowe (do końca 2024 roku)	Działania długoterminowe (do końca 2025 roku)	Organ odpowiedzialny
1			Zamawiający wydzieli budżet dedykowany zamówieniom innowacyjnym (zarówno PCP jak i PPI)	organy naczelné i wojewodowie

### **3. Monitorowanie realizacji Polityki zakupowej państwa**

Minister właściwy do spraw gospodarki, we współpracy z Prezesem UZP oraz pozostałymi organami naczelnymi i organami realizującymi nadzór nad zamawiającymi z sektora administracji rządowej, będzie monitorował poziom wykorzystania instrumentów oraz narzędzi rekomendowanych przez Politykę zakupową państwa. Celem monitorowania jest bieżąca i coroczna kontrola uwzględniania instrumentów i narzędzi wskazanych w treści polityki.

### **4. Raport z realizacji Polityki zakupowej państwa**

W oparciu o dane uzyskane na potrzeby Oceny efektywności, Oceny postępów wdrożenia oraz Monitorowania realizacji Polityki zakupowej państwa będą realizowane kompleksowe raporty, mające na celu zbiorcze podsumowanie funkcjonowania instrumentów realizacji i narzędzi polityki oraz ich wpływu na realizację wyznaczonych priorytetów.

Pierwszy raport zrealizowany będzie w 2024 r. tj. po 2 pełnych latach obowiązywania polityki. Raport ten odnosić się będzie do działań krótko- i średnioterminowych, a także poziomu osiągnięcia wskaźników przy Ocenie efektywności do roku 2023. Raport będzie stanowił punkt wyjścia do prac na projektem kolejnej polityki zakupowej państwa.

Drugi raport będzie zrealizowany po zakończeniu obowiązywania Polityki zakupowej państwa w tym cyklu. Raport ten podsumuje obowiązywania całej polityki przez ocenę efektywności priorytetów, skuteczności wdrożenia programów, a także wykorzystania instrumentów i narzędzi.

## Załącznik nr 1 do Polityki zakupowej państwa

## Wykaz programów oraz funduszy rządowych angażujących środki publiczne

Lp.	Nazwa Programu	Jednostka koordynująca/ realizująca	Organ odpowiedzialny za realizację Programu
1	Rządowy Fundusz Rozwoju Dróg	województwie/jednostki samorządu terytorialnego	Minister Infrastruktury
2	Program Budowy Dróg Krajowych na lata 2014–2023 r. (z perspektywą do 2025 r.)	GDDKiA	Minister Infrastruktury
3	Program Budowy 100 Obwodnic na lata 2020–2030	GDDKiA	Minister Infrastruktury
4	Program Bezpiecznej Infrastruktury Drogowej 2021–2024	GDDKiA	Minister Infrastruktury
5	Program Uzupełniania Lokalnej i Regionalnej Infrastruktury Kolejowej do 2028 roku „Kolej+”	PKP PLK S.A.	Minister Infrastruktury
6	Krajowy Program Kolejowy do 2023 roku	PKP PLK S.A.	Minister Infrastruktury
7	Programu budowy lub modernizacji przystanków kolejowych na lata 2021–2025	PKP PLK S.A.	Minister Infrastruktury
8	Budowa drogi wodnej łączącej Zalew Wiślany z Zatoką Gdańską	Urząd Morski w Gdyni	Minister Infrastruktury
9	Pomoc w zakresie finansowania kosztów zarządzania infrastrukturą kolejową, w tym jej utrzymania i remontów do 2023 roku	Zarządcy infrastruktury kolejowej w tym głównie PKP PLK S.A.	Minister Infrastruktury
10	Utrzymanie morskich dróg wodnych w rejonie ujścia Odry w latach 2019–2028	Dyrektor Urzędu Morskiego w Szczecinie	Minister Infrastruktury
11	Program wieloletni – „Program inwestycyjny Centralny Port Komunikacyjny. Etap I. 2020–2023”	CPK Sp. z o.o.	Minister Infrastruktury
12	Program Czyste powietrze	NFOŚiGW	Minister Klimatu i Środowiska

## Załącznik nr 2 do Polityki zakupowej państwa

## Matryca kompetencji dla specjalistów w zamówieniach publicznych

## Kompetencje specyficzne dla zamówień publicznych

## Kompetencje horyzontalne

## 1. Planowanie

Formułowanie i wdrażanie planowania zamówień sprawia, że strategiczne wybory zamawiającego przedkładają się na to, jak zamówienia publiczne powinny być wykorzystywane w celu zwiększenia opłacalności dostaw, usług oraz robót budowlanych, zgodnie z założeniami realizowanych polityk. Planowanie powinno uwzględniać m.in.:

- a) priorytety realizowanych polityk i strategii zamawiającego,
- b) właściwe strategie polityk na szczeblu krajowym,
- c) przyjęte plany budżetowe i dostępne zasoby.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	wykonywanie podstawowych zadań z zakresu planowania zamówień publicznych, takich jak gromadzenie i konsolidacja wkładów ze strony różnych działów	dostarczenie badań i gromadzenie materiałów do planowania zamówień publicznych zgodnie z polityką i celami strategicznymi zamawiającego	koordynacja przygotowania planu zamówień publicznych zamawiającego oraz wydawanie zaleceń co do ostatecznego planowania i terminów	określanie strategii zamawiającego w zakresie zamówień publicznych i strategii pokrewnych
2	wdrażanie planowania zamówień publicznych w swojej codziennej pracy.	udzielania pomocy we wdrażaniu planu zamówień publicznych zamawiającego zgodnie z budżetem i terminami	przewidywanie potencjalnych możliwości i wyzwań oraz ograniczania ryzyka w procesie wdrażania	ustanawianie planu zamówień publicznych i budżetu, z naciskiem na rezultaty i korzyści polityki
3		zapewnienie, aby codzienna praca była dostosowana do planowania zamówień publicznych i wносиła wkład w jego realizację zgodnie z priorytetami polityki i priorytetami strategicznymi	monitorowanie wdrażania planu, aby zapewnić powodzenie polityki przekazywania decydom informacji zwrotnych na temat wdrażania planu	działanie jako punkt odniesienia w kwestiach zamówień publicznych dla decydomów wysokiego szczebla, w tym przedstawiania informacji zwrotnych na szczeblu politycznym
4			przekazywanie decydomów informacji zwrotnych na temat wdrażania planu	propagowanie funkcji udzielania zamówień w ogólnej strategii organizacji

## 2. Proces zakupowy

Na pojęcie procesu zakupowego składają się kilka etapów, począwszy od planowania i okresu poprzedzającego publikację, po okres po udzieleniu zamówienia i zarządzanie umowami. Etapy procesu zakupowego oddziałują wzajemnie na siebie. Ich zrozumienie jest konieczne dla solidnego prowadzenia postępowań o udzielenie zamówienia. Umożliwia to zrozumienie ryzyka i możliwości, tym samym poprawiając efektywność i optymalne wykorzystanie środków.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	udzielanie pomocy w monitorowaniu realizacji poszczególnych etapów procesu zakupowego zamówień publicznych ze zrozumieniem interakcji między etapami oraz monitorowanie ryzyka	realizacja poszczególnych etapów procesu zakupowego ze zrozumieniem interakcji między etapami, czynników ryzyka oraz możliwości, które oferują	zarządzanie wszystkimi etapami procesu zakupowego ze zrozumieniem, w jaki sposób oddziałują na siebie nawzajem	nadzorowanie wszystkich etapów cyklu procesu zakupowego w ramach wielu rodzajów umów
2			konsekwentne stosowanie posiadanej wiedzy na temat procesu zakupowego, aby zmaksymalizować efektywność i optymalne wykorzystanie środków	kształtowanie wewnętrznych strategii i narzędzi w celu wykorzystania powiązań między etapami udzielania zamówień publicznych, aby zmaksymalizować efektywność i optymalne wykorzystanie środków
3			przewidywanie potencjalnych wyzwań, ryzyka oraz wpływu różnych etapów procesu zakupowego	działanie jako punkt odniesienia w zakresie zarządzania procesem zakupowym dla osób wewnątrz zamawiającego i poza nim
4			udzielanie porad dotyczących stosowania procedur, aby wykorzystać powiązania między etapami	



### 3. Przepisy prawa

Specjaliści ds. zamówień publicznych muszą rozumieć i być w stanie zastosować właściwe normy prawne prawa krajowego i unijnego. Dotyczy to również podstawowych zasad, jak: niedyskryminacja, równe traktowanie, przejrzystość, proporcjonalność i należyte zarządzanie finansami. Obejmuje to sąsiednie obszary prawa i polityki, np.:

- a) przepisy w zakresie konkurencji, administracji, umów, ochrony środowiska, prawo socjalne, prawo pracy i zobowiązania dotyczące dostępności oraz prawa własności intelektualnej,
- b) finansowanie UE, przepisy dotyczące budżetu i rachunkowości,
- c) środki odwoławcze.

Wiedza na temat prawodawstwa jest również niezbędna do zrozumienia i zapewnienia pożądanego wpływu na system zamówień publicznych oraz na łańcuch dostaw.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	monitorowanie zmian w przepisach krajowych, aby wspierać decyzje organizacji w sprawie zamówień publicznych	zrozumienie konsekwencji i wpływu prawa zamówień publicznych na system zamówień publicznych i łańcuch dostaw	stosowanie różnych aspektów prawodawstwa w zakresie zamówień publicznych, jak również innych ram prawnych mających na nie wpływ	wnoszenie wkładu w tworzenie polityki organizacji w dziedzinie zamówień publicznych
2	przeprowadzanie postępowań o udzielenie zamówienia zgodnie z ramami prawnymi i najlepszymi praktykami	podjmowanie decyzji z sprawie zamówień publicznych zgodnie z wymogami polityki oraz udzielania precyzyjnych porad i dostarczania jasnych rozwiązań	podjmowanie celowych działań w celu zapewnienia konkretnego wpływu prawa zamówień publicznych na łańcuchy dostaw	działanie jako pośrednik wymiany wiedzy o unijnym i krajowym prawie zamówień publicznych
3		przeprowadzanie badań i analiz dotyczących wpływu unijnego lub krajowego prawa na zamówienia publiczne	udzielanie pomocy w opracowywaniu praktyk organizacji dotyczących zamówień publicznych zgodnie z kluczowymi kwestiami oraz szerszym kontekstem polityki w dziedzinie zamówień publicznych	propagowanie niewiązujących i innowacyjnych przepisów prawnych stwarzających nowe możliwości
4				uczestniczenie w pracach grup roboczych ekspertów ds. prawa zamówień publicznych

#### 4. Platforma e-Zamówień i inne narzędzia elektroniczne

E-zamówienia i inne narzędzia elektroniczne wspierają postępowanie o udzielenie zamówienia – od publikacji ofert przetargowych po płatność końcową. Zmniejszają one obciążenia administracyjne, zwiększają efektywność oraz wzmacniają przejrzystość i sprawozdawczość postępowań o udzielenie zamówienia. Kluczowe narzędzia obejmują:

- a) narzędzia etapu przygotowawczego, np. TED i krajowe platformy zamówień publicznych, e-ogłoszenia, standardowe dokumenty przetargowe i wzory ofert,
- b) narzędzia etapu oferty, np. elektroniczne składanie ofert, jednolity europejski dokument zamówienia, e-Certis,
- c) narzędzia etapu przetargu, np. katalogi elektroniczne, platformy elektronicznych zamówień publicznych, dynamiczne systemy zakupów, systemy aukcyjne oraz e-fakturowanie,
- d) inne narzędzia IT na potrzeby przejrzystości danych, zwalczania nadużyć finansowych i walki z korupcją, takie jak rejestry handlowe i rejestry umów w sprawie zamówienia publicznego.

Transformacja cyfrowa udzielania zamówień publicznych wymaga stałego proaktywnego podejścia w celu korzystania z najlepszych dostępnych narzędzi. Wymaga również stałego szkolenia.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	wykonywanie podstawowych operacji, takich jak przesyłanie danych, z wykorzystaniem dostępnych systemów i narzędzi zamówień publicznych	wykorzystanie dostępnych systemów i narzędzi do wspierania postępowań o udzielenie zamówienia oraz przeprowadzania głównych procedur e-zamówień	wdrożenie stosowania szerokiej gamy systemów i narzędzi zamówień publicznych	propagowanie systemów i narzędzi zamówień publicznych oraz zachęcanie do stosowania kultury profesjonalizacji wewnątrz zamawiającego
2	gromadzenie i centralizowanie wymaganych wzorów dokumentów do przygotowywania dokumentacji przetargowej	korzystanie ze wzorów dokumentów, krajowej platformy e-zamówień oraz rejestrów umów w sprawie zamówień publicznych	analizowanie danych na temat zamówień publicznych do celów monitorowania budżetu i przewidywania kolejnych zamówień publicznych	wykorzystywanie danych na temat zamówień publicznych do określenia tendencji w zakresie zamówień publicznych oraz doskonalenia procedur udzielania zamówień przez organizację
3		korzystanie z odpowiednich systemów i narzędzi zamówień publicznych w celu zapewnienia przejrzystości procesu udzielania zamówień	identyfikacja niewydolności w stosowaniu przez organizację systemów i narzędzi oraz przedstawiania sugestii dotyczących usprawnień	wnoszenie wkładu na rzecz wprowadzania lub opracowywania nowych systemów i narzędzi zamówień publicznych lub udoskonalania istniejących, jak również opowiadania się na szczeblu politycznym za stosowaniem najnowszych dostępnych systemów i narzędzi
4		korzystanie z dostępnych danych pochodzących z systemów, aby ocenić ryzyko stosowania przez dostawców	zapewnianie, aby wszyscy użytkownicy mieli odpowiedni dostęp i odbyli stosowne	uczestniczenie w pracach grup roboczych ekspertów, ukierunkowanych na

		praktyk antykonkurencyjnych (takich jak zmowa)	szkolenia oraz zdolność do działania jako agent ds. zarządzania zmianą podczas wdrażania nowo przyjętego systemu lub narzędzia	rozwój i wspieranie stosowania systemów i narzędzi zamówień publicznych na szczeblu krajowym i międzynarodowym
--	--	---	---	--

## 5. Zielone i zrównoważone zamówienia publiczne

W ramach tej kategorii zamówień publicznych włącza się do postępowań o udzielenie zamówienia cele ekologiczne i społeczne. Polega to m.in. na stosowaniu kryteriów społecznej odpowiedzialności oraz zapewnieniu rzeczywistej konkurencji i uczestnictwa MŚP w zamówieniach. Przyczynia się to do zmniejszania wpływu zamówień publicznych na środowisko, do osiągania celów społecznych oraz do poprawy optymalnego wykorzystania środków na rzecz organizacji i całego społeczeństwa.

Zrównoważone cele można osiągnąć na wiele sposobów, do najważniejszych można zaliczyć:

- a) kryteria wykluczenia wymagające minimalnego poziomu przestrzegania przez wykonawców i podwykonawców prawa ochrony środowiska i prawa socjalnego,
- b) kryteria kwalifikacji, które weryfikują kwalifikacje oferenta w zakresie realizacji celów ochrony środowiska i celów społecznych,
- c) specyfikacje techniczne obejmujące względy społeczne i środowiskowe, takie jak wymogi dotyczące oznakowań lub zrównoważone procesy produkcji,
- d) klauzule dotyczące realizacji zamówień służące monitorowaniu i egzekwowaniu wysokich norm zrównoważonego rozwoju,
- e) przepisy sektorowe wymagające na przykład spełniania minimalnych norm efektywności energetycznej oraz przestrzegania zasad horyzontalnych, takich jak zobowiązania dotyczące dostępności.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	zrozumienie zakresu zrównoważonych zamówień publicznych oraz wynikających z tego korzyści w kontekście osiągnięcia celów organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju	umiejętność wdrożenia aspektów zrównoważonych zamówień publicznych w specyfikacjach technicznych, kryteriach kwalifikacji i udzielenia zamówienia, klauzulach umownych oraz kluczowych wskaźnikach skuteczności działania	realizacja strategii zamawiającego na rzecz zrównoważonych zamówień publicznych pod względem wartości docelowych, priorytetów i terminów, aby osiągnąć cele organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju	opanowanie pojęć i stosowania aspektów zrównoważonych zamówień publicznych oraz nadawania priorytetów na podstawie skutków, znaczenia budżetowego oraz wpływu na rynek
2	zrozumienie sposobu wdrażania aspektów zrównoważonych zamówień publicznych, a także zasobów dostępnych na potrzeby ich wdrożenia; zdolność do wspierania wdrażania podejść w zakresie zrównoważonego udzielania zamówień publicznych wewnątrz organizacji	korzystanie z narzędzi i metod zrównoważonych zamówień publicznych, takich jak normy, rachunek kosztów cyklu życia i oznakowania	podejmowanie decyzji o włączeniu aspektów zrównoważonych zamówień publicznych np. do specyfikacji technicznych, kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia, klauzul umownych oraz kluczowych wskaźników skuteczności działania	zapewnienie wsparcia politycznego i propagowania strategii organizacji na rzecz zrównoważonych zamówień publicznych oraz wyznaczania priorytetów w tym zakresie

3	gromadzenie danych w celu monitorowania wyników realizacji projektów z zakresu zrównoważonych zamówień publicznych	prowadzenie działań z zakresu badań, analiz i tworzenia sieci kontaktów, które stanowią wsparcie dla decyzji w sprawie zrównoważonych zamówień publicznych	propagowanie i zachęcanie do korzystania z narzędzi i technik zrównoważonych zamówień publicznych, takich jak normy, techniki rachunku kosztów cyklu życia i oznakowania	opracowywanie strategii zamawiającego na rzecz zrównoważonych zamówień, z określeniem wyraźnego zakresu, wartości docelowych, priorytetów i terminów, oraz zapewnienia jej skutecznej realizacji
4		monitorowanie wpływu projektu na zrównoważony rozwój oraz wyników w zakresie zrównoważonego rozwoju osiągniętych w ramach projektu, w tym zobowiązań podjętych przez wykonawców i podwykonawców	dokonywanie przeglądu produktów i usług dostępnych na rynku przez zaangażowanie dostawców i sporządzenie uzasadnienia biznesowego w odniesieniu do zrównoważonych zamówień publicznych na podstawie rachunku kosztów cyklu życia	zidentyfikowanie sektorów priorytetowych o dużym wpływie i określenia podejść do przetargów w wybranych sektorach, takich jak budownictwo, żywność i catering, pojazdy oraz technologie informacyjno-komunikacyjne
5			nawiązywanie kontaktu z zainteresowanymi stronami, które sprzyjają rozwojowi rynków i możliwości zrównoważonych zamówień publicznych	włączenie dobrych praktyk z zakresu zrównoważonych zamówień publicznych w ramach danego zamawiającego oraz organizacji równorzędnych
6			zapewnienie istnienia systemu monitorowania wpływu umów na zrównoważony rozwój, w tym zobowiązań podjętych przez wykonawców i podwykonawców	propagowanie rozwoju i szeroko zakrojonego stosowania zrównoważonych zamówień publicznych wewnątrz i na zewnątrz organizacji, uczestniczenia w pracach grup i sieci ekspertów oraz tworzenia partnerstw z innymi organami publicznymi i zainteresowanymi stronami (np. społeczeństwem obywatelskim i organizacjami

				pozarządowymi), aby promować i usprawnić wdrożenie zrównoważonych zamówień publicznych
--	--	--	--	---

## 6. Innowacyjne zamówienia publiczne

Zamówienia innowacyjne odnoszą się do zamówień publicznych, które obejmują zakup procesu opracowywania innowacyjnych rozwiązań oraz zakup rezultatów innowacyjnych rozwiązań opracowanych przez inne podmioty. Zamówienia na innowacje pomagają modernizować usługi publiczne, jednocześnie stwarzając przedsiębiorstwom możliwości rozwijania nowych rynków. Dzięki opracowaniu przyszłościowej strategii udzielania zamówień na innowacje oraz uwzględnieniu alternatywnych rozwiązań konkurencyjnych instytucje zamawiające mogą stymulować innowacje od strony popytu, aby zaspokoić zarówno potrzeby krótkoterminowe, jak i potrzeby średnio i długoterminowe.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	rozumienie, dlaczego i w jaki sposób wdrażane są aspekty zamówień na innowacje oraz sposobu, w jaki mogą dodawać wartość do procedur udzielania zamówień dla organizacji	przygotowanie uzasadnienia biznesowego do celów uruchomienia procedury udzielania zamówień na innowacje (w tym analizy kosztów/zysków)	wdrażanie strategii organizacji na rzecz udzielania zamówień na innowacje zgodnie z celami organizacji	opanowanie pojęć i stosowanie zamówień na innowacje oraz nadawanie priorytetów na podstawie skutków w zakresie innowacji, znaczenia budżetowego oraz ewentualnego wpływu na rynek
2	wspieranie procesu udzielania zamówień na innowacje wewnątrz organizacji	rozumienie, w jaki sposób wdrażane są aspekty zamówień na innowacje, w tym kluczowe powstające technologie, oraz sposobu, w jaki mogą one wnosić wartość dodaną do celów organizacji	podejmowanie decyzji o kluczowych wskaźnikach skuteczności działania, które należy włączyć do specyfikacji istotnych warunków zamówienia oraz umów	opracowywanie i wdrożenie przyszłościowej strategii zamówień na innowacje dla organizacji na podstawie możliwości o znacznym wpływie (np. technologii informacyjno-komunikacyjnych i kluczowych technologii prorozwojowych) oraz skutków osiągniętych za sprawą udzielonych zamówień na innowacje

3	gromadzenie danych do celów monitorowania poziomu wydatków oraz wpływu zamówień na innowacje	określenie parametrów postępowania o udzielenie zamówienia (np. przez stosowanie wymagań funkcjonalnych lub opartych na wynikach zamiast wymagań opisowych, przez ocenę zastosowania wariantów, wybór sprzyjających innowacjom kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia, norm, certyfikacji, oznaczeń jakości, kluczowych wskaźników skuteczności działania i warunków dotyczących praw własności intelektualnej), aby umożliwić innowacyjnym rozwiązaniom konkurowanie z przyjętymi rozwiązaniami	utrzymanie szczegółowego przeglądu produktów i usług dostępnych na rynku przez nawiązywanie współpracy z dostawcami i grupami zainteresowanych stron zaangażowanych w innowacje	opowiadanie się za rozwojem i szeroko zakrojonym stosowaniem zamówień na innowacje wewnątrz i na zewnątrz organizacji, uczestniczenia w kluczowych wydarzeniach związanych z zamówieniami na innowacje, pracach grup i sieci ekspertów, aby propagować i usprawnić wdrożenie zamówień na innowacje
4		monitorowanie wpływu innowacji i wyników osiągniętych w ramach projektu	zachęcanie branży do inwestowania w badania i rozwój oraz rozszerzenia komercjalizacji w celu wprowadzania na rynek innowacyjnych rozwiązań, w tym kluczowych powstających technologii, o jakości i cenie niezbędnych do wdrożenia na rynku masowym	ustanawianie porozumień strategicznych i struktur współpracy z innymi nabywcami, które umożliwiają regularne, skoordynowane lub wspólne udzielanie zamówień
5			propagowanie i zachęcanie do korzystania z narzędzi i technik zamówień na innowacje	



## 7. Wiedza o przedmiocie zamówienia

Wiedza fachowa specyficzna dla danej kategorii stanowi podstawę postępowania o udzielenie zamówienia. Cechy charakterystyczne kategorii dostaw, usług lub robót (budowlanych), które mają zostać nabyte, muszą być dobrze zrozumiane, w tym przez zaangażowanie ekspertów i innych zainteresowanych stron (profesjonalistów i użytkowników końcowych). Strategia udzielania zamówień publicznych oraz związane z nimi dokumenty muszą być dostosowane z myślą o zaspokojeniu określonej potrzeby i maksymalizacji optymalnego wykorzystania środków.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	przeprowadzanie badań i dostarczanie istotnych informacji na temat kategorii dostaw, usług lub robót budowlanych w celu podejmowania świadomych decyzji	sprawdzanie, czy wymogi prawne i regulacyjne mają zastosowanie do danej kategorii dostaw, usług lub robót budowlanych (np. zapewnianie minimalnego poziomu zapasów na potrzeby dostaw dla opieki zdrowotnej, wymogi dotyczące przewozu i przechowywania materiałów niebezpiecznych	usystematyzowanie lub kategoryzowanie planowanych wydatków zgodnie z tendencjami rynkowymi, z uwzględnieniem jakości, obsługi, ryzyka i kosztów	działanie jako punkt odniesienia dla pracowników ds. zamówień i użytkowników na szczeblu organizacyjnym, a nawet na szczeblu krajowym
2		wnoszenie wkładu w określanie wymogów technicznych produktów przy przygotowywaniu specyfikacji technicznych		kształtowanie polityki organizacyjnej lub krajowej w dziedzinie zamówień publicznych na dostawy, usługi lub roboty budowlane w danej kategorii lub w ramach korzystania z dostaw, usług lub robót budowlanych w danej kategorii
3				przygotowanie ukierunkowanych wytycznych tematycznych i rozpowszechnienia najlepszych praktyk opracowanych przez podobne organizacje

## 8. Zarządzanie dostawcami

Zarządzanie dostawcami obejmuje budowanie i utrzymywanie skutecznych relacji z obecnymi i potencjalnie przyszłymi dostawcami. Ma to kluczowe znaczenie dla zapewnienia pomyślnej realizacji bieżących umów i przyszłych zaproszeń do składania ofert. Ponadto lepsze zrozumienie dostawców może pomóc pracownikom ds. zamówień w prowadzeniu bardziej solidnych, etycznych, odpowiedzialnych i korzystnych ekonomicznie łańcuchów dostaw przez otwarte kanały komunikacji z dostawcami, w szczególności MŚP.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	udzielanie odpowiedzi na proste pytania dostawców	kontaktowanie się bezpośrednio z dostawcami w sprawach umów o niskim stopniu złożoności	utrzymywanie strukturalnych i strategicznych relacji z dostawcami oraz potencjalnymi dostawcami, opartych na zaufaniu, zaangażowaniu, uczciwości i świadomości wzajemnych zobowiązań	utrzymanie relacji z dostawcami strategicznymi na wysokim poziomie
2	wspieranie pracy innych pracowników ds. zamówień na spotkaniach i w ramach innych form komunikacji z dostawcami	udzielania porad podmiotom gospodarczym i dostawcom na temat przeprowadzania procedur e-zamówień	udzielenie wsparcia dostawcom, w szczególności w zakresie korzystania z systemu e-zamówień	zbadanie możliwości zwiększenia wartości dodanej w złożonych projektach o konsekwencjach politycznych
3		monitorowanie efektywności dostawców, identyfikowania tendencji i podejmowania niezbędnych działań	analizowanie tendencji wśród dostawców oraz wyciągania wniosków pod względem możliwości doskonalenia	określenie tematów i opracowania treści wsparcia dla dostawców
4		nawiązanie rzetelnych relacji współpracy z dostawcami, opartych na zaufaniu, zaangażowaniu, uczciwości i świadomości wzajemnych zobowiązań	rozwiązywanie sporów z dostawcami	kształtowanie i wykorzystywanie etycznych i korzystnych ekonomicznie łańcuchów dostaw
5			identyfikowanie i wspierania etycznych i korzystnych ekonomicznie łańcuchów dostaw	

## 9. Negocjacje

Negocjacje można wykorzystać do zabezpieczenia i rozwoju interesów organizacji, a ostatecznie beneficjenta końcowego, przez osiągnięcie najlepszego stosunku wartości do ceny. Mają one na celu zapewnienie wzajemnego porozumienia między instytucją zamawiającą a dostawcą, mimo potencjalnie sprzecznych interesów, odnośnie do sposobu ulepszenia składanych ofert, tak aby w większym stopniu spełniały one warunki określone w dokumentach zamówienia. Negocjacje muszą się odbywać z poszanowaniem ogólnych zasad udzielania zamówień publicznych (tj. niedyskryminacji, przejrzystości i równego traktowania) oraz norm etycznych i norm uczciwości.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	wykonywanie podstawowych zadań związanych z procesem negocjacji	gromadzenie materiałów, danych i informacji, w tym pochodzących od wewnętrznych ekspertów, aby pomóc w przygotowaniu strategii negocjacyjnych	przygotowania strategii negocjacyjnych oraz wypracowanie stanowiska negocjacyjnego na podstawie badań i analiz oraz materiałów pochodzących od wewnętrznych zainteresowanych stron	prowadzenie złożonych negocjacji operacyjnych i strategicznych dotyczących szerokiego zakresu rodzajów umów i kwestii oraz wielu zainteresowanych stron
2	wspieranie procesu negocjacji gromadzeniem danych i materiałów oraz analizą danych	udział oraz aktywne uczestnictwo w spotkaniach negocjacyjnych	udział w negocjacjach i rozwiązywanie złożonych kwestii pojawiających się w odniesieniu do różnych rodzajów zamówień publicznych i umów	prowadzenie złożonych negocjacji w sprawie delikatnych pod względem politycznym zamówień publicznych o wysokim stopniu złożoności i ryzyka
3		prowadzenie negocjacji i rozwiązywanie prostych kwestii dotyczących rutynowych projektów o niskim stopniu złożoności	prowadzenie większości negocjacji w sprawie projektów o wysokim stopniu złożoności (pod względem ryzyka, szczegółów technicznych lub aspektów proceduralnych)	pojęmowanie działań w celu uzyskania najlepszego stosunku wartości do ceny oraz najlepszych rozwiązań pod względem wnoszenia wkładu w osiągnięcie celów polityk
4		udzielanie wsparcia w negocjacjach w sprawie projektów o wyższym stopniu złożoności		

## Kompetencje specyficzne dla zamówień publicznych

## Kompetencje przed udzieleniem zamówienia

## 10. Analiza potrzeb i wymagań

Ocena potrzeb jest procesem, w którym określa się potrzeby dotyczące wpływu na optymalne wykorzystanie środków albo na środowisko dotyczące przedmiotu zamówienia publicznego, przy wykorzystaniu różnych środków, a w szczególności: nawiązania kontaktów z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami, w ramach samej organizacji lub podmiotów trzecich, w celu określenia ich potrzeb, przełożenia określonych potrzeb na planowanie zamówień publicznych w zakresie dostaw, usług lub zgodnie z planem budżetowym organizacji oraz rozważenia agregacji potrzeb związanych z tym samym przedmiotem zamówienia.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	gromadzenie istotnych informacji z wielu źródeł w zorganizowany sposób (np. z użyciem wzorów)	utrzymywanie kontaktów z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami, aby zrozumieć zakres bieżących i przewidywalnych potrzeb	zarządzanie pełnym procesem analizy potrzeb i interpretacji danych	nadzorowanie pełnego procesu oceny potrzeb, z myślą o możliwości zwiększenia optymalnego wykorzystania środków i wpływu na cele polityki w całej organizacji
2	utrzymywanie kontaktów z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami, aby zrozumieć potrzeby organizacyjne	analizowania i interpretowania zgromadzonych danych oraz wyciągania wniosków przy identyfikowaniu potencjalnych potrzeb	wnoszenie fachowej wiedzy technicznej wymaganej w przypadku złożonych postępowań o udzielenie zamówienia	udzielanie porad w zakresie ewentualnych rozgraniczeń między kosztami inwestycyjnymi i bieżącymi wydatkami w odniesieniu do konkretnego budżetu
3	sporządzanie pierwszej oceny potrzeb	identyfikacja podobnych przypadków oraz przedstawianie sugestii dotyczących agregacji potrzeb w celu uzyskania oszczędności	współpraca z innymi pracownikami w celu gromadzenia zaawansowanej wiedzy technologicznej do celów sporządzenia specyfikacji technicznych	wywieranie wpływu na kluczowe zainteresowane strony w celu wdrożenia szerszej zakrojonej strategii organizacji na rzecz udzielania zamówień publicznych, w tym identyfikacji synergii między organizacjami
4		samodzielne działanie przy identyfikowaniu potrzeby przeprowadzenia standardowych postępowań o udzielenie zamówienia oraz prowadzeniu takich postępowań	proponowanie alternatywnych opcji i rozwiązań, aby lepiej zaspokoić podstawowe potrzeby i realizować podstawowe priorytety oraz skuteczniej wydawać zalecenia	prowadzenie i kwestionowanie strategii identyfikacji potrzeb organizacji i tworzenia kultury wyników i innowacji
5			wprowadzanie rozwiązań i strategii pomagających w przewidywaniu oraz wypracowywaniu innowacyjnych	

			способов служащих заспокоению внутренних и внешних потреб (np. агрегации потреб)	
6			przekazywanie w przekonujący sposób wewnętrznym i zewnętrznym zainteresowanym stronom informacji na temat zalecanego podejścia	

## 11. Wstępne konsultacje rynkowe

Analiza rynkowa zapewnia dogłębne spojrzenie na to, jakie dostawy i usługi mogą zostać zapewnione przez rynek oraz na jakich warunkach. Obejmuje ona gromadzenie informacji na temat kluczowych czynników stymulujących rozwój rynku (np. politycznych, środowiskowych, technologicznych, społecznych) oraz na temat potencjalnych oferentów. Zebrane w ten sposób informacje mogą zostać wykorzystane do określenia strategii udzielania zamówień publicznych (np. podział na części), ceny referencyjnej oraz kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia z myślą o skuteczniejszej realizacji celów organizacji.

Zaangażowanie rynkowe to proces konsultacji, który pomaga określić potencjalnych oferentów, potencjalne rozwiązania oraz lukę między potrzebą w zakresie zamówień publicznych a tym co rynek jest w stanie zaoferować. Zjawisko to pozwala również na bieżące informowanie rynku o zbliżającym się zamówieniu publicznym. Można stosować różne techniki zaangażowania rynkowego, takie jak: kwestionariusze, dialog techniczny, dni otwarte i bezpośrednio, e-maile do dostawców, o ile są one wykorzystywane zgodnie z zasadami udzielania zamówień publicznych (tj. niedyskryminacji, przejrzystości i równego traktowania) oraz norm etycznych, norm prywatności, poufności i uczciwości – w celu zapewnienia efektywnej i uczciwej konkurencji.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	stosowanie zasad przejrzystości, niedyskryminacji i równego traktowania, jak również norm etycznych, norm prywatności, poufności i uczciwości do konsultacji rynkowych	stosowanie zasad niedyskryminacji, przejrzystości i równego traktowania, jak również norm etycznych i norm uczciwości w konsultacjach rynkowych	dokonanie przeglądu analizy rynkowej i zapewnienie kompletności przeprowadzanych badań rynku dotyczących złożonych potrzeb organizacyjnych zgodnie z zasadami	wykorzystanie warunków i możliwości rynkowych do dostosowania strategii udzielania zamówień publicznych do pojawiających się tendencji rynkowych i kształtowania jej w taki sposób, aby jak najlepiej służyła realizacji celów polityki organizacji
2	gromadzenie informacji z dostępnych źródeł bez angażowania dostawców, aby wspierać ocenę rynku dotyczącą prostych wymogów	analizowanie i interpretacja badań rynku w celu oszacowania kosztów i przewidywania budżetów	identyfikowanie możliwości rynkowych i proponowanie środków ograniczających wszelkie zidentyfikowane ryzyko	udzielanie porad w zakresie najlepszych technik zaangażowania rynkowego oraz proponowania sposobów na ograniczenie związanego z nimi ryzyka

3	przygotowywanie dokumentacji uzupełniającej	umiejętność oceny potencjalnego wpływu czynników rynkowych z wykorzystaniem stosownych narzędzi	ustanawianie procesów umożliwiających odpowiedniej liczbie dostawców uczestnictwo w konsultacjach rynkowych i procedurach dialogu konkurencyjnego	nadzorowanie procesu analizy rynkowej i podejmowania stosownych decyzji na podstawie oceny
4			zapewnienie, aby strategie udzielania zamówień publicznych były opracowywane w taki sposób, aby odzwierciedlały warunki rynkowe, cele polityk i zidentyfikowane możliwości	przewidywanie przyszłych zmian i ewentualnego ryzyka w łańcuchu dostaw
5			zidentyfikowanie ryzyka dla konkurencji w przypadku ograniczonej oferty rynkowej wynikającego albo z liczby aktywnych dostawców, albo z charakteru usługi lub dostawy	propagowanie kultury zaspokajania i przekraczania wewnętrznych potrzeb oraz maksymalizowania optymalnego wykorzystania środków na szczeblu organizacyjnym
6				rozumienie i otwieranie rynków przez wywieranie wpływu na łańcuchy dostaw (np. konsultacje z MŚP) za pośrednictwem zaangażowania rynkowego

## 12. Strategie udzielania zamówień publicznych

Opracowywanie strategii udzielania zamówień publicznych polega na celowym wykorzystaniu poszczególnych etapów postępowania o udzielenie zamówienia w celu odzwierciedlenia i wykorzystania warunków przedmiotu zamówienia oraz określenia najbardziej odpowiedniego i skutecznego procesu realizacji celów organizacji, oraz zapewnienia prawdziwej konkurencji. Powyższe obejmuje określenie najbardziej odpowiedniej opcji spośród: rodzajów procedur udzielania zamówień, samodzielnego lub wspólnego udzielania zamówień, właściwości postępowania, takich jak: zakres, czas trwania i podział na części, technik i instrumentów elektronicznego składania ofert (aukcje i katalogi elektroniczne oraz dynamiczne systemy zakupów), rodzajów umów (np. umowa bezpośrednia lub umowa ramowa) oraz klauzul dotyczących realizacji zamówienia.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	rozumienie powszechnie stosowanych postępowań o udzielenie zamówienia, technik elektronicznego składania ofert i rodzajów umów	rozumienie poszczególnych etapów strategii udzielania zamówień publicznych	przedstawianie sugestii co do stosowania różnych postępowań o udzielenie zamówienia oraz technik udzielania zamówień na potrzeby opracowania strategii udzielania zamówień publicznych	udzielanie praktykom fachowych porad związanych z procesem opracowywania zamówień publicznych oraz wspierania stosowania alternatywnych procedur udzielania zamówień
2	wspieranie badań nad postępowaniami o udzielenie zamówienia, technikami i instrumentami do celów strategii udzielania zamówień publicznych	gromadzenie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji i wydawania zaleceń w sprawie strategii udzielania zamówień publicznych, które to decyzje i zalecenia opierają się na danych	nadzorowanie procesu badań i analizy oraz podejmowania ostatecznej decyzji w sprawie najbardziej odpowiedniej procedury udzielania zamówień	udzielanie pomocy w kształtowaniu polityki organizacyjnej i krajowej, aby wesprzeć dobrą strategię udzielania zamówień publicznych
3	wnoszenie wkładu na rzecz wsparcia procesu decyzyjnego dotyczącego strategii udzielania zamówień publicznych, np. w drodze streszczenia i przekazywania zgromadzonych informacji na temat opcji udzielania zamówień publicznych	umiejętne stosowanie całego zakresu postępowań o udzielenie zamówienia, technik elektronicznego składania ofert, rodzajów umów i w stosownych przypadkach klauzul dotyczących realizacji zamówienia	zapewnianie, aby dostępne były właściwe zasoby do przeprowadzenia procesu badań i analizy	analizowanie i wdrażanie ustaleń z analizy rynkowej i zaangażowania rynkowego w celu kształtowania strategii udzielania zamówień publicznych



4			umiejętność oceny i podejmowania działań w celu ograniczenia wszelkiego ryzyka wynikającego ze związanych z różnymi opcjami niekonkurencyjnych zachowań dostawców, z wykorzystaniem wyników analizy rynkowej	
5			podejmowanie decyzji o kształcie strategii udzielania zamówień publicznych z wykorzystaniem pełnego zakresu procedur i technik udzielania zamówień	

### 13. Specyfikacja techniczna

Sporządzanie specyfikacji technicznych polega na przekształcaniu ustaleń z oceny potrzeb i analizy rynkowej w konkretne specyfikacje oraz kryteria oceny, które można wykorzystać przy ocenie ofert i udzielaniu zamówienia publicznego. Obejmuje to ustalanie w odniesieniu do przedmiotu zamówienia celów oraz minimalnych wymogów, które nie będą zbyt rygorystyczne, dzięki czemu uniknie się zbędnego ograniczania konkurencji. Zapewnianie, aby specyfikacje techniczne były skoncentrowane na rezultatach i nie ulegały dezaktualizacji, ma kluczowe znaczenie dla umożliwienia innowacji i stałego doskonalenia. Podczas sporządzania specyfikacji technicznych nabywcy publiczni powinni mieć już określone kryteria wykluczenia, kwalifikacji i udzielenia zamówienia, które zostaną wykorzystane do oceny ofert mającej na celu ustalenie oferty najkorzystniejszej ekonomicznie. W specyfikacjach technicznych mogą się znajdować również odniesienia do norm i oznakowań w celu zapewnienia jednolitego rozumienia, przejrzystości i równego traktowania.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	wnoszenie wkładu w przygotowywanie jasnych specyfikacji technicznych	gromadzenie informacji i analiz dotyczących treści technicznej na potrzeby wsparcia opracowywania specyfikacji	sporządzanie specyfikacji, w których wykorzystuje się zmiany na rynku i które aktualizuje się zgodnie ze zmieniającymi się potrzebami	udzielanie porad lub przeprowadzenia przy opracowywaniu bardzo złożonych specyfikacji
2	dostosowanie standardowych lub wcześniej stosowanych specyfikacji istotnych warunków zamówienia do bieżących potrzeb	stosowanie kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia oraz ich wpływu na rynek	współpraca z odpowiednimi pracownikami i służbami w celu gromadzenia zaawansowanej wiedzy technologicznej na potrzeby sporządzenia specyfikacji technicznych	kierowanie opracowywaniem innowacyjnych i przyszłościowych specyfikacji wraz z odpowiednimi specjalistami i ekspertami, w tym zastosowania wymogów funkcjonalnych
3		zapewnianie, aby specyfikacje techniczne były zgodne z zasadami udzielania zamówień publicznych, zobowiązaniami horyzontalnymi np. w zakresie dostępności oraz wymogami prawnymi specyficznymi dla danego sektora	określenia kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia, aby zapewnić optymalny stosunek wartości do ceny ze zrozumieniem konsekwencji rynkowych i wymogów prawnych oraz w celu potencjalnego wykorzystania norm i oznakowania	dokonanie przeglądu specyfikacji technicznych w przypadku złożonych i prestiżowych zamówień publicznych

4		stosowanie kryteriów innych niż kryterium cenowe w odniesieniu do rutynowych postępowań o udzielenie zamówienia, w tym nadania odpowiedniego znaczenia kryteriom w celu zapewnienia najlepszej równowagi między ceną i jakością		
5		stosowanie odniesień do norm i oznakowań w celu zapewnienia bardziej jednolitego rozumienia dokumentów zamówienia przez nabywców i dostawców	przekazywanie członkom zespołu wytycznych dotyczących sporządzania specyfikacji technicznych	
6		nawiązywanie współpracy z ekspertami w celu zrozumienia planów działania w zakresie technologii, które to plany będą stanowić wsparcie przy sporządzaniu specyfikacji technicznych dotyczących zamówień na innowacje	rozumienie planów działania w zakresie technologii i wykorzystania ich przy sporządzaniu specyfikacji technicznych	

## 14. Dokumentacja przetargowa

W celu rozpoczęcia postępowania o udzielenie zamówienia należy przygotować dokumentację przetargową i określić kryteria wykluczenia, kwalifikacji i udzielenia zamówienia, które stanowią podstawę decyzji o udzieleniu zamówienia. W dokumentacji przetargowej (wraz ze specyfikacjami technicznymi) wyjaśnia się wymogi administracyjne postępowania, uzasadnia szacowaną wartość umowy i określa warunki dotyczące składania i oceny ofert oraz udzielania zamówień. Może ona obejmować inne elementy, takie jak projekt postanowień umowy, warunki anulowania przetargu oraz modyfikacje, przepisy dotyczące wykonania i rozwiązania umowy itp.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	wspieranie przygotowywania dokumentów zamówienia, takich jak instrukcje dla oferentów, załączniki, które należy wypełnić, oraz projekty umów – na podstawie wytycznych i wzorów	sporządzanie dokumentów zamówienia zgodnie z polityką organizacji oraz prawem unijnym i krajowym	opracowywanie i uzupełnianie dokumentacji przetargowej, która odzwierciedla cele organizacji i stanowi pomoc w maksymalizacji optymalnego wykorzystania środków	wnoszenie wkładu w strategię organizacji w zakresie dokumentacji przetargowej oraz działania jako punkt odniesienia dla innych do celów przeglądu i weryfikacji zgodności
2	zapewnienie jakości procesu sporządzania dokumentacji przetargowej przez zastosowanie właściwej metodyki i właściwych norm	publikacja ogłoszeń o przetargach oraz udzielanie odpowiedzi na pytania podmiotów gospodarczych dotyczące wymogów zawartych w dokumentacji przetargowej	zapewnienie, aby do ogłoszonych postępowań o udzielenie zamówienia zastosowano właściwą metodykę	opracowanie i realizacja przejrzystej i odpowiedniej strategii sporządzania dokumentacji przetargowej dla organizacji w pełnej zgodności z ograniczeniami i możliwościami prawnymi
3		opracowywanie zarówno standardowych, jak i niestandardowych postanowień umownych we współpracy z doradcami prawnymi	przewidywanie i eliminowanie ryzyka związanego z finansowymi i prawnymi aspektami odnośnych dokumentów	
4		weryfikacja zgodności i kompletności przygotowanych dokumentów zamówienia	zatwierdzanie ostatecznej dokumentacji i innych decyzji zarządczych dotyczących procesu	

## 15. Ocena i wybór najkorzystniejszej ofert

W celu określenia, która z ofert jest najkorzystniejsza ekonomicznie, proces oceny ofert musi zapewniać, aby oferty były oceniane w sposób obiektywny i zgodny z prawem oraz pod kątem kryteriów wykluczenia, kwalifikacji i udzielenia zamówienia określonych w zaproszeniu do składania ofert. Komisji oceniającej powinni przewodniczyć doświadczeni administratorzy, którzy są dobrze zorientowani w swoich rolach, zadaniach i obowiązkach proceduralnych, wspierani przez właściwych ekspertów technicznych w dziedzinie przedmiotu zamówienia, w tym oceny norm i oznakowań. Proces należy udokumentować w celu zapewnienia dowodów i uzasadnienia udzielenia zamówienia.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	wspieranie procesu oceny, w tym do przygotowywania dokumentacji dla komisji oceniającej	prorowadzenie oceny pod kątem określonych kryteriów i wydawania zaleceń w celu wsparcia podejmowania decyzji w sprawie udzielenia zamówienia	przewodniczenie komisji oceniającej w przypadku większości rodzajów procedur	ułatwianie rozstrzygania skomplikowanych spraw, w których trudno ocenić oferty lub w których występuje konflikt interesów
2	zarządzanie dokumentacją przetargową, w tym przyjmowania ofert i archiwizowania	uczestnictwo w charakterze członka z prawem głosu w głosowaniach komisji oceniającej w przypadku rutynowych zamówień	zapewnianie, aby proces oceny był przeprowadzany w sposób spójny, przejrzysty i uczciwy	przedstawianie sugestii dotyczących mobilizacji stosownych ekspertów do uczestnictwa w pracach komisji oceniających
3	uczestnictwo w ocenie ofert i zapewnienia, aby proces został udokumentowany	wykrywanie możliwych przypadków zachowań niekonkurencyjnych i korupcyjnych, takich jak zmowa między dostawcami, w zależności od oferty	zapewnianie, aby liczba członków panelu oceniającego była odpowiednia oraz aby posiadali oni odpowiednie umiejętności oraz wiedzę i nie pozostawali w konflikcie interesów	
4		przygotowywanie informacji zwrotnych i przekazywanie ich oferentom	przekazywanie zainteresowanym stronom rezultatów oceny przeprowadzonej przez panel oceniający	
5		dokumentowanie procesu oceny zastosowanego do uszeregowania ofert, aby zapewnić właściwą sprawozdawczość i ścieżkę audytu		

## Kompetencje specyficzne dla zamówień publicznych

### Kompetencje po udzieleniu zamówienia

#### 16. Zarządzanie umowami

Zarządzanie umowami polega na zapewnianiu, aby przedmiot zamówienia został dostarczony zgodnie z warunkami zawartymi w specyfikacjach technicznych i w umowie oraz zgodnie ze wszystkimi wymogami prawnymi i specyfikacjami technicznymi. Obejmuje ono aspekty związane z zarządzaniem, ryzykiem, wynikami (oraz kluczowymi wskaźnikami skuteczności działania), zasadami modyfikacji umów oraz zarządzania finansami w odniesieniu do umów. W przypadku zamówień na dostawy zarządzanie umowami obejmuje również zarządzanie logistyką i zapasami. Oznacza to zapewnianie, aby towary były dostarczane terminowo i spełniały normy jakości oraz aby dostępność zapasów była utrzymywana w sposób konsekwentny i opłacalny.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	gromadzenie danych do celów monitorowania realizacji umowy	określanie i wdrażanie planu zarządzania umowami	zarządzanie portfelem umów do celów udzielania zamówień publicznych na dostawy, roboty budowlane i usługi	nadzorowanie zarządzania złożonymi umowami i udzielania porad dotyczących rozwiązywania umów, w przypadku których występują problematyczne kwestie
2	aktualizacja i prowadzenie bazy danych i rejestrów dotyczących umów	monitorowanie wykonania umów pod kątem wcześniej określonych kluczowych wskaźników skuteczności działania	przewidywanie realizacji umowy już na etapie przed udzieleniem zamówienia, aby zminimalizować późniejszą liczbę modyfikacji umowy	kształtowanie polityki zarządzania umowami na szczeblu organizacyjnym lub krajowym
3	wspieranie funkcji realizacji umowy zgodnie z zakresem, jakością, terminem i budżetem	prowadzenie regularnych ocen ryzyka dotyczących umów w sprawie zamówienia publicznego	stosowanie praktyk zarządzania w trudnych sytuacjach	zapewnianie dostosowania do polityki krajowej lub wymogów prawnych pod względem zarządzania logistyką i zapasami
4	umiejętność przedstawiania sprawozdań na temat etapów i rezultatów realizacji umowy	stosowanie warunków umów w różnych okolicznościach	podejmowanie decyzji w sprawie rozwiązania umowy	kierowanie strategią dotyczącą logistyki i zapasów w całej organizacji w skuteczny oraz efektywny sposób

5	wspieranie zarządzania zapasami oraz informowanie, gdy pojawią się problemy z logistyką lub zapasami	udzielanie porad dotyczących modyfikacji umowy	rozumienie wszystkich aspektów związanych z prawem umów oraz strategiami zarządzania umowami, oraz zdolność do udzielania porad dotyczących tych aspektów	
6		przygotowywanie podstawy do rozwiązania umowy	stosowanie zarządzania logistyką i zapasami do celów dostawy towarów złożonych	
7		stosowanie środków naprawczych w przypadku uchybień postanowieniom umownym		
8		stosowanie bezpośredniego doświadczenia w logistyce i prowadzenia zarządzania zapasami		

## 17. Certyfikacja i płatność

Przed dokonaniem płatności na rzecz wykonawcy za wykonanie dostaw, robót budowlanych lub usług organizacja zamawiająca musi przeprowadzić kontrolę weryfikacyjną w celu zapewnienia dostosowania do specyfikacji warunków umowy i wszystkich mających zastosowanie przepisów w zakresie finansów i rachunkowości.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	gromadzenie faktur i innych dokumentów, które stanowią wsparcie dla procesu weryfikacji udzielenia zamówienia publicznego	wykonywanie przeglądu dokumentacji wymaganej do celów procesu certyfikacji płatności	ocenianie zgodności dostaw, robót budowlanych lub usług z warunkami złożonych umów	tworzenie kultury przeprowadzania kontroli weryfikacyjnych w całej organizacji
2	udzielanie pomocy w zapewnianiu jasnej ścieżki audytu w odniesieniu do wszystkich dokonanych płatności	stosowanie właściwych technik i narzędzi do kontroli podwójnych płatności	opracowywanie środków ograniczających ryzyko w celu zapobiegania oszustwom i wykrywanie oszustw przy płatnościach, takich jak podwójne płatności	rozwiązywanie problemów z płatnościami związanych z niezgodnością dostaw, robót budowlanych lub usług wykonywanych w ramach zamówień o dużej wartości z warunkami umowy
3		ocenianie zgodności dostaw, robót budowlanych lub usług z warunkami rutynowych umów	akceptacja lub odrzucanie wniosków o płatność	
4		przygotowywanie zaleceń dotyczących zatwierdzenia lub odrzucania płatności		



## 18. Sprawozdawczość i ocena

Sprawozdawczość i ocena to ocena *ex post* wyników i rezultatów procedury udzielania zamówień, która ma na celu wykrycie mocnych i słabych stron oraz wyciągnięcie wniosków na potrzeby przyszłych zaproszeń do składania ofert. Dokonuje się jej na podstawie zgromadzonych danych zgodnie z organizacyjnymi i krajowymi obowiązkami sprawozdawczymi.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	wspieranie przeprowadzania analizy dotyczącej realizacji zamówienia, w tym przez gromadzenie danych z procesu zarządzania zamówieniem publicznym	prorowadzenie procesu sprawozdawczości i oceny w zakresie zamówienia w celu zapewnienia, aby organizacja wyciągała wnioski z doświadczeń	analizowanie złożonych przypadków osiągnięcia niewystarczających wyników w celu zidentyfikowania ich podstawowych przyczyn oraz wydawania zaleceń co do środków łagodzących	analizowanie sprawozdawczości w zakresie realizacji zamówienia w celu dokonania oceny wkładu w osiągnięcie celów organizacji
2	zapewnienie prowadzenia rejestrów wszystkich transakcji oraz ścieżki audytu	analizowanie danych na temat realizacji oraz formułowania wyraźnych ustaleń i zaleceń	zapewnianie przejrzystości danych i ustaleń zgodnie z organizacyjnymi i krajowymi strategiami i normami	dokonanie przeglądu sprawozdań na temat złożonych przypadków osiągnięcia niewystarczających wyników
3	gromadzenie istotnych danych, które stanowią pomoc w spełnianiu krajowych i organizacyjnych obowiązków sprawozdawczych	prorowadzenie weryfikacji <i>ex post</i> oraz sporządzania sprawozdań na temat standardowych przypadków osiągnięcia niewystarczających wyników	wdrażanie zaleceń z audytu i sprawozdań z weryfikacji <i>ex post</i>	nadzór wdrażania zaleceń ze sprawozdań z audytu i weryfikacji <i>ex post</i>
4			angażowanie dostawców w rozmowy na temat poprawy wyników	rozwijanie kultury angażowania dostawców w ramach organizacji w celu stworzenia wyraźnych kanałów komunikacji do celów informacji zwrotnych i usprawnień

## 19. Rozwiązywanie konfliktów i mediacje

Metody rozwiązywania konfliktów oraz mediacja odnoszą się do procesu obejmującego: zapobieganie punktom spornym, nieporozumieniom i konfliktom między stronami oraz rozwiązywanie ich na wszystkich etapach procedury udzielania zamówień, oraz zarządzania umowami w celu osiągnięcia porozumienia we wspólnym interesie obu stron. W ich zakresie mieści się również zarządzanie skargami złożonymi przeciwko organizacji zgodnie z krajowym systemem odwoławczym oraz zrozumienie krajowego systemu odwoławczego oraz systemu środków odwoławczych i mechanizmów rozwiązywania konfliktów na poszczególnych szczeblach.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	identyfikowanie potencjalnych konfliktów i kierowania ich na odpowiedni poziom hierarchii zgodnie ze strategią organizacji	przewidywanie i podejmowanie kroków w celu zapobiegania potencjalnym konfliktom	zarządzanie kwestiami proceduralnymi i umownymi, takimi jak roszczenia i spory itp.	kierowanie działaniami w przypadku eskalacji konfliktu
2	gromadzenie informacji na potrzeby wsparcia zarządzania skargami	obiektywne analizowanie faktów na temat danej sytuacji i przedstawiania jasnych ustaleń i zaleceń dotyczących potencjalnych rozwiązań	zarządzanie procesem rozwiązywania konfliktu z wykorzystaniem różnych technik rozwiązywania konfliktów, arbitrażu i mediacji	zatwierdzanie odpowiedzi na skargi
3		uczestniczenie w procesie rozwiązywania konfliktu	przedstawianie zaleceń mających na celu poprawę procedur organizacyjnych dotyczących unikania i rozstrzygnięcia konfliktów oraz skarg	wdrażanie wniosków wyciągniętych ze spraw odwoławczych na szczeblu krajowym i europejskim, jak również z dobrych praktyk oraz ze spraw, które rozstrzygnięto bez osiągnięcia poziomu oficjalnej skargi
4		udzielanie pomocy w rozpatrywaniu skarg, np. przez sporządzanie stosownych odpowiedzi		tworzenie kultury rozwiązywania konfliktów i mediacji z oferentami i dostawcami

## Kompetencje miękkie

### Kompetencje o charakterze osobistym

#### 20. Zdolności dostosowawcze i modernizacja

Specjaliści do spraw zamówień publicznych muszą być zdolni do reakcji i adaptacji w obliczu zmieniających się zadań i okoliczności. Zmiany takie mogą dotyczyć metod pracy (np. cyfryzacja), oczekiwań obywateli (np. bezpieczeństwo żywności), rozwiązań i wyzwań technologicznych (np. duże zbiory danych i cyberbezpieczeństwo), scenariuszy kryzysowych (np. pandemii, klęsk żywiołowych) oraz wyzwań politycznych (np. zmiana klimatu). Specjaliści do spraw zamówień publicznych muszą na bieżąco śledzić istotne zmiany w środowisku regulacyjnym, politycznym i technologicznym zamówień publicznych. Muszą zachować otwarty umysł na zmiany warunków, nowe pomysły i punkty widzenia oraz metody pracy. Muszą się dostosowywać, być elastyczni w stosunku do zmian, a nawet mierzyć się ze zmianami przez szukanie nowoczesnych i innowacyjnych rozwiązań mających na celu przezwyciężenie nowych wyzwań związanych z zamówieniami publicznymi. Powinni być w stanie ponownie ocenić swoje podejście w sytuacjach kryzysowych w celu zapewnienia zgodności z wymogami, wykorzystując w pełni dostępny zakres elastyczności. Powinni zidentyfikować możliwości uczenia się i rozwoju wspierające sprawne dostosowywanie się do zmian i nowych narzędzi.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	umiejętność pozytywnego przyjęcia nowych priorytetów oraz zastosowania nowych narzędzi i procesów	wdrażanie nowych technik udzielania zamówień publicznych oraz nowych podejść do ich udzielania zgodnie ze strategiami modernizacji udzielania zamówień publicznych	wnoszenie wkładu w otoczenie, które ułatwia zmianę zespołową i indywidualną oraz procesy uczenia się	poszukiwanie innowacyjnych i skutecznych sposobów na usprawnienie procedur udzielania zamówień stosowanych przez organizację – zgodnie z innowacyjnymi tendencjami w obszarze służby cywilnej
2	sugerowanie sposobów skutecznego funkcjonowania zmiany i wykazywania pozytywnego nastawienia	wnoszenie wkładu w otoczenie, które ułatwia zmianę zespołową i indywidualną oraz procesy uczenia się	dostosowywanie wewnętrznych procedur i przepływów pracy zgodnie z wdrożonymi inicjatywami na rzecz zmian	zidentyfikowanie przyszłych kompetencji i wiedzy fachowej wymaganych przez organizację do szybkiej reakcji i adaptacji
3			przygotowanie zespołu ds. zamówień publicznych i organizacji do poradzenia sobie ze zmianą, reakcji na nią i dostosowania się do niej	stanowienie organizacyjnego kontekstu na potrzeby uczenia się i rozwoju oraz zapewnianie profesjonalizacji za pośrednictwem podnoszenia umiejętności specjalistów ds. zamówień publicznych
4			wspieranie otoczenia sprzyjającego innowacjom, uczeniu się	zachęcanie do kultury zmian i innowacji, aby zapewnić lepsze rezultaty dla obywateli

			i rozwojowi oraz zapewnienie, aby potrzeby w zakresie uczenia się i rozwoju zostały zaspokojone	
--	--	--	--	--

## 21. Myślenie analityczne i krytyczne

Specjaliści ds. zamówień muszą myśleć analitycznie i krytycznie, aby dokładnie i obiektywnie oceniać informacje. Stosują oni w tym celu właściwe osądy, przewidują możliwości i zagrożenia oraz rozwiązują problemy w skuteczny i kreatywny sposób.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	gromadzenie i analiza istotnych danych przy jednoczesnym konsekwentnym stosowaniu obowiązujących podejść jakościowych i ilościowych	interpretowanie tendencji i wzorów przy przetwarzaniu danych	rozwijanie procesów analitycznych w celu zapewnienia, aby wszystkie istotne czynniki zostały uwzględnione	określanie charakteru i zakresu analizy
2	identyfikacja alternatywnych rozwiązań przy rozwiązywaniu problemów	umiejętność krytycznego przeglądu dokumentów, z zapewnieniem rozważenia konsekwencji i ryzyka	stanowienie kryteriów oceny danych, przy jednoczesnym uwzględnieniu zarówno bieżących, jak i przyszłych potrzeb	interpretowanie wyników analizy w celu wspierania i uzasadniania decyzji strategicznych
3	odznaczanie się świadomością możliwości i ryzyka w całym cyklu udzielania zamówień publicznych	analizowanie potencjalnego ryzyka oraz podnoszenia świadomości wśród współpracowników i zainteresowanych stron na temat tego ryzyka, a także sugerowania odpowiednich podejść do ograniczania ryzyka	stosowanie podejść do udzielania zamówień publicznych na podstawie sytuacji i wymogów	kierowanie monitorowaniem pojawiających się zagrożeń

## 22. Komunikacja

Komunikacja ma na celu zapewnienie, aby cele i procesy polityki w dziedzinie zamówień publicznych ogółem oraz cele i procesy poszczególnych postępowań o udzielenie zamówienia były dobrze rozumiane przez zainteresowane strony. Opiera się ona na wykorzystaniu odpowiednich kanałów komunikacji (ustna, pisemna, elektroniczna) w celu przekazania właściwych i dokładnych informacji zgodnie z zasadami niedyskryminacji, przejrzystości i równego traktowania w ramach udzielania zamówień publicznych. Zgodnie z powyższym specjaliści ds. zamówień publicznych muszą dostosowywać środek komunikacji i przekaz do odbiorców docelowych.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	umiejętność aktywnego słuchania, mówienia i pisanie w wyraźny, logiczny i spójny sposób	praktyczne wykorzystanie umiejętności aktywnego słuchania i umiejętności komunikacyjnych w rozmowach i na spotkaniach	prowadzenie strategicznej, angażującej i przekonującej komunikacji o konsekwentnym przekazie dotyczącym wartości i celów	tworzenie otwartego i przejrzystego otoczenia dla komunikacji w ramach organizacji i opowiadanie się za takim otoczeniem
2	zapewnianie skutecznego udostępniania informacji za pośrednictwem różnych kanałów komunikacji	przygotowywanie szczegółowych i dokładnych rezultatów komunikacji w celu przedstawienia priorytetów w zakresie zamówień publicznych za pośrednictwem strategii komunikacyjnej organizacji	wdrożenie strategii organizacji na rzecz komunikacji w odniesieniu do konkretnych projektów zamówień publicznych, z określeniem istotnych rezultatów, nadzorowaniem ich opracowywania i przekazywania oraz stworzeniem struktury zapewniającej dobry przepływ komunikacji	określanie dla organizacji strategii komunikacji w zakresie zamówień publicznych, w ramach której propaguje się priorytety organizacji dotyczące zamówień publicznych
3	wspieranie zespołu w opracowywaniu rezultatów komunikacji			propagowanie kreatywnych, innowacyjnych i efektywnych metod komunikacji
4	demonstrowanie etycznych i profesjonalnych zachowań zgodnych z kodeksem postępowania i normami etycznymi organizacji	zrozumienie i poszanowanie polityki organizacji w dziedzinie przestrzegania przepisów, ich zakresu oraz wymogów i ryzyka z nimi związanych	propagowanie kodeksu postępowania i norm etycznych organizacji wśród pracowników	opracowywanie kodeksu postępowania i etyki organizacji oraz stworzenia warunków do jego przestrzegania przez pracowników
5	wskazywanie orientacji na przestrzeganie przepisów przy przygotowywaniu rezultatów zamówienia	rozumienie, a następnie ocena wpływu naruszenia norm etycznych i polityki przestrzegania przepisów	wykonywanie przeglądu i monitorowania projektów zamówień publicznych oraz zapewnienia, aby procesy w łańcuchu dostaw były zgodne z krajową polityką w dziedzinie etyki	tworzenie kultury przestrzegania przepisów w organizacji oraz dostosowania jej do regulacji rządowych i polityki rządowej

6		konsultowanie się z ekspertami z zakresu prawa oraz innych dziedzin w przypadku wątpliwości co do praktyk związanych z przestrzeganiem przepisów	przedstawianie praktycznych zaleceń dotyczących zwiększenia zgodności z polityką przestrzegania przepisów i polityką regulacyjną obowiązującymi w organizacji	monitorowanie działań i planów, które prowadzą do skutecznego przestrzegania przepisów i ciągłego doskonalenia
7				identyfikacje i analiza problemów z przestrzeganiem przepisów, które mogą stanowić zagrożenie dla jakości pracy i rozwoju organizacyjnego

## 23. Etyka i przestrzeganie przepisów

Zainteresowane strony zamówienia publicznego muszą zapewnić przestrzeganie wszystkich mających zastosowanie przepisów, kodeksów postępowania i wytycznych oraz zgodność z zasadami udzielania zamówień publicznych: równego traktowania, niedyskryminacji, przejrzystości i proporcjonalności. Wszystkie zainteresowane strony zaangażowane w zamówienie publiczne muszą zapewnić weryfikację w całym zakresie konkretnych zadań, wykorzystując dostępne narzędzia do oceny ryzyka wystąpienia z jednej strony konfliktu interesów, korupcji, a z drugiej strony praktyk antykonkurencyjnych dostawców, takich jak uzgodnienia lub zmywy przetargowe lub potencjalnych problemów z przestrzeganiem przepisów w ich pracy.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	demonstrowanie etycznych i profesjonalnych zachowań zgodnych z kodeksem postępowania i normami etycznymi organizacji	zrozumienie i poszanowanie polityki organizacji w dziedzinie przestrzegania przepisów, ich zakresu oraz wymogów i ryzyka z nimi związanych	propagowanie kodeksu postępowania i norm etycznych organizacji wśród pracowników	opracowywanie kodeksu postępowania i etyki organizacji oraz stworzenie warunków do jego przestrzegania przez pracowników
2	wskazywanie orientacji na przestrzeganie przepisów przy przygotowywaniu rezultatów zamówienia	rozumienie, a następnie ocena wpływu naruszenia norm etycznych i polityki przestrzegania przepisów	wykonywanie przeglądu i monitorowanie projektów zamówień publicznych oraz zapewnienie, aby procesy w łańcuchu dostaw były zgodne z krajową polityką w dziedzinie etyki	tworzenie kultury przestrzegania przepisów w organizacji oraz dostosowanie jej do regulacji rządowych i polityki rządowej
3		konsultowanie się z ekspertami z zakresu prawa oraz innych dziedzin w przypadku wątpliwości co do praktyk związanych z przestrzeganiem przepisów	przedstawianie praktycznych zaleceń dotyczących zwiększenia zgodności z polityką przestrzegania przepisów i polityką regulacyjną obowiązującymi w organizacji	monitorowanie działań i planów, które prowadzą do skutecznego przestrzegania przepisów i ciągłego doskonalenia
4				identyfikowanie i analiza problemów z przestrzeganiem przepisów, które mogą stanowić zagrożenie dla jakości pracy i rozwoju organizacyjnego



## Kompetencje miękkie

### Kompetencje międzyludzkie

#### 24. Współpraca

Żaden pracownik ds. zamówień publicznych nie działa w odosobnieniu. Aby osiągnąć sukces, specjaliści ds. zamówień muszą współpracować ze sobą nawzajem oraz ze swoim otoczeniem. Oznacza to pracę w zespołach i zachęcanie do dzielenia się pomysłami oraz strategiami, a w konsekwencji gromadzenie fachowej wiedzy. Ma to zastosowanie w równym stopniu do małej organizacji, w której nabywca publiczny będzie musiał polegać zarówno na wewnętrznych, jak i zewnętrznych zainteresowanych stronach, co do większych organizacji i centralnych jednostek zakupujących, w których istnieje świadoma strategia budowania multidyscyplinarnych zespołów ds. zamówień publicznych w odniesieniu do konkretnych postępowań o udzielenie zamówienia (np. prawnik, ekonomista, specjalista lub ekspert w danym przedmiocie).

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	uwzględnianie swojej roli oraz aktywnego wnoszenia wkładu w osiąganie celów zespołu ds. zamówień publicznych	wnoszenie wkładu w dynamikę zespołu, aby zapewnić pozytywne relacje zawodowe oparte na współpracy, umożliwiające sukces zespołu	propagowanie znaczenia i korzyści płynących z różnorodności i integracji w ramach zespołów ds. zamówień publicznych	rozwijanie ducha i kultury zespołu na rzecz skutecznej pracy i współpracy zespołowej
2	rozumienie znaczenia budowania relacji opartych na zaufaniu i rzetelności	rozwinięcie i wzmocnienie relacji w ramach poszczególnych działów oraz z zainteresowanymi stronami, obywatelami, dostawcami itp.	wymiana wiedzy z innymi osobami przy jednoczesnym uznaniu ich doświadczenia i umiejętności	propagowanie sprzyjającego otoczenia dla pracy zespołowej, co ma służyć osiągnięciu wyników
3	stosowanie umiejętności interpersonalnych we współpracy z członkami zespołu		ułatwianie wymiany wiedzy fachowej i zasobów z zespołami oraz między nimi, uwzględniając ich wymiar strukturalny, funkcjonalny i kulturalny	propagowanie sprzyjającego otoczenia dla pracy zespołowej, co ma służyć osiągnięciu wyników
4	uczciwe i sprawiedliwe postępowanie z innymi osobami, ze zrozumieniem i szacunkiem		budowanie silnych zespołów, które czerpią korzyści z różnic w wiedzy fachowej, kompetencjach i pochodzeniu	działanie jako wzór do naśladowania i pokazywania dobrych przykładów współpracy w organizacji

## 25. Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami

Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami oznacza tworzenie i utrzymywanie solidnych stosunków wewnętrznych i zewnętrznych opartych na wzajemnym zaufaniu i wiarygodności. Specjaliści ds. zamówień publicznych muszą często współpracować z zainteresowanymi stronami, aby osiągnąć cele organizacji i przyczynić się do zrównoważonego rozwoju relacji z zainteresowanymi stronami.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	identyfikowanie wewnętrznych i zewnętrznych zainteresowanych stron oraz zrozumienia ich potrzeb	zapewnianie, aby potrzeby zainteresowanych stron zostały wysłuchane i skutecznie zaspokojone	korzystanie ze zdrowych relacji współpracy opartych na zaufaniu, zaangażowaniu i uczciwości	opowiadanie się za zdrowymi i efektywnymi relacjami współpracy na wysokim szczeblu
2	utrzymywanie dobrych relacji współpracy z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami na szczeblu operacyjnym	rozwinięcie dobrych, opartych na wzajemnym zaufaniu, relacji współpracy i dobrej komunikacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami	motywowanie wewnętrznych i zewnętrznych zainteresowanych stron do osiągnięcia pożądanego rezultatu	tworzenie w ramach organizacji kultury wybitnego zarządzania relacjami z zainteresowanymi stronami
3	uwzględnienie punktów widzenia wszystkich zainteresowanych stron przy analizowaniu problemów i możliwości	analiza potencjalnych pozytywnych i negatywnych konsekwencji, aby wybrać najbardziej odpowiednie metody zarządzania relacjami z zainteresowanymi stronami	wspieranie otoczenia, w którym można osiągnąć rozwiązania korzystne dla wszystkich	identyfikowanie strategicznych relacji z zainteresowanymi stronami i nadawanie im priorytetów
4	poszukiwanie rozwiązań, które zrównoważą potrzeby różnych zainteresowanych stron, oraz wyszukiwanie rozwiązań korzystnych dla wszystkich	budowanie relacji z odnośnymi zainteresowanymi stronami oraz zarządzanie tymi relacjami, mające na celu zapewnienie zrównoważonego rozwoju strategii dotyczących zainteresowanych stron	wspieranie proaktywnej pracy, która ma na celu przewidywanie i łagodzenie potencjalnych wyzwań związanych z komunikacją z zainteresowanymi stronami	przyjmowanie odpowiedzialności za wzmocnienie ukierunkowania na zainteresowane strony i ich zaangażowania na szczeblu organizacyjnym
5			rozwinięcie i wykorzystanie strategicznych relacji z zainteresowanymi stronami	zapewnienie, aby solidne zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami zostało uwzględnione w strategiach organizacyjnych

## 26. Zarządzanie zespołem i przywództwo

Zarządzanie zespołem i przywództwo mają kluczowe znaczenie dla określania jasnego kierunku i osiągalnych celów dla zespołów ds. zamówień publicznych i funkcji udzielania zamówień. Należy je wykorzystywać do promowania środowiska opartego na współpracy oraz pracy na rzecz wspólnych celów. Oznacza to stosowanie metod i technik dopasowanych do zespołu w celu wspierania jego członków, jasne określanie ról i obowiązków, identyfikację indywidualnych i grupowych oczekiwań dotyczących wyników oraz zachęcanie zespołu do współpracy na rzecz realizacji określonych celów.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	rozumienie różnych stylów przywództwa i dostosowanie się do nich	rozumienie konieczności dostosowania pracy zespołu do realizacji celów organizacji oraz konieczności odpowiedniego postępowania	odznaczanie się asertywnością, pewnością siebie i inteligencją emocjonalną przy zarządzaniu zespołem	rozwijanie kultury najlepszych praktyk i innowacji w ramach zespołu ds. zamówień publicznych i w ramach organizacji
2	zachęcanie do otwartej komunikacji w ramach zespołu	regularne przekazywanie członkom zespołu informacji zwrotnych na temat ich mocnych i słabych stron	umiejętność planowania i delegowania obowiązków oraz zarządzania nimi i nadawania im priorytetów zgodnie z możliwościami zespołu	propagowanie i wspieranie pozytywnych praktyk zarządzania zespołem i przywództwa
3	przekazywanie konstruktywnych informacji zwrotnych, co ma służyć zapewnieniu stałego doskonalenia w ramach zespołu, organizacji i służby	słuchanie i docenianie wkładu innych członków zespołu	zachęcanie do inicjatyw na rzecz zmian i wspierania tych inicjatyw oraz angażowania członków zespołu	kierowanie inicjatywami na rzecz zmian, aby spełnić wymogi polityki
4	przedstawianie konstruktywnych sugestii udoskonalania			

## Kompetencje miękkie

### Kompetencje w zakresie wyników

#### 27. Świadomość organizacyjna

Świadomość organizacyjna to rozumienie struktury administracyjnej, kultury organizacyjnej oraz ram prawnych i politycznych, które mają wpływ na organizację. Umożliwia ona zrozumienie motywacji poszczególnych zainteresowanych stron oraz podjęcie odpowiednich działań prowadzących do zabezpieczenia optymalnego wykorzystania środków i najlepszych rezultatów na rzecz organizacji.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	działanie zgodnie z wizją, misją i wartościami organizacji	identyfikowanie interesów i motywacji wewnętrznych zainteresowanych stron i wskazanie powiązanego ryzyka	opracowywanie i przeprowadzanie szkolenia mającego na celu przekazanie wartości i metod pracy organizacji	prowadzenie i wpływanie na kształt rozmów na wysokim szczeblu dotyczących polityki wewnętrznej
2	identyfikowanie istotnych możliwości szkoleniowych, aby wspierać własny rozwój zawodowy	rozumienie i szanowanie otoczenia prawnego organizacji	propagowanie wartości i aspektów społecznych organizacji służących wspieraniu skutecznej pracy zespołowej	określenie wyraźnych perspektyw kariery zawodowej oraz możliwości uczenia się i rozwoju pracowników
3	rozumienie struktury i procesów organizacji oraz sposobu, w jaki poszczególne działy wpływają na decyzje w sprawie zamówień publicznych	uzyskiwanie wytycznych i porad od ekspertów w organizacji, które mają służyć rozwiązywaniu problemów	przekazanie najgłębszego poziomu wiedzy na temat wewnętrznych procesów i procedur organizacji oraz systemu i narzędzi	kierowanie strategią organizacji w kierunku osiągnięcia optymalnego wykorzystania środków

## 28. Zarządzanie ryzykiem

Skuteczna realizacja projektu zamówienia publicznego wymaga zrozumienia i stosowania kluczowych koncepcji, praktyk i narzędzi zarządzania postępowaniami o udzielenie zamówienia. Te koncepcje zarządzania projektami można wykorzystać do zapewnienia, aby projekty zamówień publicznych były realizowane zgodnie z oczekiwanym harmonogramem, budżetem, jakością, przy zaangażowaniu zainteresowanych stron oraz z ograniczaniem ryzyka.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom Ekspertki
1	wykonywanie prostych zadań i wspierania przygotowywania rezultatów	podjęcie świadomych i właściwych decyzji, które wspierają realizację projektu	zapewnienie realizacji kluczowych etapów projektu i dostarczenie rezultatów, aby zrealizować cele projektu	propagowanie właściwego systemu i narzędzi zarządzania projektami w organizacji
2	przestrzeganie wytycznych i terminów na wykonanie działań związanych z rezultatami i projektami	organizowanie i koordynacja działań zgodnie z celami i strategią projektu	monitorowanie i prowadzenie złożonych projektów w niepewnym otoczeniu	przyjmowanie odpowiedzialności za skuteczność projektów i wdrożenie wybranego podejścia
3		przedstawianie sprawozdań na temat postępów w realizacji projektu i osiągniętych wyników, łącznie z oceną jakości	radzenie sobie ze złożonymi problemami budżetowymi oraz komunikacją z zainteresowanymi stronami	kierowanie strategią organizacji na rzecz zarządzania projektami i przewidywania wysokiego ryzyka oraz nieoczekiwanych sytuacji i łagodzenia ich skutków
4		umiejętne zarządzanie pojedynczym projektem od etapu określenia zakresu do zakończenia projektu	ustanowienie ram i podejścia dla projektu, z zapewnieniem odpowiedniego dostosowania celów projektu do ogólnej strategii	
5		identyfikacja zadań i delegowanie ich z wykorzystaniem odpowiednich zasobów		

## 29. Ukierunkowanie na wyniki

Specjaliści ds. zamówień publicznych muszą koncentrować wysiłki i nadawać priorytety zadaniom, aby zapewnić optymalne wykorzystanie środków, zgodnie z wytycznymi i polityką w zakresie usług publicznych. Ich zadaniem jest osiągnięcie oszczędności kosztów oraz realizacja strategicznych i zrównoważonych celów, proaktywne rozpoznawanie nieefektywności, pokonywanie przeszkód i dostosowywanie swojego podejścia w celu spójnego dostarczania zrównoważonych i charakteryzujących się wysoką efektywnością rezultatów zamówień publicznych.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	skuteczne zarządzanie czasem i nadawanie priorytetów zadaniom, aby dotrzymać terminów	wykazywanie wytrwałości i zaangażowania, aby osiągnąć cele zespołu i organizacji	określanie celów, które stanowią wsparcie dla osiągnięcia wyników, oraz wartości docelowych dotyczących optymalnego wykorzystania środków	wykazywanie się strategiczną świadomością na temat roli wewnętrznych zespołów i zewnętrznych zainteresowanych stron w skutecznej realizacji zamówień publicznych
2	dokonywanie przeglądu własnych wyników i ich poprawy	określanie celów zespołu, które wspierają osiągnięcie celów organizacyjnych i kluczowych wskaźników skuteczności działania	kierowanie zespołem ds. zamówień publicznych w taki sposób, aby spełniał normy i osiągnął wyniki zgodne z wartościami i misją organizacji	kierowanie motywacją i kształtowanie zachowań zainteresowanych stron, aby osiągnąć cele organizacji
3	energiczne i wytrwałe realizowanie poszczególnych celów, przy założeniu wysokich norm wyników	utrzymywanie koncentracji zespołu przez ustanawianie krótko- i długoterminowych planów działania	monitorowanie i analizowanie wyników, w tym z wykorzystaniem technik analizy statystycznej, na potrzeby określenia nowych celów	stworzenie kultury wyników i kształtowanie struktury organizacyjnej, która wspiera osiągnięcie celów
4	rozwinięcie podstawowego faktycznego zrozumienia czynników nadających kierunek działaniom organizacji	skuteczne zarządzanie efektywnością zespołu, co ma służyć osiągnięciu wyników w zakresie optymalnego wykorzystania środków		określenie ambitnych celów w zakresie optymalnego wykorzystania środków i wyników zamówień publicznych
5		mierzenie, w jakim stopniu wartości docelowe zostały osiągnięte		

## 30. Zarządzanie ryzykiem i kontrola wewnętrzna

Udzielanie zamówień publicznych odbywa się na zbiegu interesów publicznych i prywatnych. Podlega ono kilku warstwom nadzoru wewnętrznego i zewnętrznego, obejmującego nawet zainteresowanie mediów, i jest powszechnie uznawane za kluczowy obszar ryzyka w zakresie nadużyć finansowych i korupcji. W związku z tym dużą część pracy pracownika ds. zamówień publicznych stanowi zarządzanie szeregiem nakładających się na siebie czynników ryzyka. Wymaga to rygorystycznego i przemyślanego stosowania środków łagodzących i kontroli oraz proaktywnego podejścia do ochrony interesów organizacji i dobra publicznego.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	rozumienie, że udzielanie zamówień publicznych jest podatne na ryzyko, takie jak nadużycia finansowe i korupcja, i wnoszenia wkładu w jego identyfikację	umiejętność skutecznego wdrożenia poszczególnych funkcji kontroli wewnętrznej i audytu wewnętrznego	umiejętność proaktywnego zarządzania ryzykiem w celu wniesienia wartości dodanej do działań związanych z zamówieniami publicznymi	stosowanie zaawansowanych działań z zakresu zarządzania ryzykiem i kontroli zarówno na szczeblu operacyjnym, jak i strategicznym
2	wdrożenie procesów zarządzania ryzykiem, takich jak zarządzanie zmianą i kontrola wersji	stosowanie i dostosowanie procesów kontroli wewnętrznej do udzielania zamówień publicznych.	wdrażanie zaawansowanych procesów i narzędzi zarządzania ryzykiem, takich jak procesy i narzędzia informatyczne	opanowanie wszystkich wewnętrznych i zewnętrznych funkcji zabezpieczających oraz wykorzystywanie ich, aby wnieść wartość dodaną do działalności w obszarze zamówień publicznych
3			uwzględnianie wkładu z ocen ryzyka przy opracowywaniu strategii i polityki w dziedzinie zamówień publicznych	umiejętność pełnego włączenia procesów kontroli i zarządzania ryzykiem do systemów zarządzania zamówieniami publicznymi i operacyjnych systemów udzielania zamówień przy zastosowaniu ustanowionych kanałów komunikacji z organami ds. ochrony konkurencji i walki z korupcją

4			sugerowanie usprawnień systemu kontroli wewnętrznej stosowanego w odniesieniu do działalności w obszarze zamówień publicznych	korzystanie z korzyści wynikających z systemu i narzędzi zamówień publicznych do udoskonalenia opracowywania i wdrażania mechanizmów kontroli
---	--	--	---	---



## Załącznik nr 3 do Polityki zakupowej państwa

## Przykładowa matryca kompetencji

Grupa	Kompetencja	Profile zawodowe związane z zamówieniami publicznymi					
		Specjalista wspierający udzielanie zamówień	Samodzielny nabywca publiczny	Specjalista do spraw zamówień publicznych	Specjalista do spraw danej kategorii	Kierownik do spraw umów	Kierownik działu
Horyzontalne	Planowanie	-	1	1	2	2	3
	Proces Zakupowy	1	2	3	3	2	3
	Przepisy Prawa	-	2	1	1	2	4
	Platforma e-Zamówień i inne narzędzia elektroniczne	1	2	2	1	1	2
	Zielone i zrównoważone zamówienia publiczne	-	1	2	3	2	3
	Innowacyjne zamówienia publiczne	-	1	2	3	2	3
	Wiedza o przedmiocie zamówienia	-	1	1	3	-	-
	Zarządzanie dostawcami	1	1	1	2	2	2
	Negocjacje	-	2	2	-	2	3
Przed udzieleniem zamówienia	Analiza potrzeb i wymagań	1	1	2	2	-	3
	Wstępne konsultacje rynkowe	1	2	2	2	-	-
	Strategie udzielania zamówień publicznych	-	2	2	1	-	3

	Specyfikacja techniczna	1	2	2	3	-	-
	Dokumentacja przetargowa	1	2	2	1	-	-
	Ocena i wybór najkorzystniejszej ofert	-	2	2	1	-	2
Po udzieleniu zamówienia	Zarządzanie umowami	1	2	1	2	3	2
	Certyfikacja i płatność	1	2	1	-	3	2
	Sprawozdawczość i ocena	1	2	2	-	2	3
	Rozwiązywanie konfliktów i mediacje	-	1	1	-	2	2
Osobiste	Zdolności dostosowawcze i modernizacja	-	2	1	2	2	3
	Myślenie analityczne i krytyczne	1	2	2	2	3	4
	Komunikacja	1	2	2	1	3	3
	Etyka i przestrzeganie przepisów	2	3	2	1	3	4
Międzyludzkie	Współpraca	2	1	2	1	2	3
	Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami	1	1	2	1	3	4
	Zarządzanie zespołem i przywództwo	-	1	1	-	-	3
Wyniki	Świadomość organizacyjna	2	2	2	1	2	4
	Zarządzanie ryzykiem	1	2	2	-	2	3
	Ukierunkowanie na wyniki	1	2	2	2	3	3

	Zarządzanie ryzykiem i kontrola wewnętrzna	1	2	2	1	3	4
--	---	---	---	---	---	---	---

## **Załącznik nr 4 do Polityki zakupowej państwa**

### **Wykaz pytań kwestionariusza samooceny**

#### *Część pierwsza*

#### *Pytania ogólne*

Pytania ogólne dają obraz sytuacji danej osoby w zakresie zamówień publicznych. Pytania te nie są punktowane, a więc nie wliczają się do wyników indywidualnej samooceny. Obejmują raczej informacje kontekstowe, uzupełniające indywidualną samoocenę.

#### **Pytanie 1:**

Jakie jest Pani/Pana stanowisko w organizacji?

#### **Pytanie 2:**

Jakie są Pani/Pana bieżące zadania i obowiązki związane z zamówieniami publicznymi?

#### **Pytanie 3:**

Czy pracuje Pani/Pan w pełnym czy w niepełnym wymiarze godzin nad tymi zadaniami i w ramach tych obowiązków?

#### **Pytanie 4:**

Od ilu lat zajmuje Pani/Pan obecne stanowisko?

#### **Pytanie 5:**

Ile posiada Pani/Pan łącznie lat doświadczenia w dziedzinie zamówień publicznych?

#### **Pytanie 6:**

Jakiego rodzaju szkolenia z zakresu zamówień publicznych odbyła Pani/odbył Pan i jaki był ich poziom?

### ***Część druga***

#### ***Pytania w zakresie wiedzy***

Pytania dotyczące wiedzy obejmują wiedzę posiadaną przez daną osobę w dziedzinie zamówień publicznych w porównaniu z wiedzą oczekiwaną (docelowym poziomem biegłości) określoną dla profilu zawodowego tej osoby. Odpowiadający powinien ocenić poziom swojej biegłości w skali od 0 do 4.

#### **Kompetencja 1: Planowanie;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat planowania, wyznaczania priorytetów strategicznych oraz budżetu zamówień publicznych w Pana/Pani organizacji?

#### **Kompetencja 2: Proces zakupowy**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat poszczególnych etapów cyklu życia zamówień publicznych – od okresu poprzedzającego publikację ogłoszenia do okresu po udzieleniu zamówienia?

#### **Kompetencja 3: Przepisy prawa;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat przepisów dotyczących zamówień publicznych oraz innych stosownych obszarów prawa?

#### **Kompetencja 4: Platforma e-Zamówień i inne narzędzia elektroniczne;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat e-zamówień i innych systemów oraz narzędzi informatycznych?

#### **Kompetencja 5: Zielone i zrównoważone zamówienia publiczne;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat stosownych polityk zrównoważonego rozwoju oraz sposobów ich promowania?

**Kompetencja 6: Innowacyjne zamówienia publiczne;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat stosownych polityk innowacyjności oraz sposobów ich promowania?

**Kompetencja 7: Wiedza o przedmiocie zamówienia;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat cech i specyfiki co najmniej jednej konkretnej kategorii dostaw, usług lub robót budowlanych?

**Kompetencja 8: Zarządzanie dostawcami;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat strategii i procesów zarządzania dostawcami?

**Kompetencja 9: Negocjacje;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat procesów negocjacji istotnych w kontekście zamówień publicznych?

**Kompetencja 10: Analiza potrzeb i wymagań;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat narzędzi i technik służących do identyfikacji potrzeb?

**Kompetencja 11: Wstępne konsultacje rynkowe;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat narzędzi analizy rynku i stosownych technik zaangażowania rynkowego?

**Kompetencja 12: Strategie udzielania zamówień publicznych;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat poszczególnych strategii udzielania zamówień, m.in. rodzajów procedur, dzielenia zamówień na części oraz rodzajów umów?

**Kompetencja 13: Specyfikacje techniczne;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat wymogów w zakresie sporządzania specyfikacji technicznych?

**Kompetencja 14: Dokumentacja przetargowa;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat wymogów w zakresie przygotowywania dokumentacji przetargowej?

**Kompetencja 15: Ocena i wybór najkorzystniejszej ofert;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat procesu oceny?

**Kompetencja 16: Zarządzanie umowami;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat zasad zarządzania umowami?

**Kompetencja 17: Certyfikacja i płatność;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat procedury certyfikacji i płatności?

**Kompetencja 18: Sprawozdawczość i ocena;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat narzędzi i technik służących do monitorowania umów?

**Kompetencja 19: Rozwiązywanie konfliktów i mediacje;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat procedur rozwiązywania konfliktów i mediacji oraz funkcjonowania systemu odwoławczego?

**Kompetencja 20: Zdolności dostosowawcze i modernizacja;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat technik i narzędzi zarządzania zmianą?

**Kompetencja 21: Myślenie analityczne i krytyczne;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat podejść i narzędzi w kwestii analitycznego i krytycznego myślenia?

**Kompetencja 22: Komunikacja;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat narzędzi i technik komunikacji oraz sposobu stosowania zasad udzielania zamówień publicznych?

**Kompetencja 23: Etyka i przestrzeganie przepisów;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat przepisów i zasad proceduralnych oraz narzędzi, kodeksów i wytycznych pomagających zapewnić ich przestrzeganie?

**Kompetencja 24: Współpraca;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat narzędzi i technik współpracy?

**Kompetencja 25: Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat kluczowych pojęć i metod zarządzania zainteresowanymi stronami?

**Kompetencja 26: Zarządzanie zespołem i przywództwo;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat kluczowych pojęć i metod zarządzania zespołem?

**Kompetencja 27: Świadomość organizacyjna;**



Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat struktury administracyjnej, procedur i procesów Pani/Pana organizacji, a także jej kultury wewnętrznej oraz ram prawnych i ram polityki?

**Kompetencja 28: Zarządzanie ryzykiem;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat narzędzi i technik zarządzania projektami stosownych dla administracji publicznej?

**Kompetencja 29: Ukierunkowanie na wyniki;**

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat strategii i metod zarządzania kosztami i wynikami, a także kluczowymi wskaźnikami skuteczności działania, które pomagają wykrywać niewydolności i monitorować wyniki finansowe zamówień oraz sposób, w jaki zamówienia zapewniają optymalne wykorzystanie środków?

**Kompetencja 30: Zarządzanie ryzykiem i kontrola wewnętrzna;**

1. Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat funkcji audytu i kontroli?
2. Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat narzędzi i technik zarządzania ryzykiem związanym z audytem?

**Część trzecia**

**Pytania dotyczące umiejętności**

Pytania dotyczące umiejętności obejmują zakres umiejętności posiadanych przez daną osobę w porównaniu z oczekiwanymi umiejętnościami (docelowym poziomem biegłości) określonymi w profilu zawodowym tej osoby.

**Kompetencja 1: Planowanie;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan opracowywać plan zamówień publicznych w zależności od dostępnych zasobów budżetowych?

**Kompetencja 2: Proces zakupowy;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan śledzić różne etapy postępowania o udzielenie zamówienia?

**Kompetencja 3: Przepisy prawa;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan zastosować konkretne aspekty przepisów dotyczących zamówień publicznych oraz inne instrumenty prawne wpływające na zamówienie?

**Kompetencja 4: Platforma e-Zamówień i inne narzędzia elektroniczne;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan wykorzystywać e-zamówienia i inne systemy oraz narzędzia informatyczne?

**Kompetencja 5: Zielone i zrównoważone zamówienia publiczne;**

Jak skutecznie potrafi Pani/Pan włączyć do procesu udzielania zamówień cele z zakresu zrównoważonego rozwoju określone przez organizację i w krajowych strategiach politycznych?

**Kompetencja 6: Innowacyjne zamówienia publiczne;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan włączyć do procesu udzielania zamówień cele w zakresie innowacyjności określone przez organizację i w krajowych strategiach politycznych?

**Kompetencja 7: Wiedza o przedmiocie zamówienia;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan w pełni wykorzystać co najmniej jedną kategorię dostaw, usług lub robót budowlanych?

**Kompetencja 8: Zarządzanie dostawcami;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan rozwijać relacje z dostawcami, zarządzać nimi i je utrzymywać, z jednoczesnym poszanowaniem zasad udzielania zamówień publicznych?

**Kompetencja 9: Negocjacje;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan stosować procesy i strategie negocjacji na etapach udzielania zamówień publicznych oraz w trakcie zarządzania umowami, zgodnie z zasadami udzielania zamówień publicznych i normami etycznymi ?

**Kompetencja 10: Analiza potrzeb i wymagań;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan zastosować narzędzia i techniki samooceny w celu określenia potrzeb organizacji i użytkowników końcowych odnośnie do przedmiotu zamówienia?

**Kompetencja 11: Wstępne konsultacje rynkowe;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan zastosować techniki analizy rynku i zaangażowania rynkowego, aby zrozumieć charakterystykę rynku dostawców i tendencje na nim panujące?

**Kompetencja 12: Strategie udzielania zamówień publicznych;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan wybrać spośród szeregu dostępnych strategii zakupowych tę, która najlepiej pasuje do danego zamówienia, a jednocześnie pozwala na osiągnięcie celów organizacji?

**Kompetencja 13: Specyfikacja techniczna;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan sporządzić projekt specyfikacji technicznej, który umożliwi potencjalnym oferentom złożenie realistycznych ofert odpowiadających potrzebom organizacji?

**Kompetencja 14: Dokumentacja przetargowa;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan przygotować dokumenty zamówienia zawierające stosowne kryteria wykluczenia, kwalifikacji i udzielenia zamówienia?

**Kompetencja 15: Ocena i wybór najkorzystniejszej ofert;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan w obiektywny i przejrzysty sposób ocenić oferty na podstawie wcześniej zdefiniowanych kryteriów?

**Kompetencja 16: Zarządzanie umowami;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan nadzorować realizację umowy, przy jednoczesnym zapewnieniu zgodności technicznej dostarczanych towarów, robót budowlanych lub usług?

**Kompetencja 17: Certyfikacja i płatność;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan zastosować zasady weryfikacji i ramy kontroli finansowej do sprawdzenia zamówienia pod kątem zgodności z przepisami przed przystąpieniem do płatności?

**Kompetencja 18: Sprawozdawczość i ocena;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan ocenić proces, wyniki oraz rezultaty zamówienia, aby wyciągnąć wnioski na temat tego, jak poprawić wyniki przyszłych zamówień?

**Kompetencja 19: Rozwiązywanie konfliktów i mediacje;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan zapobiegać konfliktom i je rozwiązywać oraz zarządzać skargami w ramach krajowego systemu odwoławczego?

**Kompetencja 20: Zdolności dostawcze i modernizacja;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan przewidzieć zmiany zadań i okoliczności oraz dostosować się do nich oraz jak bardzo jest Pani nastawiona/ Pan nastawiony na ciągłą naukę i rozwój?

**Kompetencja 21: Myślenie analityczne i krytyczne;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan wykorzystywać analityczne i krytyczne myślenie do oceny sytuacji lub informacji oraz rozwiązywania problemów?

**Kompetencja 22: Komunikacja;**

W jakim stopniu potrafi Pan/Pani prowadzić skuteczną komunikację, dostosowując środek przekazu i komunikat do odbiorców docelowych przy jednoczesnym zapewnieniu przestrzegania zasad udzielania zamówień publicznych?

**Kompetencja 23: Etyka i przestrzeganie przepisów;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan zapewnić zgodność z mającymi zastosowanie przepisami, zasadami i normami etycznymi dotyczącymi zamówień publicznych?

**Kompetencja 24: Współpraca;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan promować myślenie i procesy oparte na współpracy?

**Kompetencja 25: Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan budować wzajemne zaufanie przyczyniające się do nawiązywania silnych relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami?

**Kompetencja 26: Zarządzanie zespołem i przywództwo;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan dostosować metody i techniki zarządzania i przywództwa do zespołu i okoliczności, tworząc w ten sposób środowisko sprzyjające osiągnięciu wspólnych celów?

**Kompetencja 27: Świadomość organizacyjna;**

W jakim stopniu jest Pani/Pan w stanie zrozumieć zarówno funkcję udzielania zamówień, jak i strukturę i kulturę organizacji?

**Kompetencja 28: Zarządzanie ryzykiem;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan zastosować narzędzia i techniki zarządzania projektem do celów przeprowadzenia postępowania o udzielenie zamówienia oraz realizacji umowy w skuteczny sposób?

**Kompetencja 29: Ukierunkowanie na wyniki;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan stosować strategię i metody zarządzania działalnością handlową i zarządzania wydajnością w celu maksymalizacji optymalnego wykorzystania środków przeznaczanych na zamówienia publiczne?

**Kompetencja 30: Zarządzanie ryzykiem i kontrola wewnętrzna;**

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan wykonywać poszczególne funkcje inspekcji, kontroli, audytu i oceny mające zastosowanie do zamówień publicznych?

## **Załącznik nr 5 do Polityki zakupowej państwa**

### **Wsparcie Sieci Badawczej Łukasiewicz – Centrum Oceny Technologii**

Sieć Badawcza Łukasiewicz to trzecia co do wielkości w Europie i największa w Polsce sieć badawcza, skupiająca 32 instytuty w 11 polskich miastach. Jej częścią jest **Centrum Oceny Technologii (COT-Ormasz)**, dzięki czemu ma ono możliwość współpracy z zespołem ponad 4500 kreatywnych naukowców i inżynierów, korzysta z 440 laboratoriów B+R i unikatowej w skali kraju aparatury badawczej, w której skład wchodzi 3762 urządzeń specjalistycznych.

Celem COT jest:

- zbliżanie biznesu do nauki, wspieranie rozwoju społecznie odpowiedzialnych innowacji
- doradztwo naukowe w zakresie wdrażania społecznie odpowiedzialnych innowacji

**Zakres wsparcia COT dla zamawiających z administracji rządowej może obejmować:**

#### **1. Etap I – analiza potrzeb i wymagań**

- Identyfikacja technologii aktualnie wykorzystywanych na rynku
- Analiza trendów, nakierowana na wskazanie takich technologii, które mają najwyższy potencjał rynkowy
- Badania partycypacyjne – Badanie opinii interesariuszy – użytkowników
- Technologiczny SWOT – Szanse i zagrożenia, wady i zalety danych technologii
- Roadmapping technologiczny – Mapowanie opcji technologicznych dostosowane do potrzeb zamawiającego
- Rankingowanie, benchmark technologii – Ocena opcji technologicznych
- Wycena technologii – Określenie orientacyjnej wartości zamówienia

#### **2. Etap II – opis zamówienia**

- Opracowanie założeń do opisu przedmiotu zamówienia
- Konsultacje prawne, m.in. w zakresie RODO, cyberbezpieczeństwa, własności intelektualnej
- Opracowanie warunków udziału w postępowaniu
- Opracowanie kryteriów oceny oferty

### **3. Etap III – Wsparcie przy wyborze wykonawcy i odbiorze produktu (opcjonalnie, realizowany w zależności od zgłoszonych potrzeb)**

- Komisje eksperckie – Wsparcie w zakresie oceny ofert, możliwość udziału ekspertów Łukasiewicza w pracach komisji przetargowej
- Odbiór produktu – Weryfikacja zgodności produktu z przedmiotem zamówienia
- Wdrożenie produktu – Udział ekspertów Łukasiewicza w procesie wdrażania produktu

#### **Model współpracy z instytucjami zamawiającymi**

1. Zamawiający zgłasza się do Łukasiewicz – COT, składając krótki opis zamówienia, potrzeby zakupowej.
2. Łukasiewicz – COT kompletuje zespół projektowy złożony ze swoich ekspertów i przystępuje do realizacji projektu mającego na celu wsparcie zamawiającego, w tym identyfikuje potrzeby klienta i sporządza opis przedmiotu zamówienia.

Dzięki temu, że COT jest częścią Sieci Badawczej Łukasiewicza, do realizacji zadania może wykorzystać potencjał naukowców i inżynierów ze wszystkich instytutów Łukasiewicza oraz skorzystać z ich laboratoriów i aparatury badawczej. Dzięki temu potencjałowi jest w stanie wesprzeć instytucję zamawiającą **w terminie 3–4 tygodni**, tj. zrealizować projekt, opisać przedmiot zamówienia i przekazać zamawiającemu, tak aby był to produkt gotowy do wszczęcia postępowania.

#### **Obszary wsparcia**

COT pracuje w ramach czterech poniższych grup badawczych skupiających naukowców i inżynierów ze wszystkich instytutów Łukasiewicza, współtworząc programy badawczo-rozwojowe w obszarach strategicznych dla rozwoju polskiej gospodarki i społeczeństwa. Grupy badawcze COT to:

#### **1. INTELIGENTNA I CZYSTA MOBILNOŚĆ – Priorytetowy obszar prac pozwalających na budowę i rozwijanie nowych technologii.**

- 1) Elektromobilność;
- 2) Systemy zarządzania łańcuchami logistycznymi;
- 3) Nowoczesne składowanie;
- 4) Inteligentne miasta;
- 5) Robotyzacja;



- 6) Efektywne sieci dystrybucji;
- 7) Projektowanie pojazdów autonomicznych.

**2. ZRÓWNOWAŻONA GOSPODARKA I ENERGIA – Rozwijanie technologii modułowych: energooszczędnych, ekologicznych, zapewniających krótki czas wykonania inwestycji, oraz atrakcyjnych cenowo.**

- 1) Energetyka prosumencka;
- 2) Energia z odpadów i paliw alternatywnych;
- 3) Rozwój technologii magazynowania energii;
- 4) Wytwarzanie biodegradowalnych materiałów;
- 5) Rozwój technologii pozyskiwania surowców, przetwarzania odpadów i ścieków.

**3. TRANSFORMACJA CYFROWA – rozwój innowacji cyfrowych, monitoring i analiza krajowych oraz zagranicznych strategii dotyczących transformacji cyfrowej.**

- 1) Automatyka i robotyka;
- 2) Fotonika;
- 3) Sztuczna inteligencja;
- 4) Data Science;
- 5) Internet rzeczy;
- 6) Inteligentne usługi dla obywatela i przedsiębiorstw;
- 7) Cyfrowe rolnictwo;
- 8) Cyfrowa edukacja.

**4. ZDROWIE – Wsparcie prac badawczo-rozwojowych nad programem dotyczącym profilaktyki i diagnostyki onkologicznej.**

- 1) Nowoczesna i spersonalizowana diagnostyka;
- 2) Terapie medyczne oparte na inżynierii białek i wykorzystaniu sztucznej inteligencji i biosensorów;
- 3) Chemiczna synteza substancji czynnych.

Ponadto zakres wsparcia COT – Łukasiewicz obejmować może także:

### **1. Doradztwo biznesowe**

- Prognozy makroekonomiczne
- Analizy rynku (producenci, dostawcy, zapotrzebowanie)
- Analizy kosztowa i cenowa
- Analizy produkcji
- Analizy zastosowań produktu
- Strategie patentowe
- Ocena technologii
- Audyt technologiczny
- Studium opłacalności
- Obsługa procesów B+R
- Doradztwo w zakresie certyfikacji
- Wycena IP

### **2. Wsparcie legislacyjne**

- Monitorowanie legislacyjne
- Opiniowanie

### **3. Badania**

- Badania opinii społecznej (ogólnopolskie, lokalne)
- Badania eksperckie
- Badania komunikacji, strategie komunikacyjne
- Monitorowanie trendów i foresight technologiczny

### **4. Współpraca naukowa**

- Pozyskiwanie grantów
- Monitorowanie źródeł finansowania

### **5. Wsparcie wdrożeń**

- Studia wykonalności
- Ścieżki komercyjne

## **Załącznik nr 6 do Polityki zakupowej państwa**

### **Wytyczne dotyczące stworzenia strategii zakupowych**

Strategia jest pewnym planem działania, którego realizacja ma prowadzić do osiągnięcia przyjętych przez zamawiającego celów w obszarze zamówień publicznych, w tym celów o charakterze strategicznym. Dlatego też strategia powinna określać procedury wewnętrzne i reguły działania, które mają służyć stworzeniu odpowiedniego środowiska wewnętrznego oraz zapewnieniu właściwego wykorzystania potencjału zamawiającego.

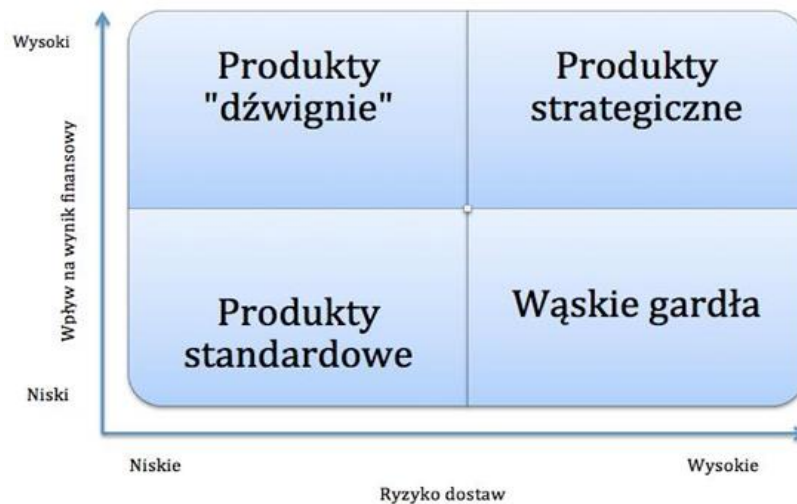
Strategie poszczególnych organów (zamawiających) z administracji rządowej mogą się różnić z racji tego, że organy te mają odmienne priorytety i zadania, do realizacji których zostały powołane. Wspólnym mianownikiem wszystkich strategii powinna być realizacja celów strategicznych państwa w obszarze zamówień publicznych, które zostały uwzględnione w Polityce zakupowej państwa.

Rzetelne opracowanie strategii daje zamawiającemu realną możliwość podniesienia efektywności procesów zakupowych, gdyż pozwala na ich odpowiednie przygotowanie. Zespół praktyków realizujący konkretną potrzebę zakupową może w oparciu o postanowienia strategii podejmować decyzje np. o przeprowadzeniu wstępnych konsultacji rynkowych czy też zastosowaniu określonych narzędzi zakupowych.

Strategia pozwala również na przygotowanie i wdrożenie optymalnego planu szkoleniowego dla komórki zamówieniowej oraz komórek merytorycznych, w zakresie kompetencji i narzędzi kluczowych dla efektywnego realizowania potrzeb zakupowych. Ponadto strategia może być wykorzystana do identyfikacji luk kompetencyjnych i braków kadrowych po stronie zamawiającego, które powinny być uzupełnione.

Portfel zakupowy organów administracji rządowej jest dość zróżnicowany. Znajdują się w nim zarówno zakupy standardowe, które służą zaspokajaniu podstawowych potrzeb urzędu, jak i zakupy o charakterze złożonym i strategicznym. Dlatego też zamawiający powinni podjąć próbę przeglądu realizowanych zakupów oraz podziału ich według schematu

wzorowanego na modelu macierzy, opracowanej przez dr. Petera Kraljica. Z tą jednak różnicą, że na osi pionowej, w przypadku zamówień publicznych, nie jest zaznaczony wpływ na wynik finansowy, ale możliwość realizowania ustawowych celów, jakie są nałożone na zamawiającego będącego organem administracji rządowej (linia pionowa na poniższej macierzy).



Źródło: Współczesna gospodarka. Zakupy i ich wpływ na generowanie oszczędności w przedsiębiorstwie produkcyjnym, Agnieszka Marchlewska-Organista

Zgodnie z powyższym modelem macierzy Kraljica całość zamówień należy podzielić na cztery grupy:

- **Produkty standardowe:** To największa grupa zakupów realizowanych przez każdego zamawiającego. Produkty standardowe to produkty stosunkowo łatwe do zakupu i szeroko dostępne. Charakteryzują się tym, że na rynku jest bardzo duża grupa wykonawców, którzy są w stanie je zrealizować. Z tego względu nie są one obciążone ryzykami zakupowymi w zakresie terminowej realizacji. Nie mają także bezpośredniego związku z realizowaniem ustawowych celów przez zamawiających. Produktami standardowymi mogą być np. materiały biurowe, usługi sprzątnia, catering itp. Mogą to być także zakupy powtarzające się okresowo, w związku z czym w procesie ich udzielania można wykorzystywać posiadaną bazę danych w zakresie opisu przedmiotu zamówienia.

Przy realizacji zakupów standardowych można wykorzystywać takie narzędzia, jak: umowa ramowa, dynamiczny system zakupów, przetarg nieograniczony ze standardowymi warunkami.

Istotnym narzędziem powodującym realne korzyści zarówno cenowe, jak i oszczędność czasu i zasobów ludzkich, może być w tym względzie możliwość zastosowania zamówień wspólnych.

- **Zakupy dźwignie:** To zakupy mające bardzo duży wpływ na możliwość realizowania celów ustawowych zamawiającego, ale nie wiążą się z dużym ryzykiem zakupowym, w tym w zakresie terminu realizacji. Głównym powodem niskiego ryzyka zakupowego jest duża ilość potencjalnych wykonawców, którzy będą w stanie zrealizować zamówienie. To też powoduje, że przygotowując opis przedmiotu zamówienia należy skupić się na jakości dostaw, usług i robót budowlanych. Wskazane jest także stosowanie kryteriów oceny ofert i warunków udziału w postępowaniu, tak aby można było realizować cele strategiczne w zakresie zamówień zrównoważonych oraz innowacyjnych.

Przy tego rodzaju zakupach należy rozważyć możliwość wykorzystania narzędzia w postaci zamówień wspólnych.

- **Zakupy strategiczne:** To najważniejsza grupa zakupów, które mają bardzo duży wpływ na możliwość realizowania ustawowych celów przez zamawiającego. Są one również obarczone stosunkowo dużym ryzykiem zakupowym (np. związanym z terminową realizacją zamówienia), co jest związane z ograniczoną ilością wykonawców mogących zrealizować zamówienie. Mają one charakter priorytetowy dla zamawiającego i cała procedura wewnętrzna i regulacje powinny być skonstruowane w ten sposób, aby ułatwić pracownikom przygotowanie realizacji tego typu zakupów. Powinny zostać także opisane reguły postępowania związane z wykorzystaniem narzędzi, jakie daje ustawa Pzp, tj. analizą potrzeb i wymagań; wstępne konsultacje rynkowe.

Z uwagi na priorytetowy charakter przygotowanie procesu zakupowego powinno zostać poprzedzone planem działania z wyznaczeniem poszczególnych etapów. Plan powinien być tak skonstruowany, aby uwzględniał ryzyko wystąpienia różnych okoliczności np. opóźnienia w procesie zakupowym związanego z odwołaniem do Krajowej Izby Odwoławczej oraz skargą do sądu.

Jest to rodzaj zakupów, w którym o poszczególnych etapach, terminach oraz potencjalnych ryzykach powinien być informowany kierownik zamawiającego, a najważniejsze role w procesie przygotowywania i przeprowadzania procesu zakupowego powinni pełnić dyrektorzy poszczególnych komórek oraz pracownicy z największym doświadczeniem i umiejętnościami (poziom zaawansowany i ekspercki).

- **Zakupy tzw. „wąskie gardła”:** Zakupy, w których przedmiot zamówienia ma niewielki wpływ na możliwość realizowania ustawowych celów, ale występuje duże ryzyko związane z terminową realizacją zamówienia. Może to być produkt nietypowy, niestandardowy, wytwarzany na specjalne zamówienie oraz taki, którego realizacji może się podjąć stosunkowo niewielka ilość wykonawców.

W tej grupie zakupów istotne jest, aby przygotowany został plan działania na wypadek urealnienia się ryzyka nieterminowej realizacji zamówienia lub innej tego typu sytuacji „kryzysowej”. Konieczne jest także podjęcie stosownych działań związanych z przygotowaniem procesu zakupowego odpowiednio wcześniej, tak aby zminimalizować to ryzyko.

W przypadku zdiagnozowania zakupu jako tzw. „wąskiego gardła” należy dokonać analizy w kierunku alternatywnego sposobu zaspokojenia danej potrzeby zakupowej, a także zbadać możliwość innych wariantów realizacji takiego zamówienia.

Należy także pamiętać, że nadanie poszczególnym zakupom ww. statusów nie musi być stałe. Przykładowo, zakup pierwotnie uznany za standardowy może ostatecznie okazać się zakupem typu „wąskie gardło” lub pierwotnie uznany za zakup typu dźwignia będzie ostatecznie zakupem standardowym. Uzależnione jest to zarówno od zmian na rynku wykonawców, ale także od działań zamawiającego, który może poszukiwać alternatywnych metod zaspokojenia swojej potrzeby zakupowej.

### **Cele strategii i sposób ich realizacji**

Strategia powinna określać wyraźnie cele, które zostaną osiągnięte przez jej realizację. Zgodnie z przyjętymi priorytetami Polityki zakupowej państwa cele te powinny uwzględniać m.in.:

- 1) wzrost zamówień zrównoważonych oraz innowacyjnych;

- 2) zwiększenie ilości składanych ofert w postępowaniach, w tym większy udział przedsiębiorców z sektora MSP w zamówieniach.

### **Centralizacja i koordynacja wykonywania strategii**

Odpowiedzialnym za opracowanie i wdrożenie strategii zakupowej jest kierownik zamawiającego. Do kierownika zamawiającego należy również bieżące monitorowanie postępu realizacji przyjętych celów.

## Załącznik nr 7 do Polityki zakupowej państwa

### Dobre praktyki – przykładowe warunki dostępności wraz z przykładowymi zapisami możliwymi do wykorzystania przez zamawiających

Ustawa o dostępności nakłada na podmioty publiczne obowiązek zapewnienia grupie beneficjentów tych przepisów minimalnych warunków dostępności: architektonicznej, cyfrowej oraz informacyjno-komunikacyjnej (art. 6 ww. ustawy). Obowiązek ten powinien być realizowany między innymi na gruncie zamówień publicznych. Zamawiający (podmioty publiczne) powinni uwzględniać warunki, o których mowa w art. 6 ww. ustawy, adekwatnie do specyfiki zamówienia publicznego, zawsze wtedy, gdy jest to uzasadnione charakterem przedmiotu zamówienia. Należy jednak pamiętać, że pojęcie dostępności w zamówieniach jest pojęciem szerszym i nie ogranicza się jedynie do wskazanych wyżej trzech obszarów. W celu jego skutecznej realizacji zamawiający powinni uwzględniać również pozaustawowe wytyczne dotyczące dostępności, bowiem ich zastosowanie może się przyczynić do zapewnienia większego niż minimalny poziomu dostępności. Dlatego w poniżej przedstawionych przykładach wskazano, które elementy to warunki dostępności odwołujące się do obowiązków ustawowych (oznaczone lit. „O”), a które to fakultatywne wymagania wynikające z dodatkowych standardów lub wytycznych w zakresie dostępności (oznaczone lit. „F”), których zastosowanie to dobra praktyka.

**Przykład nr 1:** Zlecenie szkolenia w formie on-line dla zamkniętej grupy odbiorców (przy założeniu braku publikacji treści ze szkolenia na stronie www. lub organizacji w formie webinaru)

1. wykonawca powinien na etapie rekrutacji w formularzu zgłoszeniowym zapytać o szczególne potrzeby uczestników, np.: (F)

Mimo że element ten nie jest wprost wymagany ustawą brak jego zastosowania spowoduje brak wiedzy na temat tego, jakie osoby uczestniczą w szkoleniu i czy mają szczególne potrzeby. Zastosowanie formularza pozwala więc uniknąć sytuacji, w której wykonawca będzie zaskoczony potrzebą zapewnienia dostępności – np. zastosowania polskiego języka migowego (PJM). Jednocześnie zastosowanie formularza może uzasadnić brak zastosowania pewnych elementów z zakresu dostępności podczas szkolenia (np. PJM, jeśli wśród słuchaczy nie ma osoby niesłyszącej).

2. zapewnienie tłumacza PJM; (O – jeśli potwierdzony zostanie udział osoby głuchej i jej oczekiwanie w tym zakresie)



3. zapewnienie materiałów informacyjnych w różnych formatach, np. w druku powiększonym, na kontrastowym tle; (O – jeśli wystąpi taka potrzeba)
4. zapewnienie alternatywnych kanałów komunikacji na etapie rekrutacji i później np. tłumacz PJM, email, sms; (O)
5. zapewnienie napisów na żywo; (F)
6. pozostawienie miejsca na wpisanie innych potrzeb wynikających z niepełnosprawności. (F)

Należy pamiętać, że zgłoszenie szczególnej potrzeby obliguje organizatora do jej spełnienia w możliwie największym stopniu.

Warto także zaznaczyć, że w przypadku organizacji szkolenia on-line w formie otwartej (webinar) i publikacji nagrania na stronie internetowej podmiotu, wykonawca powinien zostać zobowiązany do zapewnienia elementów związanych z dostępnością cyfrową tego materiału (napisy, tłumacz PJM jako elementy obligatoryjne).

**Przykład nr 2:** Zlecenie organizacji szkolenia w formie stacjonarnej

1. budynek i pomieszczenia, w których organizowane są szkolenia/konferencje, powinny być dostępne architektonicznie – może zostać to zapewnione na wiele sposobów, np. przez organizację wydarzenia na parterze budynku lub jeśli wydarzenie znajduje się na piętrze, dobrą praktyką jest zapewnienie windy w budynku, w którym będzie odbywało się wydarzenie; (O)
2. zapewnienie wolnych od barier poziomych i pionowych przestrzeni komunikacyjnych budynków, czyli możliwość poruszania się po piętrach i pomiędzy piętrami; (O)
3. toalety powinny być przystosowane dla osób z niepełnosprawnością; (O)
4. na teren wydarzenia muszą mieć możliwość wejścia osoby z psami asystującym (O) – psom należy zapewnić miskę z wodą; (F)
5. dostępność miejsc parkingowych dostosowanych do osób z niepełnosprawnością – tzw. niebieska koperta; (F)
6. lokalizacja wydarzenia powinna być dobrze skomunikowana z resztą miasta lub miejscowości – z łatwym dostępem do autobusu, tramwaju; (F)
7. odpowiednio obniżone: lada recepcji i/lub stoły. (F)

**Przykład nr 3:** wymóg w OPZ dotyczy przygotowania dokumentów spełniających wymagania dostępności, np. w związku z realizacją szkolenia

Wszystkie materiały muszą spełniać standardy dostępności. Są one obowiązkowe dla wszystkich podmiotów, które realizują zamówienia publiczne zgodnie z zachowaniem wymagań z art. 6 ustawy o dostępności. Oznacza to m.in.:

1. przygotowanie tekstów czcionką bezszeryfową, wielkości min. 11–12 pkt;
2. stosowanie interlinii min. 1,15;
3. wyrównanie tekstu do lewej strony;
4. wklejone obrazy i wykresy powinny zawierać opis alternatywny – informujący osobę niewidomą, co znajduje się na grafice, gdy tekst jest czytany przez czytnik;
5. tekst powinien zostać podzielony na akapity, z zastosowaniem nagłówków i automatycznych spisów treści.

**Przykład nr 4:** wymóg w OPZ dotyczący zapewnienia usługi tłumacza polskiego języka migowego (PJM), np. w związku z realizacją szkolenia

1. Określenie pożądanego wykształcenia, np. – tłumacz PJM posiadający certyfikat T2 biegłego tłumacza języka migowego Polskiego Związku Głuchych lub równoważny; (F)
2. Zadbanie o widoczność tłumacza PJM podczas wydarzenia online: (F)
  - a) podział ekranu na mniejsze moduły, tak aby zapewnić uczestnikom spotkania jednocześnie widok: prelegenta + prezentacji + tłumacza PJM, na bieżąco przekładającego spotkanie na język migowy,
  - b) możliwość „przypięcia” ekranu z widocznym tłumaczem PJM, tak aby uczestnik, który będzie potrzebował korzystać z tłumacza, mógł stale go widzieć na ekranie,
  - c) podczas transmisji na żywo tłumacz PJM nie powinien być mniejszy niż 1/8 ekranu, co oznacza 1/2 wysokości i 1/4 szerokości ekranu,

Dodatkowe informacje:

(<https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/fundusze-europejskie-bez-barier/dostepnosc-plus/aktualnosci/jak-tworzyc-dostepne-komunikaty-komunikacja-nie-tylko-w-czasach-epidemii/>).

- d) grafika wykorzystywana jako tło dla tłumacza PJM: (F)
  - nie może odwracać uwagi od tłumaczenia;
  - dodatkowe elementy nie mogą zasłaniać sylwetki tłumacza;
  - ważne elementy, jak: adresy stron www, dane kontaktowe, warto dodatkowo napisać – tak, aby osoba niesłysząca mogła zatrzymać slajd i je przepisać;

- należy zwrócić uwagę na wysoki kontrast do tła oraz wysoką czytelność tekstu – te same zasady obowiązują przy tworzeniu napisów,
- e) materiał video powinien być przygotowany z tłumaczeniem na PJM. Tłumacz PJM powinien być umieszczony na dole w prawym dolnym rogu ekranu i zajmować 1/8 powierzchni ekranu, co oznacza 1/2 wysokości i 1/4 szerokości ekranu. Szczegółowe informacje na tej [stronie](#).

**Dobre praktyki przy realizacji zakupu produktów/usług dostępnych lub zaprojektowanych w sposób uwzględniający potrzeby jak największej liczby użytkowników, w tym osób ze szczególnymi potrzebami**

1. przygotowanie dostępnych dokumentów oraz procesu postępowania zamówienia, w sposób umożliwiający osobom z niepełnosprawnościami zapoznanie się z dokumentacją przetargową i ofertami oraz ich udział jako potencjalnych wykonawców;
2. konsultowanie zakupów/usług ze środowiskami osób z niepełnosprawnościami;
3. określenie kryteriów oceny oferty przez ustalenie parametrów technicznych, właściwości estetycznych i funkcjonalnych przedmiotu zamówienia pod kątem możliwości skorzystania przez możliwie dużą grupę osób (w tym osób ze szczególnymi potrzebami), bez potrzeby adaptacji lub specjalnego projektowania (zgodnie z zasadami projektowania uniwersalnego), wykorzystując poniższe cechy:
  - identyczne zastosowanie;
  - elastyczność użycia;
  - prosta i intuicyjna obsługa;
  - zauważalne informacje;
  - tolerancja dla błędów;
  - niski poziom wysiłku fizycznego;
  - wymiary i przestrzeń dla podejścia i użycia;
4. utrzymanie dostępności – należy wziąć pod uwagę dostępność w całym cyklu życia usługi/produktu, budynku lub informacji, dbając o elastyczność rozwiązania;

5. dokładne powołanie się na określone warunki dostępności, umiejętności, normy, wytyczne, których dotyczy przedmiot umowy – ograniczając w ten sposób samowolę wykonawcy i ryzyko błędu;
6. uwzględnienie w systemie oceny oferty kryteriów premiujących/nagradzania, odnoszących się do warunków dotyczących zaspokojenia potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami.

W przypadku realizacji projektów z Funduszy Europejskich należy dodatkowo zadbać o zastosowanie „Standardów dostępności dla polityki spójności 2014–2020” stanowiących załącznik do Wytycznych (Wytyczne w zakresie realizacji zasady równości szans i niedyskryminacji, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz zasady równości szans kobiet i mężczyzn w ramach funduszy unijnych na lata 2014–2020 lub ich odpowiednik dla perspektywy finansowej 2021–2027). Dokument jest dostępny na stronie: [https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/55001/Zalacznik\\_nr\\_2\\_do\\_Wytycznych\\_w\\_zakresie\\_rownosci\\_zatwierdzone\\_050418.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/55001/Zalacznik_nr_2_do_Wytycznych_w_zakresie_rownosci_zatwierdzone_050418.pdf) (O)

Szczegółowe informacje zawarte są w części IV. Standard informacyjno-promocyjny. Rozdział 3 Materiały. Informacja pisana i Rozdział 4 Materiały. Informacja elektroniczna (od strony 48) oraz w części VI. Standard cyfrowy. Rozdział 3 Dokumenty elektroniczne (od strony 148) ww. Standardów.