

Załącznik do uchwały nr ...  
Rady Ministrów  
z dnia ...(M.P. poz.)

# **Polityka Zakupowa Państwa**

**Warszawa, 2021**

# Spis Treści

<b>ROZDZIAŁ I</b>	<b>WPROWADZENIE .....</b>	<b>5</b>
<b>ROZDZIAŁ II</b>	<b>ADRESACI POLITYKI ZAKUPOWEJ PAŃSTWA .....</b>	<b>7</b>
<b>ROZDZIAŁ III</b>	<b>STRESZCZENIE DIAGNOZY .....</b>	<b>9</b>
<b>ROZDZIAŁ IV</b>	<b>PRIORYTET – PROFESJONALIZACJA .....</b>	<b>14</b>
	1. <i>Co to jest profesjonalizacja? .....</i>	14
	2. <i>Korzyści z Profesjonalizacji.....</i>	15
	3. <i>Rola Polityki zakupowej w profesjonalizacji .....</i>	16
<b>ROZDZIAŁ V</b>	<b>PRIORYTET – ROZWÓJ POTENCJAŁU MŚP .....</b>	<b>19</b>
	1. <i>Wpływ sektora MŚP na gospodarkę .....</i>	19
	2. <i>Korzyści z większego udziału MŚP w zamówieniach publicznych .....</i>	20
	3. <i>Rola Polityki zakupowej państwa w rozwoju potencjału MŚP .....</i>	22
<b>ROZDZIAŁ VI</b>	<b>PRIORYTET – ZRÓWNOWAŻONE I INNOWACYJNE ZAMÓWIENIA PUBLICZNE.....</b>	<b>26</b>
	1. <i>Czym są zamówienia zrównoważone?.....</i>	26
	2. <i>Efektywność zamówień publicznych .....</i>	27
ASPEKTY SPOŁECZNE .....		28
	1. <i>Czym są zamówienia społeczne? .....</i>	28
	2. <i>Korzyści ze stosowania aspektów społecznych .....</i>	28
	3. <i>Rola Polityki zakupowej w działaniach odpowiedzialnych społecznie .....</i>	29
ASPEKTY PROZDROWOTNE .....		30
	1. <i>Czym są aspekty zdrowotne zamówień? .....</i>	30
	2. <i>Korzyści ze stosowania aspektów zdrowotnych .....</i>	30
	3. <i>Rola Polityki Zakupowej w działaniach prozdrowotnych.....</i>	31
ASPEKTY ŚRODOWISKOWE.....		32
	1. <i>Czym są zielone zamówienia .....</i>	32
	2. <i>Korzyści ze stosowania aspektów środowiskowych.....</i>	33
	3. <i>Rola Polityki w zwiększeniu liczby zielonych zamówień publicznych .....</i>	34
ASPEKTY INNOWACYJNE .....		36
	1. <i>Czym są zakupy innowacyjne.....</i>	36
	2. <i>Korzyści ze stosowania aspektów innowacyjnych .....</i>	36
	3. <i>Rola Polityki Zakupowej w innowacyjności.....</i>	37
<b>ROZDZIAŁ VII</b>	<b>PROGRAMY REALIZACJI .....</b>	<b>39</b>
	1. <i>Program profilowania zawodowego praktyków zamówień publicznych .....</i>	39
	1) <i>Implementacja elementów ProcurCompEu .....</i>	39
	2. <i>Program budowania potencjału i kompetencji praktyków zamówień publicznych.....</i>	39
	1) <i>Platforma internetowa.....</i>	39
	2) <i>Szkolenia .....</i>	40
	3) <i>Zbiór dobrych praktyk .....</i>	40
	3. <i>Program promocji Polityki zakupowej państwa .....</i>	41
	4. <i>Program rozszerzania dostępu do zamówień publicznych dla sektora MŚP .....</i>	41
	1) <i>Ramy stosowania zalecanych i obowiązkowych instrumentów wsparcia rozwoju MŚP .....</i>	41
	2) <i>Wsparcie merytoryczne MŚP .....</i>	42

3)	Wsparcie nawiązywania współpracy w formie konsorcjum .....	43
4)	Wprowadzenie mechanizmu certyfikacji .....	44
5)	Standaryzacja dokumentów zamówienia .....	44
6)	Zwiększenie udziału polskich przedsiębiorców, w tym MŚP, w zamówieniach międzynarodowych .....	44
5.	<i>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</i> .....	45
6.	<i>Program budowania potencjału zamawiających dla szerszego realizowania zamówień zrównoważonych i innowacyjnych</i> .....	45
1)	Rozwój kompetencji praktyków zamówień w zakresie zamówień społecznych .....	46
2)	Rozwój kompetencji praktyków zamówień w zakresie zamówień zielonych .....	46
3)	Rozwój kompetencji praktyków zamówień w zakresie zamówień innowacyjnych .....	47
4)	Rozwój kompetencji praktyków zamówień w zakresie zamówień prozdrowotnych .....	48
7.	<i>Alokacja budżetu zamawiających</i> .....	48
<b>ROZDZIAŁ VIII INSTRUMENTY REALIZACJI .....</b>		<b>50</b>
1.	<i>Organizacja u zamawiającego</i> .....	50
1)	Powszechne Profile Zawodowe .....	50
2)	Uatrakcyjnienie pracy u zamawiającego .....	61
2.	<i>Współpraca horyzontalna i wertykalna</i> .....	65
1)	Zamówienia centralne .....	65
2)	Zamówienia wspólne .....	70
3)	Współpraca wertykalna .....	73
3.	<i>Usuwanie barier związanych z wielkością zamówienia</i> .....	76
4.	<i>Zapewnienie wykonawcom wystarczającej ilości czasu na przygotowanie się do udziału w postępowaniu o udzielenie zamówienia</i> .....	79
5.	<i>Stawianie wykonawcom wymagań proporcjonalnych do przedmiotu zamówienia oraz proporcjonalnych wymagań finansowych</i> .....	80
6.	<i>Udzielanie zamówień na podstawie oferty najkorzystniejsze ekonomicznie</i> .....	81
7.	<i>Zapewnianie wykonawcom wystarczającej ilości czasu na przygotowanie oferty</i> .....	82
8.	<i>Stosowanie rozwiązań sprzyjających równomiernemu rozłożeniu ciężaru finansowania zamówienia oraz skracaniu terminów płatności za zrealizowane zamówienie</i> .....	83
9.	<i>Pozasądowe rozwiązywanie sporów w zamówieniach publicznych</i> .....	84
10.	<i>Strategie zakupowe zamawiających</i> .....	85
11.	<i>Zespół ds. zielonych zamówień</i> .....	86
12.	<i>Rachunek kosztów cyklu życia</i> .....	86
13.	<i>System zarządzania środowiskowego</i> .....	90
<b>ROZDZIAŁ IX NARZĘDZIA .....</b>		<b>91</b>
1.	<i>Opis przedmiotu zamówienia</i> .....	91
1)	Normy .....	91
2)	Etykiety społeczne .....	92
3)	Dostępność plus .....	93
4)	Odpowiedzialność Społeczne Biznesu (CSR) .....	94
5)	Elementy prozdrowotne .....	94
6)	Etykiety środowiskowe .....	95
7)	Cyberbezpieczeństwo .....	97
2.	<i>Pozacenowe kryteria oceny ofert</i> .....	98
1)	Aspekty społeczne .....	98
3.	<i>Zamówienia przedkomercyjne (PCP – pre-commercial procurement)</i> .....	101
4.	<i>Zamówienia publiczne na innowacje</i> .....	103
5.	<i>Umowa ramowa</i> .....	104

6.	<i>Dynamiczny system zakupów</i> .....	106
7.	<i>Konkurs</i> .....	107
8.	<i>Building Information Model (BIM)</i> .....	108
9.	<i>Analiza potrzeb i wymagań</i> .....	109
10.	<i>Wstępne konsultacje rynkowe</i> .....	110
<b>ROZDZIAŁ X SYSTEM REALIZACJI POLITYKI ZAKUPOWEJ PAŃSTWA</b> .....		<b>111</b>
1.	<i>Ocena efektywności</i> .....	112
2.	<i>Ocena postępów wdrażania</i> .....	114
3.	<i>Monitorowanie realizacji Polityki zakupowej państwa</i> .....	125
4.	<i>Raport z realizacji Polityki zakupowej państwa</i> .....	125

## 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 (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 Pzp zobowiązał ministra właściwego do spraw gospodarki do cyklicznego przygotowywania projektu polityki zakupowej państwa.

Polityka zakupowa państwa jest dokumentem przyjmowanym w drodze uchwały Rady Ministrów, na wniosek ministra właściwego do spraw gospodarki, raz na 4 lata. Niniejszy dokument jest pierwszą polityką zakupową państwa, który obowiązuje w latach 2022 – 2025.

Przyjęcie *Polityki zakupowej państwa* oznacza odejście od postrzegania zamówień publicznych wyłącznie w kategoriach sformalizowanych procedur, których dochowanie jest głównym i najważniejszym celem zamawiającego. Zmienia spojrzenie na zamówienia publiczne. Mają być postrzegane jako instrument zwiększający poziom innowacyjności gospodarki oraz przyczyniający się do realizacji celów zrównoważonego rozwoju, tj. celów o charakterze społecznym, środowiskowym oraz zdrowotnym. Rolą dokumentu jest również ukierunkowanie zakupów na usługi, dostawy oraz roboty budowlane o kluczowym znaczeniu z punktu widzenia interesów państwa. Tym samym, stanowi on uzupełnienie systemowych zmian, jakie dokonały się z dniem wejścia w życie Pzp.

Centralne organy administracji rządowej zostały zobowiązane w Pzp do sporządzania strategii zarządzania dla poszczególnych kategorii zakupowych, zgodnych z *Polityką zakupową państwa*. Strategie zakupowe będą zatem, w przypadku wspomnianych organów, instrumentami służącymi wykonaniu priorytetów wyznaczonych przez *Politykę zakupową państwa*.

Problemy poruszone w ramach diagnozy systemu zamówień publicznych dotyczą wszystkich kategorii zamawiających. Oznacza to, że istotną korzyścią płynącą z *Polityki zakupowej państwa* dla zamawiających będzie możliwość uzasadnienia ich działań zakupowych, w tym sposobu wykorzystania poszczególnych instrumentów i rozwiązań wskazanych w Pzp, postanowieniami polityki.

W związku z aktualną sytuacją epidemiczną i jej negatywnymi skutkami gospodarczymi, ważnym aspektem *Polityki zakupowej państwa* jest wpisanie zamówień publicznych w proces realizacji polityki gospodarczej i społecznej państwa. Ważnym jej celem jest pobudzenie i podtrzymanie tempa wzrostu gospodarczego kraju i przeciwdziałanie skutkom epidemii.

W celu optymalnego ukształtowania projektu *Polityki zakupowej państwa*, w toku prac nad dokumentem, brano pod uwagę stanowiska i postulaty uczestników rynku zamówień publicznych, administracji rządowej, a także ekspertów, zgłaszane w pismach i podczas licznych spotkań.

Dokument Polityki zakupowej państwa został podzielony na trzy priorytety, które mają być wykonywane w ramach programów oraz instrumentów i narzędzi realizacji. Programy realizacji określają cele do osiągnięcia i działania, których wykonanie powierzono ministrowi do spraw gospodarki, Prezesowi Urzędu Zamówień Publicznych oraz innym podmiotom, w zakresie właściwości których mieszczą się działania określone w programach. Z kolei instrumenty, wśród których zawarto zalecenia i zobowiązania dotyczące stosowania konkretnych narzędzi zakupowych, skierowane zostały do zamawiających będących jednostkami administracji rządowej.

## Rozdział II Adresaci Polityki Zakupowej Państwa

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

Do zapewnienia, w możliwie najszerszym zakresie, realizacji zaleceń i zobowiązań wynikających z Polityki zakupowej państwa, zobowiązani są 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 1998 r. o Radzie Ministrów (Dz. U. z 2021 r. poz. 178); 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>1</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 państwa.

Jednocześnie, Polityka zakupowa państwa może stanowić przydatne i ważne źródło wiedzy oraz podstawę stosowanej praktyki również dla zamawiających spoza administracji rządowej, a także dla samych wykonawców.

Za koordynację oraz ewaluację działań podejmowanych w związku z realizacją polityki odpowiada minister właściwy do spraw gospodarki. W latach 2022-2025 będzie podejmował samodzielnie i koordynował działania innych podmiotów, w tym Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych, związane z wykonaniem priorytetów Polityki zakupowej państwa. Ponadto, wspólnie z Prezesem Urzędu Zamówień Publicznych, będzie monitorował stopień realizacji działań podejmowanych przez zamawiających będących jednostkami administracji rządowej, w związku z wykonywaniem polityki w zakresie objętym instrumentami realizacji.

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

Jednocześnie, w związku z wykonywaniem Polityki zakupowej państwa, kluczowa i systemowa rola została przypisana Prezesowi Urzędu Zamówień Publicznych (Prezes UZP), jako organowi administracji rządowej, właściwemu w sprawach zamówień publicznych. Prezes UZP posiada największe doświadczenie w realizowaniu działań

---

<sup>1</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).

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 Streszczenie Diagnozy

Potrzebę stworzenia Polityki zakupowej państwa podkreślono już w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju<sup>2</sup>, 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 są kluczową formą 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 prawa zamówień publicznych 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 epidemii COVID-19.

Przybliżona wartość rynku zamówień publicznych, uwzględniająca również zamówienia udzielane bez stosowania procedur przewidzianych przez prawo zamówień publicznych, 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 zmaga się przede wszystkim z problemem niskiej konkurencyjności, mimo pozytywnej tendencji wzrostowej w ostatnich dwóch latach. W 2020 r. liczba ofert składanych w postępowaniach 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% postępowania wpłynęła tylko jedna oferta. Odsetek ten utrzymuje się na zbliżonym poziomie (w 2019 r. – 41%; w 2018 r. – 43%; w 2017 r. – 41%). Najgorzej pod tym względem jest 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 postępowania z jedną ofertą odnotowano w przypadku robót budowlanych – 12,88% (2019 r. - 24%).

Uwzględniając rodzaje zamówień, od wielu lat najwięcej ofert wpływa w postępowaniach na roboty budowlane, a najmniej w postępowaniach na dostawy. W zamówieniach na roboty budowlane poniżej progów unijnych w 2020 r. średnio wpływało 4,44 oferty (w 2019 r. – 3,45; w 2018 r. – 2,49; w 2017 r. – 3,01), w dostawach średnio składano 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).

Obecnie w Polsce jest 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). System zamówień publicznych w Polsce jest zatem systemem rozproszonym (zdecentralizowanym). Wobec tego działalność zakupowa poszczególnych podmiotów koncentruje się przede

---

<sup>2</sup> Uchwała 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).

wszystkim na zaspokajaniu bieżących potrzeb zakupowych niezbędnych do prawidłowej realizacji powierzonych im zadań.

### ***Profesjonalizacja***

Aby mówić o pełnym wdrożeniu zasady efektywności, niezbędne jest zadbanie o odpowiedni poziom wiedzy zamawiającego dotyczący możliwości dokonania opisu przedmiotu zamówienia oraz struktury i funkcjonowania rynku właściwego dla danego przedmiotu. Jedynie silny merytorycznie i dobrze współpracujący ze sobą zespół ludzi będzie potrafił przygotować zamówienie na odpowiednim poziomie. Pracownicy powinni mieć określoną ścieżkę rozwoju zawodowego, by 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 Urząd Zamówień Publicznych cieszą się gigantycznym 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 zatem potrzeba wprowadzenia rozwiązań, dzięki którym nastąpi zwiększenie wykorzystywania takich narzędzi, jak zamówienia wspólne czy centralne. Zwiększenie poziomu współpracy pomiędzy poszczególnymi zamawiającymi oraz korzystanie z wielu jej form, jest także jednym z przejawów profesjonalizacji procesu przygotowania i przeprowadzania postępowań.

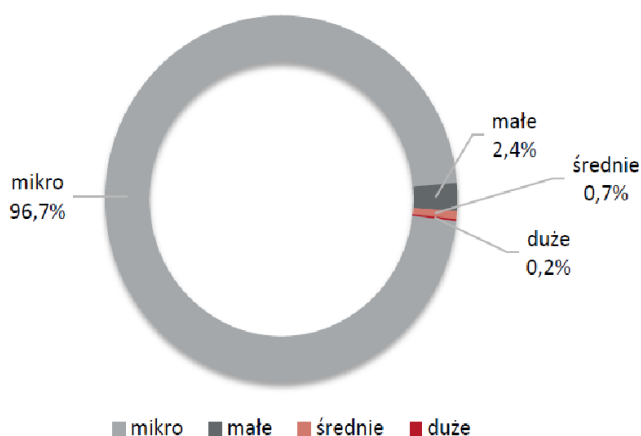
Dostrzegalny jest również brak efektywnej współpracy na linii instytucje zamawiające - wykonawcy. Wykonawcy, jako podmioty prowadzące działalność gospodarczą, powinni być jednym z podstawowych źródeł opinii i wiedzy na temat potencjalnych rozwiązań, możliwych do zastosowania w kontekście opisu przedmiotu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

Również brak współpracy pomiędzy poszczególnymi zamawiającymi stoi na przeszkodzie do zwiększenia efektywności zamówień. Zamawiający nie dzielą się w wystarczającym stopniu swoim doświadczeniem zdobytym 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.

Efektom niewystarczającej profesjonalizacji zamówień publicznych jest skłonność pracowników zamawiającego odpowiedzialnych za udzielanie zamówień do korzystania przede wszystkim z podstawowych i mniej ryzykownych instrumentów przewidzianych w Pzp. Jest to jedna z przyczyn niewykorzystywania potencjału zamówień publicznych w realizacji celów strategicznych państwa tj. wzrostu zamówień zrównoważonych i większego otwarcia na sektor MŚP.

## MŚP

Sektor MŚP (mikro, małych i średnich przedsiębiorstw) stanowi przeważającą większość przedsiębiorstw w Polsce – 99,8%. Wśród nich najliczniejszą grupą (96,7%; 2,08 mln) są mikroprzedsiębiorstwa. 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: opracowanie własne na podstawie *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2018 roku*, GUS, 2020.

3

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>4</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.

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 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

<sup>3</sup> Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2020

<sup>4</sup> Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce z 2021 przygotowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości

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.

Nowe prawo zamówień publicznych wprowadziło już mechanizmy sprzyjające lepszemu wydatkowaniu środków publicznych. Nastąpiła zmiana modelu systemu zamówień publicznych poprzez wprowadzenie zasady efektywności rozumianej jako najlepszy stosunek nakładów do efektów uzyskanych zamówień. Proces zamówieniowy przestaje być postrzegany tylko jako przeprowadzenie samego postępowania, ale istotnym jego elementem stało się również m.in. jego przygotowanie.

### ***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%. Jedynie 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 (obecnie to 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%).

Aż do końca roku 2020 tj. do czasu wejścia w życie obecnie obowiązującej ustawy Pzp, postępowania o udzielenie zamówienia publicznego były zdominowane przez jeden tryb tj. przetarg nieograniczony, w którym przeprowadzanych było ok 90% postępowań. Wprowadzenie trybu podstawowego w postępowaniach o wartości poniżej progów unijnych, co prawda zmieniło ten obraz, aczkolwiek wciąż wykorzystywanie innych trybów takich jak dialog konkurencyjny czy partnerstwo innowacyjne jest na bardzo niskim poziomie.

Dodatkowo pomimo stosowania w nich różnych kryteriów oceny ofert, to w ok. 90% przypadków najkorzystniejszą ofertą jest ta z najniższą ceną.

Problemem jest zarówno ilość 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 poniżej progów unijnych oraz zaledwie w 18% postępowań o wartościach powyżej

progów unijnych. Najbardziej popularnymi kryteriami w postępowaniach poniżej progów unijnych były te związane z warunkami gwarancji bądź rękojmi (54% postępowań) oraz terminem realizacji zamówienia (29%). Podobnie było w postępowaniach o wartości powyżej progów unijnych. Tutaj również dwa najbardziej popularne pozacenowe kryteria oceny oferty to termin realizacji zamówienia (38% postępowań) oraz warunki gwarancji bądź rękojmi (35%). Kryteria te niestety 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 takiego stanu rzeczy wymienić należy przede wszystkim niewystarczające wsparcie polityczne oraz utrzymujący się brak świadomości znaczenia zrównoważonych zamówień publicznych wśród kadry zamawiających, w tym kierowników. Także w tym kontekście widoczna jest potrzeba profesjonalizacji kadr. 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.

Zamówienia publiczne to także istotny sposób realizowania polityki społecznej państwa. Wywierają one bezpośredni i w odróżnieniu od innych wydatków z budżetu państwa, natychmiastowy wpływ na krajową gospodarkę. Dlatego też zamówienia publiczne powinny służyć państwu do prowadzenia polityki społecznej. Państwo ma prawo i obowiązek wymagać, aby wobec osób zatrudnionych przy realizacji zamówień publicznych były realizowane prawa pracownicze i socjalne. Zamawiający w głównej mierze uświadomili sobie już potrzebę zapewnienia, by osoby realizujące zamówienia publiczne były zatrudnione na umowę o pracę. Jednakże pozostałe aspekty społeczne nie są jeszcze wykorzystywane w sposób wystarczający. Państwo powinno wykorzystywać środki wydatkowane poprzez zamówienia publiczne także m.in. na aktywizację zawodową defaworyzowanych grup społecznych oraz promowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu.

## Rozdział IV Priorytet – Profesjonalizacja

### 1. Co to 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>5</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 uczestniczących 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.**

Poprzez **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 ich 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 stanowi kluczowe działanie podejmowane przez Polskę w celu zwiększenia efektywności i przejrzystości wydatkowania środków publicznych. Jak podkreśla Organizacja Narodów Zjednoczonych<sup>6</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>5</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>6</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** polegać będzie na stworzeniu odpowiednich warunków, w których każdy praktyk zamówień publicznych będzie mógł być w procesie ciągłego uczenia się i udoskonalania a także dostosowywania się do ciągle postępujących zmian w technologii i nie tylko. Działania te wymagać będą nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, a także wdrożenia skutecznej metody zarządzania kompetencjami. Podobne działania potrzebne są na **poziomie instytucjonalnym**.

Budowa potencjału na **poziomie społecznym** jest konieczna w celu wsparcia interaktywnej i komunikatywnej administracji publicznej, która ewaluuje 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 państwa, mającym charakter wspomagający dla realizacji pozostałych priorytetów. Polegać będzie 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. **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) 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 oraz innowacyjności 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 oraz innowacyjnych.
- 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

zdobycia 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 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 poprzez 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 niniejsza Polityka zakupowa.

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

W polskim systemie zamówień publicznych zadania związane z profesjonalizacją są realizowane przez znaczną liczbę podmiotów, wśród których należy wskazać przede wszystkim Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych (Prezes 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>7</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 wyższych z zakresu zamówień publicznych oraz procesu zakupowego. Dodatkowo, plan zakłada upowszechnienie nowoczesnych form modelowania danych i zarządzania nimi jak np. BIM (Building

---

<sup>7</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)



Information Modeling). Są to działania stanowiące istotny punkt wyjścia dla dalszych działań w zakresie profesjonalizacji zamówień publicznych.

Działania podejmowane przez Prezesa UZP stanowią uzupełnienie aktywnością 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, działania edukacyjne 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 i 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 pożądanых, 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 (z angielskiego: 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 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 przezwycięzania skutków globalnej epidemii 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>8</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>9</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 europejskie z obszaru 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<sup>10</sup>. 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 Pzp, cele i kierunki określone w Strategii, zostały uwzględnione w Polityce zakupowej państwa w ramach programów realizacji 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

---

<sup>8</sup> Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Najpierw myśl na małą skalę Program Small Business Act dla Europy z 25 czerwca 2008 r.

<sup>9</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>10</sup> Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.).

w ogóle zainteresowana ich pozyskiwaniem, ograniczając swoją działalność wyłącznie do rynku komercyjnego<sup>11</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 poprzez 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, będzie również odgrywał znaczącą rolę w zwiększaniu zainteresowania MŚP rynkiem zamówień<sup>12</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>13</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 Urzędu Zamówień

---

<sup>11</sup> Koncepcja nowego Prawa Zamówień Publicznych, Czerwiec 2018 r.

<sup>12</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>13</sup> Dokument roboczy służb Komisji Europejski Kodeks najlepszych praktyk ułatwiających dostęp MŚP do zamówień publicznych, 2008 r.

Publicznych z funkcjonowania systemu zamówień publicznych<sup>14</sup> wynika bowiem, że z ogólnej liczby MŚP ubiegających się o zamówienia udzielane przez polskich zamawiających zdecydowana większość to przedsiębiorcy krajowi.

Dominująca pozycja krajowych MŚP na 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 reformy systemu zamówień publicznych. Aktualnie kluczowe znacznie 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 z dnia 11 września 2019 r. - Prawo zamówień publicznych 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.

---

<sup>14</sup> <https://uzp.bip.gov.pl/sprawozdania/>

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

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 zamówień publicznych oraz praktycznych aspektów procesu 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 za zapewnienie MŚP odpowiedniego poziomu wsparcia merytorycznego. Większy nacisk zostanie położony na praktyczne aspekty procesu zakupowego. Umiejętność poszukiwania informacji o zamówieniach publicznych, posługiwania się narzędziami wynikającymi z elektroniczności, czy też umiejętność prowadzenia skutecznych negocjacji, to kompetencje równie ważne jak znajomość poszczególnych procedur zamówieniowych.

MŚP zostanie zapewniony dostęp do informacji o 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 pomiędzy uczestnikami rynku

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

Podjęte zostaną również działania mające na celu wypracowanie rozwiązania ułatwiającego zamawiającym udzielającym zamówień o wartości poniżej progu stosowania ustawy - Prawo zamówień publicznych (tj. 130 000 złotych) 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), z którego będą mogli korzystać zamawiający w celu wyboru wykonawcy. Wpis do rejestru miałyby charakter fakultatywny. Służyłoby to wsparciu osób fizycznych oraz przedsiębiorców, którzy świadczą usługi lub prowadzą działalność produkcyjną, lecz mają trudności ze zdobyciem kontrahentów, a w konsekwencji uruchomieniu lokalnego potencjału gospodarczego. Stworzenie rejestru stanowiłoby kolejny etap szeroko rozumianego procesu elektronizacji 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 nowego prawa zamówień publicznych, które obowiązuje od 1 stycznia 2021 r.

Wiele z przyjętych w nim rozwiązań jest szczególnie korzystne dla MŚP. Wśród tych najważniejszych należy wskazać wprowadzenie nowej procedury dla zamówień o wartości poniżej progów unijnych, wprowadzenie obowiązku częściowych płatności lub udzielana zaliczek, czy też wzmocnienie ochrony słuszych 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 przepisami dyrektyw unijnych, w tym z zasadami z nich wynikającymi tj. zasady 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. Sporządzenie prawidłowej oferty jest w takiej sytuacji utrudnione i wymaga dodatkowego zaangażowania.

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



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, 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.

#### 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 wymagania 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 kontynuowane będą 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 społecznej oraz gospodarczej krajów rozwiniętych. Dla osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju wymagana jest synergia między trzema kluczowymi elementami, tj. wzrostem gospodarczym, społecznym włączeniem 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. Pomimo 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 publicznego, który uwzględnia aspekty środowiskowe lub społeczne, przy jednoczesnym zapewnieniu celowego, racjonalnego i oszczędnego wydatkowania środków publicznych<sup>15</sup>. Zrównoważone zamówienia publiczne stanowią zatem operacjonalizację zasad i celów zrównoważonego rozwoju.<sup>16</sup>

W ramach kategorii zrównoważonych zamówień publicznych można wyodrębnić tzw.:

- *Zamówienia społeczne*

<sup>15</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>16</sup> Zob. Rezolucje ONZ z dnia 25 września 2015 r. „Przekształcamy nasz świat: Agenda 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju”

### ➤ *Zamówienia zielone*

Ważnym aspektem zrównoważonego rozwoju jest także wzrost innowacyjności gospodarki, który umożliwia nie tylko podnoszenie poziomu konkurencyjności gospodarki, ale także ograniczenie negatywnego oddziaływania na środowisko (eko-innowacje), 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**

Z ekonomicznego punktu widzenia wybór najkorzystniejszej oferty może następować według jednej z trzech strategii:

- minimalizacji kosztów;
- najlepszego bilansu kosztów i jakości;
- najwyższej jakości<sup>17)</sup>.

W ramach reformy systemu zamówień publicznych rozszerzono katalog zasad udzielania zamówień o nową, dotychczas niewyartykułowaną wprost w prawie zamówień publicznych, zasadę efektywności.

Wyrażona w art. 17 ust. 1 ustawy Pzp zasada efektywności stanowi modyfikację funkcjonującej na rynku zamówień koncepcji *best value for money*. Zgodnie z tą koncepcją celem prawa zamówień publicznych jest osiągnięcie najkorzystniejszej z punktu widzenia zamawiającego relacji pomiędzy wartością nabywanego dobra a jego ceną lub kosztem<sup>18)</sup>.

Zatem spośród trzech wyżej wymienionych strategii wyboru najkorzystniejszej oferty, polski ustawodawca preferuje strategię najlepszego bilansu kosztów i jakości. W efekcie udzielenia zamówienia ma zostać nabyty produkt o najlepszej jakości, dostosowanej do jego przeznaczenia i okoliczności, w jakich będzie on użytkowany, za cenę adekwatną do tej jakości, która będzie mieściła się w możliwościach finansowych zamawiającego.

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

---

<sup>17)</sup> Por. D. Koba, *Pozacenowe kryteria oceny ofert. Poradnik z katalogiem dobrych praktyk*, Warszawa 2020, Urząd Zamówień Publicznych, s. 18.

<sup>18)</sup> Por. M. Szydło, *Prawna koncepcja zamówienia publicznego*, Warszawa 2014, s. 4; P. Nowicki, *Aksjologia prawa zamówień publicznych. Pomiędzy efektywnością ekonomiczną a instrumentalizacją*, Toruń 2019, s. 285.

## Aspekty Społeczne

### 1. Czym są zamówienia społeczne?

Społecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne stanowią jeden z elementów zrównoważonych zamówień publicznych, obok zamówień zielonych i innowacyjnych. Społecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne oznaczają zamówienia publiczne, w ramach których zamawiający dążąc do zaspokojenia własnej potrzeby zakupowej, uwzględnia w ogłaszanym zamówieniu co najmniej jedną z poniższych kwestii:

- wymóg zatrudnienia m.in. osób bezrobotnych, poszukujących pracy, osób usamodzielnianych czy też niepełnosprawnych;
- godną pracę;
- zgodność z prawami społecznymi i z prawem do pracy;
- integrację społeczną osób marginalizowanych (w tym także osób niepełnosprawnych);
- 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 (*corporate social responsibility — CSR*).

Oznacza to zatem dodatkowe wymagania względem zamawianego rozwiązania, wprowadzane przez zamawiającego do dokumentów zamówienia, które umożliwiają realizację celów społecznych w udzielanych zamówieniach publicznych.

Aspekty społeczne mogą być uwzględnione w opisie przedmiotu zamówienia, kryteriach oceny ofert, warunkach zamówienia.

Obecnie w systemie zamówień publicznych funkcjonują *Zalecenia w sprawie uwzględniania przez administrację rządową aspektów społecznych w zamówieniach publicznych* przyjęte uchwałą Rady Ministrów z dnia 29 marca 2017 r.

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

### 2. Korzyści ze stosowania aspektów społecznych

- 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 niepełnosprawnością;

- 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 certyfikatów społecznych;

### **3. Rola Polityki zakupowej w działania odpowiedzialnych społecznie**

*Programy realizacji i Instrumenty realizacji* Polityki zakupowej państwa w zakresie zamówień społecznych stanowią uzupełnienie wspomnianych *Zaleceń Rady Ministrów w sprawie uwzględniania przez administrację rządową aspektów społecznych w zamówieniach publicznych*, które zobowiązują zamawiających z sektora administracji rządowej do szerszego uwzględniania aspektów społecznych.

Polityka zakupowa państwa stanowi kolejny argument na rzecz uwzględniania przez zamawiających aspektów społecznych w przeprowadzanych procesach zakupowych. Podkreśla się, że fakt działania przez zamawiających w zgodzie z rekomendacjami i celami Polityki w zakresie zamówień społecznych powinien być brany w toku oceny postępowań o udzielenie zamówienia publicznego, np. przez organy kontrolne.

Wzrost liczby zamówień społecznych wpłynie pozytywnie na upowszechnienie prospołecznych postaw przedsiębiorców. Wdrażanie przez nich metod zarządzania oraz aktywnego podejścia do aspektów społecznych (a nawet szerzej - zamówień zrównoważonych) może być stymulowane poprzez działania administracji rządowej. Dlatego też celem *Polityki* w ramach przedmiotowego priorytetu jest zwiększanie liczby przedsiębiorców realizujących założenia odpowiedzialności społecznej biznesu.<sup>19</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.

---

<sup>19</sup> Zob. <https://www.oecd.org/governance/public-procurement/procurement-and-rbc/>

## Aspekty prozdrowotne

### **1. Czym są aspekty zdrowotne zamówień?**

Ustawodawca określając czym w szczególności ma być Polityka zakupowa państwa wskazał w art. 21 ust. 1 pkt 5 ustawy PZP, że obok stosowania aspektów społecznych wskazano na aspekty zdrowotne. W praktyce oznacza to wykorzystanie wiedzy o zdrowszym stylu życia, w tym zasadach racjonalnego żywienia, również w działaniach organizacyjnych administracji publicznej. Aspekty te przyczynią się do kształtowania właściwych nawyków żywieniowych a w konsekwencji także zachowań prozdrowotnych czy kreowania środowiska promującego zdrowszy 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 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 elementem jest Polityka Zakupowa Państwa.

Pomimo wysiłków na rzecz powstrzymania wzrostu 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 (otyłość zwiększa ryzyko ciężkiego przebiegu COVID-19, wydłużony czas spędzany przed ekranem komputera/tv, zwiększona ekspozycja na marketing cyfrowy żywności bogatej w energię).

### **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 zdrowszych 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 diety zależnych;

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

### **3. Rola Polityki Zakupowej w działaniach prozdrowotnych**

Działania wynikające z Polityki zakupowej 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 prozdrowotnych wyborów żywieniowych.

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

## Aspekty Środowiskowe

### 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>20</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 (np. obowiązek spełniania wymogów systemów lub norm zarządzania środowiskowego);
- 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 *Polityce Ekologicznej Państwa 2030*. Jednocześnie podkreślono, że do wykorzystania potencjału zamówień publicznych w obszarze polityki środowiskowej niezbędne jest między innymi zwiększenie świadomości zamawiających oraz instytucji kontrolnych w zakresie prośrodowiskowych rozwiązań dostępnych w prawie zamówień publicznych.

---

<sup>20</sup> COM (2008) 400



## 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 publicznych 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. poprzez zakup produktów i usług o niższym śladzie węglowym w całym cyklu życia;
- ograniczenie zużycia wody – np. poprzez zakup urządzeń o zmniejszonym zapotrzebowaniu na wodę;
- ograniczenie zanieczyszczenia powietrza, wody i gleby – np. poprzez zakup pojazdów elektrycznych do realizacji usługi transportu publicznego;
- ograniczenie ilości produkcji odpadów – np. poprzez wykorzystanie technologii biodegradowalności w produkcji;
- oszczędność energii – np. poprzez wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii.

W kontekście dążeń do urzeczywistnienia koncepcji gospodarki w obiegu zamkniętym podkreśla się, że zielone zamówienia publiczne stanowią jeden ze środków niezbędnych do zapewnienia bardziej skutecznego oraz efektywnego wykorzystania zasobów.<sup>21</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 ograniczenia nakładów na realizację innych zadań publicznych (np. ochronę zdrowia, gospodarkę odpadami).

---

<sup>21</sup> Wydany przez Komisję Europejską *Ekologiczne Zakupowy! Podręcznik dotyczący zielonych zamówień publicznych. Wydanie trzecie.*

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 w zwiększeniu liczby zielonych zamówień publicznych**

Ustawa z dnia 11 września 2019 r. – Prawo zamówień publicznych ustanowiła ramy prawne udzielania zamówień publicznych, które dają zamawiającym szerokie możliwości uwzględnienia aspektów środowiskowych w prowadzonych postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego. 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 zobowiązani są dążyć do szerokiego uwzględniania w prowadzonych postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego aspektów środowiskowych, biorąc przy tym pod uwagę swoje potrzeby oraz interesy. Oznacza to, że ustalenie przez zamawiającego, iż 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 – Prawo zamówień publicznych.

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

Kontynuowane będą 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 położony zostanie na istotne

jest 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 prawa zamówień publicznych, 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 ilości 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 poprzez publikowanie katalogu produktów oraz usług, których zakup będzie wiązał się z obowiązkiem zastosowania przez zamawiających należących do administracji rządowej określonych kryteriów środowiskowych. Katalog produktów oraz usług wraz z przypisanymi do nich kryteriami środowiskowymi ustalony będzie na każdy kolejny rok kalendarzowy. 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, które mogą być wykorzystane przez zamawiających ramach poszczególnych postępowań o udzielenie zielonego zamówienia publicznego. Powinny one być wykorzystywane przez zamawiających w celu optymalnego wykorzystania możliwości oferowanych przez zielone zamówienia.

## Aspekty innowacyjne

### 1. Czym są zakupy innowacyjne

Pojęcie „*Innowacja*” ma aktualnie wiele znaczeń. Dyrektywa zamówieniowa 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 „innowacji” ujęta w art. 7 pkt 6 ustawy Pzp związana jest ściśle z definicją pochodzącą z 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 ich charakterem. Innowacje, które stanowią ewolucję dotychczas dostępnych rozwiązań określić można jako **innowacje stopniowe**. Nowe rozwiązania, których wejście na rynek zaburza funkcjonowanie starego systemu poprzez tworzenie nowych podmiotów, przepływów i wartości stanowią **innowacje radykalne**. W szczególnych przypadkach innowacji mogą doprowadzić nawet do konieczności przeprowadzenia strukturalnych lub organizacyjnych zmian (**innowacje transformacyjne**).

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, radykalne lub 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.*”

### 2. Korzyści ze stosowania aspektów innowacyjnych

- Podnoszenie innowacyjności polskiej gospodarki jest jednym z kluczowych fundamentów wychodzenia z tzw. „pułapki średniego dochodu”. Tylko dzięki rozwijaniu innowacyjności krajowej gospodarki możliwe jest 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, nabywcy 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 osiąganych 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 innowacyjności**

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, by jako klienci na innowacje, przy wykorzystaniu środków jakim dysponują, stali się ważnym impulsem dla rozwoju technologii. Branże, które są uzależnione od klientów po stronie sektora publicznego można zachęcać do wypracowywania innowacyjnych rozwiązań i przyjmowania nowych technologii poprzez generowanie odpowiedniego popytu w sektorze publicznym.

Ponadto, warto zaznaczyć, że poza korzyściami jakie płyną z zamawiania rozwiązań innowacyjnych, niosą one za sobą nierzadko szereg ryzyk i kosztów. Dlatego też rolą Polityki zakupowej państwa jest (omówiona szerzej w ramach priorytetu Profesjonalizacja) wskazanie efektywnego modelu organizacji oraz wskazanie kierunku, w jakim należy budować kompetencje zespołu praktyków zamówień. Nowe podejście do organizacji ma na celu zwiększenie efektywności innowacyjnych zakupów. Celem polityki jest zatem przewyższenie niechęci kierowników zamawiających do podejmowania ryzyka w związku z udzielaniem innowacyjnych zamówień.

Ponadto Polityka zakupowa państwa, poprzez swoje rekomendacje i działania, będzie stanowić również argumentację oraz wsparcie dla poszczególnych decyzji biznesowych zamawiających. 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 współpracą z sektorem publicznym. Za innowatorów uznać należy przedsiębiorstwa zaawansowane technologicznie posiadające potencjał do wytwarzania innowacyjnych rozwiązań.

Realizacja celów i programów Polityki zakupowej państwa w kolejnym kroku zmierzać będzie do przyciągnięcia innowacji do realizacji swoich potrzeb zakupowych. W tym zakresie w ramach instrumentów polityki wskazane zostaną rekomendacje do zastosowania przy korzystaniu z narzędzi wynikających z Pzp.

## Rozdział VII Programy realizacji

### 1. Program profilowania zawodowego praktyków zamówień publicznych

#### 1) Implementacja elementów ProcurCompEu

Działanie to zakłada wspieranie procesu implementacji najnowszych rekomendacji wynikających z Europejskich ram kompetencji dla specjalistów ds. zamówień publicznych opracowanymi przez Komisję Europejską w czerwcu 2020 r. (dalej: “**ProcurCompEu**”).

Wdrożenie podstawowych zasad ProcurCompEu pozwoli na stworzenie systemu wymiany informacji pomiędzy 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, prowadzone będą działania promocyjne systemu ProcurCompEu jako element Polityki zakupowej państwa. Dodatkowo, kwestia profili zakupowych stanowić będzie element szkoleń, warsztatów, webinarów i opracowań realizowanych w ramach Polityki.

### 2. Program budowania potencjału i kompetencji praktyków zamówień publicznych

#### 1) Platforma internetowa

**W ramach tego programu zbudowana zostanie internetowa platforma dla uczestników rynku zamówień publicznych.** 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;
- udostępnianie szkoleń w formie e-learning, które obejmą najważniejsze elementy systemu zamówień publicznych;
- zapewnienie dostępu do bazy jednostek, których działalność związana jest z prowadzeniem badań naukowych lub prac rozwojowych lub działalnością naukową, zainteresowanych świadczeniem wsparcia merytorycznego i pomocy na rzecz instytucji zamawiających, zwłaszcza w obszarze zamówień innowacyjnych i zielonych.

Platforma internetowa będzie 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 i sądów powszechnych, Sądu Najwyższego i TSUE.

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.

Dzięki różnorodnej ofercie szkoleń, uzupełnionej dodatkowo e-learningiem, praktycy będą miał dostęp do treści w formule najbardziej dla siebie efektywnej. Szkolenia będą kierowane do wszystkich uczestników systemu tj. wykonawców, zamawiających, kontrolerów i innych zainteresowanych.

W zakresie ram kompetencyjnych ProcurCompEU, można znaleźć kompetencje dotyczące współpracy oraz zarządzania relacjami z zainteresowanymi podmiotami. Współpraca ta dotyczy zarówno współdziałania i relacji wewnątrz komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za zamówienia publiczne, jaki i w całej organizacji zamawiającego, a także współpracy i relacji z innymi zamawiającymi. **Powstaną zatem warsztaty, których celem będzie praktyczne przygotowanie zamawiających do łączenia potencjału z innymi zamawiającymi w ramach wspólnego dokonywania zakupów.**

## 3) Zbiór dobrych praktyk

**W ramach realizacji zadań związanych z profesjonalizacją przygotowane zostaną pakiety rekomendacji oraz dobrych praktyk,** w tym m.in. 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. Program promocji 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 państwa, dla praktyków zamówień publicznych, będą organizowane konferencje dotyczące realizacji i ewaluacji priorytetów Polityki.

### **4. Program rozszerzania 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),

- zobowiązani 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 np. szerszym wykorzystaniu pozacenowych kryteriów oceny ofert albo podziału zamówienia na części, mogą przyczynić się odpowiednio do zwiększenia liczby zamówień udzielanych MŚP w sektorach należących do pierwszej kategorii albo zwiększenia liczby ofert składanych przez MŚP w sektorach należących do drugiej kategorii.

W przypadku pozostałych zamówień niezaliczanych do powyższych sektorów zamawiający zostają zobowiązani, 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 zamawiającego do zastosowania podejścia wymaganego w przypadku zamówień należących do powyższego katalogu 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 poprzez pryzmat wiedzy oraz pozytywnych doświadczeń zgromadzonych przez jego uczestników.

Opracowane zostaną 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 położony zostanie na praktyczne aspekty udzielania zamówień publicznych, w tym te związane z elektroniczną procesów zakupowych. Przygotowane zostaną również 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.

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 zamówień publicznych*, modułu dedykowanego MŚP;

Celem modułu będzie ułatwienie oraz usprawnienie pozyskiwania przez MŚP wiedzy oraz informacji niezbędnych do udziału w procesach zakupowych (zob. str. 39).

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 zobowiązane, 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 przetargowych 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, wypracowanie rekomendacji i systemu, co do wydawania deklaracji uprawnień NATO dla instytucji naukowo-badawczych oraz uczelni. 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 podjęte zostaną działania zmierzające do uwzględnienia w warunkach dofinansowania lub finansowania ze środków poszczególnych funduszy lub programów obowiązku stosowania przez beneficjentów podlegających reżimowi ustawy prawo zamówień publicznych aspektów środowiskowych, społecznych, zdrowotnych oraz innowacyjnych w prowadzonych postępowaniach, w tym instrumentów i narzędzi wskazanych w przedmiotowym priorytecie *Polityki*. Włącznie 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 wpisane zostaną 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. Oznacza to, że zakresem programu objęte będą również fundusze oraz programy ustanowione w okresie obowiązywania *Polityki*.

Odpowiedzialni za wdrożenie programu będą operatorzy poszczególnych funduszy oraz programów.

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

Program ten szerzej opisany został w priorytecie *Profesjonalizacja*. Aspekty społeczne zostaną uwzględnione w ramach realizowanych w ramach *Polityki* szkoleń oraz zbioru dobrych praktyk. Wiedza o aspektach społecznych znajdzie się również na platformie internetowej, a także szkolenia w formie e-learning. (zob. str. 39)

## 1) Rozwój kompetencji praktyków zamówień w zakresie zamówień społecznych

Celem programu będzie zwiększenie liczby zamówień publicznych uwzględniających aspekty społeczne. W związku z tym, działania zmierzające do realizacji ww. celu oscylować będą wokół propagowania wiedzy o narzędziach zakupowych umożliwiających uwzględnienie aspektów społecznych, propagowanie podmiotów społecznie zaangażowanych oraz promocję społecznej odpowiedzialności biznesu.

Wśród narzędzi zakupowych, których wykorzystanie jest rekomendowane, wskazać można m.in. strategię zakupową, analizę potrzeb i wymagań, kryteria oceny ofert, możliwość wykorzystania etykiet i polskich norm rekomendowanych przez Polski Komitet Normalizacyjny. Narzędzia te dają zamawiającym możliwość uwzględnienia aspektów społecznych (i nie tylko). Ponadto, w ramach działań polityki propagowane będzie uwzględnianie aspektów o których mowa w programie Dostępność Plus, polegającym na dostosowaniu przedmiotów zamówień do potrzeb wszystkich obywateli (w tym osób niepełnosprawnych). Rekomendacje te wskazane zostały w treści polityki.

Kolejnym kluczowym działaniem zmierzającym do zwiększenia udziału aspektów społecznych w zamówieniach publicznych jest udzielania zamówień podmiotom społecznie zaangażowanym, jak np. zakłady pracy chronionej, przywieszienne zakłady pracy, spółdzielnie socjalne i inne podmioty ekonomii społecznej. Każdy zamawiający powinien być w stanie wskazać lokalne organizacje tego typu oraz wiedzieć w jakich zamówieniach można wykorzystać ich potencjał. W tym celu polityka zakupowa tworzy instrumenty promocji takich instytucji.

Działania zamawiających, jak wskazano już to wyżej stanowią impuls zmiany postaw wśród przedsiębiorców. Tym samym, w celu zwiększenia pozytywnego oddziaływania biznesu na społeczeństwo powinny być promowane postawy wpisujące się w tzw. Społeczną Odpowiedzialność Biznesu. Promowanie zasad odpowiedzialnego biznesu w zamówieniach publicznych odbędzie się poprzez uwzględnianie przez zamawiających w procesie planowania i realizacji zakupów takich cech zamawianych produktów i/lub usług, które pozwolą na weryfikację odpowiedzialnych praktyk w procesie ich wytworzenia.

## 2) Rozwój kompetencji praktyków zamówień w zakresie zamówień zielonych

W ramach realizacji priorytetu *Profesjonalizacja zamówień publicznych* zostaną przeprowadzone szkolenia, warsztaty, konferencje oraz webinaria poświęcone możliwościom, jakie daje prawo zamówień publicznych w zakresie udzielania zielonych zamówień publicznych. Szczególny nacisk zostanie położony na praktyczną znajomość sposobów oceny kosztów cyklu życia produktu.

Cześć z wydarzeń będzie skierowana wyłącznie do kierowników zamawiających, a ich podstawowym celem będzie zachęcenie do udzielania zielonych zamówień publicznych poprzez pryzmat pozytywnych doświadczeń innych zamawiających. Ważnym elementem będzie zaprezentowanie korzyści osiągniętych na skutek wyboru rozwiązań lub procesów

o charakterze ekologicznym. Sygnalizowana będzie również potrzeba zapewnienia efektywnej współpracy pomiędzy komórkami zamawiającymi a komórkami merytorycznymi (np. poprzez tworzenie grup roboczych).

Promowana będzie współpraca pomiędzy zamawiającymi, która dzięki możliwości łączenia potencjałów osobowych, organizacyjnych oraz finansowych tworzy stabilne podstawy dla efektywnej realizacji zielonych zamówień publicznych.

Na Platformie internetowej, która zostanie zrealizowana w ramach priorytetu *Profesjonalizacja zamówień publicznych* zostanie stworzony moduł poświęcony kwestii zielonych zamówień publicznych. Będzie to centralny punkt dostępu do informacji, wytycznych oraz praktycznych rekomendacji na temat zielonych zamówień publicznych. W module będą zamieszczane informacje na temat najnowszych wiadomości i wydarzeń w obszarze zielonych zamówień publicznych.

Zostaną przygotowane oraz upowszechnione kolejne zestawy kryteriów oraz wytycznych środowiskowych. Kategorie produktów, usług oraz robót budowlanych zostaną wybrane w dialogu z interesariuszami i stosownie do ich potrzeb.

Prowadzone będą prace ukierunkowane na stworzenie narzędzia w postaci kalkulatora kosztów cyklu życia produktu dla kluczowych z punktu widzenia rynku zamówień publicznych produktów, a także kalkulatora śladu węglowego.

### 3) Rozwój kompetencji praktyków zamówień w zakresie zamówień innowacyjnych

Program ten stanowi zestaw działań, które zostaną podjęte w celu merytorycznego i biznesowego wsparcia zamawiających w uwzględnianiu możliwości innowacyjnego rozwiązania potrzeby zakupowej.

W ramach tych działań powstanie zbiór podmiotów z sektora publicznego, które po stronie administracji rządowej dysponują potencjałem merytorycznym. Podmioty te będą stanowiły wsparcie dla zamawiającego w ocenie interesujących technologii, bądź też w identyfikowaniu innowacyjnego rozwiązania odpowiadającego na potrzebę zakupową zamawiającego. Przykładem takich podmiotów są: Sieć Badawcza Łukasiewicz (w ramach Wyzwania Łukasiewicza) oraz działający w tej sieci Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz” (Centrum Oceny Technologii), a także Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

W ramach tego działania powstaną również rekomendacje Komitetu ds. Kontroli Zamówień publicznych dla kontrolerów podejmujących się audytu zakupów realizowanych w formule PCP oraz PPI.

Program uzupełniają działania edukacyjne i profesjonalizacyjne opisane w ramach programów dla priorytetu Profesjonalizacja (zob. str. 39)

W ramach tego działania Polityka Zakupowa wskaże najważniejsze rekomendacje dot. narzędzi i trybów oraz sposobu ich wykorzystania, które mogą pozytywnie wpłynąć na uwzględnienie aspektów innowacyjnych w realizowanych potrzebach zakupowych.

Wśród zarekomendowanych narzędzi znaleźć można: zamówienia przedkomercyjne, partnerstwo innowacyjne, dynamiczny system zakupów, tryby negocjacyjne, konkurs itp.

Kluczowym instrumentem zarekomendowanym przez Politykę zakupową państwa są Strategie zakupowe zamawiających. Rzetelna i zgodna ze wskazanymi w *Polityce* rekomendacjami strategii zakupowych stanowi element niewątpliwie sprzyjający szerszemu uwzględnieniu aspektów innowacyjnych, ale także środowiskowych, społecznych i innych. Odpowiednio wcześniej zidentyfikowane strategicznych potrzeb zakupowy ujęte w ramach strategii mogą stanowić również skuteczną podstawę do udzielania zamówień wspólnych a także odpowiedniego przygotowania kadry zamawiającego.

#### 4) Rozwój kompetencji praktyków zamówień w zakresie zamówień prozdrowotnych

Polityka zawiera rekomendacje dot. realizacji zakupów żywności oraz usług z nimi związanych. Realizacja Polityki w tym zakresie polega na zwiększaniu świadomości i wiedzy zamawiających w zakresie prozdrowotnych wyborów żywieniowych oraz uwzględnianie tych elementów w działalności szkoleniowej, warsztatowej oraz przy przygotowywaniu pakietów dokumentów itp.

## 7. Alokacja budżetu zamawiających

Rekomenduje się wszystkim zamawiającym, w tym w szczególności zamawiającym z sektora administracji rządowej, alokowanie środków wydatkowanych na realizację potrzeb zakupowych (w tym przez zakupy wyłączona z reżimu Pzp). Proponuje się, aby wszyscy zamawiający na potrzeby zamówień B+R i PPI wydzielili odpowiednią dla swojej skali część środków budżetowych.

Ponadto, każdy z zamawiających powinien dążyć do osiągnięcia następujących celów, tak aby conajmniej:

- 3% całego budżetu na zamówienia na badania i rozwój (np. PCP, Konkurs, Partnerstwo Innowacyjne);
- 20% wszystkich zamówień (ich element lub część) zawierał zakup w formule pierwszy klient innowacji (PPI);
- 30% wszystkich zamówień uwzględniać będzie aspekty środowiskowe,
- 20% wszystkich zamówień uwzględniać będzie aspekty społeczne.

Rekomendacje te powinny zostać w szczególnym stopniu wzięte pod uwagę przez zamawiających udzielających zamówień w branżach wysokim stopniu zależnych od sektora



publicznego jak infrastruktura kolejowa, drogowa, lotniskowa, branża medyczna oraz energetyka.

## 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.

**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 poprzez 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 poprzez 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 niezbędne są 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. Ocena potrzeb
		11. Analiza rynkowa i zaangażowanie rynkowe
		12. Strategie udzielenia zamówień publicznych
		13. Specyfikacja techniczna
		14. Dokumentacja przetargowa
		15. Ocena ofert
	Po udzieleniu zamówienia	16. Zarządzanie umowami
		17. Certyfikacja i płatność
		18. Sprawozdawczość i ocena
		19. Rozwiązywanie konfliktów i mediacje

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.

Wskazane wyżej kompetencje wraz ze szczegółowymi rekomendacjami w zakresie wiedzy i umiejętności jakimi cechować powinien 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 to poprzez 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 poprzez 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 wskazać mogą 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 ujednoczenie 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, by 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 posiadać powinien 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 specjalistcie 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.

- Główna wartość dodana wnoszona 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 dot. 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 płatnościach 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 prowadzenia 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 doskonale 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 powyżej progów UE, 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 powyżej progów UE 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 ds. zakupów”* będzie w stanie realizować potrzeby zakupowe mniejszego zamawiającego.

Inaczej sytuacja wyglądać będzie w przypadku zamawiających, których potrzeby zakupowe oscylują wokół specjalistycznych rozwiązań bądź są realizowane w ramach postępowań powyżej progów UE. 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 ds. zakupów” 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 zależeć będzie 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.

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

W ramach tego kroku, praktycy zamówień publicznych zobowiązani są do wypełnienia kwestionariusza samooceny. Kwestionariusz ten podzielony powinien być 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 pn. Wykaz Pytań do Kwestionariusza Samooceny.

Podsumowując, na tym etapie zamawiający powinien dokonać przeglądu realnego potencjału swojej jednostki zakupowej poprzez 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 następnie po zsumowaniu danych wszystkich swoich jednostek nadzorowanych przekaże zbiorczy materiał do Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych.

Dzięki temu jednostki nadzorowane będą miały możliwość organizowania wspólnych szkoleń lub zamówień. Prezes Urzędu Zamówień Publicznych otrzymywać będzie zebrane dane z wyszczególnieniem poszczególnych działów administracji oraz poszczególnych zamawiających.

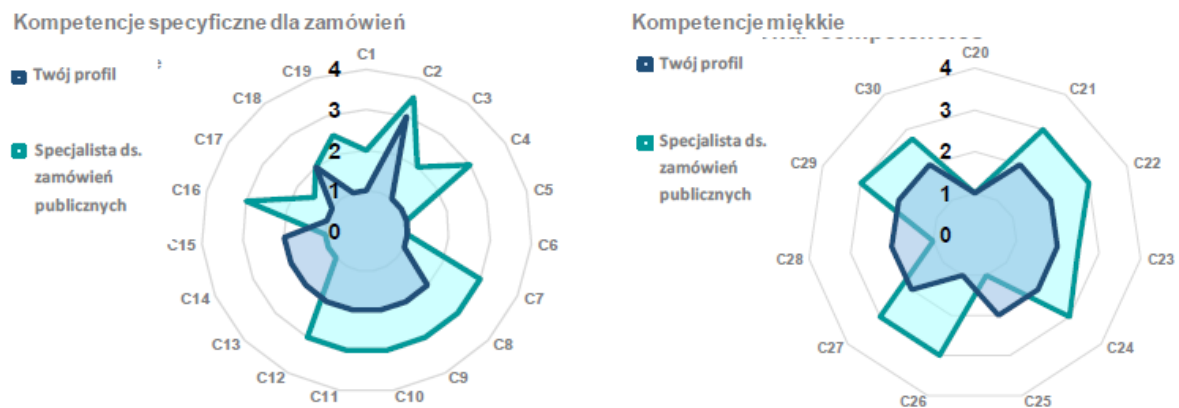
### ***Etap 4. Rozpoznanie luk***

Gdy zespół praktyków przekaże 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

przewidywanych do realizacji zadań w ramach tego profilu zidentyfikować można w prosty sposób luki w kompetencjach zespołu i pole do podjęcia działań.



(Źródło: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/procurement\\_euf\\_for\\_pp\\_pl.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/procurement_euf_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 poprzez m.in. szkolenia wewnętrzne lub zewnętrzne, rekrutację nowych pracowników, outsourcing oraz łączenie potencjału z innymi zamawiającymi poprzez 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 poprzez analizę zebranych i opracowanych w ten sposób danych Prezes Urzędu Zamówień Publicznych może 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 Naczelne oraz Wojewodowie** powinni:

- Gromadzić wyniki ankiet swoich jednostek nadzorowanych
- Agregować dane swoich jednostek i następnie przekazać je Prezesowi Urzędu Zamówień Publicznych

**Praktycy zamówień publicznych** powinni:

- Wypełniać rzetelnie ankietę
- Dążyć do wpasowania się w pożądaną profil zakupowy
- Sygnalizować potrzeby szkoleniowe
- Szkolić się we własnym zakresie korzystając z darmowych i ogólnodostępnych materiałów

**Prezes Urzędu Zamówień Publicznych** powinien:

- Co roku zbierać informacje w zakresie braków w kompetencjach
- Uwzględniać te informacje w kolejnych edycjach dokumentu „Działania Prezesa UZP wspierające profesjonalizację kadr zamówień publicznych”

**Minister wł. 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 od wpływ 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 pozyskać można 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 wskazywać będą na chęć rozwoju i zawodowego samodoskonalenia.

Po drugie, każdy pracownik powinien już na początku swojej pracy w jednostce zamawiającej przejść proces auto ewaluacji, 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 poprzez 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 skorzysy do związania się z nią na dłuższy czas.

Trzecim działaniem kadry menedżerskiej zamawiającego, które może pozytywnie wpłynąć na rozwój praktyka zamówień publicznych, bez wątpienia są ewaluacje okresowe (nie mylić z oceną okresową, o której mowa w art. 81 ustawy o służbie cywilnej). 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.

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.

#### **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



## 2. Współpraca horyzontalna i wertykalna

Współpraca pomiędzy 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 postępowań.

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 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 spośród podległych sobie jednostek organizacyjnych.

Przedmioty zamówienia jakie mogą być zamawiane przez centralnych zamawiających nie różnią się od tych jakie mogą być przedmiotem 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 pomiędzy 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 przystępują, 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;
- ilości 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 z porównaniem cen uzyskiwanych w zamówieniach o charakterze centralnym z cenami uzyskiwanymi w zamówieniach udzielanych indywidualnie przez poszczególnych zamawiających, 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 nt. 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 i 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;
- 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 pomiędzy 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 pożądanym jest 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 odbywać się 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 KPRM o wyrażenie zgody na samodzielne udzielenie zamówienia.

Wydaje się, że kontakty pomiędzy COAR a jednostkami administracji rządowej nie mogą ograniczać się tylko do platformy<sup>22)</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 pomiędzy COAR a jednostkami administracji rządowej, mogłoby przynieść wymierne korzyści i usprawnić proces tworzenia planów, zarówno zamówień centralnych jak i wspólnych.

**Mając powyższe na uwadze Centrum Obsługi Administracji Rządowej 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 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, OPZ, warunki itd.

## 2) Zamówienia wspólne

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

Przystąpienie i przeprowadzenie zamówień wspólnych, w odróżnieniu od zamówień centralnych jest dobrowolne. Żaden zamawiający nie ma obowiązku udzielać zamówień

---

<sup>22)</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).

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 poprzez 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,
- budowanie i rozbudowywanie oczyszczalni ścieków,
- związane z 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,
- utrzymania i odśnieżania dróg pozostających pod różnym zarządem, tak by 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, niezbędny jest odpowiedni przepływ informacji i współpraca co najmniej dwóch zamawiających. Istotne jest więc 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, iż 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. Istotne jest 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 pomiędzy nimi i zwiększenia ilości zamówień wspólnych udzielanych w ramach poszczególnych resortów.

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

- Rozważyć, już na etapie planowania zamówień w poszczególnych ministerstwach, możliwość przeprowadzenia zamówień wspólnych, z uwzględnieniem możliwych do osiągnięcia korzyści.
- Zamówieniami wspólnymi powinny w szczególności objęte być: standardowe zamówienia związane z zapewnieniem funkcjonowania urzędu, energia elektryczna, oświetlenie, pojazdy użyteczności publicznej, sprzęt komputerowy, artykuły biurowe, ujednoczenie urządzeń technicznych np. dotyczących infrastruktury hydrotechnicznej i przeciwpowodziowej, utrzymania i odśnieżania dróg, zamówienia związane z troską o ochronę środowiska, gospodarką odpadami, dotyczące segregowania śmieci, ich spalaniem bądź recyklingiem, budowanie i rozbudowywanie oczyszczalni ścieków, związane z energetyką ciepłą itp.
- Nadzorować, by 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 dostosowana jest 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 ujednoczonego 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 rozważane będzie 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:

- 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 pomiędzy zamawiającymi mogą być zarówno warunki udziału w postępowaniu, kryteria oceny ofert, czy też poszczególne postanowienia umowy w sprawie zamówienia publicznego, ale także informacje nt. 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, pomiędzy 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>23</sup>	Przykład dobrych praktyk
<b>Ministerstwo Finansów</b>	body leasing;
<b>Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej</b>	dobrze praktyki przy zamawianiu usług szkoleniowych;
<b>Ministerstwo Cyfryzacji</b>	zastosowanie prawa opcji i body leasing;
<b>Kancelaria Prezesa Rady Ministrów - COAR</b>	umowy ramowe;
<b>Ministerstwo Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu</b>	modelowe klauzule pozacenowych kryteriów oceny ofert, wspierające rozwiązania ekologiczne i sprawiedliwe społecznie

<sup>23</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.

Wskazane są także bezpośrednie kontakty pomiędzy 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 by zamawiane produkty przyczyniały się do 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 mogłoby 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>24)</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 UZP ([www.uzp.gov.pl](http://www.uzp.gov.pl)) w zakładce Repozytorium wiedzy, dostępnych jest 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 zrównoważone, zielone jak i innowacyjne (mogą

---

<sup>24)</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).

one dotyczyć rozwiązań informatycznych, budowlanych, innowacyjnych, związanych z ochroną środowiska).

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

#### 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 instytutów, 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 związanych z wielkością zamówienia**

Przedsiębiorcy z sektora MŚP wyrażający chęć wzięcia udziału w przetargu publicznym częstokroć wskazują, że czynnikiem blokującym złożenie przez nich oferty jest wielkość zamówienia objętego postępowaniem o jego udzielenie. 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>25</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***

Zamawiających 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**

<sup>25</sup> SME participation in public procurement in Poland. Mihály Fazekas, Nóra Regős (Government Transparency Institute).

**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 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>26)</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>26)</sup> W motywie 78 preambuły do dyrektywy klasycznej 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, powinni wskazać w dokumentach zamówienia powody niedokonania podziału zamówienia na części (art. 91 ust. 2 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 zamówienia 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.

**Zamawiającym 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.

#### **4. 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 Pzp, w sekcji: Informacje dodatkowe, informacje, które mogą mieć istotny wpływ na decyzje tego wykonawcy odnośnie ubiegania się o udzielenie danego zamówienia publicznego, w tym dotyczących: wstępnych konsultacji rynkowych, obowiązku wniesienia wadium lub zabezpieczenia należytego wykonania umowy, możliwości składania ofert częściowych, udzielania zaliczek lub stosowania częściowych płatności, waloryzacji wynagrodzenia, itp.

## **5. Stawianie wykonawcom wymagań proporcjonalnych do przedmiotu zamówienia oraz proporcjonalnych wymagań finansowych**

Regulacje unijne (art. 18 dyrektywy klasycznej) 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 Pzp, w terminie krótszym niż 7 dni.

**Ponadto zamawiający powinni:**

- w przypadku uznania, iż 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, 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.

## **6. Udzielanie zamówień na podstawie oferty najkorzystniejsze 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 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 poprzez 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 wykorzystanie potencjału wykonawców z sektora MŚP oferujących produkty lub usługi innowacyjne;
- dopuszczanie składania ofert wariantowych, zwłaszcza gdy zamawiający nie mają wiedzy na temat dostępnej na rynku oferty produktów lub usług. Zamawiający zobowiązany jest 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 cały okresie użytkowania przedmiotu zamówienia, a które zamawiający przy dochowaniu należytej staranności mogli przewidzieć przed udzieleniem tego zamówienia.

## **7. 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 poprzez:**

- publikowanie wstępnych ogłoszeń informacyjnych, które zwłaszcza w przypadku bardziej złożonych bądź dużych zamówień pozwolą wykonawcom z sektora MŚP właściwie 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.

## **8. 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 przrzucanie 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.

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 zamawiający powinni:

- przewidywać w umowach 14-dniowe terminy płatności wynagrodzenia wykonawcom,
- przewidywać zasady zmiany wysokości wynagrodzenia należnego wykonawcy, zgodnie z art. 439 Pzp, również w przypadku umów o udzielenie zamówienia publicznego zawieranych na okres krótszy niż 12 miesięcy, nie krótszy jednak niż 6 miesięcy;
- stosować zaliczki lub częściowe płatności za wykonaną część zamówienia, zgodnie z art. 443 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 - ustalać procent 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.

## 9. 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 sporu w zamówieniach publicznych może mieć także szereg dodatkowych zalet, obok korzyści finansowych, pozwala bowiem na uwzględnienie, w granicach dopuszczalnych przepisami, interesów oraz oczekiwania zamawiających i wykonawców, a w konsekwencji uniknąć władczego rozstrzygnięcia i negatywnego rzutowania na dalszą i 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.

## **10. Strategie zakupowe zamawiających**

Strategia powinna wskazywać cele do osiągnięcia dla zamawiającego i sposób ich realizacji, opisywać działania podejmowane na etapie planowania zamówień oraz współpracę pomiędzy 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, by przy uwzględnieniu specyfiki danego urzędu, umożliwiać realizowanie celów strategicznych państwa poprzez przeprowadzanie zamówień publicznych. Tymi celami są:

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

**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,

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

## **11. Zespół 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 sytuacji w zakresie stopnia realizacji celów zielonych zamówień publicznych. W oparciu o wyniki tej analizy zespół będzie przygotowywał każdorazowo na kolejny rok kalendarzowy katalog produktów oraz usług, w przypadku których obowiązkowe będzie stosowanie przypisanych do nich kryteriów środowiskowych.

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.

## **12. Rachunek kosztów cyklu życia**

Kryterium kosztu, które ustawa – Prawo zamówień publicznych 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 ponoszone są 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>27</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.

### ***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, obowiązani są zastosować metodologię określoną w kierunkowych unijnych regulacjach.

W przepisach ustawy Pzp zawarto odniesienie do załącznika XIII do dyrektywy 2014/24/UE w sprawie zamówień publicznych, uchylającej dyrektywę 2004/18/WE wskazującego regulacje unijne określające wspólne metody kalkulacji kosztów cyklu życia. Załącznik wymienia jedynie dyrektywę 2009/33/WE, która jako jedyny akt prawa UE wprowadziła kierunkową metodologię LCC dla pojazdów transportu drogowego. Należy jednak podkreślić, iż dyrektywa UE nr 2019/1161 z dnia 20 czerwca 2019 r. zmieniająca dyrektywę 2009/33/WE w sprawie promowania ekologicznie czystych i energooszczędnych pojazdów transportu drogowego wspomnianą metodologię LCC uchyliła.

---

<sup>27</sup> W art. 245 ust. 3 ustawy Pzp zastosowano sformułowanie „w szczególności”.

### ***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 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 jest dla wszystkich zainteresowanych stron;
- dostarczenie danych przez wykonawców działających z należytą starannością nie może być 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.

### ***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 przewidują uproszczoną metodę kalkulacji uwzględniającą koszty nabycia, koszty użytkowania i koszty utrzymania. 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.

### ***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>28</sup> oraz innych kosztów rocznych<sup>29</sup>;
- zewnętrznych kosztów środowiskowych<sup>30</sup>.

Urząd Zamówień Publicznych 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>28</sup> Koszty związane np. ze szkoleniem personelu, konfiguracją urządzeń i transferem danych.

<sup>29</sup> Koszty z tytułu ubezpieczeń, podatków, opłat, odsetek, a także koszty związane np. z utrzymaniem systemu, regularnymi szkoleniami, niszczeniem danych.

<sup>30</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.

### **13. 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, w branży chemicznej, oraz tam gdzie w znacznym stopniu wykorzystywana jest energia, 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 od wykonawców wymóg posiadania 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.

#### PARP w porozumieniu z resortem właściwym ds. ochrony środowiska powinien:

- Propagować korzyści dla przedsiębiorców wynikające z wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego

## Rozdział IX Narzędzia

### 1. Opis przedmiotu zamówienia

#### 1) Normy

Narzędziem, które powinno zostać wdrażane na etapie przygotowania postępowania o udzielenie zamówienia są polskie normy. Mając świadomość kierunku rozwoju zamówień publicznych i aktualnych wyzwań dla Zamawiających, bardzo istotne jest wykorzystywanie 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. Ponadto szersze i skoordynowane wykorzystanie norm w postępowaniach o udzielenie zamówienia może skutecznie przyczynić się do zwiększenia konkurencyjności w zamówieniach publicznych i ugruntowaniem poczucia o przewidywalności wymagań stawianych przez zamawiającego.

Zgodnie z rekomendacjami PKN 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 audytowania 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 głosownia, który kończy się 20 maja 2021 r., planowana publikacja luty 2022 r.)

- PN-EN 17371-3:2020-12E 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

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. poprzez zamieszczanie swoich rekomendacji na platformie internetowej, która powstanie w związku z realizacją Polityki zakupowej państwa.

## 2) Etykiety społeczne

Zamawiający mogą w opisie przedmiotu zamówienia, kryteriach oceny ofert i warunkach realizacji zamówienia wymagać posiadania przez produkt/usługę konkretnego oznakowania, które potwierdza m.in. spełnienie określonych kryteriów społecznych, związanych m.in. z przestrzeganiem praw człowieka, czy też prawa pracy. Etykiety te muszą dotyczyć wyłącznie kryteriów, które są związane z przedmiotem zamówienia. Muszą opierać się na kryteriach obiektywnych, możliwych do weryfikacji i niedyskryminacyjnych oraz być dostępne dla wszystkich zainteresowanych wykonawców. Ich przyznanie następuje w drodze otwartej i przejrzystej procedury.

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

- 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 Urzędu Zamówień Publicznych, pod poniższym linkiem znajduje się opracowanie pt.: „Oznakowania o charakterze społecznym”, gdzie zostało omówionych najważniejsze etykiety, jakie mogą być wykorzystane w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego: <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 postępowania

#### Prezes Urzędu Zamówień Publicznych powinien:

- Aktualizować listę rekomendowanych etykiet na platformie internetowej dla zamawiających
- Propagować wykorzystanie etykiet w ramach realizowanych działań edukacyjnych

### 3) Dostępność plus

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 dot. dostępności przedmiotu zamówienia. Obowiązek ten wynika zarówno z przepisów Art. 42 dyrektywy 2014/24/UE i art. 60 ust. 1 dyrektywy 2014/25/ oraz art. 100 ustawy Pzp. Bardziej szczegółowe informacje związane z tym zagadnieniem można znaleźć na stronie Programu Dostępność Plus.

Podkreślenia wymaga także fakt, iż w przypadku realizacji projektów z Funduszy Europejskich należy dodatkowo zadbać o zastosowanie „Standardów dostępności dla polityki spójności 2014-2020” stanowiącymi załącznik Wytycznych. 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)

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

#### Zamawiający przygotowując zapisy umowy powinni:

- przeanalizować, które spośród wymagań wymienionych w art. 6 ustawy o dostępności są adekwatne do zakresu zlecanego zadania i odpowiednio sformułować zapisy umowy, dostosowane do charakteru przedmiotu zamówienia;
- określić w umowie konkretne zapisy 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
- w dokumentacji postępowania powinien wskazać, które elementy z art. 6 ustawy o dostępności są obligatoryjne do zastosowania.

#### 4) Odpowiedzialność Społeczne 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, iż w skali makroekonomicznej budować będą gospodarkę bardziej przewidywalną oraz odporną na ewentualne ryzyka koniunkturalne.

#### 5) Elementy prozdrowotne

W treści Opisów Przedmiotów Zamówienia powinny być uwzględnione wymogi zgodne z Zaleceniami Zdrowego Żywienia<sup>31</sup>, które od 2020 r. są przedstawione w postaci grafiki Talerza Zdrowego Żywienia. Uzupełnieniem do grafiki jest materiał „W 3 krokach do zdrowia” przedstawiający konkretne zalecenia żywieniowe na 3 poziomach, umożliwiających zmianę nawyków żywieniowych stopniowo, małymi krokami.

<sup>31</sup> <https://ncez.pzh.gov.pl/abc-zywienia/talerz-zdrowego-zywienia/>

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 26 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności (Dz. U. z 2020 r. poz. 2021), obowiązek zamieszczenia w ofercie informacji 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. 183, z późn. zm.).

Dodatkowo zamawiający powinni wskazywać wprost, że nie mogą być udostępniane środki spożywcze inne niż zdefiniowane w katalogu grupy środków spożywczych przeznaczonych do sprzedaży dzieciom i młodzieży w jednostkach systemu oświaty, określone w przepisach wydanych na podstawie art. 52c ust. 6 ustawy z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia (Dz.U. z 2020 r. poz. 2021, z późn. zm.). Przygotowany w ramach tzw. „rozporządzenia sklepikowego”<sup>32</sup> katalog ogranicza dostępność środków spożywczych, w których występują duże ilości składników newralgicznych z żywieniowego punktu widzenia, tj.: cukru, tłuszczu oraz soli.

**Zamawiający przygotowując postępowanie powinien:**

- Uwzględniać rekomendacje Polityki oraz Zalecenia Zdrowego Żywienia

**Minister Zdrowia powinien:**

- We współpracy z Urzędem Zamówień Publicznych przygotować materiały edukacyjne oraz wzorcowe dokumenty dla zamówień w których można uwzględnić aspekty zdrowotne
- Aktualizować informację o aspektach zdrowotnych w zamówieniach publicznych na platformie dla zamawiających

## 6) Etykiety środowiskowe

Ustawa Pzp daje zamawiającym narzędzie za pomocą którego możliwe jest 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 publicznego powinni za każdym razem, jeżeli jest to możliwe i uzasadnione specyfiką zamówienia, wprowadzać do dokumentacji postępowania wymóg okazywania przez wykonawców etykiet

<sup>32</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)

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 poprzez ułatwienie oceny ofert, ułatwić definiowanie wymogów. Minimalizuje również ryzyko ewentualnych odwołań.

Etykieta jest dokumentem przedmiotowym, który może odnosić się do:

- opisu przedmiotu zamówienia,
- kryteriów oceny ofert,
- warunków realizacji zamówienia.

Najbardziej wartościowymi są te etykiety, które wydawane są przez niezależne podmioty i organizacje oraz te, które oparte są na obiektywnych, przejrzystych i weryfikowalnych kryteriach. Są to najbardziej znane etykiety, które należą do tzw. I typu<sup>33</sup>.

Etykiety środowiskowe można również podzielić według poniższych kryteriów:

1. **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);
2. **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;
3. **Etykiety stosowane w konkretnych sektorach** – przykład to etykiety obejmujące systemy certyfikacji w leśnictwie;
4. **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.

---

<sup>33</sup> PN-EN ISO 14024 „Etykiety i deklaracje środowiskowe. Etykietowanie środowiskowe I typu. Zasady i procedury



**Zamawiający przygotowując postępowanie powinien:**

- Tam gdzie to możliwe posługiwać się etykietami środowiskowymi przy przygotowywaniu dokumentacji postępowania

**Prezes Urzędu Zamówień Publicznych powinien:**

- Kontynuować propagowanie wykorzystywania etykiet w ramach realizowanych działań edukacyjnych

## 7) Cyberbezpieczeństwo

Zagrożenie związane z zabezpieczeniem w sieciach i systemach informatycznych stanowią jedno z kluczowych wyzwań, przed którymi stanąć muszą organy administracji w XXI wieku. W związku z tym zamawiający zobowiązani są do stosowania najwyższych możliwych standardów Cyberbezpieczeństwa.

W celu wsparcia merytorycznego zamawiających opracowane zostały dokumenty, będące zbiorem rekomendacji standaryzujących rozwiązania zabezpieczające w sieciach i systemach informatycznych, do wykorzystania przez podmioty w efektywnym zarządzaniu systemami bezpieczeństwa informacji. Na standardy składają się następujące opracowania:

- 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)

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

**Zamawiający przygotowując postępowanie powinien:**

- Dobrać narzędzia służące bezpieczeństwo informacji realizujące najwyższe standardy Cyberbezpieczeństwa,
- Stosować zalecenia Ministra wł. ds. cyfryzacji w zakresie Narodowych Standardów Cyberbezpieczeństwa.

**Minister wł. Ds. cyfryzacji powinien:**

- Aktualizować Narodowe Standardy Cyberbezpieczeństwa

## **2. Pozacenowe kryteria oceny ofert**

### **1) Aspekty społeczne**

W zamówieniach publicznych ustalenie jakie kryteria oceny ofert są dla zamawiającego istotne i w jakim stopniu powinny wpływać na wybór najkorzystniejszej oferty, następuje poprzez 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 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, inne wartości, często nie związane bezpośrednio z przedmiotem zamówienia. Przy udzielaniu niektórych zamówień, podstawową wartością może być uwzględnienie aspektów społecznych, środowiskowych, czy innowacyjnych. Zasada efektywności materializuje się w szczególności poprzez obowiązkową w zamówieniach osiągających progi unijne analizę potrzeb zamawiającego. 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 (wartość), na jaką zamawiającego stać nie jest jedyną dopuszczalną strategią. Wybór oferty może następować wyłącznie na podstawie kryterium ceny albo kosztów. 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 albo kosztów jest z góry wyłączony w postępowaniach, których przedmiot zamówienia obejmuje świadczenia z zakresu działalności twórczej lub naukowej (art. 243 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 albo kosztu – określą wymagania jakościowe odnoszące się co najmniej do głównych elementów przedmiotu zamówienia. Również w takim przypadku, uzasadnione jest 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.

Przykładowy katalog aspektów społecznych, które mogą zostać uwzględnione przez zamawiającego jako kryteria oceny ofert znajduje się w motywie 99 preambuły 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.

Spółecznymi kryteriami oceny ofert mogą być również m.in.<sup>34</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.);
- *Dodatkowe wymogi w zakresie dostępności.* Punkty przyznaje się na podstawie konkretnych środków zmierzających do zwiększenia dostępności wykraczającej poza wymogi ujęte w specyfikacji technicznej;

Zatrudnienie osób z grup defaworyzowanych. Dodatkowe punkty mogą być przyznane na podstawie ilości i jakości możliwości zatrudnienia, które będą dostępne dla pracowników znajdujących się w szczególnie niekorzystnej sytuacji. Przyznawanie punktów będzie się odbywało na podstawie składanych szczegółowych planów dotyczących rekrutacji, szkolenia i utrzymania pracowników znajdujących się w szczególnie niekorzystnej sytuacji;

Włączenie do oferty co najmniej jednego produktu certyfikowanego znakiem Fairtrade International lub oznaczonego równoważną etykietą lub inną etykietą społeczną w zależności od przedmiotu zamówienia;

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>

---

<sup>34</sup> Zawiadomienie Komisji „Kwestie społeczne w zakupach – przewodnik dotyczący uwzględniania kwestii społecznych w zamówieniach publicznych (wydanie drugie)”, C (2021) 3573 final

### Zamawiający przygotowując postępowanie powinien:

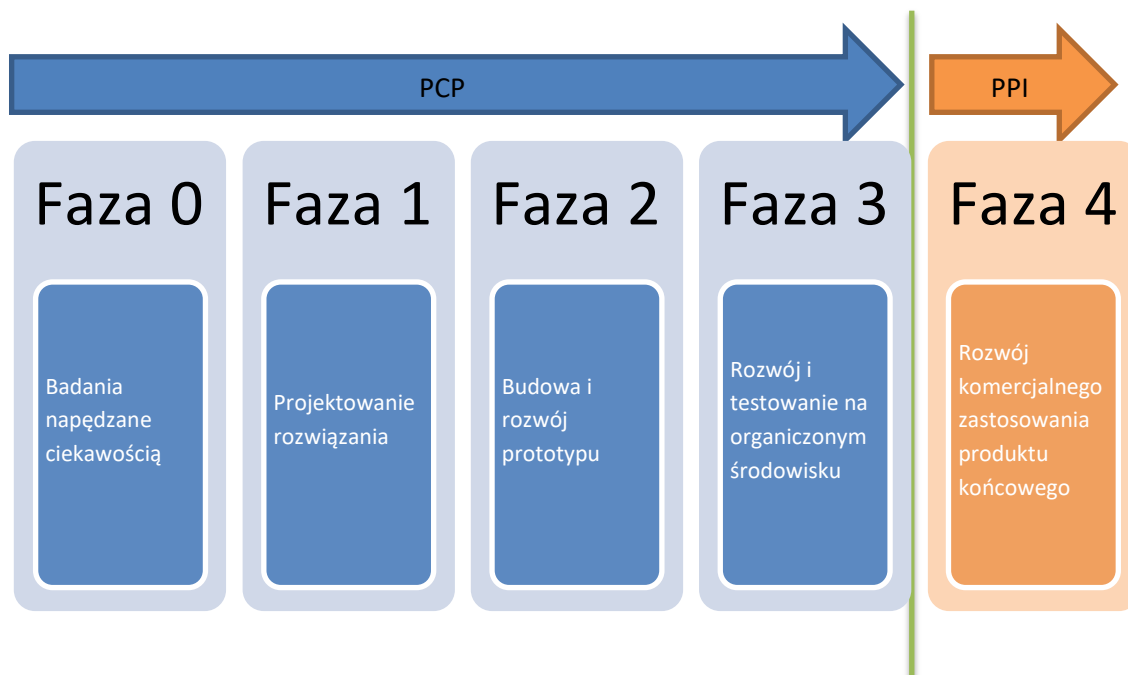
- Na etapie analizy poprzedzającej określić jakąś strategię efektywności chce przyjąć czyli:
  - minimalizacja kosztów
  - najlepszy bilans kosztów i jakości
  - **najwyższa jakość (najbardziej pożądana)**
- Na podstawie powyższych ustaleń dobrać pozacenowe kryteria oceny ofert
- Wziąć pod uwagę rekomendowane przez Politykę kryteria społeczne

### Prezes Urzędu Zamówień powinien:

- Gromadzić przykłady pozacenowych kryteriów oceny ofert i upubliczniać je na platformie internetowej dla zamawiających

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

Zamówienia przedkomercyjne (PCP – Pre-Commercial Procurement) udzielane są na podstawie wyłączenia przewidzianego w art. 11 ust. 1 pkt 31 ustawy Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2019 r. poz. 2019 ze zm., dalej „ustawa Pzp”). Nie są zatem objęte procedurami 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 spod ustawy usług badawczo-rozwojowych (prace B+R) jest dostarczenie korzyści społeczeństwu jako całości, a wyniki powstałych prac należy udostępnić wszystkim zainteresowanym. Wyłączenie spod stosowania ustawy 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.



Stosowana poniżej, w odniesieniu do zamówień przedkomercyjnych, terminologia – 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 Pzp, a opierają się na podobieństwie do ustawowych rozwiązań.

Realizacja poszczególnych programów w formule PCP stanowi przejaw nowego podejścia Narodowego Centrum Badań i Rozwoju 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, by 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 dokumentacji w uzgodnieniu z wykonawcami, poprzez 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 pożądanego rozwiązania. 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>35</sup>

---

<sup>35</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

#### Kierownicy zamawiającego powinni

Dążyć do alokowania 3 % budżetu wydatkowanego na zamówienia (w tym zamówienia zwolnione z reżimu PZP) na projekty PCP

- Dążyć do tego, by w 20% wszystkich zamówień ich element lub część zawierał ozakup 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

#### Narodowe Centrum Badań i Rozwoju powinno:

Dzielić się wiedzą i doświadczeniem z innymi jednostkami realizującymi projekty w formule PCP

## **4. Zamówienia publiczne na innowacje**

Jak wspomniano wyżej, zamówienia publiczne na innowacje realizowane mogą być w oparciu o 2 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 nie posiadających specjalistycznej wiedzy będą w głównej mierze sprowadzać się 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 wykorzystany w celu zwiększenia szans na zakupienie innowacji w zamówieniach, które nie rzadko na pozór nie mają potencjału do innowacji. Wśród takich instytucji Pzp wskazać można m.in.: strategie zakupowe zamawiających, wstępne konsultacje rynkowe, opis wymagań, oferty wariantowe tryby negocjacyjne, konkurs, dynamiczny system zakupów i inne.

Rekomendacje dot. tych narzędzi zostały szerzej omówione przez Urząd Zamówień Publicznych w publikacji pt. „Zamówienia publiczne na innowacje”<sup>36</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 w technologii 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;
- 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 o zamówienia publiczne 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>37</sup>). Umowa ramowa może pozwolić na sprawne zaspokojenie zapotrzebowania zamawiającego np. na usług z zakresu testów bezpieczeństwa oraz usługi z zakresu zapewnienia zasobów ludzkich z branży IT.

---

<sup>36</sup> Dr Justyna Pożarowska, Magdalena Olejarz - Zamówienia publiczne na innowacje, Urząd Zamówień Publicznych, Grudzień 2020

<sup>37</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.



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 o zawarciu 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;
- struktura zapotrzebowania zamawiającego. Jeżeli przedmiot zamówienia może być magazynowany lub też nie zachodzi potrzeba jego magazynowania (np. w przypadku licencji na oprogramowanie), możliwe jest udzielanie zamówień jednorazowych, bez względu na powtarzalny lub ciągły charakter zapotrzebowania. Jeżeli jednak pomiędzy 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, poprzez 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>38</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 nie posiadających tradycyjnie rozumianych zamówieniowych kompetencji. Ponadto zamawiający może wymagać, aby oferty w ramach dynamicznego systemu zakupów zostały złożone w postaci **katalogów elektronicznych lub dołączenia katalogów elektronicznych** do wniosku o dopuszczenie do udziału w postępowaniu.

Katalog elektroniczny przekazywany jest 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.

---

<sup>38</sup> Por. motyw 63 Dyrektywy klasycznej

### 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 sporządzanie precyzyjnej i kompletnej dokumentacji zamówieniowej.

Liderem innowacyjnego wykorzystania trybu konkursowego bez wątplenia jest inicjatywa GovTech Polska. Doświadczenia i rekomendacje dot. efektywnego wykorzystania procedury konkursu zawarte zostały w rozdziale 3 (współautorstwa ekspertów GovTech Polska) dokumentu pt.: Zamówienia publiczne na innowacje.<sup>39</sup>

### Zamawiający powinni:

- Korzystać z procedury konkursu według rekomendacji GovTech Polska

### Kierownicy zamawiających powinni:

- Uwzględniać potrzebę budowania kompetencji praktyków zamówień publicznych w zakresie konkursu

---

<sup>39</sup> Dr Justyna Pożarowska, Magdalena Olejarz - Zamówienia publiczne na innowacje, Urząd Zamówień Publicznych, Grudzień 2020

## 8. Building Information Modeling (BIM)

Istotnym narzędziem z pogranicza ekologii i innowacji 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, o informacje, które są wyciągane z zebranych danych.

Analiza 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.

To w oparciu o modele BIM możliwe jest zbadanie ofert pod kątem ich wpływu na środowisko – np. poprzez przypisanie składnikom budynku oraz poszczególnym rozwiązaniom w nim zastosowanym właściwych wskaźników odnoszących się do śladu węglowego, porównanie kosztów eksploatacji w oparciu o modele BEM (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.

Analiza BIM musi odpowiadać skali zamówienia, a korzyść z jej zastosowania być wymierna. Analiza BIM powinna być dokonywana przede wszystkim przy dużych, strategicznych projektach, gdzie wobec całkowitego budżetu inwestycji, koszt BIM będzie raczej znikomy, a będzie mógł przynieść bardzo duże wymierne korzyści. Należy także dostosowywać poziom BIM do poziomu skomplikowania danego zamówienia.

Korzyści:

- pozwala na dokonanie opisu przedmiotu zamówienia, w taki sposób uwypuklić możliwości zastosowania rozwiązań innowacyjnych i jakościowych oraz stwarza możliwość szerszego zastosowania kryteriów pozacenowych.
- wspomaga przygotowanie i prowadzenie projektu związanego z projektowaniem, budową i użytkowaniem obiektu budowlanego, który będzie odpowiedni pod względem jakości (dobrze), będzie zrealizowany w najkrótszym możliwym czasie (szybko) i w związku z tym będzie optymalny pod względem kosztu (tanio).
- 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 pomiędzy nimi.

Korzyści zostały także zidentyfikowane w trakcie realizacji projektu „Cyfryzacja procesu budowlanego w Polsce”<sup>40</sup>, w efekcie którego powstała „Mapa drogowa dla wdrożenia metodyki BIM w zamówieniach publicznych”<sup>41</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 analizy BIM przy opisie przedmiotu zamówienia, by zachęcić wykonawców do konkurencyjnego i innowacyjnego rozwiązywania zamówienia.

#### Prezes Urzędu Zamówień Publicznych powinien:

- Kontynuować propagowanie wykorzystania analizy BIM w ramach realizowanych działań edukacyjnych

## 9. 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 – określenie 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

## 10. Wstępne konsultacje rynkowe

Celem przeprowadzania wstępnych konsultacji jest pozyskanie przez zamawiającego informacji nt. 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 w procedurze wewnętrznej, w sposób zapewniający współpracę pomiędzy 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 jako prekwalfikacji do udziału we właściwym postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego.

## Rozdział X System realizacji Polityki Zakupowej Państwa

System realizacji Polityki Zakupowej Państwa służyć będzie ocenie skutków jakie Polityka wywierać będzie na rynek zamówień publicznych. W celu osiągnięcia pełnego oglądu na stan systemu zamówienia oraz poziomu realizacji poszczególnych Priorytetów, programów, instrumentów 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 pochodzą z następujących źródeł:

- Coroczne **Sprawozdanie Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych z funkcjonowania systemu zamówień publicznych**. Prezes Urzędu na potrzeby sporządzenia sprawozdania gromadzi informacje dotyczące poziomu wykorzystania wybranych rozwiązań oraz instytucji przewidzianych przez ustawę - Prawo zamówień publicznych. Prezes Urzędu Zamówień Publicznych 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 Ankiety 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 zobowiązane do współpracy z ministrem właściwym do spraw gospodarki przy przeprowadzaniu badania ankietowego poprzez 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 z sektora 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:*

L.p.	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>42</sup>	+5%	+10%
4	Odsetek postępowań udzielonych centralnie	3,35% wszystkich zamówień (4 525 postępowań)	+5% wartości bazowej	+10% wartości bazowej

### *Priorytet II – MŚP*

L.p.	Miernik	Wskaźnik bazowy	2023	2025
1	Procent przedsiębiorców z sektora MŚP biorących czynny udział w rynku zamówień publicznych na poziomie wykonawstwa	14% <sup>43</sup>	16%	18%
2	Udział przedsiębiorstw MŚP w rynku zamówień publicznych	82% wszystkich zamówień	>82%	>82%

<sup>42</sup> Wskaźnik bazowy w tym zakresie zostanie uzupełniony wraz z wynikami pierwszej Ankiety

<sup>43</sup> A. Kowalewska, J. Szut, Nowe podejście do zamówień publicznych, Raport z badań 2013, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013, s. 7.



### **Priorytet III – Zamówienia zrównoważone**

L.p.	Miernik	Wskaźnik bazowy	2023	2025
1	Odsetek postępowań w których wykorzystano aspekty społeczne (w stosunku do wszystkich postępowań)	20,9% wszystkich zamówień (28 283 postępowań)	+5% wartości bazowej	+10% wartości bazowej
2	Odsetek zamówień publicznych, w których zawarto aspekty środowiskowe (w opisie przedmiotu, kryteriach oceny ofert, oznakowanie, systemy zarządzania środowiskowego)	0,84% wszystkich zamówień (1142 postępowań)	+3% wartości bazowej	+7% wartości bazowej
3	Odsetek zamówień publicznych, w których zawarto aspekty innowacyjne (w opisie przedmiotu i kryteriach oceny ofert)	0,05% wszystkich zamówień (73 postępowań)	+3% wartości bazowej	+7% wartości bazowej
4	Odsetek zamówień publicznych, w których w opisie przedmiotu zamówienia odwołano się do dostępności dla osób niepełnosprawnych lub projektowania z przeznaczeniem dla wszystkich użytkowników	2,64% wszystkich zamówień (3 572 postępowań)	+3% wartości bazowej	+7% wartości bazowej
5	Odsetek zamówień publicznych, w których zastosowano kryterium kosztu z wykorzystaniem rachunku kosztów cyklu życia	0,01% wszystkich zamówień (21 postępowań)	+3% wartości bazowej	+7% wartości bazowej

## 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.

Program profilowania zawodowego praktyków zamówień publicznych

l.p.	Działania krótkoterminowe (do końca II roku)	Działania średnioterminowe (do końca III roku)	Działania długoterminowe (do końca IV roku)	Organ odpowiedzialny
1	Uwzględnienie szkoleniach promocyjnych Państwa	ProcurCompEu w oraz materiałach Polityki Zakupowej		Minister wł. ds. gospodarki  We współpracy z: UZP

Program budowania potencjału i kompetencji praktyków zamówień publicznych

l.p.	Działania krótkoterminowe (do końca II roku)	Działania średnioterminowe (do końca III roku)	Działania długoterminowe (do końca IV 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 zalecanych w Polityce Zakupowej obszarów	Realizacja programu szkoleń stacjonarnych z uwzględnieniem zalecanych w Polityce Zakupowej obszarów	Realizacja programu szkoleń stacjonarnych z uwzględnieniem zalecanych w Polityce Zakupowej obszarów	UZP/ Minister wł. ds. gospodarki
4	Realizacja programu szkoleń online z uwzględnieniem zalecanych w Polityce Zakupowej obszarów	Realizacja programu szkoleń online z uwzględnieniem zalecanych w Polityce Zakupowej obszarów	Realizacja programu szkoleń online z uwzględnieniem zalecanych w Polityce Zakupowej obszarów	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	UZP/ Minister wł. ds. gospodarki
6			Sporządzenie pakietu dobrych praktyk dot. aspektów zdrowotnych	Minister Zdrowia  we współpracy z :

			UZP
7		Sporządzenie pakietu dobrych praktyk dot. zielonych zamówień	Minister wł. ds. Gospodarki We współpracy z : Minister wł. ds. środowiska Minister wł. ds. klimatu 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 UZP/ Minister wł. ds. gospodarki We współpracy z innymi właściwymi organami

Program promocji Polityki zakupowej państwa

l.p.	Działania krótkoterminowe (do końca II roku)	Działania średnioterminowe (do końca III roku)	Działania długoterminowe (do końca IV 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: UZP

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

l.p.	Działania krótkoterminowe (do końca II roku)	Działania średnioterminowe (do końca III roku)	Działania długoterminowe (do końca IV roku)	Organ odpowiedzialny
1	Uwzględnienie w programach szkoleń narzędzi sprzyjających wzrostowi zainteresowanie sektora MŚP rynkiem zamówień publicznych			UZP  we współpracy z: Minister wł. ds. gospodarki

### Wsparcie merytoryczne MŚP

l.p.	Działania krótkoterminowe (do końca II roku)	Działania średnioterminowe (do końca III roku)	Działania długoterminowe (do końca IV roku)	Organ odpowiedzialny
1		Stworzenie na Platformie internetowej, która zostanie zrealizowana w ramach priorytetu <i>Profesjonalizacja zamówień publicznych</i> , modułu dedykowanego MŚP	Wdrożenie programu edukacyjno-informacyjnego dedykowanego MŚP	Minister wł. ds. gospodarki  We współpracy z: PARP

### Wsparcie nawiązywania współpracy w formie konsorcjum

l.p.	Działania krótkoterminowe (do końca II roku)	Działania średnioterminowe (do końca III roku)	Działania długoterminowe (do końca IV roku)	Organ odpowiedzialny
1		Uruchomienie funkcjonalności na Platformie internetowej, która zostanie zrealizowana w ramach priorytetu <i>Profesjonalizacja</i> , umożliwiającej komunikację między wykonawcami w celu zawiązywania konsorcjów		Minister wł. ds. gospodarki

### Wprowadzenie mechanizmu certyfikacji

l.p.	Działania krótkoterminowe (do końca II roku)	Działania średnioterminowe (do końca III roku)	Działania długoterminowe (do końca IV roku)	Organ odpowiedzialny
1		Wprowadzenie mechanizmu certyfikacji do systemu zamówień publicznych		Minister wł. ds. gospodarki  We współpracy z: UZP

## Standaryzacja dokumentów zamówienia

l.p.	Działania krótkoterminowe (do końca II roku)	Działania średnioterminowe (do końca III roku)	Działania długoterminowe (do końca IV 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.	UZP/ Minister wł. ds. gospodarki



Zwiększenie udziału polskich przedsiębiorców, w tym MŚP, w zamówieniach międzynarodowych

l.p.	Działania krótkoterminowe (do końca II roku)	Działania średnioterminowe (do końca III roku)	Działania długoterminowe (do końca IV roku)	Organ odpowiedzialny
1	Powołanie Zespołu ds. Zamówień publicznych międzynarodowych organizacji			Minister wł. ds. gospodarki
	Uwzględnienie w działalności edukacyjnej i promocyjnej kierowanej do MŚP kwestii udziału w zamówieniach międzynarodowych organizacji	Uwzględnienie w działalności edukacyjnej i promocyjnej kierowanej do MŚP kwestii udziału w zamówieniach międzynarodowych organizacji	Uwzględnienie w działalności edukacyjnej i promocyjnej kierowanej do MŚP kwestii udziału w zamówieniach międzynarodowych organizacji	Minister wł. ds. gospodarki  We współpracy z: PARP

Program powiązania 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

l.p.	Działania krótkoterminowe (do końca II roku)	Działania średnioterminowe (do końca III roku)	Działania długoterminowe (do końca IV 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 i funduszy celowych

Program budowania potencjału zamawiających dla szerszego realizowania zamówień zrównoważonych i innowacyjnych

l.p.	Działania krótkoterminowe (do końca II roku)	Działania średnioterminowe (do końca III roku)	Działania długoterminowe (do końca IV 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)	UZP/ Minister wł. ds. gospodarki
2	Uwzględnienie w programach szkoleń zagadnień związanych z aspektami prozdrowotnymi	Zapewnienie na platformie internetowej dostępu do materiałów dotyczących aspektów prozdrowotnych (w ramach Platformy Internetowej, Priorytet		UZP/ Minister wł. ds. gospodarki

		Profesjonalizacja)		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)	– 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)	– 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 Komitetu ds. przedstawicieli instytucji kontrolnych w Kontroli Zamówień publicycznych zakresie procesów zakupowych realizowanych w formule PCP oraz PPI.

We współpracy z Ministrem wł. ds. gospodarki i UZP  
NCBR

#### Alokacja budżetu zamawiających

l.p.	Działania krótkoterminowe (do końca II roku)	Działania średnioterminowe (do końca III roku)	Działania długoterminowe (do końca IV roku)	Organ odpowiedzialny
1			Zamawiający wydziela budżet dedykowany zamówieniom innowacyjnym (zarówno PCP jak i PPI)	Organy naczelné i Wojewodowie

### **3. Monitorowanie realizacji Polityki zakupowej państwa**

Minister wł. ds. gospodarki, we współpracy z Prezesem Urzędu Zamówień Publicznych 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 potrzebę Oceny efektywności, Oceny postępów wdrożenia oraz Monitorowania realizacji Polityki zakupowej państwa realizowane będą kompleksowe raporty, mające na celu zbiorcze podsumowanie funkcjonowania instrumentów 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 będzie się do działań krótko i średnioterminowych a także osiągnięcia wskaźników przy Ocenie efektywności do roku 2023.

Drugi raport zrealizowany będzie po zakończeniu obowiązywania Polityki zakupowej państwa w tym cyklu. Raport ten podsumuje obowiązywania całej Polityki poprzez ocenę efektywności Priorytetów, skuteczności wdrożenia programów, a także wykorzystania instrumentów i narzędzi.