


Izabela Hęclik

Of Counsel, Head of Public Procurement Practice GGL. Ekspert ds. zamówień publicznych, doradca w zakresie środków ochrony prawnej oraz kontroler przebiegu postępowań ex post/ex ante. Przez wiele lat zajmowała kierownicze stanowiska w obszarze zamówień publicznych w instytutach naukowo-badawczych, instytucjach publicznych, medycznych oraz innych, zdobywając doświadczenie w budowie i reorganizacji wewnętrznych pionów zamówień publicznych w organizacjach. W procesie udzielania zamówień reprezentuje zarówno zamawiających, jak i wykonawców. Nauczyciel akademicki.


Dr Mikołaj G. Goss

Adwokat, Partner Zarządzający i założyciel kancelarii GGL. Menadżer z bogatym doświadczeniem transakcyjnym i doradczym. Przez wiele lat pracował z kadrą zarządzającą polskich i międzynarodowych przedsiębiorstw, głównie z sektora budowlanego, energetycznego i ubezpieczeniowego. Nauczyciel akademicki.

Czasem decyzja racjonalna z punktu widzenia biznesowego, wręcz uzasadniona, jest niestety nieprawidłowa proceduralnie. Bolesne jest to najbardziej, gdy ciężko pozyskane pieniądze trzeba zwrócić... ale czasem warto, mimo że się to nie opłaca. Szanujmy publiczne pieniądze. W końcu wydajemy je wszyscy, pośrednio czy bezpośrednio. Niektórzy mają większą inni mniejszą tego świadomość, aczkolwiek system pobierania pieniędzy od podatników i ich dystrybucji istnieje w każdym cywilizowanym kraju, czy nam się to podoba czy nie. Tym bardziej, skoro jużłożymy na inwestycje

Warto być przyzwoitym – czyli o audycie i kontroli w procesie udzielania zamówień publicznych

Są w życiu rzeczy, które warto i są takie, które się opłaca i nie zawsze to co warto – się opłaca, nie zawsze to co się opłaca – warto. (W. Bartoszewski). To zupełnie jak z naszymi zamówieniami publicznymi. Droga na skróty niemal zawsze odbija się przystawiającą czkawką w przypadku audytu czy kontroli w jednostce.

finansowane w ten sposób, starajmy się robić to najrozsądniej jak tylko się da, by każdy mógł widzieć sens tego procesu.

Działania mądrego, świadomego społeczeństwa powinny zapobiegać marnotrawstwu pieniędzy publicznych w przeróżnych aspektach. Wyścig o najlepsze kompromitacje i absurdy rodem z „Misia” na koniec dnia nie opłaci się nikomu, a tracimy tak naprawdę wszyscy. Podnoszenie świadomości społeczeństwa obszarze podatków, patrzenie rządzącym na ręce, edukacja i przemysłane, spełniające oczekiwania i potrzeby inwestycje za publiczne środki to nic innego jak szanowanie pieniędzy podatnika.

Zasada nr 1: Nigdy nie trać pieniędzy.
Zasada nr 2: Zawsze pamiętaj o zasadzie nr 1 (Warren Buffett)

W końcu to zamówienia publiczne są jednym z najważniejszych narzędzi wykorzystywanych przez państwo w celu realizacji celów polityki

publicznej, a świadczone w tym systemie usługi mają służyć potrzebom całego społeczeństwa.

Przy dużych pieniądzech niezbędna jest skuteczna kontrola i to nie tylko w zakresie prawidłowości stosowania procedur formalno-prawnych, ale również w kontekście racjonalności, celowości i słuszności biznesowej wydatkowania środków.

Oczywistym jest, że na nieefektywność bacznie spogląda opozycja, media, wszelakie organizacje czy też obywatele. Pamiętajmy jednak, że zamówienia publiczne są największym filarem wydatkowania publicznych pieniędzy i każdy z nas może mieć po części swój udział we właściwym funkcjonowaniu tego systemu i kreowaniu obrazu sensownego, rozsądnego i właściwego zarządzania w tym obszarze.

Ulica po której idziemy, tramwaj którym dojeżdżamy do pracy, szkoła gdzie chodzi nasze dziecko... analizujemy efektywność, kwestionujemy absurd. Starajmy się spojrzeć

okiem arbitra, który usuwa gracza, strzelającego do niewłaściwej bramki. Obiektywnie każdy ma swoją rolę w demokratycznym systemie.

Publiczne pieniądze to operacja na otwartym sercu, to wielocyfrowe kwoty, które ciężko sobie wyobrazić, zarabiając choćby przyzwoite wynagrodzenie na polskim rynku pracy.

Tym bardziej pracując bezpośrednio przy wydawaniu banknotów z państwowego portfela zadbajmy o to byśmy w tej skali mikro mieli poczucie dobrze wykonanej pracy a mam nadzieję że skala makro również to pokaże, skoro działania za publiczne środki otaczają nas wszędzie i każdego dnia.

Wydatkowanie środków publicznych, w szczególności poprzez system zamówień publicznych w ustawie Prawo zamówień publicznych, z uwzględnieniem zasad ustawy o finansach publicznych oraz wszelkich aktów wykonawczych to fundament realizacji największych projektów i inwestycji. Dla wykonawców chcących uczestniczyć w tego typu zadaniach uczciwa konkurencja, transparentność i równe traktowanie podmiotów są najistotniejsze. W polskim systemie prawnym istnieje kilka mechanizmów, które zapewniają utrzymanie tych wysokich standardów. Jednym z nich jest audyt wewnętrzny.

Podstawa prawna i krąg podmiotów zobowiązanych

Obowiązek prowadzenia audytu wewnętrznego w jednostkach sektora finansów publicznych wynika wprost z ustawy o finansach publicznych (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 1530, "Ustawa FP"). Jest to instrument wsparcia ministra kierującego konkretnym działem administracji rządowej, czyli resortu, z którego środków finansowana jest dana jednostka. Rozwiązanie to zostało narzucone ustawodawcy krajowemu w ramach procesu integracji europejskiej, czyli blisko ćwierć wieku temu. Jego zasadniczym celem jest eliminacja nadużyć finansowych.

Ustawa FP określa krąg podmiotów zobowiązanych do powołania komórki audytu wewnętrznego. Obok ministerstw i innych urzędów państwowych szeregu ogólnokrajowego lub wojewódzkiego, do grupy podmiotów zobowiązanych do prowadzenia

audytu wewnętrznego zobowiązane są państwowe jednostki budżetowe, w których kwota ujętych w planie finansowym dochodów lub kwota wydatków przekroczyła wysokość 40 milionów złotych. Na tym jednak nie koniec. Również spółki Skarbu Państwa zazwyczaj posiadają audyt wewnętrzny, jednakże jego istnienie oraz zakres zależą od różnych czynników. Spółki Skarbu Państwa, działające jako jednostki zainteresowania publicznego, w szczególności notowane na giełdzie, podobnie jak agencje rządowe, fundusze celowe, są zobowiązane do posiadania audytu wewnętrznego zgodnie z przepisami o rachunkowości i nadzorze finansowym. W niektórych branżach wymóg dotyczący audytu wewnętrznego wynika wprost z przepisów branżowych – dotyczy to podmiotów podlegających pod regulacje z zakresu prawa bankowego, czy ustawy o działalności ubezpieczeniowej lub prawo energetyczne. Zatem nie każda spółka Skarbu Państwa musi mieć komórkę audytu wewnętrznego, jednak duże podmioty, szczególnie te o znaczeniu strategicznym lub działające w sektorach regulowanych, podlegają takiemu obowiązkowi z mocy prawa. Nawet jeśli audyt wewnętrzny nie jest wymagany ustawowo to wiele jednostek wprowadza go dobrowolnie, z uwagi na transparentność i przejrzystość prowadzonych procesów.

Audit wewnętrzny także dla chętnych...

Pozytywny wpływ na działalność jednostki, jaki wywiera audyt wewnętrzny, jest często motywem wdrożenia tej instytucji także w tych jednostkach, na których nie spoczywa taki prawny obowiązek. Ustawa FP daje taką możliwość, pozostawiając tę decyzję w gestii osób z mocy ustawy lub statutu kierujących sprawami danej jednostki.

Wiele spółek Skarbu Państwa, nawet jeśli nie podlega ustawowemu obowiązkowi, posiada audyt wewnętrzny jako element dobrych praktyk dotyczących zarządzania i nadzoru właścicielskiego. Inicjatywa wdrożenia audytu wewnętrznego może pochodzić od rady nadzorczej danej spółki, w ramach jej rekomendacji lub wymogów w zakresie kształtowania ładu korporacyjnego. Niektóre spółki mogą ponadto wdrażać audyt wewnętrzny jako część systemu kontroli zarządczej, a zatem z inicjatywą zarządu.

Kto wykonuje audyt?

Audit wewnętrzny może należeć do zakresu obowiązków konkretnego pracownika wyodrębnionej komórki organizacyjnej danego podmiotu, albo być realizowany w formie outsourcingu przez wyspecjalizowany podmiot zewnętrzny. W tym pierwszym przypadku pracownik komórki audytu, który kieruje jej działaniem, względnie realizuje obowiązki audytora jednoosobowo, podlega wprawdzie kierownikowi danego zakładu pracy, jednakże posiada też do pewnego stopnia ustawowe gwarancje niezależności. Zgodnie z art. 281 Ustawy FP rozwiązanie stosunku pracy ani zmiana warunków płacy i pracy kierownika komórki audytu wewnętrznego ministerstwa oraz jednostki w dziale nie może nastąpić bez zgody właściwego komitetu audytu. Regulacja ta chroni tego pracownika przed ewentualnymi działaniami odwetowymi ze strony przełożonych, co w dużym stopniu przekłada się na efektywność działań weryfikacyjnych.

Jak działa audyt wewnętrzny w jednostkach stosujących PZP

Udzielanie zamówień publicznych to proces złożony, który obejmuje szereg działań, począwszy od szacowania wartości zamówienia i opracowywania dokumentacji postępowania, przez badanie i ocenę złożonych ofert i w konsekwencji wybór wykonawców, skończywszy na monitorowaniu realizacji zawartych kontraktów.

Sposób oraz tryb prowadzenia audytu wewnętrznego, również w obszarze zamówień publicznych, opiera się na Rozporządzeniu Ministra Finansów w sprawie audytu wewnętrznego oraz informacji o pracy i wynikach tego audytu. Daje to podstawę do planowania prowadzenia i raportowania audytów w jednostkach sektora finansów publicznych oraz innych podmiotach zobowiązanych do ich wdrożenia. Prawidłowe działanie polega na szczegółowej analizie ryzyka finansowego, prawnego, operacyjnego oraz korupcyjnego. Do każdego zidentyfikowanego ryzyka audytor dokonuje oceny poprzez wskazanie prawdopodobieństwa wystąpienia oraz wpływu na działalność jednostki. Na podstawie tej analizy określa się priorytety audytu oraz kluczowe obszary wymagające szczegółowej kontroli. Jak w każdym dobrze prowadzonym

procesie, podstawą tych działań powinien być zawsze plan, uwzględniający zarówno zakres audytu, jak i metodykę audytu oraz harmonogram działań realizacji poszczególnych etapów. Planowanie audytu następuje najczęściej w perspektywie rocznej.

Metodyka pracy audytora, choć jest w pewnym stopniu wynikiem jego indywidualnych cech i kompetencji, ma jednak wiele cech wspólnych, za sprawą procesu kształcenia, jakiego wymaga się od audytorów. Przede wszystkim można tu wskazać na działalność szkoleniową prowadzoną przez Instytut Audytorów Wewnętrznych (ang. *The Institute of Internal Auditors*), który prowadzi działalność edukacyjną, standaryzując metodykę pracy audytorów oraz stymulując proces nieustannego doskonalenia zawodowego. Audytor czasem musi być śledczym weryfikującym i analizującym dokumentację, co odbywać się musi przy pełnym zrozumieniu specyfiki działania weryfikowanego obszaru działania jednostki. Audytorzy często sięgają do osobowych źródeł dowodowych prowadząc wywiady z kluczowymi osobami, menedżerami projektów czy też działem finansowym, nie zapominając przy tym o komórkach zamówień. Podstawowe zadanie to identyfikacja nieprawidłowości i ocena skuteczności systemów kontroli wewnętrznej. Raport wraz z wynikami oraz rekomendacjami powinien stanowić cenne źródło informacji dla organów zarządzających jednostką.

Bez wątpienia będzie to kluczowe narzędzie nadzoru i poprawy efektywności w danej jednostce. Zarówno analiza ryzyka, realizacja audytu oraz sporządzenie raportu końcowego z rekomendacjami powinny minimalizować ryzyko strat finansowych nieprawidłowości prawnych oraz zagrożeń korupcyjnych.

Praktyczny problem dostrzegany przez audytorów to nie świadome naruszanie obowiązujących regulacji przez pracowników danej jednostki, ale brak ich należytego przygotowania od strony merytorycznej, co stanowi niebagatelny obszar ryzyka właściwej i efektywnej realizacji zamówień w jednostkach. Z tego względu system audytu i kontroli obszaru zamówień publicznych jest sposobem na poszerzanie samoświadomości organizacji, poprzez zwiększanie poziomu kompetencji pracowników odpowiedzialnych za udzielanie zamówień.

Audyt zamówień publicznych to nic innego, jak przegląd procesów, rejestrowanie wyników oraz porównywanie ich z oczekiwanym skutkiem. Na podstawie przeprowadzonego audytu podejmowane są decyzje w zakresie realizacji kolejnych inwestycji publicznych, tak by założone cele zostały osiągnięte. Służy temu ścieżka audytu która w przejrzysty sposób opisuje przebieg procesu od startu, przez realizację aż do zakończenia, wraz z opisem sposobu dokumentowania i kontroli operacji. W końcu to również narzędzie które wspiera efektywne zarządzanie, by niesprawności czy też błędy marginalizować. Dzięki takiemu działaniu znamy słabe punkty realizacji zadania, widzimy kluczowe odpowiedzialne osoby oraz definiujemy potencjalne ryzyka... a co najważniejsze rozumiemy proces.

Zasadniczo – po co to wszystko?

Kontrola, audyt czy monitoring zamówień publicznych mają na celu zapewnienie transparentności i uczciwości jak też ochronę interesów podmiotów zamawiających i wykonawców. Zadanie jest proste. Eliminacja nieprawidłowości, minimalizacja ryzyka popełnienia nadużyć i zapewnienie odpowiedzialności za nieprawidłowości. To również gwarancja efektywnego wykorzystania środków publicznych oraz zapobieganie korupcji.

W nowoczesnych demokracjach, gdzie rozwój gospodarki rynkowej traktowany jest na równi z rozwojem administracji odpowiedzialnej za wykonywanie zadań o charakterze publicznym, współpraca sektora publicznego z biznesem jest obszarem ingerencji ustawodawcy. Zamówienia publiczne tworzą spójny system gospodarowania publicznym majątkiem, zapewniając strefie prywatnej konkurencyjny, transparentny i równy dostęp w celu oszczędnego i racjonalnego wykorzystywania środków publicznych, na uczciwych zasadach przy minimalizowaniu nadużyć.

Zamówienia w zależności od struktury i wielkości jednostki, prowadzone przez biura, departamenty, działy, sekcje czy wydziały, są ze względu na zakres przedmiotowy bardzo różnicowane, jednakże odpowiedzialność za prawidłowość prowadzonych procesów, co do zasady spoczywa na kierowniku jednostki, czyli zamawiającym. U większych zamawiających pracownik kierujący zespołem zamówień

publicznych zwykle pełni (na podstawie pełnomocnictwa) funkcję kierownika zamawiającego. Skąd inąd uważamy ten model za słuszny, gdyż w tej sytuacji dyrektor czy prezes, często będący osobą nieznaną się na przepisach prawa zamówień publicznych, deleguje w ten sposób zadania do profesjonalnych rąk... które wynagradza i które biorą na siebie odpowiedzialność w tym obszarze, w imię zasady – nagradzajmy profesjonalistów i przełożmy na nich decyzyjność oraz odpowiedzialność.

Zamówienia publiczne to przykład typowego procesu inwestycyjnego. Początek myślenia o zamówieniu publicznym ogniskuje się w postępowaniu przygotowawczym czyli oszacowaniu naszego pomysłu. Określenie wymaganego terminu i sposób realizacji to już kolejny krok. W konsekwencji tych działań podejmowane są decyzje w zakresie projektowanego trybu udzielenia zamówienia. Na każde zamówienie należy spojrzeć trochę z lotu ptaka – centralnie z góry, biorąc pod uwagę zasadę szacowania wartości zamówienia, planowania zamówień w skali całej jednostki, czy obowiązek sporządzania sprawozdań. W organizacji pieniądze wydają wszyscy – sekretariat, dział naukowo badawczy, promocja i transport... Na system zamówień publicznych składają się więc wydatki wszystkich wewnętrznych jednostek organizacyjnych dokonujących zamówień w ramach posiadanych zapotrzebowań. Zasady przepływu informacji i korelacja odpowiedzialności regulowana jest zwykle w regulaminach wewnętrznych.

Czy istnieje nakaz posiadania takiego regulaminu? Nie. Czy warto go mieć? Warto.

I przekonujemy się o tym przy okazji każdej wizytującej jednostkę kontroli. Drobną jednak uwagę – nie tworzymy regulaminów byle jak, nie przepisujemy ustawy... piszemy ten dokument dla ludzi pracujących w naszej organizacji, by był czytelny i możliwy do stosowania, zrozumiały i sensowny, przystający do konkretnej struktury organizacyjnej i charakterystyki działania.

Zawsze przy tej okazji przypominam słowa Josepha Pulitzera: *Zawsze kiedy coś mówisz, mów krótko a będą tego słuchać, mów jasno, a będą rozumieć, mów obrazowo a zachowają to w pamięci.*

To chyba najlepsza rada przy tworzeniu każdej regulacji. Zawile regulaminy, zawierające długie fragmenty wprost przepisane z ustaw i rozporządzeń, to przepis na tworzenie regulacji martwych, ignorowanych przez pracowników. Kontrola, o ile jest efektywna, nieubłagane wytknie nam to przy najbliższej okazji. Równie częstym błędem po stronie zamawiającego jest brak jasno określonych wymagań w opisie przedmiotu zamówienia. Tego rodzaju uchybienie, o ile nie zostanie wychwycone przed otwarciem ofert, może prowadzić do sporu na gruncie sposobu ich oceny, a w konsekwencji czynności wyboru i w ostateczności zainicjowane zostanie długotrwałe postępowanie odwoławcze.

Mądry audyt wspiera i weryfikuje zgodność działań z obowiązującymi przepisami i wewnętrznymi regulacjami, analizuje i ocenia ryzyka związane z procesem przetargowym, ocenia też efektywność wykorzystania środków publicznych. Na działaniach audytora korzysta kierownik danej jednostki, unikając groźnych dla siebie konsekwencji naruszenia dyscypliny finansów publicznych.

Audyt zewnętrzny – niezależny od wewnętrznego

Funkcja zewnętrznego audytu realizowana jest przez wiele niezależnych podmiotów. Najwyższa Izba Kontroli, Centralne Biuro Antykorupcyjne, regionalne izby obrachunkowe czy w końcu niezależne firmy audytorskie to jedni z wielu „śledczych” w polskiej rzeczywistości. Kontrola przestrzegania przepisów ustawy Prawo zamówień publicznych oraz prawidłowości jej stosowania leży przede wszystkim w kompetencjach Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych. Ma on uprawnienia do podejmowania działań kontrolnych ex ante i ex post w stosunku do każdego postępowania o udzielenie zamówienia publicznego, na każdym etapie. Jego kontrola obejmuje także podmioty prywatne, które są zobowiązane do stosowania zasad określonych w prawie zamówień publicznych. Kontrola ze strony Prezesa UZP polega na badaniu zgodności postępowania przetargowego z przepisami prawa zamówień publicznych oraz aktami wykonawczymi wydanymi na jego podstawie. Weryfikacja następcza może mieć miejsce na długo, bo aż cztery lata po zakończeniu postępowania. Jej celem jest obiektywna ocena zgodności procesów

prowadzonych w danej jednostce z przepisami prawa, jak również identyfikacja potencjalnych nadużyć czy też błędów, a w końcu rekomendacje służące poprawie funkcjonowania jednostki. Konsekwencje naruszeń mogą być przykre i dolegliwe, łącznie z brakiem możliwości zawarcia umowy w sprawie zamówienia publicznego. W skrajnych przypadkach prezes UZP może zawiadomić właściwego rzeczownika dyscypliny finansów publicznych o naruszeniu dyscypliny finansów publicznych albo wystąpić z wnioskiem o ukaranie do właściwej komisji orzekającej, nałożyć karę pieniężną, a w końcu (w przypadku już zawartych umów) wystąpić do sądu o stwierdzenie nieważności umowy w całości lub w części.

Natomiast kontrola uprzednia to działanie obligatoryjne w przypadku gdy w grę wchodzi największe pieniądze – gdzie szacunkowa wartość zamówienia jest równa lub większa niż 10 mln euro dla dostaw i usług oraz 20 mln euro dla robót budowlanych. Wszczęcie kontroli uprzedniej powoduje oczywiście zawieszenie biegu związania ofertą do dnia ostatecznego rozstrzygnięcia zastrzeżeń, a zatem do dnia upływu terminu na wniesienie zastrzeżeń do założeń lub doręczenie uchwały Rady Zamówień Publicznych (lub Krajowej Izby Odwoławczej). Przepisy nie ograniczają zakresu przedmiotowego ani czasu trwania kontroli następczej. Trwać może generalnie tyle czasu, ile będzie niezbędne na dla prawidłowego wykonania czynności kontrolnych. Jej zakończenie ma miejsce wtedy, gdy zamawiający otrzyma informację o wynikach kontroli. Wynikiem jest informacja o stwierdzeniu naruszeń bądź o ich braku. W przypadku kontroli następczej nie ma zaleceń pokontrolnych, choć w przypadku powtarzających się nieprawidłowości powinna, naszym zdaniem, istnieć taka możliwość.

Prezes UZP przeprowadza również kontrolę uprzednią co do zamówień (umów ramowych) współfinansowanych ze środków UE, w przypadku gdy wartość zamówienia albo umowy ramowej dla robót budowlanych – jest równa lub przekracza wyrażoną w złotych równowartość kwoty 20.000.000 euro, a w zakresie dostaw lub usług – jest równa lub przekracza wyrażoną w złotych równowartość kwoty 10.000.000 euro. Jest to czynność obowiązkowa, a odstąpienie od wykonania tejże może nastąpić co do zasady w dwóch przypadkach

– na wniosek instytucji zarządzającej, jeżeli w ocenie instytucji postępowanie zostało przeprowadzone w sposób zgodny z przepisami ustawy oraz gdy zamówienie jest udzielane w częściach, a wartość poszczególnych części jest mniejsza niż powyżej wspomniane kwoty. To szczególny rodzaj kontroli, gdyż zamawiający, w sytuacji udzielania zamówienia wysoko cennego, które finansowane lub współfinansowane jest ze środków UE, niezwłocznie po wydaniu przez KIO wyroku lub też po upływie terminu do wniesienia odwołania, ale zawarciem umowy, jest zobligowany, przekazać do UZP, kopie dokumentów związanych z postępowaniem. Wstrzymuje to równocześnie możliwość zawarcia umowy i zawiesza bieg terminu związania ofertą do chwili otrzymania informacji o wyniku kontroli. Zakończenie kontroli powinno nastąpić w ciągu 14 dni od dnia doręczenia materiałów przez zamawiającego lub w terminie 30 dni w przypadkach szczególnie skomplikowanych. Po dokonaniu czynności przez prezesa UZP, zamawiający ma prawo do wniesienia zastrzeżeń co do wyników w terminie 7 dni od otrzymania wyniku. W sytuacji gdy prezes UZP nie uwzględni zastrzeżeń – przekazuje je do zaopiniowania KIO w formie uchwały. Nie stanowi to decyzji administracyjnej, zatem droga odwoławcza jest w tym względzie zamknięta.

Pamiętać należy również, że jeśli w zamówieniu mamy aspekty związane z innowacyjnością lub których przedmiotem jest produkt innowacyjny, a wartość zamówienia jest równa lub przekracza progi unijne, prezes UZP, może (na wniosek zamawiającego) przeprowadzić kontrolę uprzednią dokumentów zamówienia.

Jedynie na marginesie warto wspomnieć o bezpośredniej kontroli społecznej wydatkowania środków publicznych. Dobrze wszystkim znanym mechanizmem dostępu do informacji publicznej również umożliwia kontrolę procesów zamówień publicznych, będąc często źródłem cennych informacji dla przedsiębiorców i organizacji pozarządowych.

Podsumowując ten wątek, kontrolę zewnętrzną nad postępowaniami o udzielenie zamówień publicznych sprawuje przede wszystkim Krajowa Izba Odwoławcza oraz Prezes UZP, w dalszym zaś zakresie szereg innych organów powołanych do ochrony interesu publicznego. Całość tego systemu ma zapewnić uczciwość

oraz przejrzystość, transparentność i równość w traktowaniu, w postępowaniach o udzielenie zamówień.

Instytucje są ważne, ale uczciwość ma znaczenie pierwszorzędne

Pomimo różnych mechanizmów audytu i kontroli, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, w zdarzają się w praktyce przypadki nadużyć, choć ich skala jest nieporównywalnie mniejsza do okresu poprzedzającego wejście Polski do UE. Są to głównie brak transparentności poprzez faworyzowanie niektórych wykonawców, manipulacje wartością zamówienia poprzez sztuczne dzielenie w celu omińnięcia ustawy, ograniczenia kręgu wykonawców i brak podstaw do zastosowania trybu z wolnej ręki, a co za tym wyłączenie konkurencyjności z postępowania. Zdarzają się również często błędy w ocenie ofert.

Właściwy dobór i ustawiczne szkolenie kadr będzie zawsze najlepszym sposobem na zapewnienie zdrowego ekosystemu dla wydatkowania środków publicznych. Przedsiębiorcy i zamawiający powinni w sposób stały doskonalić wiedzę i umiejętności zespołów odpowiedzialnych za udzielanie zamówień oraz składanie ofert. Wszelkie zmiany prawne w obszarze przepisów regulujących zamówienia publiczne czy też doświadczenie wynikające z prowadzenia postępowań powinny być skrupulatnie rejestrowane, by w przypadku zamówień powtarzających się na ich podstawie budować wiedzę i kompetencje w organizacjach. Pomocą może być także wsparcie prawników zewnętrznych w zakresie organizacji cyklicznych szkoleń, wsparcia procesu tworzenia dokumentacji przetargowej, w tym wzorców umownych oraz bieżącego monitorowania zmieniających się przepisów oraz kierunków interpretacyjnych.

Z naszych doświadczeń wynika, że podejmowanie tych działań, przy zaangażowaniu odpowiednich partnerów zewnętrznych, w znaczącym stopniu zmniejsza ryzyko wystąpienia niezgodności, które są w późniejszym etapie wychwytywane przez komórki audytu wewnętrznego. Warto jest poczynić wysiłki organizacyjny, by proces wydatkowania środków publicznych przebiegał zgodnie z prawem. Pamiętajmy, że pozorne oszczędności w tym względzie mogą mieć poważne konsekwencje. W przypadku poważnych naruszeń

W obecnych realiach, medialnej rzeczywistości i gąszczu przepisów oraz cyklicznych kontrolach i audytach prowadzonych w ramach wielu projektów, bez względu na źródło finansowania, profesjonalizacja zespołów zamówień publicznych stała się niezbędna. Gwarancja że pieniądze płynące z kieszeni nas wszystkich są w czystych dłoniach zapewni że całość tego procesu ma sens i że warto być uczciwym..., choć z perspektywy krótkoterminowego rachunku kosztów, ...nie bardzo się to opłaca.

w tym obszarze, przedsiębiorcy mogą ponieść odpowiedzialność cywilną czy nawet karną, mogą zostać wykreśleni z listy podmiotów korzystających ze środków publicznych oraz otrzymać zakaz udziału w przyszłych postępowaniach przetargowych. Eliminacja z rynku, nawet o charakterze czasowym, to prosta droga do niewypłacalności przedsiębiorstwa, utraty środków unijnych oraz źródło dużego ryzyka dla prywatnych majątków osób, które dopuścili do zaistnienia tej sytuacji.

Z zakończeniem, jak z dobrym filmem – w najciekawszym momencie pojawia się napis koniec...

Temat audytu i kontroli to “neverending story”. Napisano już w tym temacie wiele, zapewne drugie tyle publikacji przed nami. Jak odnaleźć się w tym gąszczu potencjalnie użytecznej wiedzy, tyle że rozproszonej, nie zawsze aktualnej i nie zawsze spójnej ze sobą nawzajem?

Dla praktyków niewątpliwie cenne będą cykliczne publikacje UZP zbierające przykłady nadużyć i nieprawidłowych działań, szczegółowo opisujące kazusy dotyczące poszczególnych jednostek, które tworzą

kryminalne zagadki niemal wyjęte z powieści Agathy Christie.

Warto jest także zadbać o właściwy dobór kadr, który umożliwi realizację przemysłowych regulaminów zakupowych. Elementem zapewniającym spójność podejścia do udzielania zamówień, eliminującym nadużycia i dającym szansę dla samooczyszczania się organizacji, jest sprawnie działający audyt wewnętrzny. Choć koszty jego funkcjonowania są znaczące, zważywszy na konieczność zatrudnienia wysoko opłacanych fachowców, posiadających stosowne certyfikaty, korzyści w perspektywie wieloletniej na pewno je przeważają.

W obecnych realiach, medialnej rzeczywistości i gąszczu przepisów oraz cyklicznych kontrolach i audytach prowadzonych w ramach wielu projektów, bez względu na źródło finansowania, profesjonalizacja zespołów zamówień publicznych stała się niezbędna. Gwarancja że pieniądze płynące z kieszeni nas wszystkich są w czystych dłoniach zapewni że całość tego procesu ma sens i że warto być uczciwym..., choć z perspektywy krótkoterminowego rachunku kosztów, ...nie bardzo się to opłaca. ■