

# Standard działania NGO w zakresie udziału PES w przetargach na realizację zamówień publicznych

## *Wprowadzenie*

Niniejszy dokument ustanawia jednolity standard działania NGO oraz Podmiotów Ekonomii Społecznej (PES) w procesie udziału w przetargach publicznych.

W załączonym dokumencie wskazano, że:

„Standard ten ma na celu profesjonalizację kadry, minimalizację ryzyka wypalenia zawodowego oraz zapewnienie najwyższej jakości świadczonych usług społecznych.”

W tym samym duchu niniejszy standard ma zapewnić profesjonalne, przejrzyste i zgodne z prawem przygotowanie ofert oraz realizację zamówień publicznych.

## 1. Cel Standardu

### 1.1. Cel główny

Stworzenie spójnego systemu pracy działu PES/NGO w obszarze zamówień publicznych.

### 1.2. Cele szczegółowe

- Ujednolicenie procedur ofertowych.
- Zapewnienie zgodności z PZP.
- Zwiększenie jakości ofert i liczby wygranych postępowań.
- Ograniczenie ryzyk finansowych, kadrowych i organizacyjnych.
- Budowanie wiarygodności NGO jako wykonawcy usług publicznych.

### **1.3. Zakres Zastosowania**

Standard obejmuje wszystkie NGO i PES, które:

- przygotowują oferty w przetargach,
- realizują zamówienia publiczne,
- prowadzą działalność odpłatną lub gospodarczą,
- posiadają dział PES, dział projektów lub zespół ds. zamówień publicznych.

Dotyczy:

- zarządu,
- działu PES/działu zamówień,
- działu finansowego,
- działu merytorycznego,
- koordynatorów i specjalistów.

## 1.4. Definicje Kluczowe

<b>Termin</b>	<b>Definicja</b>
<b>NGO</b>	Organizacja pozarządowa działająca w sferze pożytku publicznego.
<b>PES</b>	Podmiot Ekonomii Społecznej prowadzący działalność odpłatną lub gospodarczą.
<b>Zamówienie publiczne</b>	Umowa odpłatna zawierana z podmiotem publicznym w trybie PZP.
<b>SIWZ/SWZ</b>	Specyfikacja warunków zamówienia.
<b>Oferta</b>	Zestaw dokumentów składanych przez NGO w odpowiedzi na ogłoszenie.
<b>Dział PES/dział zamówień</b>	Komórka odpowiedzialna za przygotowanie ofert i realizację zamówień.

## 2. Standard działania działu PES

### 2.1. Wymagania dla zespołu

„Certyfikacja, doświadczenie, superwizja”

Dział PES powinien posiadać:

- znajomość PZP i platform zakupowych,
- doświadczenie w projektach i usługach społecznych,
- umiejętność kalkulacji kosztów,
- kompetencje komunikacyjne,
- udział w szkoleniach i superwizjach ofertowych.

## 2.2. Minimalne wymogi merytoryczne procesu ofertowego

### A. Analiza SIWZ/SWZ

- warunki udziału,
- kryteria oceny,
- opis przedmiotu zamówienia,
- ryzyka.

### B. Kalkulacja kosztów

- pełny kosztorys,
- koszty pośrednie,
- rezerwy,
- analiza rentowności.

### C. Część merytoryczna

- opis sposobu realizacji,
- harmonogram,
- standardy jakości usług,
- zasoby kadrowe.

### D. Weryfikacja formalna

- kompletność dokumentów,
- podpisy, pełnomocnictwa,
- oświadczenia, referencje.

## 2.3. Metodologia i wymogi organizacyjne

### Zasada Transparentności

Wszystkie decyzje ofertowe muszą być udokumentowane.

### Zasada Rzetelności

Oferta musi odzwierciedlać realne możliwości NGO.

### Zasada Poufności

Informacje o strategii ofertowej pozostają w organizacji.

### Zasada Odpowiedzialności

Każdy etap ma przypisanego właściciela procesu.

## 2.4. Wymogi logistyczne

Parametr	Standard	Uzasadnienie
Czas przygotowania oferty	<i>min. 7 dni</i>	Zapewnienie jakości.
Zespół ofertowy	<i>min. 3 osoby</i>	Kompletność kompetencji.
Weryfikacja formalna	<i>2-stopniowa</i>	Minimalizacja błędów.
Repozytorium ofert	<i>obowiązkowe</i>	Audyt i rozwój.

## 3. Procedura udziału w przetargu

### Krok 1: Monitoring i selekcja

- analiza ogłoszeń,
- ocena zgodności z misją,
- analiza ryzyka.

## **Krok 2: Decyzja „start/nie start”**

- rekomendacja działu PES,
- akceptacja zarządu.

## **Krok 3: Przygotowanie oferty**

- merytoryka,
- budżet,
- formalności.

## **Krok 4: Złożenie oferty**

- kontrola kompletności,
- złożenie w terminie,
- obsługa korespondencji.

## **Krok 5: Realizacja zamówienia**

- wdrożenie zespołu,
- raportowanie,
- komunikacja z zamawiającym.

## 4. Monitorowanie i ewaluacja

### 4.1. Mierniki sukcesu (KPI)

Obszar	KPI	Cel
	Skuteczność % <i>wygranych przetargów</i>	Ocena efektywności
Finanse	<i>rentowność zamówień</i>	Stabilność PES
Jakość	<i>oceny zamawiających</i>	Wizerunek NGO
Rozwój	<i>liczba szkoleń</i>	Profesjonalizacja

### 4.2. Cykl ewaluacyjny

- ewaluacja po każdym przetargu,
- ewaluacja roczna,
- aktualizacja standardu.

## 5. Rola Zarządu i Koordynatorów

Wzorując się na załączniku:

„Kadra zarządzająca musi być pierwszą grupą, która przejdzie Trening Interpersonalny.”

Analogicznie:

- zarząd odpowiada za kulturę jakości,
- akceptuje ryzyka,
- wspiera dział PES,
- zapewnia zasoby kadrowe i finansowe.

## 6. Wzór graficzny dokumentu

### Nagłówek:

- logotypy (NIW, PES, NGO), itp
- nazwa organizacji,
- dane kontaktowe.

### Stopka:

- dane rejestrowe (KRS, NIP, adres),
- informacja o finansowaniu.

### Układ stron:

- numeracja,
- tabele,
- wyróżnione kroki,
- sekcje jak w załączniku.

***Dla NGO i PES klauzule społeczne stanowią istotną szansę zwiększenia udziału w rynku zamówień publicznych.***

## **7. Standard stosowania klauzul społecznych w zamówieniach publicznych**

### **7.1. Cel stosowania klauzul społecznych**

Klauzule społeczne w zamówieniach publicznych stanowią instrument umożliwiający realizację celów społecznych poprzez system zamówień publicznych. Ich stosowanie wspiera w szczególności:

- integrację społeczną i zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym,
- rozwój podmiotów ekonomii społecznej,
- zwiększenie stabilności zatrudnienia,
- poprawę jakości usług społecznych.

### **7.2. Rodzaje klauzul społecznych istotnych dla NGO i PES**

Podmioty ekonomii społecznej powinny identyfikować w dokumentacji zamówienia możliwość zastosowania następujących rozwiązań:

#### **1. Klauzula zastrzeżona**

Umożliwia ograniczenie udziału w postępowaniu wyłącznie do podmiotów, których działalność obejmuje integrację społeczną i zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

#### **2. Klauzula zatrudnieniowa**

Zobowiązuje wykonawcę do zatrudnienia określonej liczby osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym przy realizacji zamówienia.

### 3. Klauzula pracownicza

Wymaga zatrudnienia pracowników realizujących określone czynności na podstawie umowy o pracę.

### 4. Klauzula usług społecznych

Może być stosowana w przypadku zamówień dotyczących usług społecznych, zdrowotnych lub kulturalnych.

### 5. Aspekty społeczne w kryteriach oceny ofert

Zamawiający może premiować oferty uwzględniające dodatkowe elementy społeczne, takie jak zatrudnienie osób z grup zagrożonych wykluczeniem lub stosowanie odpowiedzialnych standardów społecznych.

## 8. Standard analizy możliwości zastosowania klauzul społecznych przez NGO/PES

### 8.1. Analiza dokumentacji zamówienia

Podczas analizy dokumentacji postępowania dział PES powinien zwrócić szczególną uwagę na:

- warunki udziału w postępowaniu,
- zapisy dotyczące klauzul społecznych,
- kryteria oceny ofert,
- wymagania dotyczące zatrudnienia.

### 8.2. Ocena potencjału organizacji

Przed podjęciem decyzji o starciu w postępowaniu należy ocenić:

- możliwość zatrudnienia osób z grup zagrożonych wykluczeniem,
- dostępność odpowiednich zasobów kadrowych,
- zdolność do spełnienia wymogów formalnych klauzul społecznych.

### 8.3. Ocena ryzyka

Należy dokonać analizy ryzyk, w szczególności:

- ryzyka kadrowego,
- ryzyka finansowego,
- ryzyka organizacyjnego.

## 9. Standard wdrażania klauzul społecznych w realizacji zamówienia

### 9.1. Plan wdrożenia

Po uzyskaniu zamówienia organizacja powinna opracować plan realizacji klauzuli społecznej obejmujący:

- rekrutację osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym,
- szkolenia wprowadzające,
- wsparcie adaptacyjne w miejscu pracy.

### 9.2. Dokumentowanie realizacji klauzul

Dział PES powinien prowadzić dokumentację obejmującą:

- oświadczenia pracowników,
- umowy o pracę,
- ewidencję czasu pracy,
- dokumenty potwierdzające spełnienie wymogów klauzul społecznych.

### 9.3. Współpraca z partnerami społecznymi

Organizacja może współpracować z:

- urzędami pracy,
- ośrodkami pomocy społecznej,
- centrami integracji społecznej,
- klubami integracji społecznej.

## 10. Schemat decyzyjny udziału NGO/PES w przetargach z klauzulami społecznymi

Dział PES powinien stosować następujący schemat decyzyjny:

### Krok 1 – identyfikacja zamówienia

Czy zamówienie zawiera klauzule społeczne lub kryteria społeczne?

TAK → przejdź do kroku 2

NIE → oceń możliwość startu w trybie standardowym

---

### Krok 2 – ocena zgodności z misją organizacji

Czy realizacja zamówienia wspiera cele społeczne organizacji?

TAK → przejdź do kroku 3

NIE → rozważ rezygnację z udziału

---

### Krok 3 – ocena potencjału organizacji

Czy NGO/PES posiada:

- odpowiednią kadrę,
- możliwość zatrudnienia osób z grup zagrożonych wykluczeniem,
- zasoby organizacyjne?

TAK → przejdź do kroku 4

NIE → analiza możliwości partnerstwa

---

### Krok 4 – decyzja startowa

Rekomendacja działu PES → decyzja Zarządu o udziale w postępowaniu.

---

## 11. Dobre praktyki dla NGO i PES w zamówieniach publicznych

Organizacje powinny:

- budować kompetencje w zakresie zamówień publicznych,
- prowadzić repozytorium ofert i doświadczeń,
- analizować przyczyny wygranych i przegranych postępowań,
- rozwijać współpracę z samorządami i instytucjami publicznymi,
- promować stosowanie klauzul społecznych jako elementu polityki społecznej.

## 12. Matryca ryzyka udziału PES w zamówieniach publicznych

Udział Podmiotów Ekonomii Społecznej w zamówieniach publicznych wiąże się z określonymi ryzykami organizacyjnymi, finansowymi i kadrowymi. W celu ich minimalizacji organizacja powinna stosować system zarządzania ryzykiem obejmujący identyfikację, ocenę oraz działania zapobiegawcze.

Matryca ryzyka stanowi narzędzie wspierające zarządzanie procesem przygotowania ofert oraz realizacji zamówień publicznych.

---

### 12.1. Identyfikacja ryzyk

Ryzyka mogą występować na każdym etapie procesu zamówień publicznych, w szczególności:

- przygotowania oferty,
- oceny i wyboru oferty,
- realizacji zamówienia,
- rozliczenia i kontroli projektu.

## 12.2. Matryca ryzyka

Obszar	Ryzyko	Prawdopodobieństwo	Skutki	Działania zapobiegawcze
Formalne	Błędy w dokumentacji ofertowej	średnie	odrzućcenie oferty	2-stopniowa weryfikacja formalna
Formalne	Niespełnienie warunków udziału	niskie	wykluczenie z postępowania	analiza SWZ przed decyzją startową
Finansowe	Niedoszacowanie kosztów realizacji	wysokie	strata finansowa	szczegółowa kalkulacja kosztów
Finansowe	Opóźnienia w płatnościach	średnie	problemy płynnościowe	rezerwa finansowa
Kadrowe	Brak odpowiedniej kadry	średnie	ryzyko niewykonania umowy	baza współpracowników
Kadrowe	Rotacja pracowników	średnie	spadek jakości usług	system zastępstw
Operacyjne	Niewłaściwe zarządzanie projektem	średnie	opóźnienia	wyznaczenie koordynatora
Operacyjne	Brak spełnienia klauzul społecznych	niskie	kary umowne	monitoring zatrudnienia
Wizerunkowe	Niezadowolenie zamawiającego	niskie	utrata reputacji	system kontroli jakości

## 12.3. Skala oceny ryzyka

Organizacja powinna stosować następującą skalę:

### Prawdopodobieństwo

- niskie – ryzyko mało prawdopodobne
- średnie – ryzyko możliwe
- wysokie – ryzyko bardzo prawdopodobne

### Skutki

- niskie – niewielki wpływ na realizację zamówienia
- średnie – utrudnienia w realizacji
- wysokie – zagrożenie realizacji zamówienia

---

## 12.4. Zarządzanie ryzykiem

Za zarządzanie ryzykiem odpowiada:

- **zarząd organizacji** – nadzór strategiczny,
- **dział PES / dział zamówień** – identyfikacja ryzyk,
- **koordynator projektu** – monitoring w trakcie realizacji.

Matryca ryzyka powinna być aktualizowana:

- po każdym zakończonym postępowaniu przetargowym,
- po zakończeniu realizacji zamówienia,
- w ramach rocznej ewaluacji standardu.

## 13. Model organizacyjny działu PES w NGO

W celu zapewnienia profesjonalnego udziału Podmiotów Ekonomii Społecznej w zamówieniach publicznych organizacja powinna wdrożyć przejrzysty model organizacyjny odpowiedzialny za przygotowanie ofert oraz realizację zamówień.

Model organizacyjny powinien zapewniać:

- jasny podział odpowiedzialności,
- efektywną komunikację między działami,
- kontrolę jakości ofert,
- bezpieczeństwo finansowe organizacji.

---

### 13.1. Struktura organizacyjna udziału PES w zamówieniach publicznych

Proces udziału w zamówieniach publicznych powinien być realizowany przez następujące role:

#### 1. Zarząd organizacji

Zakres odpowiedzialności:

- podejmowanie strategicznych decyzji o udziale w przetargach,
- akceptacja ryzyk finansowych i organizacyjnych,
- zapewnienie zasobów kadrowych i finansowych,
- nadzór nad realizacją zamówień.

## 2. Kierownik działu PES / zamówień publicznych

Zakres odpowiedzialności:

- monitoring rynku zamówień publicznych,
  - koordynacja procesu przygotowania ofert,
  - analiza dokumentacji przetargowej,
  - rekomendowanie decyzji „start / nie start”.
- 

## 3. Specjalista ds. zamówień publicznych

Zakres odpowiedzialności:

- przygotowanie dokumentacji ofertowej,
  - analiza SWZ,
  - przygotowanie oświadczeń i załączników,
  - obsługa platform zakupowych.
- 

## 4. Specjalista finansowy / księgowość

Zakres odpowiedzialności:

- przygotowanie kalkulacji kosztów,
  - analiza rentowności zamówienia,
  - kontrola finansowa realizacji zamówienia,
  - przygotowanie rozliczeń.
- 

## 5. Ekspert merytoryczny / koordynator projektu

Zakres odpowiedzialności:

- przygotowanie części merytorycznej oferty,
- opracowanie harmonogramu realizacji,
- nadzór nad realizacją zamówienia,
- kontakt z zamawiającym.

## 13.2. Minimalny zespół ofertowy

W celu zapewnienia jakości przygotowania oferty rekomenduje się powołanie zespołu ofertowego składającego się z minimum 3 osób:

Rola	Zakres
specjalista zamówień	analiza SWZ i przygotowanie dokumentów
ekspert merytoryczny	przygotowanie opisu realizacji usługi
specjalista finansowy	kalkulacja kosztów

W przypadku większych postępowań zaleca się rozszerzenie zespołu o:

- koordynatora projektu,
- eksperta prawnego.

## 13.3. Zasada rozdziału funkcji

Dla zapewnienia przejrzystości procesu organizacja powinna stosować zasadę rozdziału funkcji:

Etap	Odpowiedzialność
analiza przetargu	dział PES
decyzja o starcie	zarząd
przygotowanie oferty	zespół ofertowy
weryfikacja formalna	druga osoba z działu PES
realizacja zamówienia	koordynator projektu
kontrola finansowa	dział finansowy

## 13.4. Repozytorium ofert i wiedzy organizacji

Organizacja powinna prowadzić **repozytorium ofert**, zawierające:

- złożone oferty,
- dokumentację przetargową,
- kalkulacje kosztów,
- wyniki postępowań,
- wnioski z ewaluacji.

Repozytorium stanowi narzędzie:

- rozwoju kompetencji organizacji,
- budowania know-how w zamówieniach publicznych,
- zwiększania skuteczności przyszłych ofert.

## 14. Model współpracy PES z samorządem w zamówieniach publicznych

Współpraca Podmiotów Ekonomii Społecznej (PES) z jednostkami samorządu terytorialnego stanowi istotny element rozwoju usług społecznych oraz lokalnej gospodarki społecznej.

System zamówień publicznych umożliwia samorządom realizację zadań publicznych przy jednoczesnym wspieraniu integracji społecznej i zawodowej mieszkańców.

Celem modelu współpracy jest:

- zwiększenie udziału PES w rynku zamówień publicznych,
- poprawa jakości usług społecznych świadczonych na rzecz mieszkańców,
- wzmocnienie partnerstwa międzysektorowego.

## 14.1. Zasady współpracy PES z samorządem

Współpraca powinna opierać się na następujących zasadach:

### Zasada partnerstwa

Samorząd i PES traktują się jako równorzędni partnerzy realizujący cele społeczne.

### Zasada przejrzystości

Informacje dotyczące planowanych zamówień oraz warunków udziału w postępowaniach powinny być dostępne dla wszystkich zainteresowanych podmiotów.

### Zasada równego traktowania

Podmioty ekonomii społecznej powinny mieć równy dostęp do rynku zamówień publicznych.

### Zasada efektywności społecznej

Przy udzielaniu zamówień publicznych samorzady powinny uwzględniać efekty społeczne wynikające z realizacji usług przez PES.

## 14.2. Formy współpracy PES z samorządem

Współpraca może przyjmować różne formy, w szczególności:

<b>Forma współpracy</b>	<b>Charakterystyka</b>
Zamówienia publiczne	realizacja usług społecznych, komunalnych lub opiekuńczych
Zamówienia z klauzulami społecznymi	wsparcie zatrudnienia osób zagrożonych wykluczeniem
Zamówienia zastrzeżone	udział w postępowaniu ograniczony do PES
Partnerstwa projektowe	wspólna realizacja projektów społecznych
Konsultacje rynkowe	dialog między samorządem a PES przed ogłoszeniem przetargu

## 14.3. Obszary usług realizowanych przez PES

Podmioty ekonomii społecznej mogą realizować zamówienia publiczne w szczególności w obszarach:

- usługi opiekuńcze i społeczne,
- usługi dla seniorów,
- usługi integracji społecznej,
- usługi porządkowe i utrzymanie zieleni,
- usługi gastronomiczne i catering,
- drobne roboty remontowe,
- usługi kulturalne i edukacyjne.

## 14.4. Rola samorządu w rozwijaniu rynku zamówień społecznych

Jednostki samorządu terytorialnego mogą wspierać rozwój udziału PES w zamówieniach publicznych poprzez:

- stosowanie klauzul społecznych,
- dzielenie zamówień na mniejsze części,
- organizowanie konsultacji rynkowych,
- szkolenia dla urzędników i PES,
- opracowanie lokalnych standardów zamówień społecznych.

---

## 14.5. Rola PES w budowaniu współpracy z samorządem

Podmioty ekonomii społecznej powinny:

- rozwijać kompetencje w zakresie zamówień publicznych,
- budować stabilne zespoły realizujące usługi,
- prowadzić działania informacyjne wobec samorządów,
- uczestniczyć w konsultacjach rynkowych,
- dokumentować efekty społeczne realizowanych usług.

## 15. Monitorowanie i ewaluacja standardu

Standard powinien podlegać:

- ewaluacji po każdym postępowaniu
- ewaluacji rocznej
- aktualizacji w przypadku zmian prawnych



SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI - CENTRUM  
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU  
FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

## Diagram procesu przetargowego NGO / PES

