



Zarządzenie nr 5/2026

Rektora Akademii Teatralnej im. Aleksandra Zelwerowicza

w Warszawie z dnia 19 stycznia 2026 roku

w sprawie przyjęcia procedury szacowania ryzyka wystąpienia nadużyć finansowych w ramach projektu „Poprawa warunków udostępniania oferty kulturalnej Teatru Collegium Nobilium w Warszawie poprzez przebudowę i renowację budynku oraz unowocześnienie wyposażenia” – umowa nr FENX.07.01-IP.04-0052/241 (dalej: Projekt), w tym monitoringu i wdrażania działań mitygujących.

Na podstawie art. 23 ust. 1 i 2 pkt 7 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2024, poz. 1571 ze zm.), § 12 ust. 3 Statutu Akademii Teatralnej im. Aleksandra Zelwerowicza oraz § 4 ust. 22 Umowy o dofinansowanie na realizację Projektu, zarządza się, co następuje:

§ 1

1. Wprowadza się do stosowania procedurę szacowania ryzyka wystąpienia nadużyć finansowych w ramach projektu „Poprawa warunków udostępniania oferty kulturalnej Teatru Collegium Nobilium w Warszawie poprzez przebudowę i renowację budynku oraz unowocześnienie wyposażenia” w brzmieniu określonym w załączniku do niniejszego zarządzenia.
2. Procedura uwzględnia wytyczne Komisji Europejskiej oraz Instytucji Zarządzającej/Pośredniczącej w zakresie przeciwdziałania nadużyciom finansowym.
3. Określona w niniejszym zarządzeniu procedura ma na celu:
 - a) rzetelne oszacowanie ryzyka wystąpienia nadużyć finansowych w związku z realizacją Projektu;



- b) opracowanie skutecznych i proporcjonalnych środków przeciwdziałania wystąpieniu nadużyć finansowych;
 - c) udokumentowanie prowadzenia analizy ryzyka wystąpienia nadużyć finansowych w związku z realizacją Projektu.
4. Nadzór nad realizacją niniejszego Zarządzenia powierza się Kierownikowi Projektu.

§ 2

1. Powołuje się Zespół ds. oszacowania ryzyka wystąpienia nadużyć finansowych w rzeczonym Projekcie w składzie:
 - a) Anna Lach – przewodnicząca prac Zespołu,
 - b) Agnieszka Koleśnik,
 - c) Jakub Zaczkowski,
 - d) Ewa Malowaniec,
 - e) Anna Popławska,
 - f) Beata Szczucińska – Kierownik Projektu.
2. Kierownik Projektu nadzoruje prace Zespołu i odpowiada za wdrożenie wypracowanych przez Zespół rekomendacji, zgodnie z ust. 9 poniżej, ale nie uczestniczy bezpośrednio w jego działaniach roboczych.
3. Osoba przewodnicząca pracom Zespołu odpowiada wyłącznie za organizację pracy Zespołu, w szczególności za koordynację działań oraz przebieg prac zgodnie z postanowieniami niniejszego Zarządzenia.
4. Członkowie zespołu są uprawnieni do zgłaszania wszelkich uwag, wątpliwości oraz zastrzeżeń do Kierownika Projektu, w tym również w trybie ad hoc. W przypadku gdy zgłaszane kwestie dotyczą bezpośrednio Kierownika Projektu, członkowie zespołu są uprawnieni do ich zgłoszenia Rektorowi.
5. Zespół odpowiada za:
 - a) wdrożenie wszystkich narzędzi służących szacowaniu ryzyka wystąpienia nadużyć finansowych wymienionych w niniejszym Zarządzeniu,



- b) sporządzenie Raportu, który określa:
 - i. rekomendacje dla Kierownika Projektu adekwatnych działań mitygujących w ramach Projektu wszędzie tam, gdzie ryzyko zostanie oszacowane jako średnie lub wysokie,
 - ii. zasady monitoringu skuteczności wdrożonych działań mitygujących,
 - c) systematyczny monitoring działań w ramach Projektu zgodnie z harmonogramem określonym w niniejszym zarządzeniu w celu przeciwdziałania wystąpieniu nowych ryzyk lub zwiększeniu oddziaływania dotychczas stwierdzonych,
 - d) realizację innych działań niezbędnych do zapewnienia przejrzystości, rozliczalności i zgodności realizacji Projektu, w szczególności poprzez dokumentowanie ustaleń, analiz i decyzji, upowszechnianie dobrych praktyk oraz zgłaszanie Kierownikowi Projektu rekomendacji usprawniających procesy kontrolne i zapobiegających nadużyciom finansowym.
6. Na podstawie Raportu, o którym mowa w ust. 5 pkt b, i zawartych w nim rekomendacji Kierownik Projektu wdraża właściwe i adekwatne działania mitygujące, naprawcze, zaradcze bądź też podejmuje inne stosowne do stwierdzonych okoliczności działania, w szczególności przewidziane w Umowie o dofinansowanie w § 4 ust. 23 i 25.
7. Szacowanie ryzyka w formie opisanej w niniejszym Zarządzeniu przeprowadzane jest:
- a) w początkowej fazie realizacji Projektu, nie później niż 1 miesiąc od dnia wejścia w życie Zarządzenia,
 - b) co najmniej raz w roku w okresie realizacji Projektu – w III kwartale,
 - c) w przypadku istotnej zmiany Projektu w zakresie:
 - i. zadań (tj. wprowadzenie nowych lub rezygnacja z dotychczasowych),
 - ii. budżetu (zmiany budżetu większej niż 10 proc. w skali całego Projektu),
 - iii. czasu trwania (zmiany większej niż 3 m-ce),
 - d) dodatkowo, poza ww. przypadkami, w sytuacji wystąpienia wysokiego ryzyka i związanego z nim wdrożenia działań mitygujących zalecane jest ponowne kontrolne przeprowadzenie oceny w terminie 60 dni, chyba że ocena skuteczności wymaga dłuższego czasu, w takim przypadku termin kolejnej oceny wyznacza Kierownik Projektu.



8. Raport, o którym mowa w ust. 5 oraz 6 niniejszego Zarządzenia, sporządzany jest w formie pisemnej i przedstawiany Kierownikowi Projektu do akceptacji jako rekomendacja i przechowywany jest w dokumentacji Projektu przez okres wymagany Umową o dofinansowanie.
9. Kierownik Projektu uprawniony jest do:
 - a) żądania wyjaśnień, uzupełnień lub korekty przekazywanych mu Raportów,
 - b) zatwierdzania i zlecania działań mitygujących np. zatwierdzania rekomendacji Zespołu, wydawania polecań wdrożeniowych i wskazywania osoby/ osób odpowiedzialnych,
 - c) inicjowania zmian organizacyjnych i proceduralnych w Projekcie, w tym m.in. zmian w zakresie obiegu dokumentów, podziału obowiązków, dodatkowych kontroli,
 - d) zlecania audytów wewnętrznych lub kontroli doraźnych dla obszarów podwyższonego ryzyka,
 - e) wstrzymania realizacji wybranych czynności obarczonych ryzykiem (np. podpisania umowy, zatwierdzenia płatności, odbioru usług/ dostaw/ robót budowlanych) do czasu wdrożenia działań mitygujących albo wyjaśnienia wątpliwości,
 - f) inicjowania zgłoszeń o wykrytych nieprawidłowościach do właściwych organów Akademii Teatralnej oraz odpowiednich instytucji zewnętrznych w zależności od rodzaju nieprawidłowości,
 - g) natychmiastowego odsunięcia osoby/ osób w stosunku do których zachodzi podejrzenie nadużyć finansowych do czasu wyjaśnienia sytuacji,
 - h) innych działań, o ile zmierzają one do zapewnienia prawidłowej realizacji Projektu, w szczególności w zakresie zapobiegania nadużyciom finansowym i ograniczania ryzyk ich wystąpienia.

§ 3

1. Jednostki organizacyjne Akademii Teatralnej, w szczególności zaś wchodzące w skład Jednostki Realizującej Projekt są zobowiązane do współpracy z Zespołem, w szczególności do udzielania wyjaśnień i przekazywania dokumentów niezbędnych do oszacowania ryzyka.



2. W ramach realizacji działań wynikających z niniejszego Zarządzenia oraz przyjętej procedury, osoby zaangażowane w realizację Projektu, w szczególności władze Uczelni, Kierownik Projektu, pracownicy Projektu oraz członkowie Zespołu ds. oszacowania ryzyka, są zobowiązani do powstrzymania się od podejmowania jakichkolwiek działań odwetowych wobec pracowników, Wykonawców oraz innych osób powiązanych z realizacją Projektu, które w dobrej wierze przekazały informację o możliwości wystąpienia nieprawidłowości lub nadużycia finansowego.

§ 4

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania, z mocą obowiązywania od 1 stycznia 2026 roku.

REKTOR

/-/ Prof. dr hab. Wiesław Czołpiński



Załącznik nr 1 do Zarządzenia nr 5/2026

**Rektora Akademii Teatralnej im. Aleksandra Zelwerowicza w Warszawie
z dnia 19 stycznia 2026 roku**

Procedura szacowania ryzyka wystąpienia nadużyć finansowych w ramach Projektu

Procedura szacowania ryzyka wystąpienia nadużyć finansowych w ramach Projektu realizowana jest w sposób systematyczny i udokumentowany. Obejmuje cztery etapy, zgodnie z wytycznymi zawartymi w „Poradniku Instytucji Zarządzającej programem Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027 w zakresie przeciwdziałania nadużyciom finansowym”¹.

Etap I. Identyfikacja ryzyk

1. Celem etapu jest określenie potencjalnych scenariuszy nadużyć finansowych, na które narażona jest realizacja Projektu, z uwzględnieniem jego charakteru, zakresu rzeczowego, źródeł finansowania oraz struktury organizacyjnej.
2. Identyfikacja ryzyk dokonywana jest na podstawie analizy obszarów wskazanych w Załączniku nr 1 do niniejszej Procedury i obejmuje w szczególności ryzyka związane z:
 - a) wystąpieniem ukrytego konfliktu interesów;
 - b) działaniami o charakterze korupcyjnym;
 - c) zмовami przetargowymi;
 - d) manipulowaniem kosztami, w tym podwójnym fakturowaniem, zawyżaniem wartości faktur oraz ujmowaniem tych samych wydatków w różnych projektach;

¹ [Poradnik Instytucji Zarządzającej programem Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027 w zakresie przeciwdziałania nadużyciom finansowym](#), wersja obowiązująca od 2.06.2025, dostęp 9 stycznia 2026.



- e) zastępowaniem materiałów lub dostaw produktów i usług o jakości niższej niż określona w umowie;
 - f) zawyżaniem kwalifikacji personelu realizującego zamówienia lub deklarowaniem personelu, który faktycznie nie uczestniczy w realizacji umowy;
 - g) fałszowaniem dokumentów, w tym sporządzaniem nierzetelnych dokumentów księgowych, protokołów odbioru lub stosowaniem sfałszowanych podpisów.
3. Identyfikacja ryzyk prowadzona jest w odniesieniu do wszystkich kluczowych procesów realizacji Projektu (zamówienia publiczne, rozliczenia finansowe, nadzór nad wykonawcami, zarządzanie personelem) – z wykorzystaniem narzędzia przedstawionego w **Załączniku nr 1** do niniejszej Procedury. Członkowie Zespołu mają prawo uwzględnić ryzyka z innych obszarów niż wymienione w **Załączniku nr 1** do niniejszej Procedury.
4. Analiza przeprowadzana jest zespołowo, a jej efektem jest tabela zgodna w treści z **Załącznikiem nr 1** do niniejszej Procedury, dołączana do raportu dla Kierownika Projektu.

Etap II. Identyfikacja istniejących środków zaradczych

1. Na tym etapie identyfikowane i opisywane są mechanizmy kontrolne oraz środki zaradcze funkcjonujące w Akademii Teatralnej, które ograniczają prawdopodobieństwo wystąpienia lub skutki zidentyfikowanych ryzyk.
2. Analiza obejmuje m.in.:
 - a) procedury zamówień publicznych,
 - b) zasady kontroli finansowej i obiegu dokumentów,
 - c) mechanizmy nadzoru nad realizacją umów,
 - d) zasady rozdziału funkcji i odpowiedzialności,
 - e) obowiązki sprawozdawcze i kontrolne wynikające z Umowy o dofinansowanie.
3. Identyfikacja prowadzona jest zespołowo, z wykorzystaniem narzędzia z **Załącznika nr 2**. Zbiorcze zestawienie stanowi załącznik do raportu dla Kierownika Projektu



Etap III. Ocena skuteczności środków zaradczych i określenie ryzyka rezydualnego

1. Na tym etapie oceniana jest skuteczność istniejących mechanizmów kontrolnych w odniesieniu do każdego zidentyfikowanego ryzyka. Ocena polega na określeniu, czy środki zaradcze obniżają poziom ryzyka do poziomu akceptowalnego, z uwzględnieniem prawdopodobieństwa jego wystąpienia oraz skutków finansowych, organizacyjnych i wizerunkowych.
2. Wynikiem etapu jest określenie poziomu ryzyka rezydualnego (pozostającego po zastosowaniu środków zaradczych), przy użyciu narzędzia z **Załącznika nr 3**, które umożliwia porównywalność wyników i ich monitoring. Zestawienie stanowi załącznik do raportu dla Kierownika Projektu.
3. Szacowanie ryzyka z wykorzystaniem narzędzia przedstawionego w **Załączniku nr 3** do niniejszej Procedury odbywa się w skali od 1 do 5 dla prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka (P) oraz skutku oddziaływania (S) gdzie:
 - a) 1 oznacza znikome prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka i znikome oddziaływanie / skutek danego ryzyka;
 - b) 5 oznacza bardzo wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka i bardzo wysokie oddziaływanie / skutek danego ryzyka.
4. Ocena ryzyka stanowi iloczyn $P \times S$ i oznacza odpowiednio:
 - a) ryzyko niskie: wynik 1–5 – ryzyko akceptowalne, należy monitorować okresowo (raz do roku);
 - b) ryzyko średnie: wynik 6–12 – ryzyko wymaga działań ograniczających, wdrożonych w okresie nie dłuższym niż 3 miesiące;
 - c) ryzyko wysokie: wynik 13–25 – ryzyko nieakceptowalne, wymaga natychmiastowych działań, wdrożonych w okresie nie dłuższym niż 2 miesiące.



Etap IV. Planowanie, wdrażanie i monitoring dodatkowych działań mitygujących

1. Jeżeli ryzyko rezydualne zostanie ocenione jako wysokie, Zespół planuje i rekomenduje dodatkowe działania mitygujące, przedstawiając je w Raporcie dla Kierownika Projektu (wzór raportu – **Załącznik nr 4**).
2. Dodatkowe środki zaradcze mogą obejmować:
 - a) wzmocnienie kontroli,
 - b) modyfikację procedur,
 - c) zwiększenie nadzoru,
 - d) dodatkowe wymagania dokumentacyjne,
 - e) inne działania rekomendowane w Poradniku oraz publikacjach instytucji krajowych i unijnych.
3. Po wdrożeniu działań przeprowadzana jest ponowna ocena ryzyka. Skuteczność środków podlega monitoringowi nie rzadziej niż raz w roku oraz każdorazowo w przypadku istotnych zmian w realizacji Projektu.



Załącznik nr 1 do Procedury szacowania ryzyka wystąpienia nadużyć finansowych w ramach Projektu

ETAP I – samoocena

Nazwa ryzyka	Opis ryzyka	Szczegółowy opis ryzyka	Czy ryzyko nas dotyczy? TAK/NIE	jeżeli NIE, należy podać uzasadnienie
Korupcja	Faworyzowanie wykonawcy w zamian za łapówkę lub nielegalne honorarium.	Wykonawcy mogą próbować wpływać na decyzję Beneficjenta o udzieleniu zamówienia poprzez łapówki, nielegalne honoraria lub inne korzyści dla jego pracowników.		
	Korupcja pracownika skutkująca faworyzowaniem podmiotu kosztem interesu zamawiającego lub innych wykonawców, zwiększająca ryzyko nieosiągnięcia najlepszego rezultatu dla Projektu.	Osoba przygotowująca lub prowadząca postępowanie może wpływać na wybór wykonawcy, co skutkuje nieadekwatnymi kosztami, stratami finansowymi i nieefektywnym wykorzystaniem środków. Preferowanie powiązanego wykonawcy może obniżyć standardy, pomijać wady i nieprawidłowości, co pogarsza jakość inwestycji. Istnieje ryzyko utraty dofinansowania.		
	Utrata wiarygodności i ryzyko prawne.	Wykrycie korupcji może skutkować odpowiedzialnością osób, unieważnieniem decyzji lub umów, utratą zaufania instytucji, naruszeniem zasad konkurencji oraz ryzykiem odpowiedzialności karnej. W konsekwencji grozi utrata		



		możliwości ubiegania się o środki publiczne, w tym z UE.		
Ukryty konflikt interesów	Faworyzowanie przez pracowników Beneficjenta Wykonawców w wyniku niezgłoszonego konfliktu interesów	Beneficjenci mogą zawierać umowy z wykonawcami, w których ich pracownicy mają interesy finansowe lub inne. Wykonawcy mogą też nie ujawniać wszystkich konfliktów interesów przy ubieganiu się o zamówienie.		
	Decyzje faworyzujące określony podmiot kosztem zamawiającego lub innych wykonawców.	Pracownik może wpływać na wybór rozwiązań lub dostawców generujących nieadekwatne koszty, co prowadzi do strat i nieefektywnego wykorzystania środków. Preferowanie powiązanego wykonawcy może skutkować niższymi standardami, pomijaniem wad i brakiem reakcji na nieprawidłowości, obniżając jakość inwestycji.		
	Utrata wiarygodności i ryzyko prawne.	Zbyt późne wykrycie ukrytego konfliktu interesów może skutkować odpowiedzialnością osób zaangażowanych, unieważnieniem decyzji lub umów, a także utratą zaufania instytucji i naruszeniem zasad uczciwej konkurencji.		
Zmowa wykonawców	Zmowa przetargowa w celu manipulacji procedurami i pozyskaniem zamówienia przez jednego z wykonawców	Wykonawcy mogą zawierać nielegalne porozumienia w celu eliminacji konkurencji i podwyższenia cen, m.in. poprzez podział rynku, rotację ofert, oferty zabezpieczające czy ograniczanie liczby ofert.		



	Manipulacja procedurami zamówień poprzez tworzenie fikcyjnego Wykonawcy.	Wykonawcy mogą tworzyć fikcyjne firmy w celu podwyższenia kosztów lub generowania fałszywych faktur. Pracownicy beneficjenta mogą zatwierdzać płatności na rzecz takich podmiotów, sprzeniewierzając fundusze.		
Manipulowanie kosztami	Manipulacja fakturami przez Wykonawcę w celu zawyżenia kosztów.	Wykonawcy mogą składać fałszywe lub podwójne faktury, samodzielnie lub w zмовie z pracownikami beneficjenta.		
Brak dostarczenia produktu lub dostarczanie substytutów	Naruszenie umowy przez dostarczanie produktów gorszej jakości lub brak realizacji części usług/dostaw.	Wykonawcy mogą dostarczać substytutu gorszej jakości lub ukrywać niespełnianie wymogów kontraktu. Część usług lub dostaw może w ogóle nie zostać zrealizowana, czasem przy współudziale pracowników Beneficjenta, ukrywających ten fakt w zamian za korzyści.		
	Zmowa pracowników Beneficjenta z Wykonawcą w celu uzyskania korzyści.	Pracownicy mogą ukrywać fakt dostarczania przez wykonawcę nieprawidłowych towarów lub brak realizacji części usług/dostaw wymaganych umową.		



Zawyżanie kwalifikacji personelu Wykonawcy	Zawyżanie kwalifikacji personelu lub zmiana składu personalnego przy realizacji zamówienia.	Wykonawca może w ofercie podać nieprawdziwe dane o kwalifikacjach lub doświadczeniu personelu, a w realizacji używać osób niespełniających wymogów umowy.		
Nierzetelne dokumenty	Przedkładanie nierzetelnych dokumentów przez wykonawcę (fałszywe kwalifikacje, pełnomocnictwa, referencje).	W celu uzyskania zamówienia wykonawca może przedkładać nieprawdziwe lub nierzetelne dokumenty.		
	Użycie autentycznych dokumentów zawierających nieprawdziwe informacje (fałszerstwo intelektualne).	Ryzyko polega na wykorzystaniu dokumentów wystawionych przez uprawnione osoby, które zawierają fałszywe dane mogące wpływać na decyzje o skutkach prawnych lub finansowych.		
	Poświadczanie nieprawdy w dokumentacji prac w celu uzyskania korzyści majątkowych.	Celowe, powtarzalne fałszowanie dokumentacji usług, dostaw lub robót (np. fikcyjne obmiary) w celu wystawienia faktur VAT i uzyskania nienależnych korzyści.		
	Poświadczenie nieprawdy przez inżyniera kontraktu lub inspektora nadzoru w dokumentach o skutkach prawnych.	Ryzyko dotyczy fałszywego poświadczenia przez inżyniera kontraktu lub inspektora nadzoru w dokumentach mających skutki prawne, co może prowadzić do błędnych decyzji i strat finansowych.		
	Fałszowanie lub przerabianie dziennika budowy i posługiwanie się nim.	Ryzyko polega na fałszowaniu, przerabianiu lub nieuprawnionym używaniu dziennika budowy, co może zakłócić nadzór nad inwestycją i		



		utrudnić dochodzenie odpowiedzialności.		
Inne	Fikcyjne odbiory w szczególności robót budowlanych zanikających.	Ryzyko polega na fikcyjnych odbiorach robót, w szczególności robót zanikających, co może prowadzić do akceptacji prac niewykonanych lub wadliwych.		
	Strukturalny konflikt interesów wynikający z ograniczonego rynku i powiązań branżowych.	Ryzyko nieuchronnych powiązań między pracownikami beneficjenta a wykonawcami z powodu niszowego charakteru branży, co uniemożliwia pełne zadeklarowanie braku relacji zawodowych.		



Załącznik nr 2 do Procedury szacowania ryzyka wystąpienia nadużyć finansowych w ramach Projektu

ETAP II – ocena istniejących procedur

Nazwa mechanizmu/narzędzia kontrolnego ograniczającego ryzyko	Czy Beneficjent stosuje Rozwiązanie? (TAK/NIE)	TAK: odniesienie do właściwej regulacji. NIE: uzasadnienie.
Środowisko kontroli		
Beneficjent posiada politykę antykorupcyjną.		
Beneficjent posiada i stosuje politykę w zakresie przeciwdziałania konfliktowi interesów.		
Beneficjent wdrożył i stosuje kodeks etyki.		
Beneficjent prowadzi cykliczne szkolenia dla personelu z zakresu etyki, zapobiegania korupcji, konfliktom interesu.		
Beneficjent szkoli pracowników z zakresu zapobiegania i wykrywania nadużyć finansowych (w tym zmów przetargowych) w ramach zamówień publicznych.		
Beneficjent szkoli pracowników w zakresie wykrywania fałszywych dokumentów.		
Beneficjent wdrożył mechanizm do sygnalizowania przypadków będących podejrzeniami wystąpienia nieprawidłowości lub nadużyć finansowych oraz zapewnia ochronę sygnalistom.		
Beneficjent informuje pracowników o skutkach korupcji.		
Beneficjent posiada komórkę odpowiedzialną za audyt wewnętrzny.		
Beneficjent posiada system kontroli wewnętrznej.		
Beneficjent posiada politykę dotyczącą prezentów.		



Beneficjent posiada system zarządzania jakością lub stosuje kontrolę zarządczą, lub odpowiadające im inne rozwiązania zarządzania ryzykiem, w ramach których analizowane są ryzyka mogące dotyczyć projektu.		
System zamówień		
Beneficjent stosuje jasny i przejrzysty system zamówień. Zamówienia są udzielane w trybie konkurencyjnym, a decyzja o udzieleniu zamówienia zapada wieloosobowo (np. stosowanie przez beneficjentów udzielających zamówień ustawy prawo zamówień publicznych).		
Beneficjent weryfikuje oświadczenia dot. konfliktu interesów składane zgodnie z art. 56 ustawy Prawo zamówień publicznych.		
Beneficjent weryfikuje postępowania przetargowe w przypadku pojawienia się podejrzenia wystąpienia nieprawidłowości lub nadużycia finansowego.		
Składy zespołów odpowiedzialnych za udzielania zamówień u beneficjenta podlegają rotacji.		
Beneficjent weryfikuje na próbie udzielone zamówienia pod kątem symptomów wystąpienia nadużyć.		
Beneficjent posiada procedury kontrolne wykrywające powtarzające się wysokie oferty lub oferty z odbiegającymi od normy danymi oraz budzące wątpliwość odnośnie do zależności pomiędzy Wykonawcami - tzw. metodyka antyzmowowa.		
Beneficjent porównuje ceny ofert z cenami rynkowymi.		
Beneficjent sprawdza, czy przedsiębiorstwa uczestniczące w przetargu są ze sobą powiązane (kierownictwo, właściciele itp.) przy użyciu źródeł ogólnodostępnych.		
Beneficjent sprawdza, czy przedsiębiorstwa, które uczestniczyły w przetargu, stają się następnie wykonawcami lub podwykonawcami zwycięskiego Wykonawcy.		
Beneficjent wymaga od zwycięzcy postępowania złożenia oświadczenia o złożeniu niezależnej oferty.		



Pracownicy beneficjenta znają symptomy zmów przetargowych.		
Realizacja Projektu		
Beneficjent sprawdza wyniki realizacji zamówień i zleceń w celu potwierdzania kosztów (np. sprawdzanie nazwisk zatrudnionego personelu, ilości i parametrów dostarczanych towarów i materiałów) oraz posiada klauzule w umowach, które pozwalają na żądanie dodatkowych dowodów potwierdzających zrealizowanie umowy/kontraktu w założonym kształcie (np. systemy rejestrowania czasu pracy zatrudnionego personelu, certyfikaty jakości materiałów itp.).		
Beneficjent posiada procedury w zakresie weryfikacji pod kątem wielokrotnego składania faktur za te same usługi/roboty/towary (np. te same kwoty, nr faktur itd.) oraz fałszerstw.		
Beneficjent porównuje ostateczne ceny produktów/usług wobec kontraktu oraz cen stosowanych w tego typu kontraktach.		
Beneficjent posiada dodatkowy mechanizm weryfikacji danych w sytuacji przedstawienia przez wykonawcę dokumentów informujących o przekroczeniach względem kosztorysu/przedmiaru.		
Beneficjent dokonuje przy pomocy odpowiednich ekspertów (np. inżynier kontraktu) przeglądu zakupionych produktów / usług, porównując je z warunkami specyfikacji/opisu przedmiotu zamówienia (np. SWZ).		
Beneficjent kontroluje jakość materiałów w laboratoriach.		
Beneficjent przy weryfikacji jakości materiałów korzysta z niezależnych od wykonawcy laboratoriów.		
Beneficjent z dużą uwagą analizuje sygnały nt. ewentualnych uchybień w jakości wytworzonych w ramach zamówienia produktów.		
Beneficjent posiada dokumentację potwierdzającą jakość zastosowanych materiałów.		



Beneficjent występuje z żądaniem wystawienia świadectw ukończenia prac od wykonawców, wydawanych przez niezależną trzecią stronę po ukończeniu prac (np. Inżynier kontraktu lub nadzór budowlany).		
Beneficjent porównuje czy kluczowy personel wykonujący kontrakt spełnia warunki postawione w przetargu oraz wymogi dokumentacji potwierdzającej odpowiedniość wszystkich istotnych zmian.		
Beneficjent rutynowo wymaga od wykonawcy/dostawcy/nadzorczy ewidencji, która pozwala na niezależną weryfikację stopnia realizacji działań, np. rejestry uczestnictwa, rejestry czasu pracy. Ewidencja jest weryfikowana ze stosownym sceptycyzmem.		
Beneficjent rutynowo przegląda ostateczne raporty z realizacji projektu oraz raporty finansowe otrzymane od wykonawcy/dostawcy/nadzorczy w celu identyfikacji odchyleń od wielkości planowanych. W przypadku odchyleń wymagane są dodatkowe wyjaśnienia oraz ewidencja, które są weryfikowane.		
Beneficjent egzekwuje należyte wykonanie usługi nadzoru inwestorskiego przez wykonawcę zewnętrznego lub sprawuje własny nadzór inwestorski. W przypadku projektów, w których beneficjent sprawuje samodzielnie nadzór inwestorski, Beneficjent współpracuje z jednostką akredytowaną lub inną uprawnioną do wykonywania określonych zadań w zakresie oceny prawidłowości użytych materiałów i wykonania robót.		
Beneficjent stosuje długie okresy gwarancji jakości wykonywanych robót.		
Beneficjent egzekwuje od wykonawców opracowanie Programów Zapewnienia Jakości, na mocy warunków kontraktowych.		
Beneficjent systematycznie weryfikuje efekty realizacji elementów projektu/kontraktu, zleconych zewnętrznym podmiotom pod kątem dowodów księgowych i zgodności z założeniami projektu/kontraktu. Weryfikacja, czy całość prac została wykonana, czy konieczne koszty zostały poniesione oraz, czy wydatki zostały poniesione efektywnie i zgodnie z Projektem.		



Załącznik nr 3 do Procedury szacowania ryzyka wystąpienia nadużyć finansowych w ramach Projektu

ETAP III-IV – Analiza oddziaływania oraz monitoring skuteczności wdrożonych działań mitygujących (wzór; tabela do działania roboczych w pliku Excel)

Nr	Nazwa ryzyka	Opis ryzyka	Prawdopodobieństwo (P)	Skutek (S)	Ocena ryzyka (P×S)	Poziom ryzyka	Działania zaradcze	Osoba odpowiedzialna	Termin wdrożenia	Wskaźniki skuteczności	Status monitoringu
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											

Załącznik nr 4 do Procedury szacowania ryzyka wystąpienia nadużyć finansowych w ramach Projektu

Raport z oszacowania ryzyka wystąpienia nadużyć finansowych w ramach Projektu (wzór)



1. Dane podstawowe

- Nazwa Projektu:
- Numer Umowy o dofinansowanie:
- Data sporządzenia raportu:
- Skład Zespołu ds. oszacowania ryzyka:

2. Podsumowanie wyników analizy

- Liczba zidentyfikowanych ryzyk: [X]
- Liczba ryzyk ocenionych jako wysokie/nieakceptowalne: [X]
- Ogólna ocena poziomu ryzyka w Projekcie: [np. „niski”, „umiarkowany”, „wysoki”]

3. Kluczowe wnioski

- Czy istniejące środki zaradcze są wystarczające? [Tak/Nie]
- Czy wymagane są dodatkowe działania mitygujące? [Tak/Nie]
- Obszary wymagające szczególnej uwagi: [np. zamówienia publiczne, rozliczenia finansowe]

4. Rekomendacje Zespołu

- Lista rekomendowanych działań:
 - [np. wzmocnienie kontroli dokumentów, dodatkowe szkolenia]
- Termin wdrożenia: [np. do końca II kwartału]
- Osoba odpowiedzialna: [np. Kierownik Projektu]

5. Załączniki

- Załącznik nr 1: Tabela identyfikacji ryzyk
- Załącznik nr 2: Tabela istniejących środków zaradczych
- Załącznik nr 3: Analiza oddziaływania oraz monitoring skuteczności wdrożonych działań mitygujących