

ProcurComp^{EU} – Evropský rámec kompetencí pro odborníky v oblasti zadávání veřejných zakázek

KOMPETENCE	POPIS	ZÁKLADNÍ	STŘEDNÍ	POKROČILÁ	EXPERTNÍ
KOMPETENCE 1: PLÁNOVÁNÍ	<p>ZNALOSTI: plánování zadávání veřejných zakázek a priority politik organizace, včetně rozpočtových plánů a možností jejich provádění, jakož i příslušné politiky na vnitrostátní úrovni.</p> <p>Formulování, vývoj a provádění plánování zadávání veřejných zakázek, které převádí volby politik organizace do toho, kde a jakým způsobem by mělo být zadávání veřejných zakázek využito k nákladově efektivnímu nákupu potřebných dodávek, služeb nebo stavebních prací v souladu s požadovaným politickým politiky. To by mělo vzít v úvahu:</p> <ul style="list-style-type: none"> * politické priority organizace, * příslušné politiky na vnitrostátní úrovni, * přijaté rozpočtové plány a dostupné zdroje, * zda je zadání zakázky správnou volbou pro splnění zjištěné potřeby, * nutnost stanovení priorit a řízení lhůt, * potenciální příležitosti a rizika během provádění. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * plnit základní úkoly plánování zadávání veřejných zakázek, např. shromažďovat a konsolidovat příspěvky od různých útvarů, * provádět plánování zadávání veřejných zakázek ve své každodenní práci. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * zajišťovat výzkum a shromažďovat vstupy pro plánování zadávání veřejných zakázek v souladu s politikou a politickými cíli organizace, * pomáhat při provádění plánování zadávání veřejných zakázek organizace v souladu s rozpočtem a lhůtami, * zajistit, aby jeho/její každodenní práce byla v souladu s plánováním zadávání veřejných zakázek a přispívala k němu v souladu s politickými prioritami. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * koordinovat přípravu plánu zadávání veřejných zakázek organizace a poskytovat doporučení pro konečné plánování a lhůty, * předvídat potenciální příležitosti a rizika a zmírňovat rizika v průběhu provádění, * sledovat provádění plánu za účelem zajištění úspěchu dané politiky, * poskytovat tvůrcům politik zpětnou vazbu o provádění plánu. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * stanovit vizi organizace v oblasti zadávání veřejných zakázek a souvisejících politik, * vytvořit plán a rozpočet pro zadávání veřejných zakázek zaměřený na výsledky a přínosy politik, * působit jako referenční místo pro tvůrce politik na vysoké úrovni, pokud jde o problematiku zadávání veřejných zakázek, včetně poskytování zpětné vazby na politické úrovni, * podporovat funkci zadávání veřejných zakázek v rámci celkové strategie organizace.
KOMPETENCE 2: ŽIVOTNÍ CYKLUS	<p>ZNALOSTI: životní cyklus zadávání veřejných zakázek od fáze před zveřejněním až po fázi po zadání zakázky, a jak se různé fáze navzájem ovlivňují.</p> <p>Životní cyklus zadávání veřejných zakázek zahrnuje různé fáze od plánování a fáze před zveřejněním až po fázi po zadání zakázky a řízení smluv. Každý krok ovlivňuje povahu kroků následujících. Pochopení celého životního cyklu a interakcí vzájemného působení jednotlivých kroků napříč řadou postupů je nezbytné pro navržení a provádění zadávacích řízení. Umožňuje předvídat rizika a příležitosti, a zlepšovat tak efektivitu a zhodnocení vynakládaných prostředků.</p>	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * pomáhat sledovat provádění různých kroků v rámci životního cyklu zadávání veřejných zakázek, přitom chápat interakce mezi fázemi a rizika. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * provádět různé fáze životního cyklu zadávání veřejných zakázek, přitom chápat interakce mezi fázemi a rizika a příležitostmi, jež představují. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * řídit provádění všech fází životního cyklu zadávání veřejných zakázek, chápat, jak každá z nich ovlivňuje ostatní fáze, * důsledně uplatňovat své znalosti životního cyklu zadávání veřejných zakázek k dosažení co největší efektivity a zhodnocení vynakládaných prostředků, * předvídat možné problémy, rizika a dopady různých fází životního cyklu zadávání veřejných zakázek, * usměrňovat ostatní při provádění postupů za účelem využití vazeb mezi fázemi. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * dohlížet na všechny fáze životního cyklu zadávání veřejných zakázek napříč různými typy smluv, * formovat vnitřní politiky a nástroje s cílem využít vazby mezi fázemi zadávání veřejných zakázek k dosažení co největší efektivity a zhodnocení vynakládaných prostředků, * působit jako referenční místo, pokud jde o řízení životního cyklu zadávání veřejných zakázek, pro osoby uvnitř i vně organizace.
KOMPETENCE 3: PRÁVNÍ PŘEDPISY	<p>ZNALOSTI: právní předpisy v oblasti zadávání veřejných zakázek na vnitrostátní úrovni a na úrovni EU, jakož i související oblasti práva a jejich důsledky pro zadávání veřejných zakázek.</p> <p>Odborníci v oblasti zadávání veřejných zakázek musí rozumět příslušným právním předpisům na vnitrostátní úrovni a na úrovni EU a zásadám nediskriminace, rovného zacházení, transparentnosti, proporcionality a řádného finančního řízení a musí být schopni je uplatňovat. To zahrnuje i související oblasti práva a politik, např.</p> <ul style="list-style-type: none"> * právo hospodářské soutěže, správní, smluvní, sociální a pracovní právo, právo životního prostředí, povinnosti zajištění přístupnosti a právo duševního vlastnictví, * financování EU, rozpočtová a účetní pravidla, * nápravná opatření, * opatření na boj proti korupci a podvodům, * veškeré příslušné mezinárodní závazky. <p>Znalost právních předpisů má rovněž zásadní význam pro pochopení a zajištění žádoucího dopadu na systém zadávání veřejných zakázek a na dodavatelské řetězce.</p>	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * sledovat vývoj vnitrostátních právních předpisů pro účely podpory rozhodnutí organizace v oblasti zadávání veřejných zakázek, * uplatňovat zadávací řízení v souladu s právními předpisy a osvědčenými postupy. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * chápat důsledky a dopady práva veřejných zakázek na systém zadávání veřejných zakázek a na dodavatelské řetězce, * činit rozhodnutí týkající se zadávání veřejných zakázek v souladu s požadavky politiky a poskytovat jasné poradenství a řešení, * provádět výzkum a analýzu dopadu předpisů EU nebo vnitrostátních předpisů na zadávání veřejných zakázek. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * uplatňovat různé aspekty právních předpisů v oblasti zadávání veřejných zakázek, jakož i dalších právních předpisů majících vliv na zadávání veřejných zakázek, * činit dobře uvážené kroky k zajištění konkrétního dopadu práva veřejných zakázek na dodavatelské řetězce, * pomáhat rozvíjet postupy organizace při zadávání veřejných zakázek v souladu s klíčovými otázkami a v širším kontextu politiky v oblasti zadávání veřejných zakázek. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * přispívat k tvorbě politiky organizace v oblasti zadávání veřejných zakázek, * působit jako prostředník při sdílení poznatků o vnitrostátním a EU právu veřejných zakázek, * podporovat přijetí nezávazných a inovativních právních ustanovení, jež představují nové příležitosti,

ProcurComp^{EU} – Evropský rámec kompetencí pro odborníky v oblasti zadávání veřejných zakázek

KOMPETENCE	POPIS	ZÁKLADNÍ	STŘEDNÍ	POKROČILÁ	EXPERTNÍ
4: ELEKTRONICKÉ ZADÁVÁNÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK A JINÉ NÁSTROJE IT	<p>ZNALOSTI: platformy pro elektronické zadávání zakázek a funkce využívané v rámci organizace, včetně systémů pro zadávání zakázek na vnitrostátní úrovni a na úrovni EU, jakož i další příslušné systémy a nástroje IT.</p> <p>Elektronické zadávání veřejných zakázek a jiné systémy a nástroje IT podporují životní cyklus zadávání veřejných zakázek od zveřejnění výběrového řízení až po konečnou platbu. Snižují správní zátěž, zlepšují efektivitu a posilují transparentnost a odpovědnost zadávacího řízení. Klíčové nástroje zahrnují:</p> <ul style="list-style-type: none"> * nástroje přípravné fáze, např. TED (Tenders Electronic Daily) a vnitrostátní platformy pro zadávání zakázek, elektronická oznámení, standardizovanou zadávací dokumentaci a šablony, * nástroje fáze podání nabídek, např. elektronické podávání nabídek, jednotné evropské osvědčení pro veřejné zakázky, e-Certis, * nástroje fáze nabídkového řízení, např. elektronické katalogy, platformy pro elektronické zadávání veřejných zakázek, dynamické nákupní systémy, aukční systémy a elektronickou fakturaci, * jiné nástroje IT pro transparentnost, boj proti podvodům a proti korupci, např. obchodní rejstříky a registry veřejných zakázek. <p>Digitální transformace zadávání veřejných zakázek vyžaduje soustavný proaktivní přístup, aby bylo možné využívat nejlepší dostupné nástroje. Vyžaduje také průběžnou odbornou přípravu.</p>	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * provádět základní operace s použitím dostupných systémů a nástrojů pro zadávání veřejných zakázek, například nahrávat data, * shromažďovat a centralizovat požadované šablony dokumentů za účelem vypracování zadávací dokumentace. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * používat dostupné systémy a nástroje na podporu zadávacího řízení a provádět hlavní postupy elektronického zadávání veřejných zakázek, * používat šablony dokumentů, vnitrostátní platformu pro elektronické zadávání veřejných zakázek a registry veřejných zakázek, * používat příslušné systémy a nástroje s cílem zajistit transparentnost procesů zadávání veřejných zakázek, * používat dostupná data ze systémů za účelem vyhodnocení rizika protisoutěžního jednání dodavatelů (např. tajné dohody). 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * používat široké spektrum systémů a nástrojů pro zadávání veřejných zakázek, * analyzovat údaje týkající se zadávání veřejných zakázek pro účely sledování rozpočtu a předpovídání nadcházejících veřejných zakázek, * zjišťovat nedostatky v používání systémů a nástrojů organizací a předkládat návrhy na zlepšení, * zajistit, aby všichni uživatelé měli patřičný přístup a odbornou přípravu, a působit jako prostředník pro řízení změn při zavádění nového systému nebo nástroje. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * podporovat zavádění systémů a nástrojů pro zadávání veřejných zakázek a podporovat kulturu profesionalizace v rámci organizace, * využívat údaje o zadávání veřejných zakázek ke zjišťování trendů v oblasti zadávání veřejných zakázek a ke zlepšení postupů organizace při zadávání veřejných zakázek, * přispívat k zavádění a/nebo rozvoji nových systémů a nástrojů pro zadávání veřejných zakázek nebo ke zlepšování stávajících systémů a nástrojů a prosazovat na politické úrovni zavádění nejnovějších systémů a nástrojů, jež jsou k dispozici, * podílet se na činnosti pracovních skupin odborníků zaměřené na vývoj a urychlené zavádění systémů a nástrojů pro zadávání veřejných zakázek na vnitrostátní a mezinárodní úrovni.
KOMPETENCE 5: UDRŽITELNÉ ZADÁVÁNÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK	<p>ZNALOSTI: cíle organizace v oblasti udržitelnosti (environmentální a sociální) a související vnitrostátní politiky, jakož i dostupné nástroje, normy a metody začlenění těchto cílů do procesu zadávání veřejných zakázek.</p> <p>Udržitelné zadávání veřejných zakázek začleňuje do zadávacího řízení strategické cíle veřejné politiky, např. zelené veřejné zakázky (GPP) a sociálně odpovědné zadávání veřejných zakázek (SRPP), a zaručuje skutečnou hospodářskou soutěž a účast malých a středních podniků. Přispívá ke snížení dopadu zadávání veřejných zakázek na životní prostředí, k dosažení cílů v sociální oblasti a k lepšímu zhodnocení vynakládaných prostředků z hlediska organizace i celé společnosti.</p> <p>Udržitelné cíle je možné zavádět mnoha způsoby:</p> <ul style="list-style-type: none"> * kritéria vyloučení, jež vyžadují určitou minimální úroveň dodržování právních předpisů v oblasti životního prostředí a v sociální oblasti ze strany dodavatelů a poddodavatelů, * kritéria výběru, jež ověřují kvalifikace uchazeče pro dosažení environmentálních a sociálních cílů, technické specifikace, jež obsahují sociální a environmentální prvky, např. požadavky týkající se označení nebo udržitelných výrobních procesů, * metody hodnocení, jako je vyčíslení nákladů životního cyklu a použití environmentálních nebo sociálních kritérií pro udělení veřejné zakázky, * smluvní ustanovení o plnění, jež umožňují sledovat a vymáhat vysoké standardy udržitelnosti, * odpovědné právní předpisy, jež vyžadují např. dodržení minimálních norem energetické účinnosti, jakož i horizontálních pravidel, jako jsou povinnosti týkající se přístupnosti, * zelené nebo sociální akční plány na úrovni členských států, jež stanoví podpůrná opatření nebo vytyčují cíle. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * chápat oblast působnosti a výhody udržitelného zadávání veřejných zakázek pro dosažení cílů organizace v oblasti udržitelnosti, * chápat, jak se zavádějí aspekty udržitelného zadávání veřejných zakázek a jaké zdroje jsou k dispozici pro jejich zavedení, podporovat zavádění přístupů udržitelného zadávání veřejných zakázek v rámci organizace, * shromažďovat údaje za účelem sledování výkonnosti udržitelných projektů zadávání veřejných zakázek. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * zavádět aspekty udržitelného zadávání veřejných zakázek do technických specifikací, kritérií výběru a kritérií pro udělení veřejné zakázky, ustanovení smluv a klíčových ukazatelů výkonnosti, * používat nástroje a metody udržitelného zadávání veřejných zakázek, např. normy, vyčíslení nákladů životního cyklu a označení, * provádět činnosti v oblasti výzkumu, analýzy a vytváření sítí, jež podporují přijímání rozhodnutí o udržitelném zadávání veřejných zakázek, * sledovat dopad projektu na udržitelnost a výkonnost projektu, včetně závazků přijatých dodavateli a poddodavateli. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * provádět strategii organizace v oblasti udržitelného zadávání veřejných zakázek z hlediska cílů, priorit a lhůt za účelem dosažení cílů organizace v oblasti udržitelnosti, * činit rozhodnutí o začlenění aspektů udržitelného zadávání veřejných zakázek např. do technických specifikací, kritérií výběru a kritérií pro udělení zakázky, ustanovení smluv a klíčových ukazatelů výkonnosti, * prosazovat a podporovat používání nástrojů a metod udržitelného zadávání veřejných zakázek, např. norem, metod vyčíslení nákladů životního cyklu a označení, * získat přehled o výrobcích a službách, které jsou dostupné na trhu, prostřednictvím zapojení dodavatelů a vyvodit ekonomické opodstatnění pro udržitelné zadávání veřejných zakázek vycházející z vyčíslení nákladů životního cyklu a sociálních dopadů, * oslovit zúčastněné strany, které podporují rozvíjení trhů s udržitelným zadáváním veřejných zakázek a k příležitostí, které to přináší, * zajistit existenci systému pro sledování dopadu veřejných zakázek na udržitelný rozvoj, včetně závazků přijatých dodavateli a poddodavateli. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * ovládat koncepcí a uplatňování aspektů udržitelného zadávání veřejných zakázek a stanovit priority na základě dopadů, rozpočtového významu a vlivu na trh, * zajistit politickou podporu a prosazovat strategii a priority organizace v oblasti udržitelného zadávání veřejných zakázek, * navrhnout strategii organizace v oblasti udržitelného zadávání veřejných zakázek, s jasným stanovením rozsahu, cílů, priorit a lhůt, a zajistit, že bude účinně prováděna, * vymezit prioritní odvětví s vysokým dopadem a identifikovat přístupy k podávání nabídek ve vybraných odvětvích, jako je stavebnictví, potravinářství a stravování, vozidla a IKT, * začleňovat osvědčené postupy udržitelného zadávání veřejných zakázek v rámci organizace a v obdobných organizacích, * zasazovat se o rozvoj a široké využití udržitelného zadávání veřejných zakázek uvnitř i vně organizace, účastnit se odborných skupin a sítí a navazovat partnerství s jinými veřejnými orgány a zúčastněnými stranami (např. občanskou společností a nevládními organizacemi) za účelem rozvoje a lepšího provádění udržitelného zadávání veřejných zakázek.

ProcurComp^{EU} – Evropský rámec kompetencí pro odborníky v oblasti zadávání veřejných zakázek

KOMPETENCE	POPIS	ZÁKLADNÍ	STŘEDNÍ	POKROČILÁ	EXPERTNÍ
KOMPETENCE 6: ZADÁVÁNÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK NA INOVATIVNÍ ŘEŠENÍ	<p>ZNALOSTI: cíle organizace v oblasti inovací a související vnitrostátní politiky, jakož i dostupné nástroje a metody pro začlenění těchto cílů do procesu zadávání veřejných zakázek.</p> <p>Zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení se týká zadávání veřejných zakázek, které zahrnuje buď:</p> <ul style="list-style-type: none"> * zakoupení inovačního procesu (např. zakoupení služeb výzkumu a vývoje), anebo * zakoupení výsledků inovací vytvořených jinými subjekty (tj. zakoupení inovativních řešení). <p>Zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení pomáhá modernizovat veřejné služby a současně vytvářet možnosti pro společnosti, aby mohly rozvíjet nové trhy. Vypracováním výhledové strategie zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení a zvažováním alternativních konkurenčních řešení mohou veřejní zadavatelé podnítit inovace na straně poptávky za účelem naplňovat krátkodobé, jakož i střednědobé až dlouhodobé potřeby. Dobře navržená strategie zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení snižuje riziko nízké výkonnosti nebo nevykonnosti zakoupených inovací tím, že zajistí přístup postupných kroků od návrhu řešení, prototypování a vývoje až po vývoj a testování produktu.</p>	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * chápat, proč a jak jsou zaváděny aspekty zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení a jak mohou zhodnotit proces zadávání veřejných zakázek pro organizaci, * podporovat proces provádění zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení v rámci organizace, * plnit základní úkoly při provádění zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení s použitím dostupných nástrojů (např. šablon dokumentů), * shromažďovat údaje za účelem sledování úrovně výdajů a dopadu zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * vypracovat ekonomické opodstatnění pro zahájení zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení (včetně analýzy nákladů a přínosů), * chápat, jak se zavádějí aspekty zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení, včetně klíčových vznikajících technologií, a jak mohou zhodnotit cíle organizace, * provádět předběžné tržní konzultace za účelem posouzení rozdílů mezi potřebou zakázek a současným vývojem na trhu, analýzy a vytváření sítí, které podporují inovativní řešení při zadávání zakázek, * nastavit parametry postupu pro zadávání veřejných zakázek (např. pomocí funkčních nebo na plnění založených požadavků namísto požadavků preskriptivních, zkoumání použití variant, kritérií pro výběr a zadání zakázky, norem, certifikací, značek jakosti, klíčových ukazatelů výkonnosti a podmínek souvisejících s právy duševního vlastnictví příznivých pro inovace) tak, aby se inovativním řešením umožnilo konkurovat těm zavedeným, * sledovat dopad projektu na inovace a výkonnost projektu. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * provádět strategii organizace v oblasti zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení v souladu s cíli organizace, * činit rozhodnutí týkající se klíčových ukazatelů výkonnosti za účelem integrace do specifikací pro nabídky a do smluv, * zajistit existenci systému pro sledování výdajů na zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení a dosažených dopadů, * udržovat si dobrý přehled o výrobcích a službách, které jsou dostupné na trhu, prostřednictvím zapojení dodavatelů a skupin zúčastněných stran zapojených do inovací, * motivovat průmysl, aby investoval do výzkumu a vývoje, a rozšířit komercializaci s cílem přinášet na trh inovativní řešení, včetně klíčových vznikajících technologií, s kvalitou a cenou potřebnou pro rozvoj masového trhu, * prosazovat a podporovat použití nástrojů a metod zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * ovládat koncepcce a uplatňování zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení a stanovit priority na základě dopadů inovací, rozpočtového významu a potenciálního ovlivnění trhu, * navrhnout a provádět výhledovou strategii zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení pro organizaci vycházející z příležitostí s velkým dopadem (např. IKT a klíčových základních technologií) a z dopadů dosažených díky dokončeným veřejným zakázkám na inovativní řešení, * podnítit svou organizaci i jiné organizace k přijetí osvědčených postupů v souladu s plány modernizace veřejného sektoru a odvětvovými akčními plány v oblasti vznikajících technologií pro příslušnou zemi i v rámci EU, * zasazovat se o rozvoj a široké použití zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení uvnitř i vně organizace, účastnit se klíčových akcí týkajících se zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení a odborných skupin a sítí v této oblasti s cílem podporovat a zlepšovat zavádění zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení, * vytvářet strategické dohody a struktury spolupráce s jinými kupujícími, jež umožňují pravidelné koordinované nebo společné zadávání veřejných zakázek.
KOMPETENCE 7: SPECIFICKÁ PRO JEDNOTLIVÉ KATEGORIE	<p>ZNALOSTI: charakteristiky a specifika vztahující se k jedné nebo více kategoriím dodávek, služeb nebo stavebních prací, včetně dodavatelů, technických parametrů a podmínek na trhu.</p> <p>Odbornost specifická pro jednotlivé kategorie má při zadávání veřejných zakázek zásadní význam. Je třeba dobře porozumět charakteristickým rysům kategorie dodávek, služeb nebo stavebních prací, jež mají být získány, mimo jiné zapojením expertů a zúčastněných stran (odborníků a koncových uživatelů). Strategie zadávání veřejných zakázek a dokumentace musí být uzpůsobeny tak, aby splňovaly zjištěné potřeby a vedly k co nejlepšímu zhodnocení vynakládaných prostředků.</p>	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * provádět výzkum a poskytovat relevantní informace o určité kategorii dodávek, služeb nebo stavebních prací, aby bylo možno přijímat informovaná rozhodnutí při nákupu. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * kontrolovat, zda se na jeho kategorii dodávek, služeb nebo stavebních prací vztahují nějaké právní a regulační požadavky (např. zajištění určité minimální úrovně zásob zdravotnických potřeb, požadavky na přepravu a skladování nebezpečných materiálů), * přispívat k identifikaci technických požadavků na výrobky při vypracování technických specifikací. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * uspořádat nebo roztřídit do kategorií plánované výdaje podle tržních trendů, s ohledem na kvalitu, službu, riziko a náklady. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * působit jako referenční místo pro odborníky v oblasti zadávání veřejných zakázek a uživatele na úrovni organizace i na celostátní úrovni, * utvářet politiku organizace nebo celostátní politiku pro zadávání veřejných zakázek a využití dodávek, služeb nebo stavebních prací ve své kategorii, * vypracovat cílené tematické pokyny a šířit osvědčené postupy vyvinuté obdobnými organizacemi.
KOMPETENCE 8: ŘÍZENÍ DODAVATELŮ	<p>ZNALOSTI: strategie a procesy rozvíjení a řízení vztahů s dodavateli v souladu se zásadami zadávání veřejných zakázek.</p> <p>Řízení dodavatelů zahrnuje budování a udržování účinných vztahů se stávajícími a potenciálními budoucími dodavateli. Zásadní význam má zajištění úspěšného plnění platných smluv a budoucích nabídkových řízení. Lepší pochopení dodavatelů kromě toho může odborníkům v oblasti zadávání veřejných zakázek pomoci podporovat spolehlivější, etičtější, zodpovědnější a ekonomicky výhodnější dodavatelské řetězce s využitím otevřených kanálů komunikace s dodavateli, zejména malými a středními podniky. Poskytování informací, pokynů a</p>	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * reagovat na jednoduché dotazy dodavatelů, * podporovat činnost jiných odborníků v oblasti zadávání veřejných zakázek při setkáních a jiné komunikaci s dodavateli. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * přímo komunikovat s dodavateli o nepříliš složitých smlouvách, * poskytovat hospodářským subjektům a dodavatelům poradenství o provádění postupů elektronického zadávání veřejných zakázek, * sledovat výkonnost dodavatelů, identifikovat trendy a přijímat nezbytná opatření, * rozvíjet konstruktivní pracovní vztahy s dodavateli založené na důvěře, nasazení, integritě a vědomí vzájemných závazků. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * udržovat strukturované a strategické vztahy s dodavateli a potenciálními dodavateli založené na důvěře, nasazení, integritě a vědomí vzájemných závazků, * poskytovat podporu dodavatelům, zejména pokud jde o využívání elektronického zadávání veřejných zakázek, * analyzovat trendy u dodavatelů a vyvozovat závěry o možnostech zlepšení, * vyřizovat případy sporů s dodavateli, 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * udržovat vztahy na vysoké úrovni se strategickými dodavateli, * zkoumat možnosti efektivnějšího využívání finančních prostředků na složitých projektech s politickými důsledky, * definovat témata a koncipovat obsah podpory pro dodavatele, * vytvářet a využívat etické a ekonomicky výhodné dodavatelské řetězce.

ProcurComp^{EU} – Evropský rámec kompetencí pro odborníky v oblasti zadávání veřejných zakázek

KOMPETENCE	POPIS	ZÁKLADNÍ	STŘEDNÍ	POKROČILÁ	EXPERTNÍ
	potenciálně i podpory a odborné přípravy dodavatelům (např. o využívání elektronického zadávání veřejných zakázek) představuje účinné způsoby dosažení těchto cílů při současném zajištění toho, že komunikace s hospodářskými subjekty ve fázi nabídkového řízení je v souladu se zásadami zadávání veřejných zakázek (tj. nediskriminace, transparentnost a rovné zacházení) a s etickými normami.			* identifikovat a podporovat etické a ekonomicky výhodné dodavatelské řetězce.	
KOMPETENCE 9: VYJEDNÁVÁNÍ	ZNALOSTI: strategie vyjednávání v jednotlivých fázích zadávání veřejných zakázek a při řízení smluv, v souladu se zásadami zadávání veřejných zakázek. Vyjednávání lze použít pro zabezpečení a prosazování zájmů organizace a v konečném důsledku i konečného příjemce v zájmu dosažení co nejlepšího zhodnocení vynakládaných prostředků. Jeho cílem je dosažení vzájemné shody mezi veřejným zadavatelem a dodavatelem, nehlédě na potenciálně protichůdné zájmy, pokud jde o to, jak zlepšit předkládané nabídky, aby lépe vyhovovaly podmínkám stanoveným v zadávací dokumentaci. Při vyjednávání se musí dodržovat obecné zásady zadávání veřejných zakázek (tj. nediskriminace, transparentnost a rovné zacházení), jakož i etické normy a normy integrity.	Schopnost: * plnit základní úkoly týkající se vyjednávacího procesu, * podporovat proces vyjednávání shromažďováním údajů a vstupů a analýzou údajů.	Schopnost: * shromažďovat vstupy, údaje a informace, a to i od interních expertů, s cílem napomoci vypracování strategií vyjednávání, * účastnit se jednání a aktivně na nich vystupovat, * vést jednání a řešit jednoduché problémy týkající se běžných, nepříliš složitých projektů, * poskytovat podporu při jednáních o složitějších projektech.	Schopnost: * vypracovávat strategie vyjednávání a postoje pro jednání na základě výzkumu a analýzy a na základě vstupů od interních zúčastněných stran, * účastnit se jednání a řešit složité problémy, jež vznikají u různých druhů zadávání veřejných zakázek a smluv, * vést většinu jednání o velmi složitých projektech (z hlediska rizika, technické složitosti a/nebo procesních aspektů).	Schopnost: * vést složitá operativní a strategická jednání týkající se širokého spektra druhů smluv, problémů a zúčastněných stran, * vést složitá jednání o zadávání velmi složitých a vysoce rizikových, politicky citlivých veřejných zakázek, * dosahovat co nejlepšího zhodnocení vynakládaných prostředků a nejlepších řešení z hlediska přispění k dosažení politických cílů.
KOMPETENCE 10: POSOUZENÍ POTŘEB	ZNALOSTI: metody posouzení potřeb a nástroje pro určení základních potřeb organizace a konečných uživatelů, pokud jde o předmět zadávání veřejných zakázek. Posouzení potřeb je proces, při kterém se určují potřeby, včetně možných dopadů z hlediska zhodnocení vynakládaných prostředků nebo dopadů na životní prostředí, pokud jde o předmět zadávání veřejných zakázek, s použitím různých prostředků, včetně: * spolupráce s interními a externími zúčastněnými stranami, v rámci samotné organizace nebo s třetími stranami, za účelem zjištění jejich potřeb, * promítnutí zjištěných potřeb do plánování dodávek a služeb při zadávání veřejných zakázek nebo v souladu s rozpočtovým plánem organizace, * zvážení agregace potřeb souvisejících se stejným předmětem.	Schopnost: * shromažďovat příslušné informace z více zdrojů strukturovaným způsobem (např. s využitím šablon), * komunikovat s interními a externími zúčastněnými stranami za účelem pochopení potřeb organizace, * vypracovat návrh prvního posouzení potřeb.	Schopnost: * komunikovat s interními a externími zúčastněnými stranami za účelem pochopení okruhu současných a předvídatelných potřeb, * analyzovat shromážděné údaje, provádět jejich výklad a vyvozovat závěry při identifikaci potenciálních potřeb, * zjistit obdobné případy a předkládat návrhy na agregaci potřeb za účelem dosažení úspor, * jednat samostatně při zjišťování potřeb pro standardní zadávací řízení a v jeho průběhu.	Schopnost: * řídit celý proces analýzy potřeb a interpretace údajů, * přinášet technické odborné poznatky potřebné pro složitá zadávací řízení, * být ve spojení s kolegy za účelem shromáždění poznatků o pokročilých technologiích pro potřeby vypracování návrhu technických specifikací, * navrhnout alternativní možnosti a řešení pro lepší zajištění základních potřeb a priorit a předkládat doporučení, * zavádět řešení a strategie, které pomáhají předvídat a vytvářet inovativní způsoby pro naplnění interních a externích potřeb (např. agregace potřeb), * přesvědčivě komunikovat s interními i externími zainteresovanými stranami o doporučeném přístupu.	Schopnost: * dohlížet na celý proces posouzení potřeb se zohledněním možností efektivnějšího využití finančních prostředků a dopadu na politické cíle v rámci celé organizace, * poskytovat poradenství ohledně možných rozdílů mezi investičními náklady a běžnými výdaji pro účely konkrétního rozpočtu, * ovlivňovat klíčové zúčastněné strany ve prospěch provádění širší strategie organizace v oblasti zadávání veřejných zakázek, včetně identifikace synergií napříč organizací, * řídit a kriticky hodnotit strategii organizace při identifikaci jejich potřeb a vytvářet kulturu zaměřenou na výkon a inovace.
Kompetence 11: Analýza trhu a zapojení trhu	ZNALOSTI: metody a nástroje analýzy trhu a zapojení trhu, jež mohou být použity pro pochopení charakteristických rysů dodavatelského trhu, jakož i tržních podmínek a trendů, aby bylo možné stanovit strategii zadávání veřejných zakázek. Analýza trhu poskytuje hloubkový pohled na to, které dodávky a služby může či nemůže trh poskytnout a za jakých podmínek. Zahrnuje shromažďování informací o klíčových hybných silách trhu (např. politických, environmentálních, technologických, sociálních) a o potenciálních uchazečích. Tyto informace lze použít k definování strategie zadávání veřejných zakázek (např. rozdělení na menší části), referenčních cen, kritérií výběru a zadávání veřejných zakázek způsobem, který lépe prosazuje cíle organizace. Zapojení trhu je proces konzultací, který pomáhá identifikovat potenciální uchazeče a řešení, identifikovat rozdíly mezi potřebou zadat veřejnou zakázku a tím, co je trh schopen nabídnout, nebo informovat	Schopnost: * uplatňovat zásady transparentnosti, nediskriminace a rovného zacházení, jakož i etické normy a normy v oblasti ochrany soukromí, důvěrnosti a integrity, * shromažďovat informace z dostupných zdrojů bez zapojení dodavatelů pro účely vyhodnocování trhu podle jednoduchých požadavků, * vypracovávat podklady.	Schopnost: * při tržních konzultacích uplatňovat zásady nediskriminace, transparentnosti a rovného zacházení, jakož i etické normy a normy v oblasti integrity, * analyzovat a interpretovat poznatky z průzkumu trhu za účelem odhadu nákladů a prognózy rozpočtů, * s použitím příslušných nástrojů vyhodnotit potenciální dopad tržních faktorů.	Schopnost: * přezkoumat analýzu trhu a zajistit její úplnost, provádět průzkum trhu z hlediska složitých potřeb organizace v souladu se zásadami, * identifikovat možnosti trhu a navrhnout opatření ke snížení zjištěných rizik, * nastavit procesy, jež umožní, aby se tržních konzultací a postupů soutěžního dialogu mohl zúčastnit příslušný počet dodavatelů, * zajistit, aby strategie zadávání veřejných zakázek byly navrženy způsobem zohledňujícím podmínky na trhu, politické cíle a zjištěné příležitosti, * identifikovat rizika ohrožující skutečnou	Schopnost: * využívat podmínek a příležitostí na trhu k přizpůsobení strategie zadávání veřejných zakázek vznikajícím trendům na trhu a utvářet ji tak, aby co nejlépe splňovala politické cíle organizace, * poskytovat poradenství ohledně nejlepších metod zapojení trhu a navrhnout způsoby zmírnění rizik, která jsou s nimi spojena, * dohlížet na proces analýzy trhu a přijímat příslušná rozhodnutí vycházející z tohoto hodnocení, * předvídat budoucí vývoj v dodavatelském řetězci a potenciální rizika,

ProcurComp^{EU} – Evropský rámec kompetencí pro odborníky v oblasti zadávání veřejných zakázek

KOMPETENCE	POPIS	ZÁKLADNÍ	STŘEDNÍ	POKROČILÁ	EXPERTNÍ
	trh o nadcházejícím zadání veřejné zakázky. Lze použít různé metody zapojení trhu, např. dotazníky, odborný dialog, dny otevřených dveří a přímé e-mailové zprávy adresované dodavatelům, pokud jsou prováděny v souladu se zásadami zadávání veřejných zakázek (tj. nediskriminace, transparentnost a rovné zacházení), etickými normami a normami v oblasti ochrany soukromí, důvěrnosti a integrity, aby byla zaručena skutečná a spravedlivá hospodářská soutěž.			hospodářskou soutěž v případě omezené nabídky na trhu, a to buď vzhledem k počtu aktivních dodavatelů, nebo vzhledem k povaze služby či dodávky.	* na úrovni organizace prosazovat kulturu zaměřenou na splnění a překročení interních potřeb a co nejlepší zhodnocení vynakládaných prostředků, * díky zapojení trhu rozumět trhům a otevírat je ovlivňováním dodavatelských řetězců (např. prováděním konzultací s malými a středními podniky).
Kompetence 12: Strategie zadávání veřejných zakázek	ZNALOSTI: spektrum dostupných strategií zadávání veřejných zakázek a jejich složek (např. z hlediska volby a charakteristik řízení, nástrojů pro podávání, druhů smluv), aby bylo možné dosáhnout cílů organizace. Návrh strategie zadávání veřejných zakázek je cílevědomé využití různých prvků v životním cyklu zadávání veřejných zakázek s cílem reagovat na podmínky předmětu veřejné zakázky a využívat je a stanovit nejvhodnější a nejúčinnější proces pro dosažení cílů organizace a zajištění skutečné hospodářské soutěže. Zahrnuje stanovení nejvhodnější varianty mezi: * druhy zadávacího řízení, * samostatným nebo společným zadáváním zakázek, * charakteristikami řízení, jako je rozsah, trvání a rozdělení na menší části, * metodami a nástroji pro elektronické podávání (elektronické aukce a katalogy a dynamické nákupní systémy), * druhy smluv (např. přímé nebo rámcové dohody) a smluvních ustanovení o plnění.	Schopnost: * chápat běžně používané postupy při zadávání veřejných zakázek, metody elektronického podávání a druhy smluv, * podporovat výzkum týkající se postupů při zadávání veřejných zakázek, metod a nástrojů pro stanovení strategie zadávání veřejných zakázek, * poskytovat vstupy na podporu procesu rozhodování o strategii zadávání veřejných zakázek; např. shrnout shromážděné informace o možnostech zadávání veřejných zakázek a podat o nich zprávu.	Schopnost: * chápat různé kroky strategie zadávání veřejných zakázek, * shromažďovat informace nezbytné pro přijetí strategických rozhodnutí a doporučení o zadávání veřejných zakázek založených na datech, * účinně využívat celé spektrum postupů při zadávání veřejných zakázek, metod elektronického podávání, druhů smluv a případně smluvních ustanovení o plnění.	Schopnost: * navrhovat použití různých postupů a metod zadávání veřejných zakázek za účelem navržení strategie zadávání veřejných zakázek, * dohlížet na procesy výzkumu a analýzy a přijímat konečná rozhodnutí ohledně nejvhodnějšího postupu zadávání veřejných zakázek, * zajistit, aby byly k dispozici přiměřené prostředky na výzkum a analýzu, * s využitím výsledků analýzy trhu vyhodnotit veškerá rizika protisoutěžního chování dodavatelů spojená s různými variantami a přijímat opatření ke zmírnění veškerých rizik, * rozhodovat o navržení strategie zadávání veřejných zakázek s využitím celého spektra postupů a metod zadávání veřejných zakázek.	Schopnost: * poskytovat expertní poradenství odborníkům týkající se koncipování veřejných zakázek a podporovat využívání alternativních postupů zadávání veřejných zakázek, * pomáhat vytvářet politiku organizace a celostátní politiku na podporu dobré strategie zadávání veřejných zakázek, * analyzovat a realizovat poznatky získané analýzou trhu a jeho zapojením za účelem vytvoření strategie zadávání veřejných zakázek.
KOMPETENCE 13: TECHNICKÉ SPECIFIKACE	ZNALOSTI: navrhování technických specifikací, které potenciálním uchazečům umožní předkládat realistické nabídky, jež přímo reagují na základní potřebu organizace. Navrhování technických specifikací zahrnuje přetavení zjištění vyplývajících z vyhodnocení potřeb a analýzy trhu na konkrétní specifikace a hodnotící kritéria, které lze použít při posuzování nabídek a zadání zakázky. To zahrnuje stanovení objektivních a nepřiliš preskriptivních minimálních požadavků týkajících se daného předmětu, aby se předešlo zbytečně omezující soutěži. Zajištění toho, aby technické specifikace byly zaměřeny na výsledek a obstály v budoucnosti, je klíčové pro umožnění inovací a neustálého zlepšování. Při navrhování technických specifikací by zadavatelé již měli definovat kritéria pro vyloučení, výběr a zadání, jež budou použita pro vyhodnocení nabídek, aby mohli určit ekonomicky nejvýhodnější nabídku. Technické specifikace mohou obsahovat též odkazy na normy a označení za účelem zajištění společného chápání, transparentnosti a rovného zacházení.	Schopnost: * přispívat k vypracování jasných technických specifikací, * přizpůsobit standardizované nebo dříve použité specifikace pro nabídky současným potřebám.	Schopnost: * shromažďovat informace a analýzy týkající se technického obsahu na podporu vypracování specifikací, * používat výběrová a zadávací kritéria a jejich vliv na trh, * zajistit, aby technické specifikace byly v souladu se zásadami zadávání veřejných zakázek, horizontálními závazky, jako je dostupnost, jakož i s příslušnými odvětvovými zákonnými požadavky, * využívat necenová kritéria při běžných zadávacích řízeních, včetně vhodného vážení pro zajištění nejlepšího poměru ceny a kvality, * odkazovat na normy a označení ke zvýšení společného porozumění zadávací dokumentaci mezi odběrateli a dodavateli, * konzultovat s experty za účelem pochopení technologických plánů, jež budou podporovat navržení technických specifikací pro zadávání veřejných zakázek na inovativní řešení.	Schopnost: * navrhovat specifikace s využitím vyvíjejících se trhů a udržet krok s měnícími se potřebami, * být ve spojení s příslušnými kolegy a službami za účelem shromáždění poznatků o pokročilých technologiích pro účely navržení technických specifikací, * definovat kritéria pro výběr a zadání, jež zajistí zhodnocení vynakládaných prostředků, s pochopením právních požadavků a důsledků pro trh, jakož i pro potencionální použití norem a označení, * poskytovat členům týmu pokyny pro navržení technických specifikací, * chápat a začleňovat technologické plány při navrhování technických specifikací.	Schopnost: * poskytovat poradenství nebo vést vývoj velmi složitých specifikací, * ve spolupráci s příslušnými specialisty a experty řídit vypracování inovativních specifikací zaměřených na budoucnost, včetně uplatňování funkčních požadavků, * přezkoumávat technické specifikace pro zadávání složitých a významných veřejných zakázek.

ProcurComp^{EU} – Evropský rámec kompetencí pro odborníky v oblasti zadávání veřejných zakázek

KOMPETENCE	POPIS	ZÁKLADNÍ	STŘEDNÍ	POKROČILÁ	EXPERTNÍ
KOMPETENCE 14: ZADÁVACÍ DOKUMENTACE	<p>ZNALOSTI: obsah zadávací dokumentace, včetně kritérií pro vyloučení, výběr a zadání, která tvoří základ pro přijetí rozhodnutí o zadání veřejné zakázky, aby bylo možné provést úspěšné zadávací řízení.</p> <p>Aby bylo možné zahájit zadávací řízení, je třeba vypracovat zadávací dokumentaci a kritéria pro vyloučení, výběr a zadání, která tvoří základ pro přijetí rozhodnutí o zadání veřejné zakázky. Zadávací dokumentace (vedle technických specifikací) vysvětluje procedurální správní požadavky, odůvodňuje odhadovanou hodnotu zakázky a specifikuje podmínky, podle nichž mají být předkládány a vyhodnocovány nabídky a zadávána veřejná zakázka. Mohou obsahovat i jiné prvky, např. ustanovení vzorové smlouvy, podmínky pro zrušení zadávacího řízení, jakož i změny, ustanovení o provádění smlouvy a odstoupení od smlouvy atd.</p>	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * podporovat vypracování zadávací dokumentace, např. pokynů pro uchazeče, příloh, které je třeba vyplnit, a návrhů smluv na základě pokynů a šablon, * zajistit kvalitní proces vypracování zadávací dokumentace uplatněním správné metodiky a norem. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * navrhnout zadávací dokumentaci v souladu s politikou organizace, předpisy EU a vnitrostátními předpisy, * zveřejnit oznámení o vyhlášení zadávacího řízení a odpovídat na dotazy hospodářských subjektů týkající se požadavků na zadávací dokumentaci, * ve spolupráci s právními poradci navrhnout standardní i nestandardní smluvní podmínky, * ověřovat soulad a úplnost vypracované zadávací dokumentace. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * sestavit a vyplnit zadávací dokumentaci, která zohledňuje politické cíle pomáhá co nejlépe zhodnotit vynakládané prostředky, * zajistit, aby u vyhlášených zadávacích řízení na veřejné zakázky byla uplatněna správná metodika, * předvídat a řešit rizika spojená s finančními a právními aspekty příslušných dokumentů, * schvalovat konečné znění dokumentace a jiná manažerská rozhodnutí týkající se procesu. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * přispívat k politice organizace, pokud jde o zadávací dokumentaci, a působit jako referenční místo pro přezkum a ověření souladu pro ostatní, * koncipovat a provádět transparentní a vhodnou strategii organizace pro vypracování zadávací dokumentace v plném souladu s právními omezeními a možnostmi.
KOMPETENCE 15: HODNOCENÍ NABÍDEK	<p>ZNALOSTI: vhodný proces hodnocení v závislosti na druhu zadávacího řízení, včetně úlohy a odpovědností hodnotící komise, aby bylo zajištěno, že všechny nabídky jsou posuzovány objektivním a transparentním způsobem podle předem stanovených kritérií.</p> <p>Proces hodnocení nabídek musí zajišťovat, aby byly nabídky posuzovány objektivně a v souladu s právními předpisy a podle kritérií pro vyloučení, výběr a zadání stanovenými ve výzvě k podávání nabídek tak, aby bylo možné určit ekonomicky nejvýhodnější nabídku. V čele hodnotící komise měli být úředníci s praxí, kteří jsou dobře obeznámeni se svými úlohami, odpovědnostmi a procesními povinnostmi, podporovaní příslušnými technickými experty v dané věci, včetně posouzení norem a označení. Celý proces by měl být zdokumentován pro zajištění důkazů a odůvodnění pro zadání veřejné zakázky.</p>	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * podporovat proces hodnocení, včetně vypracování dokumentace pro hodnotící komisi * řídit zadávací dokumentaci, včetně příjmu nabídek a archivace, * účastnit se hodnocení nabídek a zajistit, aby byl proces zdokumentován. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * provádět hodnocení podle stanovených kritérií a předkládat doporučení za účelem podpory rozhodování o zadání veřejné zakázky, * účastnit se jako hlasující člen práce hodnotící komise při běžných veřejných zakázkách, * na základě nabídek odhalovat možné případy protisoutěžního a korupčního chování, např. tajných dohod mezi dodavateli, * vypracovávat zpětnou vazbu a poskytovat ji uchazečům, * zdokumentovat proces hodnocení použitý k seřazení nabídek, aby bylo zajištěno řádné vykázání a auditní stopa. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * předsedat hodnotící komisi pro většinu druhů zadávacích řízení, * zajistit, aby proces hodnocení byl prováděn jednotným, transparentním a spravedlivým způsobem, * zajistit, aby počet členů komise, jejich dovednosti a znalosti byly přiměřené a aby nebyli ve střetu zájmů, * sdělovat závěry hodnotící komise zúčastněným stranám. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * usnadňovat řešení složitých případů, kdy je hodnocení nabídek obtížné nebo kdy dojde ke střetu zájmů, * podávat návrhy na povolání příslušných expertů k účasti na činnosti hodnotící komise.
KOMPETENCE 16: ŘÍZENÍ SMLUV	<p>ZNALOSTI: zásady řízení smluv s cílem zajistit řádné plnění, v souladu se všemi právními požadavky a technickými specifikacemi, jakož i aspekty logistiky a řízení zásob.</p> <p>Řízení smluv zahrnuje zajištění toho, aby předmět veřejné zakázky byl dodán podle podmínek stanovených v technických specifikacích a ve smlouvě a v souladu se všemi právními požadavky a technickými specifikacemi. To zahrnuje aspekty týkající se správy, rizika, výkonnosti (a klíčových ukazatelů výkonnosti), pravidel týkajících se změn ve smlouvách a finančního řízení veřejných zakázek. V případě veřejných zakázek na dodávky zahrnuje řízení smluv také řízení logistiky a zásob. To znamená zajišťovat, aby zboží bylo dodáváno včas a splňovalo kvalitativní normy a aby byla trvale a nákladově efektivním způsobem udržována dostupnost zásob.</p>	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * shromažďovat údaje za účelem sledování plnění smluv, * aktualizovat a spravovat databáze a registry smluv, * podporovat funkce plnění smluv v souladu s rozsahem, kvalitou, časem a rozpočtem, * podávat zprávy o milnicích a výsledcích plnění smluv, * podporovat řízení zásob a informovat, pokud vzniknou problémy s logistikou nebo zásobami. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * stanovit a provádět plán řízení smluv, * sledovat výkonnost při plnění smluv podle předem stanovených klíčových ukazatelů výkonnosti, * provádět pravidelná posouzení rizik v souvislosti se smlouvami o veřejných zakázkách, * uplatňovat podmínky smluv v různých podmínkách, * poskytovat poradenství o změnách smluv, * připravit podmínky pro ukončení smlouvy, * uplatňovat nápravná opatření v případě odchylek od podmínek smlouvy, * uplatňovat bezprostřední zkušenosti s logistikou a provádět řízení zásob. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * řídit portfolio smluv pro veřejné zakázky na dodávky, stavební práce a služby, * předvídat provádění smlouvy již během fáze před zadáním veřejné zakázky, aby se minimalizovaly pozdější změny smlouvy, * přizpůsobit postupy řízení v obtížných situacích, * přijmout rozhodnutí o ukončení smlouvy, * chápat všechny aspekty týkající se smluvního práva a strategií řízení smluv a poskytovat k nim poradenství, * přizpůsobit logistiku a řízení zásob pro dodávky složitějšího zboží. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * dohlížet na řízení složitých smluv a poskytovat poradenství ohledně řešení smluv s obtížnými problémy, * formovat politiku řízení smluv na úrovni organizace nebo na celostátní úrovni, * zajistit celkové sladění s celostátní politikou nebo právními požadavky z hlediska logistiky a řízení zásob,

ProcurComp^{EU} – Evropský rámec kompetencí pro odborníky v oblasti zadávání veřejných zakázek

KOMPETENCE	POPIS	ZÁKLADNÍ	STŘEDNÍ	POKROČILÁ	EXPERTNÍ
KOMPETENCE 17: CERTIFIKACE A PLATBA	ZNALOSTI: zásady ověřování a rámec pro finanční kontrolu, který zajišťuje, aby příslušné dodávky, služby nebo stavební práce byly dodány v souladu s podmínkami smlouvy a všemi použitelnými finančními a účetními pravidly tak, aby bylo možné přikročit k platbě. Dříve než zadavatel přikročí k platbě dodavateli za poskytnutí dodávek, stavebních prací nebo služeb, musí provést ověřovací kontrolu s cílem zajistit shodu se specifikacemi podmínek smlouvy a všemi použitelnými finančními a účetními pravidly.	Schopnost: * shromažďovat faktury a další dokumenty, jež dokládají proces ověřování veřejné zakázky, * pomoci zajistit jasnou auditní stopu pro všechny provedené platby.	Schopnost: * přezkoumat dokumentaci nezbytnou pro proces certifikace plateb, * používat příslušné metody a nástroje na kontrolu, že nedochází k dvojím platbám, * posuzovat shodu dodávek, stavebních prací nebo služeb s podmínkami běžných smluv, * vypracovávat doporučení pro schválení nebo zamítnutí platby.	Schopnost: * posuzovat shodu dodávek, stavebních prací nebo služeb s podmínkami složitých smluv, * vypracovat opatření ke zmírnění rizik s cílem předcházet platebním podvodům, např. dvojím platbám, a odhalovat je, * schvalovat nebo zamítnat žádosti o platbu.	Schopnost: * vytvářet kulturu zaměřenou na provádění ověřovacích kontrol v rámci celé organizace, * řešit platební problémy týkající se neshody dodávek, stavebních prací nebo služeb u smluv s vysokou hodnotou se smluvními podmínkami.
KOMPETENCE 18: PODÁVÁNÍ ZPRÁV A HODNOCENÍ	ZNALOSTI: nástroje a metody sledování provádění a výkonnosti smluv. Podávání zpráv a hodnocení je posuzování <i>ex post</i> výstupů a výsledků procesu zadávání veřejných zakázek za účelem posouzení silných a slabých stránek a vyvození poučení pro budoucí zadávací řízení. Provádí se shromážděním příslušných údajů v souladu s povinnostmi podávání zpráv na úrovni organizace a na celostátní úrovni.	Schopnost: * podporovat analýzu plnění smluv, včetně shromažďování dat z procesu řízení zadávání veřejných zakázek, * zajišťovat vedení záznamů o všech transakcích a zajistit udržování auditní stopy, * shromažďovat příslušné údaje, jež pomáhají reagovat na povinnosti podávání zpráv na úrovni organizace a na celostátní úrovni.	Schopnost: * provádět proces podávání zpráv o veřejných zakázkách a jejich hodnocení s cílem zajistit, že organizace vyvodí poučení ze získaných zkušeností, * analyzovat údaje o plnění a formulovat jasná zjištění a doporučení, * provádět ověřování <i>ex post</i> a vypracovávat zprávy týkající se běžných případů nedostatečné výkonnosti.	Schopnost: * analyzovat složité případy nedostatečné výkonnosti za účelem zjištění jejich příčin a doporučit opatření ke zmírnění rizik, * zajistit transparentnost údajů a poznatků v souladu s politikou a normami na úrovni organizace a celostátní úrovni, * provádět doporučení uvedená v auditních zprávách a zprávách o ověření <i>ex post</i> , * zapojit dodavatele do diskuzí o zlepšení výkonnosti.	Schopnost: * analyzovat podávání zpráv o plnění smluv za účelem zhodnocení přínosu pro plnění cílů organizace, * přezkoumávat zprávy o složitých případech nedostatečné výkonnosti, * dohlížet na provádění doporučení auditu a ze zpráv o ověření <i>ex post</i> , * rozvinout v rámci organizace kulturu zapojení dodavatelů za účelem vytvoření jasných komunikačních kanálů pro získávání zpětné vazby a zlepšování.
KOMPETENCE 19: ŘEŠENÍ SPORŮ A MEDIACE	ZNALOSTI: procesy řešení sporů a mediace, včetně řešení stížností a postupů v rámci vnitrostátního systému přezkumu. Řešení sporů nebo mediace se vztahuje k procesu: * předcházení rozdílným názorům, neshodám a sporům mezi stranami a jejich řešení ve všech fázích procesu zadávání veřejných zakázek a řízení smluv s cílem dosáhnout shody ve společném zájmu obou stran, * řešení stížností podaných proti organizaci podle vnitrostátního systému přezkumu, * porozumění vnitrostátnímu systému přezkumu a systému nápravných prostředků a mechanismů pro řešení sporů na různých úrovních.	Schopnost: * identifikovat potenciální spory a informovat o nich nadřízené v souladu s politikou organizace, * shromažďovat informace na podporu řešení stížností.	Schopnost: * předvídat potenciální spory a podnikat kroky k jejich předcházení, * objektivně analyzovat fakta dané situace a předkládat jasné poznatky a doporučení pro možná řešení, * účastnit se procesu řešení sporů, * pomáhat řešit stížnosti, např. vypracováním vhodné reakce.	Schopnost: * řešit procesní a smluvní záležitosti, např. nároky a spory atd., * řídit proces řešení sporů s použitím různých způsobů řešení sporů, arbitráže a mediace, * poskytovat doporučení na zlepšení postupů organizace k předcházení sporům a stížnostem a jejich řešení.	Schopnost: * řídit činnosti v případě eskalace sporu, * dát konečný souhlas s reakcí na stížnosti, * uplatňovat získané zkušenosti z přezkumných řízení na vnitrostátní a evropské úrovni, jakož i z osvědčených postupů a případů, jež byly vyřešeny, aniž dosáhly úrovně oficiální stížnosti, * vytvářet kulturu řešení sporů a mediace s uchazeči a dodavateli.
KOMPETENCE 20: PŘÍZPŮSOBIVOST A MODERNIZACE	ZNALOSTI: metody a nástroje pro řízení změn. Odborníci v oblasti zadávání veřejných zakázek musí reagovat na měnící se úkoly a okolnosti a přizpůsobovat se jim. K takovým změnám může dojít z hlediska pracovních metod (např. digitalizace), očekávání občanů (např. bezpečnost potravin), technologických řešení a výzev (např. data velkého objemu a kybernetická bezpečnost), nouzových scénářů (např. pandemie, přírodní katastrofy) a politických výzev (např. změna klimatu). Odborníci v oblasti zadávání veřejných zakázek musí držet krok s příslušnými změnami v regulačním, politickém a technologickém prostředí zadávání veřejných zakázek. Musí být otevření měnícím se podmínkám, novým myšlenkám a hlediskům a pracovním metodám. Musí se přizpůsobovat, být odolní vůči změnám, a dokonce změny vítat hledáním moderních a inovativních řešení zaměřených na překonání nových výzev pro zadávání veřejných zakázek. Měli by být schopni přehodnotit svůj přístup v případě nouze s cílem zajistit dodržování a přitom plně využívat dostupné pružnosti. Měli by identifikovat nové příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, jež podporují pružné přizpůsobování se změnám a nové nástroje.	Schopnost: * pozitivně přijímat nové priority a uplatňovat nové nástroje a procesy, * navrhovat způsoby, díky nimž bude změna účinně působit, a prokazovat pozitivní myšlení.	Schopnost: zavádět nové metody a přístupy k zadávání veřejných zakázek v souladu se strategiemi modernizace zadávání veřejných zakázek, * přispívat k prostředí, jež usnadňuje změnu týmu a jednotlivce a vzdělávací procesy.	Schopnost: * řídit úsilí o inovace a změny k dosažení co nejvyšší účinnosti, rychlé reakce a přizpůsobení, * přizpůsobovat interní postupy a pracovní toky podle prováděných iniciativ směřujících ke změně, * připravit tým pro zadávání veřejných zakázek a organizaci tak, aby se vyrovnávaly se změnami, reagovaly na ně a přizpůsobovaly se jim, * podporovat prostředí příznivé pro inovace, vzdělávání a rozvoj a zajistit, aby byly řešeny potřeby vzdělávání a rozvoje.	Schopnost: * vyhledávat inovativní a účinné způsoby ke zlepšení procesů zadávání veřejných zakázek v rámci organizace, v souladu s inovačními trendy v oblasti veřejných služeb, * identifikovat budoucí kompetence a odbornosti nezbytné pro to, aby mohla organizace rychle reagovat a přizpůsobit se, * v rámci organizace vytvářet podmínky pro vzdělávání a rozvoj a pro profesionalizaci prostřednictvím zvyšování dovedností pracovníků zapojených do zadávání veřejných zakázek, * podporovat kulturu změny a inovací s cílem přinést lepší výsledky občanům.

ProcurComp^{EU} – Evropský rámec kompetencí pro odborníky v oblasti zadávání veřejných zakázek

KOMPETENCE	POPIS	ZÁKLADNÍ	STŘEDNÍ	POKROČILÁ	EXPERTNÍ
KOMPETENCE 21: ANALYTICKÉ A KRITICKÉ MYŠLENÍ	ZNALOSTI: přístupy a nástroje analytického a kritického myšlení. Odborníci v oblasti zadávání veřejných zakázek potřebují analytické a kritické myšlení , aby mohli vyhodnocovat informace přesně a objektivně. Přitom používají dobrý úsudek, předvídají příležitosti a hrozby a řeší problémy efektivním a tvůrčím způsobem.	Schopnost: * shromažďovat a analyzovat příslušná data a důsledně přitom uplatňovat stávající kvalitativní a kvantitativní přístupy, * při řešení problémů identifikovat a navrhnout alternativní řešení, * prokazovat povědomí o příležitostech a rizicích v průběhu celého cyklu zadávání veřejných zakázek.	Schopnost: * interpretovat trendy a typické příklady při zpracování dat, * provádět kritický přezkum dokumentace a zajistit posouzení důsledků a rizik, * analyzovat potenciální rizika, upozorňovat na ně kolegy a zúčastněné strany a navrhnout odpovídající přístupy pro zmírnění rizik.	Schopnost: * vyvíjet analytické postupy pro zajištění toho, že budou zvaženy všechny důležité faktory, * stanovit kritéria pro hodnocení dat, přitom brát v úvahu současné i budoucí potřeby, * přizpůsobit přístup k zadávání veřejných zakázek na základě situace a požadavků.	Schopnost: * určit povahu a rozsah analýzy, * interpretovat výsledky analýzy na podporu strategických rozhodnutí a k jejich motivaci, * řídit sledování vznikajících hrozeb.
KOMPETENCE 22: KOMUNIKACE	ZNALOSTI: nástroje a metody komunikace a způsobů, jakými lze zásady pro zadávání veřejných zakázek uplatňovat v různých komunikačních situacích. Cílem komunikace je zajistit, aby zúčastněné strany dobře chápaly cíle a procesy politiky zadávání veřejných zakázek celkově i jednotlivé postupy zadávání veřejných zakázek. Opírá se o využívání vhodných komunikačních kanálů (ústních, písemných, elektronických) umožňujících předávat relevantní a přesné informace v souladu se zásadami zadávání veřejných zakázek – nediskriminace, transparentnosti a rovného zacházení. Odborníci v oblasti zadávání veřejných zakázek přitom musí prostředek komunikace a sdělení přizpůsobit cílové skupině..	Schopnost: * aktivně naslouchat, mluvit a psát jasně, logicky a výstižně, * zajišťovat efektivní sdělování informací různými komunikačními kanály, * podporovat tým při koncipování jasných a kvalitních komunikačních výstupů.	Schopnost: * používat dovednosti aktivního naslouchání a komunikace při rozhovorech a na zasedáních, * vypracovávat podrobné a přesné komunikační výstupy, prezentovat priority v oblasti zadávání veřejných zakázek prostřednictvím komunikační strategie organizace.	Schopnost: * vést strategickou, angažovanou a přesvědčivou komunikaci s konzistentními sděleními o hodnotách a cílech, * provádět komunikační strategii organizace ve vztahu ke konkrétním projektům zadávání veřejných zakázek definováním příslušných výstupů, dohledem nad jejich koncipováním a plněním a vytvořením struktury, která zajišťuje plynulou komunikaci.	Schopnost: * vytvářet a řídit otevřené a transparentní prostředí pro komunikaci v rámci organizace, * definovat komunikační strategii organizace v oblasti zadávání veřejných zakázek, která podporuje priority organizace v oblasti zadávání veřejných zakázek, * prosazovat tvůrčí, inovativní a účinné metody komunikace, * řešit složité informační požadavky a kontroverzní komunikační problémy uvnitř i vně organizace.
KOMPETENCE 23: ETIKA A DODRŽOVÁNÍ PŘEDPISŮ	ZNALOSTI: použitelná procesní pravidla a zásady, jakož i nástroje, kodexy a pokyny, jež pomáhají zajistit jejich dodržování. Zúčastněné strany v oblasti veřejných zakázek musí zajistit soulad se všemi použitelnými pravidly, kodexy chování a pokyny a dodržování zásad pro zadávání veřejných zakázek: zásady rovného zacházení, nediskriminace, transparentnosti a proporcionality. Všechny zúčastněné strany zapojené do zadávání veřejných zakázek musí zajistit ověřování v celém spektru konkrétních úkolů, využívat dostupných nástrojů k posuzování rizik střetu zájmů, korupce na jedné straně a protisoutěžního jednání ze strany dodavatelů, jako jsou tajné a kartelové dohody nebo případné problémy s dodržováním pracovních předpisů, na straně druhé.	Schopnost: * přizpůsobovat své etické a profesní chování v souladu s kodexem chování organizace a etickými normami, * prokazovat smýšlení orientované na soulad s předpisy při vypracování výstupů v oblasti zadávání veřejných zakázek.	Schopnost: * chápat a dodržovat politiky organizace zaměřené na zajištění souladu, jejich rozsah a s nimi spojené požadavky a rizika, * chápat a posuzovat dopad a důsledky porušování etických norem a politik k zajištění souladu, * konzultovat s právními odborníky a odborníky na příslušnou oblast, pokud je na pochybách ohledně postupů souvisejících se zajišťováním souladu.	Schopnost: * prosazovat kodex chování organizace a etické normy u pracovníků, * přezkoumávat a sledovat projekty zadávání veřejných zakázek a zajistit, aby procesy v rámci dodavatelského řetězce byly v souladu s vnitrostátními etickými politikami, * poskytovat praktická doporučení pro lepší dodržování politik organizace k zajištění souladu a dodržování právních předpisů.	Schopnost: * sestavit kodex chování a etický kodex organizace a vytvářet podmínky pro jejich dodržování ze strany pracovníků prostřednictvím pokynů, odborné přípravy a vedení, * vytvářet kulturu organizace pro zajištění souladu a sladit ji s vládní regulací a politikami, * sledovat opatření a plány, jež vedou k účinnému souladu a trvalému zlepšování, * analyzovat a identifikovat problémy při zajišťování souladu, jež mohou ohrozit kvalitu práce a rozvoj organizace.
KOMPETENCE 24: SPOLUPRÁCE	ZNALOSTI: nástroje a metody spolupráce. Žádný odborník v oblasti zadávání veřejných zakázek nepracuje v izolaci. Aby byli úspěšní, musí odborníci v oblasti zadávání veřejných zakázek spolupracovat mezi sebou navzájem a se svým okolím. To znamená pracovat v týmech a podporovat sdílení nápadů a strategií a shromažďování vstupů a odborných znalostí. To platí stejně pro malé organizace, které budou nutně záviset na interních i externích zúčastněných stranách, jakož i pro větší organizace a centrální zadavatele, kde existuje vědomá strategie budování víceoborových týmů pro konkrétní zadávací řízení v rámci zadávání veřejných zakázek (např. právník, ekonom, specialista nebo odborník na příslušnou problematiku).	Schopnost: * převzít odpovědnost za svou úlohu a aktivně přispívat k dosažení cílů týmu pro zadávání veřejných zakázek, * chápat důležitost budování vztahů založených na důvěře a spolehlivosti, * uplatňovat interpersonální dovednosti při práci s členy týmu, * jednat s ostatními čestně a poctivě, prokazovat jim úctu a respekt.	Schopnost: * přispívat k dynamice týmu s cílem zajistit kooperativní a pozitivní pracovní vztahy v zájmu dosažení týmového úspěchu, * rozvíjet a posilovat vztahy s různými útvary a se zúčastněnými stranami, občany, dodavateli atd.	Schopnost: * prosazovat důležitost a výhody rozmanitosti a začlenění v rámci týmů pro zadávání veřejných zakázek, * sdílet své znalosti s ostatními a současně uznávat zkušenosti a dovednosti ostatních, * usnadňovat sdílení odborných znalostí a zdrojů s jinými týmy a mezi týmy s ohledem na jejich strukturální, funkční a kulturní dimenze, * budovat silné týmy, jež využívají rozdíly v odborných znalostech, kompetencích a prostředí.	Schopnost: * rozvíjet týmový duch a kulturu v zájmu účinné týmové práce a spolupráce, * prosazovat příznivé prostředí pro týmovou práci v zájmu dosažení výsledků, * využívat přínosů plynoucích ze spolupráce rozmanitých týmů a zúčastněných stran pro dosažení výsledků organizace, * působit jako vzor a příklad pro spolupráci v rámci organizace.

ProcurComp^{EU} – Evropský rámec kompetencí pro odborníky v oblasti zadávání veřejných zakázek

KOMPETENCE	POPIS	ZÁKLADNÍ	STŘEDNÍ	POKROČILÁ	EXPERTNÍ
KOMPETENCE 25: ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÚČASTNĚNÝMI STRANAMI	ZNALOSTI: klíčové koncepce a metody řízení vztahů se zúčastněnými stranami. Řízení vztahů se zúčastněnými stranami znamená vytváření a udržování pevných interních a externích vztahů založených na vzájemné důvěře a důvěryhodnosti. Odborníci v oblasti zadávání veřejných zakázek musí často zapojovat zúčastněné strany v zájmu dosažení cílů organizace a přispívat k udržitelnému rozvoji vztahů se zúčastněnými stranami.	Schopnost: * identifikovat interní a externí zúčastněné strany a chápat jejich potřeby, * udržovat dobré pracovní vztahy s interními i externími zúčastněnými stranami na operativní úrovni, * při analýze problémů a příležitosti zvažovat všechna stanoviska zúčastněných stran, * usilovat o řešení, jež vyvažují potřeby různých zúčastněných stran, a hledat řešení výhodná pro všechny.	Schopnost: * zajistit, že budou vylechnuty a účinně řešeny potřeby zúčastněných stran, * rozvíjet dobré pracovní vztahy a komunikaci s interními a externími zúčastněnými stranami založené na vzájemné důvěře, * analyzovat potenciální pozitivní a negativní důsledky, aby bylo možné zvolit nejvhodnější metody řízení zúčastněných stran, * budovat a řídit vztahy se zúčastněnými stranami v příslušných oblastech tak, aby byla zajištěna udržitelnost strategií zúčastněných stran.	Schopnost: * využívat zdravé pracovní vztahy založené na důvěře, dodržování závazků a integritě, * motivovat interní a externí zúčastněné strany k tomu, aby dosahovaly žádoucích výsledků, * vytvořit prostředí, ve kterém lze dosahovat řešení výhodných pro všechny, * proaktivně usilovat o předvídání a zmírňování potenciálních problémů v komunikaci se zúčastněnými stranami, * rozvíjet strategické vztahy se zúčastněnými stranami a využívat je.	Schopnost: * zasazovat se za zdravé a účinné pracovní vztahy na úrovni vedoucích pracovníků, * vytvářet kulturu řízení vynikajících vztahů se zúčastněnými stranami v rámci organizace, * zajistit, aby do strategií organizace bylo začleněno řízení silných vztahů se zúčastněnými stranami, * identifikovat strategické vztahy se zúčastněnými stranami a stanovit jejich priority, * převzít odpovědnost za zlepšování orientace a zapojení zúčastněných stran na úrovni organizace.
KOMPETENCE 26: ŘÍZENÍ TÝMU A VEDENÍ	ZNALOSTI: klíčové koncepce a metody řízení týmů. Řízení týmu a vedení jsou klíčové pro vytyčení jasného směru a stanovení dosažitelných cílů pro týmy a funkce pro zadávání veřejných zakázek. Měly by sloužit k prosazování prostředí spolupráce a práce za účelem dosažení společných cílů. Z toho vyplývá používání metod a technik, které jsou přizpůsobeny pro daný tým na podporu jeho členů, jasné vymezení úloh a odpovědností; nastavení očekávání, pokud jde o výkonnost jednotlivců a skupin; a podněcování týmu, aby pracoval společně na dosažení stanovených cílů.	Schopnost: * chápat různé styly vedení a přizpůsobit se jim, * podněcovat k otevřené komunikaci uvnitř týmu, * poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu pro zajištění soustavného zlepšování v rámci týmu, organizace a služby, * předkládat konstruktivní návrhy na zlepšení.	Schopnost: * chápat nutnost sladění práce týmu s plněním cílů organizace a podle toho jednat, * poskytovat členům týmu pravidelnou zpětnou vazbu ohledně jejich silných a slabých stránek, * naslouchat připomínkám jiných členů týmu a oceňovat jejich přínos.	Schopnost: * prokazovat asertivitu, sebevědomí a emoční inteligenci při řízení týmu, * plánovat, řídit, stanovovat priority a delegovat odpovědnost v souladu se schopnostmi týmu, * podněcovat a podporovat iniciativy směřující ke změnám a zapojovat členy týmu.	Schopnost: * rozvíjet kulturu osvědčených postupů a inovací v rámci týmu pro zadávání veřejných zakázek a v rámci organizace, * prosazovat a podporovat postupy pozitivního řízení týmů a vedení, * být v čele iniciativ směřujících ke změnám v zájmu splnění požadavků politik.
KOMPETENCE 27: ZNALOST ORGANIZACE	ZNALOSTI: administrativní struktura organizace, postupy a procesy, vnitřní kultura a právní a politický rámec. Znalost organizace je pochopení administrativní struktury, kultury organizace, jakož i právního a politického rámce, který má vliv na organizaci. Umožňuje pochopit hybné síly a motivaci různých zúčastněných stran a přijímat vhodná řešení vedoucí k zajištění zhodnocení vynakládaných prostředků a co nejlepšího výsledku pro organizaci.	Schopnost: * pracovat s ohledem na vizi organizace, její poslání a hodnoty, * identifikovat příslušné možnosti odborné přípravy na podporu vlastního profesního rozvoje, * chápat strukturu organizace, její procesy a to, jak různé útvary ovlivňují rozhodnutí při zadávání veřejných zakázek.	Schopnost: * identifikovat zájmy a motivace interních zúčastněných stran a upozorňovat na rizika s nimi spojená, * chápat a respektovat právní prostřední organizace, * v rámci organizace vyhledávat pokyny a poradenství od odborníků pro řešení problémů.	Schopnost: * navrhovat a provádět příslušnou odbornou přípravu za účelem předávání hodnot a pracovních metod organizace, * prosazovat hodnoty a společenské aspekty organizace s cílem podpořit úspěšnou týmovou práci, * poskytovat co nehlubší znalost vnitřních procesů a postupů organizace, systému a nástrojů.	Schopnost: * vést a formovat interní diskuze o politikách na vysoké úrovni, * definovat jasný kariérní postup a možnosti vzdělávání a rozvoje pracovníků, * řídit strategii organizace zaměřenou na dosažení zhodnocování vynakládaných prostředků.
KOMPETENCE 28: ŘÍZENÍ PROJEKTŮ	ZNALOSTI: klíčové koncepce a nástroje řízení projektů relevantní pro veřejnou správu. Účinné provádění projektů veřejných zakázek vyžaduje pochopení a uplatňování klíčových koncepcí, postupů a nástrojů pro řízení zadávacích řízení. Tyto koncepce řízení projektů lze používat k zajištění toho, aby projekty zadávání veřejných zakázek byly prováděny v souladu s očekávanými lhůtami, rozpočtem, kvalitou, zapojením zúčastněných stran a zmírňováním rizik.	Schopnost: * vykonávat jednoduché úkoly a podporovat vypracování výstupů, * dodržovat pokyny a lhůty pro výstupy projektové činnosti.	Je schopen/Je schopna/Je schopna: * činit informovaná a přiměřená rozhodnutí, jež podporují vývoj projektu, * organizovat a koordinovat činnosti v souladu s cíli a strategií projektu, * podávat zprávy o dosaženém pokroku a výsledcích projektu, včetně hodnocení kvality, * úspěšně řídit jednotlivý projekt od fáze scopingu až po ukončení projektu, * identifikovat úkoly a delegovat je s použitím přiměřených zdrojů.	Schopnost: * zajistit, aby byly splněny klíčové milníky a výstupy projektu pro dosažení cílů projektu, * sledovat a realizovat více složitých projektů v nejistém prostředí, * řešit složité rozpočtové problémy a komunikaci se zúčastněnými stranami, * stanovit projektový rámec a přístup k projektu, zajistit správné sladění cílů projektu s celkovou strategií.	Je schopen/Je schopna/Je schopna: * prosazovat relevantní systém a nástroje pro řízení projektů pro organizaci, * převzít odpovědnost za účinnost projektu a uplatňování zvoleného přístupu,

ProcurComp^{EU} – Evropský rámec kompetencí pro odborníky v oblasti zadávání veřejných zakázek

KOMPETENCE	POPIS	ZÁKLADNÍ	STŘEDNÍ	POKROČILÁ	EXPERTNÍ
KOMPETENCE 29: ORIENTACE NA VÝKON	<p>ZNALOSTI: strategie a metody řízení výkonnosti, jež pomáhají zjišťovat nedostatky, sledovat výkonnost zadávání veřejných zakázek a to, jak jsou zhodnocovány vynakládané prostředky.</p> <p>Odborníci v oblasti zadávání veřejných zakázek musí zaměřit úsilí a ve své práci se přednostně zaměřit na zhodnocování vynakládaných prostředků v souladu s pokyny a politikami v oblasti veřejných služeb. Jejich úkolem je dosáhnout úspor v nákladech a strategických a udržitelných cílů, proaktivně zjišťovat nedostatky, překonávat překážky a přizpůsobovat svůj přístup tak, aby bylo při zadávání veřejných zakázek soustavně dosahováno udržitelných výsledků a vysoké výkonnosti.</p>	<p>Je schopen/Je schopna/Je schopna:</p> <ul style="list-style-type: none"> * účinně si organizovat čas a stanovit priority práce, aby byly dodrženy lhůty, * přezkoumávat a zlepšovat vlastní výkonnost, * energicky a vytrvale sledovat cíle jednotlivců, stanovovat vysoké výkonnostní normy, * rozvíjet základní věcné chápání hybných sil organizace. 	<p>Je schopen/Je schopna/Je schopna:</p> <ul style="list-style-type: none"> * vytrvale a odhodlaně usilovat o dosažení cílů týmu a organizace, * stanovit týmové cíle, jež podporují cíle organizace a klíčové ukazatele výkonnosti, * udržovat soustředěnost týmu stanovením krátkodobých a dlouhodobých akčních plánů, * účinně řídit výkonnost týmu pro dosažení výsledků v oblasti zhodnocení vynakládaných prostředků, * měřit rozsah, v jakém bylo dosaženo cílů. 	<p>Je schopen/Je schopna/Je schopna:</p> <ul style="list-style-type: none"> * stanovovat cíle, jež podporují úkoly v oblasti výkonnosti a zhodnocení vynakládaných prostředků, * vést tým pro zadávání veřejných zakázek k dosažení norem a výsledků v souladu s hodnotami a posláním organizace, * sledovat a analyzovat výkonnost, včetně využití metod statistické analýzy, pro stanovení nových cílů. 	<p>Je schopen/Je schopna/Je schopna:</p> <ul style="list-style-type: none"> * prokazovat strategické povědomí o úloze interních týmů a externích zúčastněných stran při realizaci úspěšného zadávání veřejných zakázek, * motivovat zúčastněné strany a formovat jejich chování k dosažení cílů organizace, * vytvářet kulturu výkonnosti a utvářet organizační strukturu, jež podporuje dosažení cílů, * stanovovat náročné cíle v oblasti zhodnocení vynakládaných prostředků a výkonnosti při zadávání veřejných zakázek.
KOMPETENCE 30: ŘÍZENÍ RIZIK A VNITŘNÍ KONTROLA	<p>ZNALOSTI: různé druhy rizika v procesech zadávání veřejných zakázek a opatření ke zmírnění rizik, funkce vnitřní kontroly a auditu z hlediska zadávání veřejných zakázek.</p> <p>Zadávání veřejných zakázek se uskutečňuje v průsečíku veřejných a soukromých zájmů. Podléhá několika úrovním vnitřního a vnějšího dohledu, včetně pozornosti médií, a je široce vnímáno jako klíčová riziková oblast z hlediska podvodů a korupce. Značná část práce odborníka v oblasti zadávání veřejných zakázek jako taková spočívá v řízení řady překrývajících se rizik. To vyžaduje důsledné a promyšlené uplatňování zmírňujících opatření a kontrol, jakož i proaktivní přístup k ochraně zájmů organizace a veřejného majetku.</p>	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * chápat, že zadávání veřejných zakázek je vystaveno rizikům, např. riziku podvodů a korupce, a přispívat k jejich identifikaci, * provádět procesy řízení rizik, jako je řízení změn a správa verzí. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * účinně zavádět různé funkce vnitřní kontroly a auditu, * uplatňovat a přizpůsobovat procesy vnitřní kontroly v oblasti zadávání veřejných zakázek. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * proaktivně řídit rizika s cílem zvýšit přidanou hodnotu činností při zadávání veřejných zakázek, * zavádět pokročilé procesy a nástroje řízení rizik a kontroly, včetně procesů a nástrojů založených na IT, * začleňovat podklady z hodnocení rizik jako vstupy pro koncipování strategií a politik zadávání veřejných zakázek, * navrhnout zlepšení systému vnitřní kontroly činností při zadávání veřejných zakázek. 	<p>Schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> * používat pokročilé činnosti řízení rizik a kontroly na operační a strategické úrovni, * dokonale ovládat všechny funkce vnitřního a vnějšího zabezpečení a využívat je ke zvýšení přidané hodnoty činností při zadávání veřejných zakázek, * v plném rozsahu začleňovat procesy řízení rizik a kontroly do správních a operačních systémů zadávání veřejných zakázek s využitím zavedených komunikačních kanálů s orgány pro hospodářskou soutěž a orgány pověřenými bojem proti korupci, * využívat přínosy systému a nástrojů pro zadávání veřejných zakázek k posílení koncipování a provádění kontrol.