

ProcurComp^{EU} - Den europæiske kompetenceramme for offentlige indkøbere

KOMPETENCE	BESKRIVELSE	GRUNDNIVEAU	MELLEMNIVEAU	AVANCERET NIVEAU	EKSPERTNIVEAU
KOMPETENCE 1: PLANLÆGNING	<p>VIDEN OM: Organisationens udbudsplanlægning og politiske prioriteter, herunder budgetplaner og muligheder for gennemførelse samt relevante nationale politikker.</p> <p>Formulering, udvikling og gennemførelse af udbudsplanlægning angiver, hvor og hvordan offentlige indkøb bør anvendes til at købe varer, tjenesteydelser eller arbejde omkostningseffektivt i overensstemmelse med de ønskede politiske resultater. Planlægningen bør tage hensyn til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - organisationens politiske og strategiske prioriteter - de relevante nationale politikker - vedtagne budgetplaner og disponible ressourcer - hvorvidt udbud er den mest hensigtsmæssige metode til at opfylde det identificerede behov - behovet for at prioritere og styre tidsfrister - potentielle muligheder og risici i gennemførelsesprocessen. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at udføre grundlæggende opgaver i forbindelse med udbudsplanlægning, f.eks. indsamling og sammenlægning af bidrag fra forskellige afdelinger, - at gennemføre udbudsplanlægningen i deres daglige arbejde. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at foretage research og indsamle input til udbudsplanlægningen i overensstemmelse med organisationens politik og politiske mål, - at bidrage til at gennemføre organisationens udbudsplanlægning i overensstemmelse med budgettet og tidsplanen, - at sikre, at deres daglige arbejde er i overensstemmelse med og bidrager til udbudsplanlægningen i overensstemmelse med de politiske og strategiske prioriteter. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at koordinere arbejdet med organisationens udbudsplan og fremsætte anbefalinger til den endelige planlægning og tidsplan, - at foregribe potentielle muligheder og udfordringer og afbøde risici i gennemførelsesprocessen, - at overvåge gennemførelsen af planen for at sikre, at politikken føres ud i livet, - at give feedback til de politiske beslutningstagere om gennemførelsen af planen. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at fastsætte visionen for organisationens udbud og relaterede politikker, - at udarbejde udbudsplanen og budgettet med fokus på de politiske resultater og fordele, - at fungere som referencepunkt for beslutningstagere på højt plan på udbudsområdet, herunder feedback til det politiske niveau, - at skabe opmærksomhed omkring udbudsfunktionen i organisationens overordnede strategi.
KOMPETENCE 2: CYKLUS	<p>VIDEN OM: Udbudscyklussen fra forberedelserne til offentliggørelse og tiden efter tildeling, og hvordan de forskellige faser hænger sammen.</p> <p>Udbudscyklussen omfatter forskellige faser, herunder planlægning og forberedelser til offentliggørelse samt tiden efter tildeling og kontraktstyring. Hver fase påvirker de efterfølgende faser. Det er nødvendigt at forstå den overordnede cyklus og samspillet mellem faserne for en række forskellige procedurer for at kunne udforme og gennemføre hensigtsmæssige udbudsprocedurer. Dette gør det muligt at forudse risici og muligheder og dermed forbedre effektiviteten og give mere valuta for pengene.</p>	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at hjælpe med at overvåge gennemførelsen af de forskellige trin i udbudscyklussen med en forståelse af, hvordan de hænger sammen, og risiciene. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at gennemføre de forskellige faser i udbudscyklussen med en forståelse af, hvordan de hænger sammen, og de risici og muligheder, de frembyder. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at lede gennemførelsen af alle faser i udbudscyklussen, og forstå, hvordan de hænger sammen, - at bruge sin viden om udbudscyklussen til at opnå størst mulig effektivitet og valuta for pengene, - at foregribe potentielle udfordringer, risici og virkninger i de forskellige faser af udbudscyklussen, - at vejlede andre om gennemførelse af procedurer for at udnytte sammenhængen mellem faserne. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at føre tilsyn med alle faser i udbudscyklussen på tværs af forskellige kontrakttyper, - at udforme interne politikker og værktøjer til at udnytte forbindelserne mellem udbudsfaserne for at opnå størst mulig effektivitet og valuta for pengene, - at fungere som referencepunkt for styringen af udbudscyklussen for andre i og uden for organisationen.
KOMPETENCE 3: LOVGIVNING	<p>VIDEN OM: Lovgivningen om offentlige udbud på nationalt plan og EU-plan samt beslægtede retsområder og deres betydning for offentlige udbud.</p> <p>Det er nødvendigt, at offentlige indkøbere forstår og kan anvende de relevante nationale og europæiske retlige rammer og principperne om ikke-forskelsbehandling, ligebehandling, gennemsigtighed, proportionalitet og forsvarlig økonomisk forvaltning. Dette omfatter beslægtede rets- og politikområder som for eksempel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - konkurrence-, forvaltnings-, aftale-, miljø-, social- og arbejdsmarkedslovgivning, krav om tilgængelighed samt intellektuel ejendomsret - EU's finansierings-, budget- og regnskabsregler - retsmidler - foranstaltninger til bekæmpelse af korruption og svig - eventuelle relevante internationale forpligtelser - viden om lovgivningen er også afgørende for at forstå og sikre den ønskede virkning på udbudssystemet og på forsyningskæderne. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at overvåge udviklingen i national lovgivning for at støtte organisationens udbudsrelaterede beslutninger, - at bruge udbudsprocedurer i overensstemmelse med de retlige rammer og bedste praksis. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at forstå lovgivningens konsekvenser og indvirkning på udbudssystemet og forsyningskæden, - at træffe udbudsrelaterede beslutninger i overensstemmelse med de politiske krav og levere klar rådgivning og klare løsninger, - at foretage research og analyse af virkningen af EU's eller den nationale lovgivning om offentlige udbud. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at anvende forskellige aspekter af lovgivningen om offentlige udbud samt andre retlige rammer, der berører udbudsområdet, - at tage bevidste skridt til at styre, hvordan lovgivningen om offentlige udbud påvirker forsyningskæderne, - at bidrage til at udvikle organisationens udbudspraksis i overensstemmelse med centrale problemstillinger og den bredere udbudspolitiske kontekst. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at bidrage til udformningen af organisationens politik for offentlige udbud, - at formidle viden om EU's og den nationale lovgivning om offentlige udbud i organisationen, - at fremme vedtagelsen af ikke-bindende og innovative retlige bestemmelser, der giver nye muligheder, - at deltage i ekspertarbejdsgrupper om lovgivningen om offentlige udbud.

https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_da

ProcurComp^{EU} - Den europæiske kompetenceramme for offentlige indkøbere

KOMPETENCE	BESKRIVELSE	GRUNDNIVEAU	MELLEMNIVEAU	AVANCERET NIVEAU	EKSPERTNIVEAU
KOMPETENCE 4: E-UDBUD OG ANDRE IT-VÆRKTØJER	<p>VIDEN OM: e-udbudsplatforme og -funktionaliteter, der anvendes i organisationen, herunder nationale og europæiske udbudssystemer, samt andre relevante IT-systemer og -værktøjer.</p> <p>e-udbudsværktøjer og andre IT-systemer og -værktøjer støtter udbudscyklussen fra offentliggørelse af udbud til den endelige betaling. De mindsker den administrative byrde, forbedrer effektiviteten og styrker gennemsigtigheden og ansvarligheden i forbindelse med udbudsprocedurer. Blandt de vigtigste værktøjer kan nævnes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - værktøjer til den forberedende fase, f.eks. TED og nationale udbudsplatforme, e-anmeldelse, standardiserede udbudsdokumenter og modeller - værktøjer til indgivelse af tilbud, f.eks. e-indgivelse, det fælles europæiske udbudsdokument, e-Certis - værktøjer til udbudsfasen, f.eks. e-kataloger, elektroniske udbudsplatforme, dynamiske indkøbssystemer, auktionssystemer og e-fakturering - andre IT-værktøjer til datagennemsigtighed, bekæmpelse af svig og korruption, f.eks. virksomhedsregistre og offentlige kontraktregistre. <p>Den digitale omstilling på udbudsområdet kræver en vedvarende proaktiv tilgang for at finde de bedste tilgængelige værktøjer. Det kræver også løbende uddannelse.</p>	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at udføre basale opgaver ved hjælp af de tilgængelige udbudssystemer og -værktøjer såsom uploading af data, - at indsamle og centralisere de modeldokumenter, der skal bruges til udarbejdelse af udbudsmateriale. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at bruge de systemer og værktøjer, der er til rådighed til at støtte udbudsprocedurer, og gennemføre de vigtigste e-udbudsprocedurer, - at bruge modeldokumenter, den nationale e-udbudsplatform og offentlige kontraktregistre, - at bruge relevante udbudssystemer og -værktøjer til at sikre gennemsigtighed i udbudsproceduren, - at bruge tilgængelige data fra systemerne til at vurdere risikoen for leverandørers konkurrencebegrænsende praksis (såsom samordning). 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at implementere en bred vifte af udbudssystemer og -værktøjer, - at analysere udbudsdata med henblik på overvågning af budgettet og udarbejdelse af prognoser til kommende udbud, - at afdække mangler i organisationens brug af systemer og værktøjer og komme med forslag til forbedringer, - at sikre, at alle brugere har den fornødne adgang og uddannelse, og fungere som forandringsleder i forbindelse med gennemførelsen af et nyt system eller værktøj. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at formidle udbudssystemer og -værktøjer og fremme en professionaliseringskultur i organisationen, - at bruge udbudsdata til at finde tendenser inden for udbud og forbedre organisationens udbudsprocedurer. - at bidrage til indførelse og/eller udvikling af nye udbudssystemer og -værktøjer eller til forbedring af eksisterende systemer og værktøjer samt slå til lyd for anvendelse af de nyeste systemer og værktøjer på politisk plan, - at deltage i ekspertarbejdsgrupper med henblik på at udvikle og fremme anvendelsen af udbudssystemer og -værktøjer på nationalt og internationalt plan.
KOMPETENCE 5: BÆREDYGTIGE OFFENTLIGE INDKØB	<p>VIDEN OM: Organisationens bæredygtighedsmål (miljømæssige og sociale) og relaterede nationale politikker samt de værktøjer, standarder og teknikker, der findes til at indarbejde dem i udbudsprocessen.</p> <p>Bæredygtige offentlige indkøb implementerer strategiske offentlige politiske mål i udbudsprocedurer, herunder grønne offentlige indkøb, socialt ansvarlige offentlige indkøb og sikring af reel konkurrence og SMV'ers deltagelse. Det bidrager til at mindske de miljømæssige virkninger af offentlige indkøb, til at nå de sociale mål og til at øge værdien for organisationen og for samfundet som helhed.</p> <p>Bæredygtige mål kan implementeres på mange måder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - udelukkelseskriterier med mindstekrav til overholdelse af miljø- og sociallovgivningen fra leverandørernes og underleverandørernes side - udvælgelseskriterier, der kontrollerer tilbudsgivers kvalifikationer med hensyn til at nå de miljømæssige og sociale mål tekniske specifikationer, der omfatter sociale og miljømæssige overvejelser såsom mærkningskrav eller bæredygtige produktionsprocesser - evalueringsteknikker såsom livscyklusomkostninger og anvendelse af miljømæssige eller sociale tildelingskriterier - bestemmelser om kontraktens opfyldelse for at overvåge og håndhæve høje standarder for bæredygtighed 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at forstå omfanget og fordelene ved bæredygtige indkøb med henblik på at nå organisationens bæredygtighedsmål, - at forstå, hvordan bæredygtighedsaspekter indarbejdes, og hvilke ressourcer, der er til rådighed til at gennemføre dem, at støtte gennemførelsen af metoder til bæredygtige offentlige indkøb i organisationen, - at indsamle data til overvågning af resultaterne af projekter vedrørende bæredygtighed. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at indarbejde bæredygtighedsaspekter i tekniske specifikationer, udvælgelses- og tildelingskriterier, kontraktbestemmelser og centrale resultatindikatorer, - at bruge værktøjer og metoder til bæredygtige offentlige indkøb, såsom standarder, livscyklusomkostninger og mærkning, - at udføre forsknings-, analyse- og netværksaktiviteter, der understøtter bæredygtige indkøbsbeslutninger, - at overvåge projektets bæredygtighedsrelaterede virkninger og resultater, herunder forpligtelser indgået af leverandører og underleverandører. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at gennemføre organisationens strategi for bæredygtige indkøb med hensyn til mål, prioriteter og tidsrammer for at nå organisationens mål for bæredygtighed, - at træffe beslutninger om at indarbejde bæredygtighedsaspekter i f.eks. tekniske specifikationer, udvælgelses- og tildelingskriterier, kontraktbestemmelser og centrale resultatindikatorer, - at fremme og tilskynde til brug af værktøjer og metoder til bæredygtige offentlige indkøb, såsom standarder, livscyklusomkostninger og mærkning, - at få et overblik over de produkter og tjenesteydelser, der findes på markedet, ved at inddrage leverandører og ved at etablere et forretningsmæssigt grundlag for bæredygtige indkøb baseret på livscyklusomkostninger og social indvirkning - at tage kontakt til interessenter, der 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at beherske begreberne for og anvendelsen af bæredygtighedsaspekter samt opstille prioriteter på grundlag af virkninger, indvirkning på budgettet og indflydelse på markedet, - at sikre politisk støtte og formidle organisationens strategi og prioriteter for bæredygtige indkøb, - at udforme organisationens strategi for bæredygtige indkøb, fastlægge et klart anvendelsesområde samt klare mål, prioriteter og tidsrammer og sikre, at den gennemføres effektivt, - at afdække prioriterede sektorer, der har stor indvirkning på området, samt udbudsmetoder i udvalgte sektorer såsom bygge og anlæg, fødevarer og catering, køretøjer og IKT, - at indarbejde god praksis for offentlige indkøb i organisationen og blandt peerorganisationer, - at slå til lyd for udvikling og udbredt anvendelse af bæredygtige offentlige

https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_da

ProcurComp^{EU} - Den europæiske kompetenceramme for offentlige indkøbere

KOMPETENCE	BESKRIVELSE	GRUNDNIVEAU	MELLEMNIVEAU	AVANCERET NIVEAU	EKSPERTNIVEAU
	<ul style="list-style-type: none"> - sektorspecifik lovgivning, der f.eks. sætter mindstekrav til energieffektivitet samt horisontale regler såsom krav om tilgængelighed - medlemsstaternes grønne eller sociale handlingsplaner, der skitserer støtteforanstaltninger eller opstiller mål. 			bidrager til at udvikle bæredygtige markeder og muligheder for offentlige indkøb, <ul style="list-style-type: none"> - at sikre, at der findes et system til overvågning af kontraktens bæredygtighedsrelaterede virkninger, herunder forpligtelser indgået af leverandører og underleverandører. 	indkøb i og uden for organisationen, deltage i ekspertgrupper og netværk og etablere partnerskaber med andre offentlige myndigheder og interessenter (f.eks. civilsamfundet og NGO'er) for at fremme og forbedre gennemførelsen af bæredygtige offentlige indkøb.
KOMPETENCE 6: OFFENTLIGE INDKØB AF INNOVATIONSLØSNINGER	<p>VIDEN OM: Organisationens målsætninger for innovation og beslægtede nationale politikker samt de værktøjer og teknikker, der kan bruges til at indarbejde dem i udbudsprocessen.</p> <p>Offentlige indkøb af innovationsløsninger henviser til offentlige indkøb, som omfatter enten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at købe innovationsprocessen (f.eks. indkøb af forsknings- og udviklingstjenester) eller - at købe resultaterne af innovation skabt af andre (dvs. indkøb af innovative løsninger). <p>Offentlige indkøb af innovationsløsninger bidrager til at modernisere de offentlige tjenester, samtidig med at virksomhederne får mulighed for at udvikle nye markeder. Ved at udarbejde en fremsynet strategi for offentlige indkøb af innovationsløsninger og overveje alternative konkurrerende løsninger kan de ordregivende myndigheder fremme innovation på efterspørgselsiden for at imødekomme behov på kort sigt samt på mellemlang og lang sigt. En veludformet strategi for offentlige indkøb af innovationsløsninger vil mindske risikoen for, at de indkøbte innovationsløsninger kun i ringe grad eller slet ikke giver resultater ved at bruge en trinvis tilgang fra løsningsdesign, prototypefremstilling og udvikling til udvikling og test af produkter.</p>	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at forstå, hvorfor og hvordan udbudsrelaterede innovationsaspekter indarbejdes, og hvordan de kan tilføre merværdi til organisationens udbudsproces, - at støtte gennemførelsen af et offentlig indkøb af innovationsløsninger inden for en organisation, - at udføre grundlæggende opgaver i forbindelse med offentlige indkøb af innovationsløsninger ved brug af tilgængelige værktøjer (f.eks. modeldokumenter), - at indsamle data for at overvåge udgifterne og virkningen af de offentlige indkøb af innovationsløsninger. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at udarbejde en forretningsplan for at foretage offentlige indkøb af innovationsløsninger (herunder en cost-benefit-analyse), - at forstå, hvordan udbudsrelaterede innovationsaspekter, herunder vigtige fremspirrende teknologier, indarbejdes, og hvordan de kan tilføre merværdi til organisationens målsætninger, - at foretage indledende markedsundersøgelser for at vurdere kløften mellem indkøbsbehovet og den aktuelle markedsudvikling samt analyser og netværksaktiviteter, der understøtter innovative indkøbsløsninger, - at opstille parametre for udbudsproceduren (f.eks. ved at anvende funktionelle eller resultatbaserede krav i stedet for foreskrevne krav, undersøge brugen af varianter, innovationsvenlige udvælgelses- og tildelingskriterier, standarder, certificeringer, kvalitetsmærker, centrale resultatindikatorer og IPR-forhold) for at sikre, at de innovative løsninger kan konkurrere med de etablerede løsninger, - at overvåge projektets indvirkning på innovation og resultater. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at gennemføre organisationens strategi for offentlige indkøb af innovationsløsninger i overensstemmelse med organisationens mål, - at træffe beslutninger om de centrale resultatindikatorer, der skal indgå i udbudsspecifikationer og kontrakter, - at sikre, at der findes et system til overvågning af udgifterne til og de opnåede virkninger af offentlige indkøb af innovationsløsninger, - at bevare et godt overblik over de produkter og tjenesteydelser, der findes på markedet, ved at samarbejde med leverandører og interessentgrupper, der beskæftiger sig med innovation, - at tilskynde industrien til at investere i forskning og udvikling og udvide kommercialiseringen for at få innovative løsninger, herunder vigtige nye teknologier, ind på markedet med den kvalitet og pris, der er nødvendige for at rulle dem ud på massemarkedet, - at fremme og tilskynde til anvendelse af værktøjer og teknikker til offentlige indkøb af innovationsløsninger. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at beherske begreberne for og bruge offentlige indkøb af innovationsløsninger og opstille prioriteter på grundlag af innovationseffekt, indvirkning på budgettet og potentiel indflydelse på markedet, - at udforme og gennemføre en fremtidsret strategi for offentlige indkøb af innovationsløsninger for organisationen baseret på muligheder med stor effekt (f.eks. IKT og centrale støtteteknologier) og på de virkninger, der opnås af de gennemførte udbud, - at tilskynde organisationen og andre lande til at indføre god praksis i overensstemmelse med den nationale og europæiske modernisering af den offentlige sektor og sektorhandlingsplanerne om fremspirrende teknologier, - at fremme udvikling og udbredt anvendelse af offentlige indkøb af innovationsløsninger inden og uden for organisationen, deltage i vigtige arrangementer, ekspertgrupper og netværk for at fremme og forbedre gennemførelsen af indkøb af innovationsløsninger, - at etablere strategiske aftaler og samarbejdsstrukturer med andre købere om regelmæssige samordnede eller fælles indkøb.
KOMPETENCE 7: KATEGORISPECIFIK	<p>VIDEN OM: De egenskaber og særtræk, der er relevante for en eller flere kategorier af varer, tjenesteydelser eller arbejde, herunder leverandører, tekniske parametre og markedsforhold.</p> <p>Kategorispecifik ekspertise er kernen i udbudsproceduren. Det er nødvendigt at have en god forståelse for de nærmere egenskaber</p>	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at foretage research og levere relevante oplysninger om en kategori af varer, tjenesteydelser eller arbejde med henblik på at træffe informerede indkøbsbeslutninger. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at kontrollere, om der findes retlige og reguleringsmæssige krav til deres kategorier af varer, tjenesteydelser eller arbejde (f.eks. sikring af et minimumslager af forsyninger i sundhedssektoren, krav vedrørende 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at planlægge eller kategorisere de planlagte udgifter efter markedstendenser under hensyntagen til kvalitet, service, risiko og omkostninger. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at fungere som referencepunkt for offentlige indkøbere og brugere på organisatorisk og nationalt plan, - at udforme en politik for organisationen eller en national politik for indkøb eller anvendelse af varer,

https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_da

ProcurComp^{EU} - Den europæiske kompetenceramme for offentlige indkøbere

KOMPETENCE	BESKRIVELSE	GRUNDNIVEAU	MELLEMNIVEAU	AVANCERET NIVEAU	EKSPERTNIVEAU
	ved den kategori af varer, tjenesteydelser eller arbejde, der skal indkøbes, herunder ved at inddrage eksperter og interessenter (fagfolk og slutbrugere). Udbudsstrategien og -dokumenterne skal udformes, således at de opfylder det konstaterede behov og giver størst mulig valuta for pengene.		transport og opbevaring af farlige materialer), - at bidrage til opstilling af tekniske krav til produkter i forbindelse med udarbejdelse af tekniske specifikationer.		tjenesteydelser eller arbejde i deres kategori, - at udarbejde målrettede tematiske retningslinjer og formidle bedste praksis udviklet af lignende organisationer.
KOMPETENCE 8: LEVERANDØRSTYRING	VIDEN OM: Strategier og processer til udvikling og styring af relationerne til leverandører i overensstemmelse med principperne for offentlige indkøb. Leverandørstyring omfatter opbygning og opretholdelse af gode relationer til nuværende og potentielle fremtidige leverandører. Det er vigtigt at sikre en vellykket gennemførelse af nuværende kontrakter og fremtidige udbud. Desuden kan en øget forståelse af leverandørerne hjælpe offentlige indkøbere med at skabe mere robuste, etiske, ansvarlige og økonomisk fordelagtige forsyningskæder gennem åbne kommunikationskanaler med leverandører, navnlig SMV'er. Det at give leverandørerne information, vejledning og potentielt støtte og uddannelse (f.eks. om brug af e-udbud) er effektive metoder til at nå disse mål, samtidig med at det sikres, at kommunikationen med de økonomiske aktører i udbudsfasen er i overensstemmelse med principperne for offentlige indkøb (dvs. ikke-forskelsbehandling, gennemsigtighed og ligebehandling) og etiske standarder.	Er i stand til: - at svare på enkle forespørgsler fra leverandører, - at støtte andre offentlige indkøbers arbejde på møder og i anden kommunikation med leverandører.	Er i stand til: - at kommunikere direkte med leverandører om kontrakter af mindre kompleksitet, - at rådgive økonomiske aktører og leverandører om gennemførelsen af e-udbud, - at overvåge leverandørernes resultater, finde tendenser og træffe nødvendige foranstaltninger, - at udvikle solide arbejdsrelationer med leverandører på grundlag af tillid, engagement, integritet og bevidsthed om gensidige forpligtelser.	Er i stand til: - at opretholde strukturerede og strategiske relationer til leverandører og potentielle leverandører på grundlag af tillid, engagement, integritet og bevidsthed om gensidige forpligtelser, - at yde støtte til leverandører, navnlig i forbindelse med anvendelsen af e-udbudssystemet, - at analysere leverandørtendenser og drage konklusioner med hensyn til muligheder for forbedring, - at behandle tvister med leverandører, - at afdække og fremme etiske og økonomisk fordelagtige forsyningskæder.	Er i stand til: - at opretholde relationer på højt plan med strategiske leverandører, - at undersøge mulighederne for øget merværdi i forbindelse med komplekse projekter med politiske konsekvenser, - at definere emner og udforme indholdet af støtten til leverandører, - at udforme og udnytte etiske og økonomisk fordelagtige forsyningskæder.
KOMPETENCE 9: FORHANDLINGER	VIDEN OM: Forhandlingsstrategier i udbudsfaserne og kontraktstyring i overensstemmelse med principperne for offentlige indkøb. Forhandlinger kan tjene til at varetage og fremme organisationens interesser og i sidste ende den endelige modtagers interesse med henblik på at få mest valuta for pengene. Målet er at nå frem til en gensidig aftale mellem den ordregivende myndighed og leverandøren på trods af potentielt modstridende interesser omkring, hvordan tilbuddet kan forbedres for bedre at kunne opfylde de vilkår og betingelser, der er anført i udbudsdokumenterne. Forhandlingerne skal overholde de almindelige principper for offentlige indkøb (dvs. ikke-forskelsbehandling, gennemsigtighed og ligebehandling) samt etiske standarder og integritetsstandarder.	Er i stand til: - at udføre grundlæggende opgaver i forbindelse med forhandlingsprocessen, - at støtte forhandlingsprocessen med indsamling af data og input og dataanalyse.	Er i stand til: - at indsamle input, data og oplysninger, herunder fra interne eksperter, for at bidrage til udarbejdelse af forhandlingsstrategier, - at deltage i og bidrage aktivt til forhandlingsmøder, - at føre forhandlinger og løse enkle problemer i forbindelse med rutinemæssige projekter med lav kompleksitet, - at yde støtte i forhandlinger om projekter med større kompleksitet.	Er i stand til: - at udarbejde forhandlingsstrategier og forhandlingsoplæg baseret på research og analyse samt input fra interne interessenter, - at deltage i forhandlinger og løse komplekse problemer, der opstår i forbindelse med forskellige former for udbud og kontrakter, - at gennemføre de fleste forhandlinger om projekter af stor kompleksitet (med hensyn til risiko, tekniske og/eller proceduremæssige aspekter).	Er i stand til: - at føre komplekse operationelle og strategiske forhandlinger på tværs af en lang række aftaletyper, emner og interessenter, - at føre komplekse forhandlinger om meget komplekse og risikobetonede, politisk følsomme udbud, - at opnå den størst mulige valuta for pengene med hensyn til at bidrage til opfyldelsen af de politiske mål.
KOMPETENCE 10: BEHOVSVURDERING	VIDEN OM: Teknikker og værktøjer til behovsvurdering for at bestemme de underliggende behov for organisationen og slutbrugerne i forbindelse med udbuddets genstand. Behovsvurdering er den proces, der tager sigte på at fastlægge behovene, herunder de mulige virkninger i form af valuta for pengene eller miljøvirkninger, for så vidt angår genstanden for udbuddet med forskellige midler, herunder: - Kommunike med interne og eksterne interessenter, inden for	Er i stand til: - at indsamle relevante oplysninger fra flere kilder på en struktureret måde (f.eks. ved hjælp af skabeloner), - at indgå i et samspil med interne og eksterne interessenter for at forstå de organisatoriske behov, - at udarbejde udkast til den indledende behovsvurdering.	Er i stand til: - at indgå i et samspil med interne og eksterne interessenter for at forstå omfanget af nuværende og forventede behov, - at analysere og fortolke de indsamlede data og drage konklusioner med hensyn til afdækning af potentielle behov, - at afdække lignende behov og foreslå	Er i stand til: - at styre hele processen for behovsanalyse og datafortolkning, - at inddrage teknisk ekspertise, hvor det er nødvendigt i forbindelse med komplekse udbudsprocedurer, - at samarbejde med kolleger for at indhente avanceret teknologisk viden med henblik på udarbejdelse af tekniske	Er i stand til: - at føre tilsyn med hele processen for behovsanalyse for at få øje på muligheder for at opnå mere valuta for pengene og større indvirkning på de politiske mål i hele organisationen, - at rådgive om eventuelle forskelle mellem investeringsomkostninger og løbende udgifter for et specifikt budget,

ProcurComp^{EU} - Den europæiske kompetenceramme for offentlige indkøbere

KOMPETENCE	BESKRIVELSE	GRUNDNIVEAU	MELLEMNIVEAU	AVANCERET NIVEAU	EKSPERTNIVEAU
	<p>organisationen selv eller tredjeparter for at identificere deres behov</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indarbejde de afdækkede behov til planlægningen af indkøb af varer, tjenesteydelser eller arbejde eller i overensstemmelse med organisationens budgetplan - Overveje sammenlægning af behov vedrørende samme genstand 		<p>sammenlægning for at opnå besparelser,</p> <ul style="list-style-type: none"> - at handle selvstændigt med henblik på at finde frem til, om der er behov for standardiserede udbudsprocedurer. 	<p>specifikationer,</p> <ul style="list-style-type: none"> - at foreslå alternative muligheder og løsninger for bedre at kunne opfylde de underliggende behov og prioriteter og fremsætte henstillinger, - at indføre løsninger og strategier, der bidrager til at foregribe og skabe innovative måder at opfylde interne og eksterne behov på (f.eks. sammenlægning af behovene), - at kommunikere overbevisende med interne og eksterne interessenter om den anbefalede tilgang. 	<ul style="list-style-type: none"> - at påvirke vigtige interessenter i gennemførelsen af organisationens bredere udbudsstrategi, herunder afdækning af synergier på tværs af organisationer, - at sætte skub i og udfordre organisationens strategi for behovsvurdering og skabe en resultat- og innovationskultur.
<p>KOMPETENCE 11: MARKEDSANALYSE OG -DIALOG</p>	<p>VIDEN OM: Teknikker og værktøjer til markedsanalyse og -dialog, der kan bruges til at forstå leverandørmarkedets karakteristika samt markedsvilkårene og -tendenserne for at udarbejde en udbudsstrategi.</p> <p>Markedsanalyser giver et detaljeret billede af, hvilke varer og tjenesteydelser markedet kan levere eller ikke kan levere, og på hvilke betingelser. Dette omfatter indsamling af oplysninger om vigtige markedsdrivkræfter (f.eks. politiske, miljømæssige, teknologiske, sociale) og om de potentielle tilbudsgivere. Disse oplysninger kan bruges til at definere udbudsstrategien (f.eks. opdeling i delkontrakter), referenceprisen samt udvælgelses- og tildelingskriterierne for bedre at fremme organisationens mål. Markedsdialog er en høringsproces, der bidrager til at finde potentielle tilbudsgivere og løsninger, vurdere kløften mellem indkøbsbehovet og det, som markedet kan tilbyde, eller informere markedet om et kommende udbud. Forskellige markedsdialogteknikker, f.eks. spørgeskemaer, teknisk dialog, åbent hus-dage og direkte e-mails til leverandører, kan bruges, så længe de gennemføres i overensstemmelse med principperne for offentlige udbud (dvs. ikke-forskelsbehandling, gennemsigtighed og ligebehandling) og etiske standarder, standarder for databeskyttelse, fortrolighed og integritet med henblik på at sikre en reel og loyal konkurrence.</p>	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at lade principperne om gennemsigtighed, ikke-forskelsbehandling og ligebehandling samt etiske standarder, standarder for databeskyttelse, fortrolighed og integritet gælde for markedsundersøgelser, - at indsamle oplysninger fra tilgængelige kilder uden at inddrage leverandører med henblik på at støtte markedsvurderinger vedrørende ukomplicerede krav, - udarbejde støttedokumentation. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at anvende principperne om ikke-forskelsbehandling, gennemsigtighed og ligebehandling samt etiske standarder og integritetsstandarder i forbindelse med markedsundersøgelser, - at analysere og fortolke markedsanalyser med henblik på at anslå omkostninger og budgetter, - at evaluere de potentielle virkninger af markedsfaktorer ved hjælp af relevante værktøjer. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at gennemgå markedsanalyser og sikre, at de er fuldstændige, at foretage markedsanalyser af komplekse organisatoriske behov i overensstemmelse med principperne, - at afdække markedsmuligheder og foreslå afbødende foranstaltninger over for enhver identificeret risiko, - at etablere processer, der gør det muligt for et relevant antal leverandører at deltage i markedsundersøgelser og konkurrencepræget dialog, - at sikre, at udbudsstrategier er udformet således, at de afspejler markedsvilkårene, de politiske mål og de identificerede muligheder, - at afdække risici for reel konkurrence i tilfælde af et begrænset udbud på markedet, enten på grund af antallet af aktive leverandører eller arten af varerne eller tjenesteydelserne. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at udnytte markedsforholdene og mulighederne for at tilpasse udbudsstrategien til de nye markedstendenser og udforme den, så den bedst muligt kan opfylde organisationens politiske mål, - at rådgive om de bedste teknikker til markedsdialog og foreslå måder, hvorpå de dermed forbundne risici kan afbødes, - at overvåge markedsanalyseprocessen og træffe relevante beslutninger baseret på vurderingen, - at foregribe den fremtidige udvikling og potentielle risici i forsyningskæden, - at fremme en kultur, hvor de interne behov opfyldes og overgås, og der opnås mest mulig valuta for pengene på det organisatoriske plan, - at forstå og åbne markederne ved at påvirke forsyningskæderne (f.eks. høring af SMV'er) gennem markedsdialog.
<p>KOMPETENCE 12: UDBUDSSTRATEGI</p>	<p>VIDEN OM: Alle de udbudsstrategier, der findes, og deres komponenter (f.eks. med hensyn til valg af og aspekter af procedurerne, instrumenter til indgivelse, kontrakttyper) for at nå organisationens mål.</p> <p>Ved udformningen af udbudsstrategien bruger man bevidst forskellige elementer i udbuds cyklussen til at afspejle og udnytte betingelserne for udbuddets genstand og finde frem til den mest hensigtsmæssige og virkningsfulde proces, der sikrer opfyldelse af organisationens mål samt reel konkurrence. Dette omfatter at træffe det mest hensigtsmæssige valg med hensyn til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Typer af udbudsprocedurer 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at forstå almindeligt anvendte udbudsprocedurer, elektroniske indsendelsesmetoder og kontrakttyper, - at støtte research vedrørende udbudsprocedurer, teknikker og instrumenter i forbindelse med udbudsstrategien, - at bidrage med input til støtte for beslutningsprocessen vedrørende udbudsstrategien, f.eks. at opsummere og indberette oplysninger, der er 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at forstå de forskellige trin i udbudsstrategien, - at indsamle de oplysninger, der er nødvendige for at træffe beslutninger og udstede henstillinger vedrørende udbudsstrategien baseret på data, - at bruge alle udbudsprocedurer, teknikker til elektronisk indsendelse, kontrakttyper og klausuler om kontraktgennemførelse, hvor det er relevant, på en hensigtsmæssig måde. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at fremsætte forslag om anvendelse af forskellige udbudsprocedurer og -teknikker i forbindelse med udformningen af udbudsstrategien, - at føre tilsyn med research- og analyseprocessen og træffe den endelige afgørelse om den mest hensigtsmæssige udbudsprocedure, - at sikre, at de rette ressourcer er til rådighed for research- og analyseprocessen, 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at yde ekspertrådgivning til praktikere om processen for udformning af udbud og støtte brugen af alternative udbudsprocedurer, - at hjælpe med at udforme organisationens og den nationale politik til støtte for en god udbudsstrategi, - at analysere og gennemføre markedsanalyser og -dialog med henblik på at udforme udbudsstrategien.

https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_da

ProcurComp^{EU} - Den europæiske kompetenceramme for offentlige indkøbere

KOMPETENCE	BESKRIVELSE	GRUNDNIVEAU	MELLEMNIVEAU	AVANCERET NIVEAU	EKSPERTNIVEAU
	<ul style="list-style-type: none"> - Enkeltstående eller fælles udbud - De nærmere aspekter af proceduren, herunder omfang, varighed og opdeling i delkontrakter - Teknikker og instrumenter til elektronisk indgivelse (elektroniske auktioner og kataloger samt dynamiske indkøbssystemer) - Kontrakttyper (f.eks. direkte aftaler eller rammeaftaler) og bestemmelser om kontraktens opfyldelse 	indsamlet om udbudsmuligheder.		<ul style="list-style-type: none"> - at anvende resultaterne af markedsanalysen, vurdere og træffe foranstaltninger for at mindske risikoen for konkurrencebegrænsende adfærd fra leverandørernes side i forbindelse med forskellige muligheder, - at træffe beslutning om udformningen af udbudsstrategien under hensyntagen til alle de tilgængelige udbudsprocedurer og -teknikker. 	
KOMPETENCE 13: TEKNISKE SPECIFIKATIONER	<p>VIDEN OM: Udarbejdelse af tekniske specifikationer, der gør det muligt for potentielle tilbudsgivere at afgive realistiske tilbud, der imødekommer organisationens behov.</p> <p>Ved udarbejdelse af tekniske specifikationer omsættes resultaterne af vurderingen af behov og markedsanalysen til konkrete specifikationer og evalueringskriterier, der kan anvendes ved vurdering af tilbud og tildeling af kontrakten. Dette omfatter fastsættelse af objektive og ikke alt for præskriptive mindstekrav til genstanden for at undgå en unødvendig begrænsning af konkurrencen. Sikring af, at de tekniske specifikationer er resultatorienterede og fremtidssikrede er afgørende for at muliggøre innovation og løbende forbedringer. Ved udarbejdelsen af de tekniske specifikationer bør offentlige indkøbere allerede fastsætte udelukkelses-, udvælgelses- og tildelingskriterier, der vil blive brugt til at evaluere tilbuddene med henblik på at identificere det økonomisk mest fordelagtige tilbud. Tekniske specifikationer kan også indeholde henvisninger til standarder og mærkning for at sikre fælles forståelse, gennemsigtighed og ligebehandling.</p>	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at bidrage til udarbejdelsen af klare tekniske specifikationer, - at tilpasse standardiserede eller tidligere anvendte udbudsbetingelser til de aktuelle behov. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at indsamle oplysninger og analyser om teknisk indhold til støtte for udarbejdelsen af specifikationer, - at bruge udvælgelses- og tildelingskriterierne og deres indflydelse på markedet, - at sikre, at de tekniske specifikationer stemmer overens med principperne for offentlige udbud, horisontale forpligtelser såsom tilgængelighed samt relevante sektorspecifikke retlige krav, - at bruge ikke-prisbaserede kriterier i rutinemæssige udbudsprocedurer, herunder passende vægtning for at sikre den bedste balance mellem kvalitet og pris, - at henvise til standarder og mærkning for at øge den fælles forståelse af udbudsdokumenterne mellem indkøbere og leverandører, - at rådføre sig med eksperter for at forstå teknologiske køreplaner, der vil støtte udarbejdelsen af tekniske specifikationer for offentlige indkøb af innovationsløsninger. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at udarbejde specifikationer, der drager fordel af de nye markeder og følger udviklingen i behov, - at samarbejde med relevante kolleger og tjenester for at indhente avanceret teknologisk viden med henblik på udarbejdelse af tekniske specifikationer, - at udarbejde udvælgelses- og tildelingskriterier, der sikrer valuta for pengene, med en forståelse af markedskonsekvenser og retlige krav samt for den potentielle brug af standarder og mærkning, - at vejlede teammedlemmer om udarbejdelse af tekniske specifikationer, - at forstå og anvende teknologikøreplaner ved udarbejdelsen af tekniske specifikationer. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at yde rådgivning om eller lede udarbejdelsen af meget komplekse specifikationer, - at fremme udviklingen af innovative og fremsynede specifikationer med de relevante specialister og eksperter, herunder anvendelse af funktionelle krav, - at gennemgå de tekniske specifikationer for komplekse og højt profilerede udbud.
KOMPETENCE 14: UDBUDSMATERIALE	<p>VIDEN OM: Indholdet af udbudsmaterialet, herunder de udelukkelses-, udvælgelses- og tildelingskriterier, der ligger til grund for beslutningen om tildeling af kontrakten, for at gennemføre en vellykket udbudsprocedure.</p> <p>For at indlede en udbudsprocedure skal udbudsmaterialet udarbejdes, og de udelukkelses-, udvælgelses- og tildelingskriterier, der ligger til grund for beslutningen om tildeling af kontrakten, skal fastlægges. Udbudsmaterialet (ud over de tekniske specifikationer) forklarer de administrative krav i forbindelse med proceduren, begrundet kontraktens anslåede værdi, og præciserer, på hvilke betingelser tilbuddene skal indgives og vurderes, og kontrakten tildeles. Det kan omfatte andre</p>	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at støtte udarbejdelsen af udbudsdokumenter, såsom instruktioner til tilbudsgiverne, bilag, der skal udfyldes, og udkast til kontrakter på grundlag af retningslinjer og skabeloner, - at sikre kvaliteten af processen med udarbejdelse af udbudsmaterialet ved at anvende de rigtige metoder og standarder. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at udarbejde udbudsdokumentation i overensstemmelse med organisationens politik og EU's og medlemsstaternes regler, - at offentliggøre meddelelser om udbud og besvare de økonomiske aktørers spørgsmål om kravene i udbudsmaterialet, - at udforme både standardiserede og ikke-standardiserede aftalevilkår i samarbejde med juridiske rådgivere, - at kontrollere, at udbudsmaterialet 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at udforme og udarbejde udbudsmateriale, der afspejler de politiske mål og bidrager til at opnå størst mulig valuta for pengene, - at sikre, at den korrekte metode anvendes i de offentliggjorte udbud, - at forudse og håndtere risici i forbindelse med de finansielle og juridiske aspekter af de pågældende dokumenter, - at godkende den endelige dokumentation og andre beslutninger 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at bidrage til organisationens politik vedrørende udbudsmateriale og fungere som referencepunkt for undersøgelse og kontrol af overholdelse for andre, - at udforme og gennemføre en gennemsigtig og passende dokumentationsstrategi for organisationen i fuld overensstemmelse med de retlige begrænsninger og muligheder.

https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_da

ProcurComp^{EU} - Den europæiske kompetenceramme for offentlige indkøbere

KOMPETENCE	BESKRIVELSE	GRUNDNIVEAU	MELLEMNIVEAU	AVANCERET NIVEAU	EKSPERTNIVEAU
	elementer såsom udkast til kontraktbestemmelser, annulleringsbetingelser samt bestemmelser vedrørende ændringer, gennemførelse og opsigelse osv.		overholder reglerne og er fuldstændigt.	fra ledelsen vedrørende processen.	
KOMPETENCE 15: TILBUDSEVALUERING	<p>VIDEN OM: Den relevante evalueringsproces, afhængigt af udbudsprocedurerne art, herunder evalueringsudvalgets rolle og ansvar, for at sikre, at alle tilbud vurderes på en objektiv og gennemsigtig måde i forhold til forud fastsatte kriterier.</p> <p>Processen for tilbudsevaluering skal sikre, at tilbuddene vurderes på en objektiv og juridisk korrekt måde og i forhold til de udelukkelses-, udvælgelses- og tildelingskriterier, der er defineret i udbuddet, med henblik på at finde frem til det økonomisk mest fordelagtige tilbud. Evalueringsudvalget bør ledes af erfarne administratorer, som har stor erfaring i og med deres roller, ansvar og proceduremæssige forpligtelser, og som støttes af relevante tekniske eksperter på området, herunder vurdering af standarder og mærkning. Processen bør dokumenteres med henblik på at kunne fremlægge dokumentation og en begrundelse for tildelingen.</p>	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at støtte evalueringsprocessen, herunder udarbejdelse af dokumentation til evalueringsudvalget, - at styre udbudsmaterialet, herunder modtagelse af tilbud og arkivering, - at deltage i vurderingen af tilbud og sikre, at processen dokumenteres. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at foretage evaluering i forhold til de fastlagte kriterier og fremsætte henstillinger til støtte for tildelingsafgørelsen, - at deltage og stemme i evalueringsudvalget i forbindelse med rutinemæssige kontrakter, - at opdage mulige tilfælde af konkurrencebegrænsende og korrupt adfærd, såsom samordning mellem leverandører, ud fra tilbuddene, - at udarbejde og give feedback til tilbudsgiverne, - at dokumentere den evalueringsproces, der anvendes til at rangordne tilbuddene, for at sikre korrekt rapportering og revisionsspor. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at fungere som formand for evalueringsudvalget for de fleste typer procedurer, - at sikre, at evalueringsprocessen gennemføres på en sammenhængende, gennemsigtig og retfærdig måde, - at sikre, at antallet af medlemmer af evalueringsudvalget samt deres kvalifikationer og viden er passende, og at de ikke er genstand for nogen interessekonflikter, - at formidle evalueringsudvalgets resultater til interessenterne. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at fremme løsningen af komplekse situationer, hvor det er vanskeligt at evaluere tilbuddene, eller hvor der opstår interessekonflikter, - at fremsætte forslag til indhentning af relevante eksperter til at deltage i evalueringsudvalgene.
KOMPETENCE 16: KONTRAKTSTYRING	<p>VIDEN OM: Principperne for kontraktstyring for at sikre en korrekt levering i overensstemmelse med alle retlige krav og tekniske specifikationer samt hensyn til logistik og lagerstyring.</p> <p>Kontraktstyring skal sikre, at genstanden for udbuddet leveres i henhold til vilkårene, betingelserne i de tekniske specifikationer og kontrakten og i overensstemmelse med alle retlige krav og tekniske specifikationer. Dette omfatter aspekter vedrørende styring, risiko, resultater (og centrale resultatindikatorer (KPI'er)), regler om kontraktændringer og økonomisk forvaltning af kontrakter.</p> <p>I forbindelse med vareindkøbskontrakter omfatter kontraktstyring også logistik og lagerstyring. Det går ud på at sikre, at varerne leveres til tiden og opfylder kvalitetsstandarderne, og at lagrene styres på en konsekvent og omkostningseffektiv måde.</p>	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at indsamle data til overvågning af kontraktens gennemførelse, - at ajourføre og vedligeholde kontraktdata-baser og -registre, - at understøtte funktioner, der sikrer opfyldelse af kontrakten, i overensstemmelse med anvendelsesområde, kvalitet, tid og budget, - at rapportere om milepæle og resultater i henhold til kontrakten, - at understøtte lagerstyringen og informere, når der opstår problemer med logistikken eller med beholdningen. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at fastlægge og gennemføre planen for kontraktstyring, - at overvåge opfyldelsen af kontrakter i forhold til de på forhånd fastsatte KPI'er, - at foretage regelmæssige risikovurderinger af kontrakter, - at anvende vilkårene og betingelserne for kontrakter under forskellige omstændigheder, - at rådgive om kontraktændringer, - at forestå forberedelserne til opsigelse af kontrakten, - at anvende korrigerende foranstaltninger i tilfælde af afvigelser fra kontraktvilkårene, - at anvende førstehåndserfaring med logistik og gennemføre lagerstyring. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at forvalte en portefølje af kontrakter om indkøb af varer, arbejde og tjenesteydelser, - at foregribe gennemførelsen af kontrakten allerede i perioden før tildeling for at minimere behovet for senere kontraktændringer, - at tilpasse sin kontraktstyringspraksis i vanskelige situationer, - at træffe afgørelse om opsigelse af kontrakten, - at forstå og rådgive om alle aspekter vedrørende aftaleret og kontraktstyringsstrategier, - at skræddersy logistik- og lagerstyring til levering af komplekse varer. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at føre tilsyn med styringen af komplekse kontrakter og rådgive om løsning af udfordrende problemer med kontrakter, - at udforme en kontraktstyringspolitik på organisatorisk eller nationalt plan, - at sikre den overordnede tilpasning til de nationale politiske eller retlige krav med hensyn til logistik og lagerstyring, - at styre logistik- og lagerpolitikken på tværs af organisationen på en effektiv og virkningsfuld måde.
KOMPETENCE 17: CERTIFICERING OG BETALING	<p>VIDEN OM: De verifikationsprincipper og den finanskontrolramme, som sikrer, at de relevante varer og tjenesteydelser eller det relevante arbejde leveres i overensstemmelse med kontraktvilkårene og -betingelserne og alle gældende finansielle og regnskabsmæssige regler, for at kunne foretage betalingen.</p>	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at indsamle fakturaer og andre dokumenter, der understøtter udbudskontrolprocessen, - at hjælpe til at sikre et klart revisionsspor for alle foretagne betalinger. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at gennemgå den dokumentation, der er nødvendig for betalingscertificeringsprocessen, - at bruge relevante teknikker og værktøjer til kontrol af dobbeltbetalinger, 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at vurdere, om varer, arbejde eller tjenesteydelser er i overensstemmelse med vilkårene og betingelserne i komplekse kontrakter, - at udvikle afbødende foranstaltninger til forebyggelse og afsløring af 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at skabe en kultur med kontrol på tværs af organisationen, - at løse betalingsproblemer i forbindelse med manglende opfyldelse af kontrakten for varer, arbejde eller tjenesteydelser af høj værdi.

ProcurComp^{EU} - Den europæiske kompetenceramme for offentlige indkøbere

KOMPETENCE	BESKRIVELSE	GRUNDNIVEAU	MELLEMNIVEAU	AVANCERET NIVEAU	EKSPERTNIVEAU
	Den ordregivende myndighed skal, inden den foretager en betaling til en kontrahent for levering af varer, arbejde eller tjenesteydelser, foretage en verifikationskontrol for at sikre overensstemmelse med specifikationerne i kontraktvilkårene og -betingelserne og med alle gældende finansielle og regnskabsmæssige regler.		- at vurdere, om varer, arbejde eller tjenesteydelser er i overensstemmelse med vilkårene og betingelserne i rutinemæssige kontrakter, - at udarbejde anbefalinger om godkendelse eller afvisning af betaling.	betalingssvig, f.eks. dobbeltbetalinger, - at godkende eller afvise betalingsanmodninger.	
KOMPETENCE 18: RAPPORTERING OG EVALUERING	VIDEN OM: Overvågningsværktøjer og -teknikker for gennemførelse og opfyldelse af kontrakterne. Rapportering og evaluering er den efterfølgende vurdering af resultaterne af en udbudsprocedure, hvor styrker og svagheder evalueres, og der høstes erfaringer til fremtidige udbud. Det sker ved at indsamle relevante data i overensstemmelse med de organisatoriske og nationale rapporteringsforpligtelser.	Er i stand til: - at understøtte analysen af kontraktopfyldelsen, herunder ved at indsamle data fra udbudsstyringsprocessen, - at sikre registrering af alle transaktioner, og at der findes et revisionsspor, - at indsamle relevante data, der bidrager til at opfylde nationale og organisationens rapporteringsforpligtelser.	Er i stand til: - at rapportere om og evaluere kontrakter for at sikre, at organisationen lærer af erfaringerne, - at analysere resultatdata og formulere klare resultater og anbefalinger, - at foretage efterfølgende kontrol og udarbejde rapporter om de mest almindelige eksempler på utilstrækkelig opfyldelse.	Er i stand til: - at analysere komplekse tilfælde af utilstrækkelig opfyldelse med henblik på at identificere de underliggende årsager og anbefale afhjælpende foranstaltninger, - at sikre gennemsigtighed af data og resultater i overensstemmelse med organisationens og nationale politikker og standarder, - at gennemføre anbefalingerne i rapporter om revision og efterfølgende kontrol, - at føre en dialog med leverandører om forbedring af resultaterne.	Er i stand til: - at analysere rapporteringen vedrørende opfyldelsen af kontrakter for at vurdere, hvordan det bidrager til organisationens mål, - at gennemgå rapporter om komplekse tilfælde af utilstrækkelig opfyldelse, - at overvåge gennemførelsen af revisionsanbefalinger og rapporter fra efterfølgende kontrol, - at udvikle en kultur for dialog med leverandører i organisationen for at skabe klare kommunikationskanaler til feedback og forbedringer.
KOMPETENCE 19: KONFLIKTLØSNING OG MÆGLING	VIDEN OM: Konfliktløsnings- og mæglingsprocesser, herunder behandling af klager og procedurer inden for rammerne af det nationale klagesystem. Konfliktløsning og mægling henviser til følgende proces: - at forebygge og løse uenigheder, tvister og konflikter mellem parter i alle faser af udbudsproceduren og kontraktstyringen med henblik på at finde frem til en løsning, der kommer begge parter til gode - at behandle klager over organisationen i henhold til det nationale klagesystem - at forstå det nationale klagesystem og de nationale retsmidler samt konfliktløsningsmekanismer på forskellige niveauer	Er i stand til: - at identificere potentielle konflikter og henvise dem til det rigtige sted i organisationen i henhold til dens politik, - at indsamle oplysninger til støtte for behandling af klager.	Er i stand til: - at foregribe og tage skridt til at forebygge potentielle konflikter, - at analysere de faktiske omstændigheder i en situation objektivt og fremlægge klare resultater og anbefalinger vedrørende potentielle løsninger, - at deltage i konfliktløsningsprocessen, - at hjælpe med at behandle klager, f.eks. ved at formulere et passende svar.	Er i stand til: - at behandle proceduremæssige og kontraktlige problemstillinger, såsom krav og tvister osv., - at styre konfliktløsningsprocessen ved hjælp af forskellige konfliktløsnings-, voldgifts- og mæglingsteknikker, - at fremsætte henstillinger med henblik på at forbedre de organisatoriske procedurer for at undgå og løse konflikter og klager.	Er i stand til: - at gribe ind i tilfælde af konfliktoptrapning, - at give endelig godkendelse af svaret på klager, - at gennemføre erfaringer fra klagesager på nationalt og europæisk plan samt fra god praksis og sager, der blev løst uden en officiel klage, - at skabe en kultur for konfliktløsning og mægling med tilbudsgivere og leverandører.
KOMPETENCE 20: TILPASNINGSEVNE OG MODERNISERING	VIDEN OM: Teknikker og værktøjer til ændringsstyring. Offentlige indkøbere skal reagere og tilpasse sig skiftende opgaver og omstændigheder. Sådanne ændringer kan ske i form af arbejdsmetoder (f.eks. digitalisering), borgernes forventninger (f.eks. fødevarerikkerhed), teknologiske løsninger og udfordringer (f.eks. big data og cybersikkerhed), nødsituationer (f.eks. pandemier, naturkatastrofer) og politiske udfordringer (f.eks. klimaændringer). Offentlige indkøbere skal holde sig ajour med relevante ændringer i det retlige, politiske og teknologiske miljø for offentlige indkøb. De skal være åbne over for skiftende forhold, nye idéer og synspunkter og arbejdsmetoder. De skal kunne tilpasse sig, være	Er i stand til: - at tage imod nye prioriteter på en positiv måde og anvende nye værktøjer og processer, - at foreslå måder, hvorpå ændringer kan gennemføres effektivt, og have en positiv indstilling.	Er i stand til: - at implementere nye udbudsteknikker og -strategier i overensstemmelse med moderniseringsstrategier for udbud, - at bidrage til et miljø, der understøtter forandrings- og læringsprocesser i teamet og hos den enkelte.	Er i stand til: - at styre tiltag vedrørende innovation og ændringer for at opnå bedst mulig effektivitet, reaktionstid og tilpasning, - at tilpasse de interne procedurer og arbejds gange i overensstemmelse med de gennemførte ændringsinitiativer, - at forberede udbudsteamet og organisationen til at håndtere, reagere på og tilpasse sig ændringer, - at fremme et miljø, der understøtter innovation, læring og udvikling, og sikre, at der tages hensyn til lærings- og	Er i stand til: - at finde innovative og effektive måder at forbedre organisationens udbudsprocedurer på i overensstemmelse med innovationstendenser i den offentlige service, - at afdække fremtidige kompetencer og ekspertise, som organisationen skal bruge for hurtigt at kunne reagere og tilpasse sig, - at etablere organisatoriske rammer for læring og udvikling og

ProcurComp^{EU} - Den europæiske kompetenceramme for offentlige indkøbere

KOMPETENCE	BESKRIVELSE	GRUNDNIVEAU	MELLEMNIVEAU	AVANCERET NIVEAU	EKSPERTNIVEAU
	modstandsdygtige over for forandringer og endda byde forandringer velkommen ved at søge efter moderne og innovative løsninger til at overvinde nye udfordringer i forbindelse med offentlige indkøb. De skal kunne revurdere deres tilgang i nødsituationer for at sikre overensstemmelse, samtidig med at de udnytter den tilgængelige fleksibilitet fuldt ud. De bør finde lærings- og udviklingsmuligheder, der understøtter en fleksibel tilpasning til forandringer og nye værktøjer.			udviklingsbehov.	professionalisering gennem en opkvalificering af udbudsteamet, - at tilskynde til en kultur for forandring og innovation med henblik på at opnå bedre resultater for borgerne.
KOMPETENCE 21: ANALYTISK OG KRITISK TÆNKNING	VIDEN OM: Tilgange og værktøjer til analytisk og kritisk tænkning. Offentlige indkøbere har brug for analytisk og kritisk tænkning for at evaluere information nøjagtigt og objektivt. Her bruger de god dømmekraft, forudser muligheder og trusler og løser problemer på en effektiv og kreativ måde.	Er i stand til: - at indsamle og analysere relevante data og samtidig anvende eksisterende kvalitative og kvantitative tilgange på en sammenhængende måde, - at identificere og foreslå alternative løsninger, når problemer skal løses, - at udvise bevidsthed om muligheder og risici gennem hele udbudscyklussen.	Er i stand til: - at fortolke tendenser og mønstre i behandlingen af data, - at gennemgå dokumenter kritisk og sikre, at konsekvenser og risici tages i betragtning, - at analysere og øge bevidstheden blandt kolleger og interessenter om potentielle risici og foreslå passende tilgange til at afbøde risici.	Er i stand til: - at udvikle analytiske processer for at sikre, at alle relevante faktorer tages i betragtning, - at opstille kriterier for evaluering af data, samtidig med at der tages hensyn til både nuværende og fremtidige behov, - at tilpasse udbudsmetoden til de konkrete omstændigheder og krav.	Er i stand til: - at bestemme analysens art og omfang, - at fortolke analyseresultater for at støtte og motivere strategiske beslutninger, - at styre overvågningen af nye trusler.
KOMPETENCE 22: KOMMUNIKATION	VIDEN OM: Kommunikationsværktøjer og -teknikker, og hvordan man anvender principperne for offentlige udbud i forskellige kommunikationssituationer. Kommunikation har til formål at sikre, at interessenterne forstår målene og processerne for udbudspolitikken generelt og de enkelte udbudsprocedurer. Den bygger på brugen af passende kommunikationskanaler (mundtlige, skriftlige og elektroniske) til at formidle relevante og nøjagtige oplysninger i overensstemmelse med principperne for offentlige udbud om ikke-forskelsbehandling, gennemsigtighed og ligebehandling. I den forbindelse skal offentlige indkøbere tilpasse kommunikationsmediet og budskabet til målgruppen.	Er i stand til: - at lytte aktivt og tale og skrive klart, logisk og præcist, - at sikre effektiv formidling af oplysninger gennem forskellige kommunikationskanaler, - at støtte teamet i udformningen af klar og god kommunikation.	Er i stand til: - at bruge aktiv lytning og kommunikationsevner i samtaler og møder, - at skabe detaljeret og nøjagtig kommunikation for at præsentere udbudsprioriteterne i organisationens kommunikationsstrategi.	Er i stand til: - at skabe strategisk, interessant og overbevisende kommunikation med et konsekvent budskab om værdier og mål, - at gennemføre organisationens kommunikationsstrategi i forbindelse med specifikke udbudsprojekter ved at definere de relevante resultater, føre tilsyn med deres udformning og levering og skabe en struktur, der sikrer en god kommunikation.	Er i stand til: - at skabe og fremme et åbent og gennemsigtigt miljø for kommunikation inden for organisationen, - at fastlægge en kommunikationsstrategi for offentlige indkøb for organisationen, som fremmer organisationens udbudsprioriteter, - at fremme kreative, innovative og virksomhedsfulde kommunikationsmetoder, - at behandle komplekse anmodninger om oplysninger og kontroversielle problemstillinger både inden for og uden for organisationen.
KOMPETENCE 23: ETIK OG OVERHOLDELSE	VIDEN OM: De gældende procedureregler og -principper samt værktøjer, kodekser og vejledninger, der bidrager til at sikre overholdelsen heraf. Alle de interessenter, der er involveret i offentlige udbud, skal sikre overholdelse af alle gældende regler, adfærdskodekser og retningslinjer samt af principperne for offentlige udbud: ligebehandling, ikke-forskelsbehandling, gennemsigtighed og proportionalitet. Alle interessenter, der beskæftiger sig med offentlige udbud, skal sikre kontrol gennem hele rækken af konkrete opgaver og anvende de tilgængelige værktøjer til at vurdere risikoen for interessekonflikter, korrupsion på den ene side og konkurrencebegrænsende praksis fra leverandørernes side, herunder hemmelige aftaler og samordning af tilbudsgivning, eller	Er i stand til: - at udvise etisk og professionel adfærd i overensstemmelse med organisationens adfærdskodeks og etiske standarder, - at have fokus på overholdelse af reglerne i forbindelse med gennemførelsen af udbud.	Er i stand til: - at forstå og følge organisationens politikker for overholdelse af reglerne, deres omfang og de krav og risici, der er forbundet med dem, - at forstå og vurdere virkningerne og konsekvenserne af en overtrædelse af etiske standarder og overholdelsespolitikker, - at rådføre sig med juridiske og andre relevante eksperter, hvis der er i tvivl om praksis med hensyn til overholdelse af reglerne.	Er i stand til: - at formidle organisationens adfærdskodeks og etiske standarder blandt personalet, - at gennemgå og overvåge udbudsprojekter og sikre, at processer i forsyningskæden er i overensstemmelse med nationale etiske politikker, - at give praktiske anbefalinger med henblik på at forbedre overholdelsen af organisationens regler for overholdelse og adfærdskodeks.	Er i stand til: - at udforme organisationens adfærdskodeks og etiske standarder og skabe betingelserne for, at personalet kan overholde dem, gennem vejledning, uddannelse og lederskab, - at skabe en kultur for overholdelse i organisationen og sikre, at den er i overensstemmelse med de nationale regler og politikker, - at overvåge tiltag og planer, der fremmer effektiv overholdelse og løbende forbedringer, - at analysere og identificere problemer med overholdelse, der kan få

ProcurComp^{EU} - Den europæiske kompetenceramme for offentlige indkøbere

KOMPETENCE	BESKRIVELSE	GRUNDNIVEAU	MELLEMNIVEAU	AVANCERET NIVEAU	EKSPERTNIVEAU
	potentielle overholdelsesproblemer i deres arbejde på den anden side.				konsekvenser for arbejdets kvalitet og organisationens udvikling.
KOMPETENCE 24: SAMARBEJDE	<p>VIDEN OM: Samarbejdsværktøjer og -teknikker.</p> <p>Ingen offentlige indkøbere arbejder isoleret. For at få succes skal offentlige indkøbere samarbejde med hinanden og deres omgivelser. Dette betyder, at man skal arbejde i teams og tilskynde til udveksling af idéer og strategier samt indsamling af input og ekspertise. Dette gælder også for en lille organisation, hvor den offentlige indkøber vil skulle bruge både interne og eksterne interessenter, samt for større organisationer og indkøbscentraler, hvor der er en bevidst strategi for opbygning af tværfaglige udbudsteams for specifikke udbudsprocedurer (f.eks. jurist, økonom, specialist eller fagekspert).</p>	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at tage ansvar for deres rolle og aktivt bidrage til at nå udbudsteamets mål, - at forstå betydningen af at opbygge relationer baseret på tillid og pålidelighed, - at udvise gode samarbejdsevner i teamet, - at være ærlig og retfærdig over for andre og udvise hensyn og respekt. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at bidrage til teamdynamikken for at sikre samarbejdsbaserede og positive arbejdsrelationer og skabe et godt team, - at udvikle og forbedre relationerne inden for forskellige afdelinger og med interessenter, borgere, leverandører osv. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at fremme betydningen af og fordelene ved mangfoldighed og inklusion i udbudsteams, - at dele viden med andre, samtidig med at andres erfaringer og færdigheder anerkendes, - at lette udvekslingen af ekspertise og ressourcer med og mellem teams under hensyntagen til deres strukturelle, funktionelle og kulturelle dimension, - at opbygge stærke teams, der udnytter forskelle med hensyn til ekspertise, kompetencer og baggrund. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at skabe holdånd og en fælles kultur for at sikre effektivt teamwork og samarbejde, - at skabe et gunstigt miljø for teamwork for at opnå resultater, - at udnytte fordelene ved forskellige teams og samarbejde med interessenter for at opnå resultater for organisationen, - at fungere som rollemodel og gå foran med et godt eksempel på samarbejde i organisationen.
KOMPETENCE 25: STYRING AF INTERESSENTRELATIONER	<p>VIDEN OM: Centrale begreber og metoder vedrørende styring af interessentrelationer.</p> <p>Styring af interessentrelationer betyder, at der skabes og opretholdes solide interne og eksterne relationer baseret på gensidig tillid og troværdighed. Offentlige indkøbere er ofte nødt til at gå i dialog med interessenter for at nå organisationens mål og bidrage til en bæredygtig udvikling af interessentrelationerne.</p>	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at identificere interne og eksterne interessenter og forstå deres behov, - at opretholde gode arbejdsrelationer med interne og eksterne interessenter på operationelt plan, - at tage alle interessenters synspunkter i betragtning i forbindelse med analyse af problemer og muligheder, - at søge at finde løsninger, der skaber balance mellem forskellige interessenters behov, og søge løsninger, der er til gavn for alle parter. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at sikre, at interessenternes behov høres og håndteres effektivt, - at udvikle gode arbejdsrelationer og god kommunikation med interne og eksterne interessenter baseret på gensidig tillid, - at analysere de potentielle positive og negative konsekvenser for at vælge de bedst egnede metoder til styring af interessentrelationer, - at opbygge og styre relationer med de fagspecifikke interessenter for at sikre, at strategierne for interessenterne er bæredygtige. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at fungere som løftestang for solide arbejdsrelationer baseret på tillid, engagement og integritet, - at motivere interne og eksterne interessenter til at opnå de ønskede resultater, - at skabe et miljø, hvor der kan opnås win-win-løsninger, - at arbejde proaktivt på at foregribe og afbøde potentielle udfordringer med kommunikationen med interessenterne, - at udvikle og udnytte strategiske interessentrelationer. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at fremme solide og effektive arbejdsrelationer på højt plan, - at skabe en kultur for gode interessentrelationer inden for organisationen, - at sikre, at organisationens strategier omfatter god styring af interessentrelationer, - at afdække og prioritere strategiske interessentrelationer, - at tage ansvaret for at forbedre interessenternes resultater og engagement på organisatorisk plan.
KOMPETENCE 26: TEAMLEDELSE OG LEDERSKAB	<p>VIDEN OM: De vigtigste begreber og metoder til teamledelse.</p> <p>Teamledelse og lederskab er afgørende for at angive en klar retning og opnåelige mål for de forskellige udbudsteams og -funktioner. De bør anvendes til at fremme et samarbejdsbaseret miljø og arbejde hen imod fælles mål. Dette indebærer brug af metoder og teknikker, der er skræddersyet til teamet og støtter dets medlemmer, og som klart definerer roller og ansvarsområder, opstiller forventninger til den enkeltes og hele gruppens resultater og opfordrer teamet til at samarbejde om at nå de fastsatte mål.</p>	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at forstå og tilpasse sig forskellige ledelsesstile, - at tilskynde til åben kommunikation inden for teamet, - at give konstruktiv feedback for at sikre løbende forbedringer inden for teamet, organisationen og tjenesten, - at fremsætte konstruktive forslag til forbedringer. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at forstå, at det er nødvendigt at afstemme teamets arbejde med opfyldelsen af organisationens mål og handle i overensstemmelse med det, - at give teammedlemmerne regelmæssig feedback om deres styrker og svagheder, - at lytte og værdsætte input fra andre teammedlemmer. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at udvise gennemslagskraft, tillid og følelsesmæssig intelligens ved ledelsen af teamet, - at planlægge, forvalte, prioritere og uddelegere ansvar i overensstemmelse med kompetencerne i teamet, - at tilskynde til og støtte forandringsinitiativer og inddrage teammedlemmerne. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at udvikle en kultur for bedste praksis og innovation i udbudsteamet og organisationen, - at fremme og støtte en positiv teamledelse og lederskabspraksis, - at lede forandringsinitiativer for at opfylde de politiske krav.

ProcurComp^{EU} - Den europæiske kompetenceramme for offentlige indkøbere

KOMPETENCE	BESKRIVELSE	GRUNDNIVEAU	MELLEMNIVEAU	AVANCERET NIVEAU	EKSPERTNIVEAU
KOMPETENCE 27: ORGANISATORISK BEVIDSTHED	<p>VIDEN OM: Organisationens administrative struktur, procedurer og processer, interne kultur og retlige og politiske rammer.</p> <p>Organisatorisk bevidsthed er forståelsen af den administrative struktur, organisationskulturen samt den retlige og politiske ramme, organisationen opererer inden for. Det giver mulighed for at forstå de forskellige interessenters bevæggrunde og motivation og træffe passende foranstaltninger, der kan sikre valuta for pengene og det bedste resultat for organisationen.</p>	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at handle i overensstemmelse med organisationens vision, mission og værdier, - at identificere relevante uddannelsesmuligheder med henblik på at støtte sin egen faglige udvikling, - at forstå organisationens struktur og processer, og hvordan forskellige afdelinger påvirker indkøbsbeslutningerne. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at identificere interne interessenters interesser og bevæggrunde og påpege risici i forbindelse hermed, - at forstå og respektere organisationens retlige rammer, - at søge vejledning og rådgivning fra eksperter i organisationen for at løse problemer. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at udforme og levere relevant uddannelse med henblik på at formidle organisationens værdier og arbejdsmetoder, - at fremme organisationens værdier og sociale aspekter for at skabe godt teamwork, - at have den størst mulige viden om organisationens interne processer og procedurer samt systemer og værktøjer. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at lede og påvirke politiske drøftelser på højt plan, - at fastlægge klare karrieremuligheder og lærings- og udviklingsmuligheder, - at styre organisationens strategi for at opnå valuta for pengene.
KOMPETENCE 28: PROJEKTLEDELSE	<p>VIDEN OM: De centrale begreber og værktøjer inden for projektledelse, der er relevante for den offentlige forvaltning.</p> <p>Effektiv gennemførelse af et udbudsprojekt kræver forståelse og anvendelse af centrale begreber, metoder og værktøjer til styring af udbudsprocedurer. Projektledelse kan bruges til at sikre, at udbudsprojekter gennemføres i overensstemmelse med forventet tidsplan, budget, kvalitet, inddragelse af interessenter og risikobegrænsning.</p>	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at udføre enkle opgaver og støtte udførelsen af projektleverancer, - at overholde retningslinjerne og tidsplanen for projektleverancer og projektaktiviteter. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at træffe informerede og hensigtsmæssige beslutninger, der støtter projektets udvikling, - at tilrettelægge og koordinere aktiviteter i overensstemmelse med projektmålene og -strategien, - at rapportere om projektets forløb og resultater, herunder kvalitetsvurdering, - at lede et individuelt projekt fra afgrænsningsfasen til projektafslutning, - at identificere opgaver og uddelegere dem til de rette medarbejdere. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at sikre, at vigtige milepæle og projektleverancer opfyldes for at nå projektets mål, - at overvåge og levere komplekse projekter i et usikkert miljø, - at håndtere komplekse budgetspørgsmål og kommunikation med interessenter, - at fastlægge en ramme og strategi for projektet for at sikre den rette tilpasning af projektmålene til den overordnede strategi. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at implementere relevante projektledelsessystemer og -værktøjer for organisationen, - at tage ansvar for projektets effektivitet og anvendelse af den valgte tilgang, - at styre organisationens projektledelsesstrategi og foregribe vigtige risici og uventede situationer og afbøde dem.
KOMPETENCE 29: RESULTATORIENTERING	<p>VIDEN OM: Strategier og metoder for omkostnings- og resultatstyring samt centrale resultatindikatorer (KPI'er), der bidrager til at identificere ineffektivitet og overvåge økonomien i indkøbene, og hvorvidt der skabes valuta for pengene.</p> <p>Offentlige indkøbere skal fokusere deres indsats og prioritere deres arbejde, så de skaber valuta for pengene i overensstemmelse med retningslinjer og politikker for offentlige myndigheder. Deres rolle er at opnå omkostningsbesparelser og strategiske og bæredygtige mål, proaktivt at identificere ineffektivitet, overvinde hindringer og tilpasse deres tilgang til konsekvent at træffe bæredygtige og effektive indkøbsbeslutninger.</p>	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at styre tiden effektivt og prioritere sit arbejde for at overholde fristerne, - at vurdere og forbedre sin egen indsats, - at forfølge individuelle mål med energi og vedholdenhed og gå efter høje præstationsstandarder, - at udvikle en grundlæggende faktuel forståelse af de organisatoriske drivkræfter. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at udvise vedholdenhed og engagement for at nå teamets og organisationens mål, - at fastsætte mål for teamet, der støtter organisatoriske mål og centrale resultatindikatorer, - at holde teamet fokuseret ved at opstille kort- og langsigtede handlingsplaner, - at styre teamets resultater effektivt med henblik på at opnå valuta for pengene, - at måle, i hvilket omfang målene er nået. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at fastsætte mål, der understøtter målene om resultater og valuta for pengene, - at sætte udbudsteamet i stand til at opnå standarder og resultater i overensstemmelse med organisationens værdier og mission, - at overvåge og analysere resultaterne, herunder ved hjælp af statistiske analyseteknikker, med henblik på at fastsætte nye mål. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at udvise strategisk bevidsthed om den rolle, som interne teams og eksterne interessenter spiller med hensyn til at skabe vellykkede udbudsprocedurer, - at motivere og påvirke interessenternes adfærd med henblik på at nå organisationens mål, - at skabe en resultatorienteret kultur og udforme en organisatorisk struktur, der støtter målene, - at fastsætte høje mål for valuta for pengene og resultater.
KOMPETENCE 30: RISIKOSTYRING OG INTERN KONTROL	<p>VIDEN OM: De forskellige former for risici i forbindelse med udbudsprocesser og afhjælpende foranstaltninger, intern kontrol og revision set fra et udbudsperspektiv.</p> <p>Offentlige indkøb foregår i et krydsfelt mellem offentlige og private interesser. De er underlagt flere niveauer af intern og ekstern kontrol, herunder også medieomtale, og opfattes i vidt omfang som et vigtigt risikoområde for svig og korruption. En stor</p>	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at forstå, at udbud er sårbare over for risici, såsom svig og korruption, og bidrage til at afdække dem, - at gennemføre risikostyringsprocesser såsom forandringsledelse og versionskontrol. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at udføre de forskellige interne kontrol- og revisionsfunktioner, - at anvende og tilpasse de interne kontrolprocedurer til udbud. 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at styre risici for at øge værdien af udbudsaktiviteterne proaktivt, - at implementere avancerede risikostyringsprocesser og -redskaber, herunder IT-baserede, - at anvende input fra risikovurderinger som input til udformning af 	<p>Er i stand til:</p> <ul style="list-style-type: none"> - at bruge avancerede risikostyrings- og kontrolaktiviteter, både på operationelt og strategisk plan, - at beherske alle interne og eksterne sikkerhedsfunktioner og bruge dem til at øge værdien af udbudsprocedurerne, - at integrere kontrol- og

https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_da

ProcurComp^{EU} - Den europæiske kompetenceramme for offentlige indkøbere

KOMPETENCE	BESKRIVELSE	GRUNDNIVEAU	MELLEMNIVEAU	AVANCERET NIVEAU	EKSPERTNIVEAU
	del af de offentlige indkøbers arbejde er som sådan at styre en række overlappende risici. Dette kræver en streng og gennemtænkt anvendelse af afbødende foranstaltninger og kontrolforanstaltninger samt en proaktiv tilgang til beskyttelse af organisationens og offentlighedens interesser.			udbudsstrategier og -politikker, - at foreslå forbedringer af det interne kontrolsystem for udbud.	risikostyringsprocesser fuldt ud i de administrative og operationelle udbudssystemer ved at anvende etablerede kommunikationskanaler med konkurrencemyndigheder og korruptionsbekæmpende myndigheder, - at bruge udbudssystemet fordele og værktøjer til at forbedre udformningen og gennemførelsen af kontroller.