



# ProcurComp<sup>EU</sup>

Europski okvir kompetencija  
za stručnjake za javnu nabavu



*Unutarnje tržište,  
industrija,  
poduzetništvo te  
mali i srednji  
poduzetnici*

EUROPSKA KOMISIJA

Glavna uprava za unutarnje tržište, industriju, poduzetništvo te male i srednje poduzetnike

Uprava DDG2.G – Javna nabava

Odjel G.1 – Strategija javne nabave

Europska komisija

B-1049 Bruxelles

Osobe za kontakt: Katharina Knapton-Vierlich i Justyne Balasinska

E-adresa: GROW-G1@ec.europa.eu

Internetska stranica: [https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers\\_hr](https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_hr)

# ***ProcurComp<sup>EU</sup>***

—

## **Europski okvir kompetencija za stručnjake za javnu nabavu**

Rukopis dovršen u lipnju 2020

Ovaj dokument Europska komisija je pripremila od strane PwC-a, ali odražava samo mišljenja autorâ i Komisiju se ne može smatrati odgovornom za moguću uporabu ove publikacije.

Luxembourg: Ured za publikacije Europske unije, 2020.

© Europska unija, 2020.



Politika ponovne uporabe dokumenata Europske komisije uređena je na temelju Odluke Komisije 2011/833/EU od 12. prosinca 2011. o ponovnoj uporabi dokumenata Komisije (SL L 330, 14.12.2011., str. 39.).

Osim ako je navedeno drukčije, ponovna uporaba ovog dokumenta dopuštena je u skladu s licencijom Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). To znači da je ponovna uporaba dopuštena uz navođenje relevantnih podataka i svih izmjena.

Za svaku uporabu ili reprodukciju elemenata koji nisu u vlasništvu Europske unije možda će biti potrebno zatražiti dopuštenje izravno od odgovarajućih nositelja prava.

Print ISBN 978-92-76-17981-8 doi: 10.2873/55669 ET-01-20-242-HR-C

PDF ISBN 978-92-76-17956-6 doi: 10.2873/701517 ET-01-20-242-HR-N

# SADRŽAJ

ProcurComp <sup>EU</sup> – Europski okvir kompetencija za stručnjake za javnu nabavu .....	3
POJMOVNIK .....	6
SAŽETAK .....	8
PREGLED. ProcurComp <sup>EU</sup> – Europski okvir kompetencija za stručnjake za javnu nabavu .....	10
1. Čemu služi europski alat za profesionalizaciju javne nabave? .....	10
2. Što je ProcurComp <sup>EU</sup> ? .....	15
3. Za što se ProcurComp <sup>EU</sup> može upotrebljavati? .....	18
I. DIO Matrica kompetencija iz okvira ProcurComp <sup>EU</sup> .....	25
1. Kako treba tumačiti matricu kompetencija iz okvira ProcurComp <sup>EU</sup> ? .....	25
2. Matrica kompetencija iz ProcurComp <sup>EU</sup> okvira .....	28
II. Dio Alat za samoprocjenu .....	66
1. Postupak samoprocjene .....	66
2. Profili radnih mjesta u procurcomp <sup>EU</sup> okviru .....	68
3. Upitnik za samoprocjenu .....	73
4. Rezultati procjene .....	78
III. DIO OPĆI PLAN OSPOSOBLJAVANJA IZ OKVIRA PROCURCOMP <sup>EU</sup> .....	81
1. Što je opći plan osposobljavanja? .....	81
2. Opći moduli osposobljavanja u ProcurComp <sup>EU</sup> okviru .....	83

## POJMOVNIK

<b>Pojam</b>	<b>Definicija<sup>1</sup></b>
<b>Alat za samoprocjenu</b>	upitnik koji pomaže u procjeni znanja i vještina pojedinaca i organizacija u odnosu na ciljne razine kako bi se utvrdili prednosti i nedostaci u pogledu kompetencija.
<b>Ciljne razine stručnosti</b>	željena razina znanja i vještina koji se očekuju od stručnjaka za javnu nabavu u okviru određene kompetencije.
<b>Dokumentacija o nabavi</b>	bilo koji dokument koji je izradio naručitelj ili na koji naručitelj upućuje, a u kojemu se opisuju ili određuju elementi nabave ili postupka
<b>E-nabava</b>	provedba postupka javne nabave elektroničkim putem.
<b>Europske direktive o javnoj nabavi</b>	direktive kojima se utvrđuju pravila o postupcima javne nabave koje naručitelji provode u vezi s ugovorima o javnoj nabavi i projektnim natječajima u Europskoj uniji.
<b>Gospodarski subjekt</b>	sve fizičke ili pravne osobe ili javni subjekti koji nude izvođenje radova, isporuku robe ili pružanje usluga na tržištu.
<b>Horizontalne kompetencije povezane s nabavom</b>	skupina kompetencija povezanih s nabavom koje su primjenjive na sve faze životnog ciklusa javne nabave.
<b>Interpersonalne kompetencije</b>	skupina mekih kompetencija koje stručnjacima za javnu nabavu omogućuju interakciju i suradnju s drugim stručnjacima.
<b>Ishodi učenja</b>	ono što bi pojedinci trebali znati i trebali moći raditi nakon što završe osposobljavanje.
<b>Izračun troška životnog vijeka</b>	odnosi se na sve troškove nastale tijekom životnog vijeka radova, robe ili usluga.
<b>Javna nabava</b>	odnosi se na radove, robu ili usluge koje (javni i sektorski) naručitelji stječu od gospodarskih subjekata putem ugovora o javnoj nabavi.
<b>Javni naručitelj</b>	Državna, odnosno državna tijela, jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, tijela javnog prava i udrženja koje je osnovalo jedno ili više navedenih tijela.
<b>Kompetencija</b>	znanje, vještine i stavovi koji pojedincima i organizacijama omogućuju učinkovito djelovanje na poslu ili u nekoj situaciji.
<b>Kompetencije nakon dodjele ugovora</b>	skupina kompetencija povezanih s nabavom koje su potrebne nakon dodjele ugovora o javnoj nabavi te uključuju i upravljanje ugovorima.
<b>Kompetencije prije dodjele ugovora</b>	skupina kompetencija povezanih s nabavom koje se odnose na zadaće i aktivnosti koje prethode dodjeli ugovora o javnoj nabavi.
<b>Kompetencije specifične za nabavu</b>	kategorija kompetencija specifičnih za upravljanje postupcima javne nabave.
<b>Kompetencije usmjerene na uspješnost</b>	skupina mekih kompetencija povezanih s povećanjem učinkovitosti k ostvarivanju/postizanju nabolje vrijednosti za novac u postupcima javne nabave.
<b>Matrica kompetencija</b>	struktura kojom se prikazuje i opisuje skup kompetencija koje se mogu primijeniti na nekoliko profila radnih mjesta.
<b>Meke kompetencije</b>	kategorija kompetencija povezanih s vještinama ponašanja koje su po svojoj prirodi transverzne.

<sup>1</sup> Usp. i <https://europass.cedefop.europa.eu/hr/education-and-training-glossary/>

<b>Nabava</b>	strukturirani postupak usmjeren na stjecanje radova, robe i usluga na tržištu, često putem postupka nadmetanja ili podnošenja ponuda po natječaju, te utvrđivanje i dogovaranje uvjeta za to stjecanje.
<b>Okvir kompetencija</b>	model koji pojedincima i organizacijama služi kao referentni okvir te im pruža alate za utvrđivanje, procjenu i unaprjeđenje kompetencija.
<b>Opći plan osposobljavanja</b>	strukturirani dokument u kojem se opisuju očekivani standardni sadržaj osposobljavanja i ishodi učenja za određeni skup kompetencija.
<b>Osobne kompetencije</b>	skupina mekih kompetencija povezanih s ponašanjem i osobinama koji se očekuju od stručnjaka za javnu nabavu te s načinom na koji bi oni trebali razmišljati.
<b>Profili radnih mjesta</b>	skup kompetencija koje odražavaju zadaće i odgovornosti kompetentnog stručnjaka za javnu nabavu te odgovarajuće ciljne razine stručnosti.
<b>Razine stručnosti</b>	konkretne očekivane razine znanja i vještina koje bi stručnjaci za nabavu trebali posjedovati te odgovornosti koje bi trebali moći preuzeti. Za svaku kompetenciju opisane su četiri razine stručnosti: 1. osnovna, 2. srednja, 3. napredna, 4. stručna.
<b>Središnje tijelo za nabavu</b>	središnje tijelo za nabavu je javni naručitelj koji stječe robu ili usluge, dodjeljuje ugovore o javnoj nabavi i sklapa okvirne sporazume o radovima, robi ili uslugama namijenjenima najmanje jednom naručitelju.
<b>Strateški pristup javnoj nabavi</b>	upotreba održive i inovativne nabave kao moćnog alata za odgovorniji i strateškiji pristup trošenju javnog novca u svrhu prilagodbe društvenim, ekološkim i gospodarskim izazovima te potpore istinskom tržišnom, malom i srednjem poduzetništvu, natjecanju i inovacijama.
<b>Stručnjaci za javnu nabavu</b>	svi pojedinci koje zapošljava (javni i sektorski) naručitelj i koji su odgovorni za najmanje jednu fazu postupka nabave ili sudjeluju u najmanje jednoj fazi postupka nabave.
<b>Troškovna učinkovitost</b>	Najbolji omjer troškova, kvalitete i održivosti koja odgovara zahtjevima javnog naručitelja u pogledu nabave.
<b>Vještine</b>	spособnost obavljanja određene djelatnosti ili zadaće stečena stručnim iskustvom ili praktičnim osposobljavanjem.
<b>Zbirna nabava</b>	postupak spajanja nekoliko postupaka nabave kako bi se ostvarila veća vrijednost i ušteda.
<b>Znanje</b>	činjenične, teoretske ili praktične informacije o nekom predmetu koje pojedinac može naučiti kroz obrazovanje ili osposobljavanje.

## SAŽETAK

Profesionalizacija radne snage u javnoj nabavi ključna je u osiguravanju da naručitelji imaju vještine, znanje i integritet koji su potrebni da bi poslove i zadaće obavljali u skladu sa zakonom, učinkovito, djelotvorno i strateški kako bi građanima kroz postupak nabave omogućili da na tržištu, za određeni novac, dobiju najveću vrijednost za kupljenu robu, rad ili uslugu.

Europska komisija objavila je 2017. Preporuku o profesionalizaciji javne nabave<sup>2</sup> kako bi potaknula države članice EU-a da na nacionalnoj razini izrade politike i inicijative profesionalizacije usmjerene na profesionalizaciju javne nabave. Preporuka je dio strategije javne nabave<sup>3</sup>, u kojoj se definiraju prioritete politike javne nabave EU-a. Europska komisija podupire države članice u njihovim nastojanjima pružajući praktičarima smjernice, osposobljavanje i tehničku pomoć te olakšavajući razmjenu dobre prakse i inovativnih pristupa.<sup>4</sup>

Svrha Europskog okvira kompetencija za stručnjake za javnu nabavu (ProcurComp<sup>EU</sup>), kao dijela te potpore, jest valorizirati profesiju nabave kao stratešku funkciju te je pripremiti za buduće izazove. To je dobrovoljni instrument koji je razvila i omogućila Europska komisija (Glavna uprava za unutarnje tržište, industriju, poduzetništvo te male i srednje poduzetnike) kao pomoć javnim naručiteljima, tijelima za javnu nabavu i organizacijama za osposobljavanje u utvrđivanju i jačanju kompetencija koje treba osnažiti.

Profesionalizacija i upravljanje ljudskim resursima u javnoj nabavi nailaze na niz izazova. Na primjer, nabava često nije organizirana na način da postoji organizacijska struktura s funkcijama koje su usklađene s odgovarajućim osposobljavanjem, zapošljavanjem i razvojem karijere. Javni službenici često je obavljaju kao dodatnu zadaću premda možda nemaju posebne vještine povezane s javnom nabavom. Nadalje, poslovne vještine su u javnoj upravi često podcijenjene pa je pristup koji se primjenjuje previše legalistički i usmjeren na usklađenost.

Okviri kompetencija su alat za ljudske resurse kojim se definira skup znanja i vještina koje pojedinci trebaju posjedovati kako bi djelotvorno i učinkovito obavljali posao i zadaće. Ako se primijeni na javnu nabavu, okvirom kompetencija može se poduprijeti više ciljeva. Pojedincima može pomoći da samostalno procijene svoje vještine i prednosti, utvrde nedostatke i potrebe za osposobljavanjem, osmisle i planiraju osobni razvoj i razvoj karijere te poboljšaju uspješnost. Na razini organizacije okvir kompetencija može se upotrebljavati za procjenu i poboljšanje organizacijske i kadrovske uspješnosti te kako bi se osigurala vrlo učinkovita funkcija nabave koja može odgovoriti na prioritete u vezi s politikom organizacije.

ProcurComp<sup>EU</sup> okvirom državama članicama ili organizacijama ne nastoji se nametnuti neko konkretno rješenje. Njegov cilj nije stvaranje ograničenja ni minimalnih zahtjeva za pristup poslovima u nabavi. Naprotiv, trebalo bi na njega gledati kao na dobrovoljan i potpuno prilagodljiv alat kojim se nastoji:

- olakšati zapošljavanje, osposobljavanje i razvoj karijere svih dotičnih stručnjaka
- omogućiti organizacijama da usmjeravaju upravljanje ljudskim resursima tako da ono odgovara njihovim ciljevima
- poboljšati razinu kompetencija svih radnika zaposlenih u javnoj nabavi te
- učiniti nabavu cjenjenijom zbog njezine multidisciplinarne i strateške dimenzije, a time i atraktivnijom.

Postupak razvoja ProcurComp<sup>EU</sup> okvira za stručnjake za javnu nabavu uključivao je preispitivanje postojećih okvira kompetencija za nabavu i opsežno savjetovanje s dionicima iz međunarodnih i stručnih organizacija te središnjih tijela za nabavu, sa stručnjacima za javnu nabavu na razini EU-a i predstavnicima država članica EU-a. Htjeli bismo ovom prilikom zahvaliti više od 300 stručnjaka i dionika koji su izdvojili vrijeme kako bi s nama podijelili svoja stajališta u okviru Savjetodavnog odbora, razgovora, radionica, ciljnih skupina i sastanaka stručne skupine te koji su sudjelovali u pilot-projektu koji je obuhvaćao 30 organizacija iz 15 zemalja.

Cijeli paket ProcurCompEU okvira za stručnjake za javnu nabavu sastoji se od nekoliko elemenata, među kojima su:

- **Matrica kompetencija**, u kojoj se definiraju kompetencije i vještine koje bi stručnjaci za javnu nabavu trebali posjedovati ovisno o ulozi koju obavljaju
- **Alat za samoprocjenu**, koji stručnjaci za javnu nabavu i organizacije mogu upotrebljavati za procjenu svoje razine stručnosti i organizacijske zrelosti u pogledu različitih kompetencija utvrđenih u Matrici kompetencija
- **Opći plan osposobljavanja**, u kojem se prikazuje kako javne uprave mogu usavršiti svoje stručnjake za nabavu

<sup>2</sup> Preporuka Komisije (EU) 2017/1805 od 3. listopada 2017. o profesionalizaciji javne nabave – Izgradnja strukture za profesionalizaciju javne nabave: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32017H1805>

<sup>3</sup> [https://ec.europa.eu/growth/content/increasing-impact-public-investment-through-efficient-and-professional-procurement-0\\_hr](https://ec.europa.eu/growth/content/increasing-impact-public-investment-through-efficient-and-professional-procurement-0_hr)

<sup>4</sup> [https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers\\_hr](https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_hr)



- **Studija o profesionalizaciji javne nabave u EU-u i izvan njega** u kojoj se daje pregled politika profesionalizacije u javnoj nabavi povezanih s upravljanjem ljudskim resursima na temelju kompetencija u državama članicama i odabranim trećim zemljama.

# PREGLED. PROCURCOMP<sup>EU</sup> – EUROPSKI OKVIR KOMPETENCIJA ZA STRUČNJAKE ZA JAVNU NABAVU

## 1. ČEMU SLUŽI EUROPSKI ALAT ZA PROFESIONALIZACIJU JAVNE NABAVE?

### 1.1. Čemu služi ProcurComp<sup>EU</sup>?

Profesionalizacija radne snage u javnoj nabavi ključna je u osiguravanju da naručitelji imaju vještine, znanje i integritet koji su potrebni da bi poslove i zadaće obavljali u skladu sa zakonom, učinkovito, djelotvorno i strateški kako bi građanima pružili najbolju vrijednost za novac.

Europska komisija objavila je 2017. Preporuku o profesionalizaciji javne nabave<sup>5</sup> kako bi potaknula države članice EU-a da na nacionalnoj razini izrade politike i inicijative profesionalizacije usmjerene na profesionalizaciju javne nabave. Ova je Preporuka dio strategije javne nabave<sup>6</sup>, u kojoj je prepoznata važnost strateškog pristupa javnoj nabavi kao pouzdanog alata za trošenje javnog novca u svrhu prilagodbe društvenim, ekološkim i gospodarskim izazovima te potpore istinskom tržišnom natjecanju i inovacijama. Europska komisija podupire države članice u njihovim nastojanjima pružajući praktičarima smjernice, osposobljavanje i tehničku pomoć te olakšavajući razmjenu dobre prakse i inovativnih pristupa.<sup>7</sup>

Svrha Europskog okvira kompetencija za stručnjake za javnu nabavu (ProcurComp<sup>EU</sup>), kao dijela te potpore, jest valorizirati profesiju nabave kao stratešku funkciju te je pripremiti za buduće izazove. To je dobrovoljni instrument koji je razvila i omogućila Europska komisija (Glavna uprava za unutarnje tržište, industriju, poduzetništvo te male i srednje poduzetnike) kao pomoć naručiteljima, tijelima za javnu nabavu i organizacijama za osposobljavanje pri utvrđivanju i jačanju kompetencija koje treba osnažiti.

Profesionalizacija i upravljanje ljudskim resursima u javnoj nabavi nailaze na niz izazova. Nabava često nije jasno određena organizacijska funkcija s odgovarajućom putanjom osposobljavanja, zapošljavanja i karijere. Javni službenici često je obavljaju kao dodatnu zadaću premda možda nemaju posebne vještine povezane s javnom nabavom. Nadalje, poslovne vještine su u javnoj upravi često podcijenjene pa je pristup koji se primjenjuje previše legalistički i usmjeren na usklađenost.

Pristup upravljanju ljudskim resursima koji se temelji na kompetencijama omogućuje organizacijama da upravljaju uspješnošću, osposobljavanjem i razvojem karijera u skladu s općim strateškim planom organizacije. Okviri kompetencija su alat za upravljanje ljudskim resursima kojim se definira skup znanja i vještina koje pojedinci trebaju posjedovati kako bi djelotvorno i učinkovito obavljali svoj posao i zadaće. Ako se primijeni na javnu nabavu, okvirom kompetencija može se poduprijeti više ciljeva. Pojedincima može pomoći da samostalno procijene svoje vještine i prednosti, utvrde nedostatke i potrebe za osposobljavanjem, osmisle i planiraju osobni razvoj i razvoj karijere te poboljšaju uspješnost. Na razini organizacije okvir kompetencija može se upotrebljavati za procjenu i poboljšanje organizacijske i kadrovske uspješnosti kako bi se osigurala veća učinkovitost nabave koja odgovara prioritetima i celjivama te politici organizacije.

U Novom programu vještina za Europu iz 2016.<sup>8</sup> naglašava se strateška važnost vještina za očuvanje radnih mjesta, gospodarski rast i konkurentnost. Nadalje, u Preporuci Vijeća o ključnim kompetencijama za cjeloživotno učenje iz 2018.<sup>9</sup> utvrđuju se osnovne vještine potrebne za život i rad u 21. stoljeću. Napominje se i da se uporabom europskih referentnih okvira, uključujući okvire kompetencija, mogu olakšati razvoj i procjena kompetencija te podupirati ciljevi učenja. ProcurComp<sup>EU</sup> trebalo bi smatrati alatom i pokretačem za lakše razumijevanje i usporedbu vještina i kvalifikacija stručnjaka za nabavu kojim se ne postavljaju nikakva ograničenja ni uvjeti. Trebao bi služiti kao središnji referentni okvir koji se može povezati s nacionalnim okvirima za profesionalizaciju nabave, neovisno o tome je li riječ o novim okvirima razvijenima na temelju ProcurCompEU okvira ili postojećim okvirima neodvojivima od svojeg specifičnog okruženja.

<sup>5</sup> Preporuka Komisije (EU) 2017/1805 od 3. listopada 2017. o profesionalizaciji javne nabave – Izgradnja strukture za profesionalizaciju javne nabave: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A32017H1805>

<sup>6</sup> [https://ec.europa.eu/growth/content/increasing-impact-public-investment-through-efficient-and-professional-procurement-0\\_hr](https://ec.europa.eu/growth/content/increasing-impact-public-investment-through-efficient-and-professional-procurement-0_hr)

<sup>7</sup> [https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers\\_hr](https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_hr)

<sup>8</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:52016DC0381>

<sup>9</sup> [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01))

Zahvaljujući upotrebi zajedničke terminologije u području kompetencija, vještina i sposobnosti koju mogu razumjeti dionici u cijeloj Europi, ProcurComp<sup>EU</sup> može se izravno primijeniti ili prilagoditi posebnim kontekstima i potrebama. Europska dimenzija pridonijet će povećanju transparentnosti i usporedivosti te bi mogla olakšati provedbu europskih inicijativa za osposobljavanje.

Kvalitetni administrativni kapaciteti javnih uprava te profesionalniji stručnjaci za javnu nabavu koji razmišljaju strateški ključne su odrednice za primjenu strateškijeg pristupa u organizacijama, funkcijama i odjelima zaduženima za nabavu. ProcurComp<sup>EU</sup> stoga postoji kako bi pomogao u oblikovanju kvalitetnih administrativnih kapaciteta te pojedincima i organizacijama olakšao razmišljanje i postupanje na način koji se ne svodi samo na pravnu usklađenost i postupovni pristup nabavi. Namjera je i pomoći pojedincima i organizacijama u boljoj provedbi aktivnosti nabave kako bi ostvarili veću troškovnu učinkovitost i bolje funkcioniranje jedinstvenog tržišta. Stručnjaci za javnu nabavu koji imaju bolje poslovne vještine i strateški pristup nabavi mogu povećati svoje znanje o tržištu, bolje oblikovati cjelokupnu dokumentaciju o nabavi te u nabavu uključiti ekološke, socijalne i inovacijske aspekte.

ProcurComp<sup>EU</sup> okvirom se ne nastoji državama članicama ili organizacijama ni na koji način nametnuti konkretno rješenje. Njegov cilj nije postaviti zaprieke u pogledu minimalnih uvjeta za pristup obavljanju poslova na različitim funkcijama unutar javne nabave. Naprotiv, trebalo bi na ovaj okvir gledati kao na dobrovoljan i potpuno prilagodljiv alat kojim se nastoji:

- olakšati zapošljavanje, osposobljavanje i razvoj karijere svih dotičnih stručnjaka
- omogućiti organizacijama da usmjeravaju upravljanje ljudskim resursima tako da ono odgovara njihovim ciljevima
- poboljšati razinu kompetencija svih radnika zaposlenih u javnoj nabavi te
- učiniti funkciju nabave cjenjenijom zbog njezine multidisciplinarnosti i strateške dimenzije, a time i atraktivnijom.

Cijeli paket ProcurComp<sup>EU</sup> za stručnjake za javnu nabavu sastoji se od nekoliko elemenata, među kojima su:

- **Matrica kompetencija**, u kojoj se definiraju kompetencije i vještine koje bi stručnjaci za javnu nabavu trebali posjedovati ovisno o ulozi koju obavljaju
- **Alat za samoprocjenu**, koji stručnjaci za javnu nabavu i organizacije mogu upotrebljavati za procjenu svoje razine stručnosti i organizacijske zrelosti u pogledu različitih kompetencija utvrđenih u Matrici kompetencija
- **Opći plan osposobljavanja**, u kojem se prikazuje kako javne uprave mogu usavršiti svoje stručnjake za nabavu
- **Studija o profesionalizaciji javne nabave u EU-u i izvan njega** u kojoj se daje pregled politika profesionalizacije u javnoj nabavi povezanih s upravljanjem ljudskim resursima na temelju kompetencija u državama članicama i odabranim trećim zemljama.

## 1.2. Komu je namijenjen ProcurComp<sup>EU</sup>?

ProcurComp<sup>EU</sup> je referentni okvir kompetencija povezanih s nabavom koji mogu upotrebljavati različiti dionici u području nabave.

ProcurComp<sup>EU</sup> ponajprije je usmjeren na stručnjake i voditelje u području javne nabave te na sve vrste naručitelja i organizacija, koji se razlikuju po veličini, kapacitetu, praksi i kulturi. Stoga se ProcurComp<sup>EU</sup> može upotrebljavati ovisno o cilju koji organizacija, regija ili vlada nastoji ostvariti. Namjera nije osigurati jedan pristup koji odgovara svima, nego ga prilagoditi različitim kontekstima, okruženjima i organizacijskim strukturama u kojima djeluju stručnjaci za javnu nabavu.

Osim toga, ProcurComp<sup>EU</sup> može koristiti i drugim vrstama dionika koji imaju važnu ulogu u profesionalizaciji javne nabave, i to: nacionalnim vladama i oblikovateljima politika, ustanovama za obrazovanje i osposobljavanje, tijelima za certifikaciju.

### *Pojedinci i strukovna tijela*

**Pojedinci** su svi stručnjaci za javnu nabavu koji sudjeluju u bilo kojoj fazi ili procesu postupaka javne nabave. To uključuje stručnjake s brojnim različitim profilima radnih mjesta kao što su službenici, odvjetnici specijalizirani za nabavu, stručnjaci za nabavu, kupci na nižoj i višoj razini, stručnjaci za određenu kategoriju, službenici za stratešku nabavu, voditelji nabave i voditelji funkcija ili odjela nabave javnih naručitelja.

**Strukovna tijela usmjerena na nabavu** su sektorska, regionalna, nacionalna ili međunarodna udruženja koja djeluju kao mreže za razmjenu stručnog znanja, savjeta i dobre prakse među članovima. Te mreže organizacija podupiru svoje privatne i javne članove u strateškim i profesionalnijem djelovanju. Promiču razvoj struke utvrđivanjem standarda i zajedničkog stajališta o novim praktičnim postupcima u tom području, stvaranjem okolišnih i društvenih vrijednosti te poticanjem digitalizacije i inovacija. Često provode vlastite programe za procjenu, osposobljavanje i certifikaciju.

## Organizacije i (javni i sektorski) naručitelji

**Male organizacije** (mali naručitelji) su naručitelji u kojima samo mali broj pojedinaca provodi postupke nabave od početka do kraja. Te organizacije vjerojatno nemaju posebnu praksu u okviru svojeg upravljanja ljudskim resursima posvećenu zapošljavanju i vođenju zaposlenika zaduženih za nabavu. U brojnim slučajevima zaposlenici malih organizacija zaduženi za nabavu samo dio svojeg radnog vremena posvećuju javnoj nabavi te imaju i druge odgovornosti. Rade u općinama, malim gradovima i malim javnim tijelima. Male organizacije obično angažiraju konzultante za određene zadaće i aktivnosti koje se smatraju „tehničkim“ i za koje nisu dovoljno stručne.

**Velike organizacije** (veliki naručitelji) su naručitelji koji imaju posebnu dio unutar organizacije posvećenu javnoj nabavi i dobro definirane procedure pri upravljanju ljudskim resursima. To mogu biti ministarstva, regije ili gradovi, središnja tijela za nabavu ili velike institucije kao što su bolnice ili sveučilišta. Zadaće i odgovornosti podijeljeni su među različitim profilima radnih mjesta, što znači da su uloge specijaliziranije, pa primjerice različiti profili sudjeluju u različitim koracima i fazama postupka nabave. Postoji i veća hijerarhija u okviru radne snage zadužene za nabavu – neposredno nadređene osobe, voditelji timova i upravitelji kategorijama zaduženi su za određene radne tokove povezane s javnom nabavom. Veće organizacije mogu imati i pravnog stručnjaka ili cijeli odjel zadužen za pitanje nabave.

## Tijela i oblikovatelji (kreatori) politika

**Tijela nadležna za javnu nabavu i oblikovatelji/ kreatori politika država članica** utvrđuju pravila i politike o javnoj nabavi kojima se podupire učinkovito trošenje javnih sredstava od strane javnih i drugih naručitelja u korist društva. Imaju razvojne, koordinacijske i nadzorne funkcije s obzirom na to da osiguravaju pravilno tumačenje i razumijevanje pravila i postupaka te provedbu javne nabave u skladu sa zakonom i pritom vode računa o najvećoj mogućoj troškovnoj učinkovitosti. Ta tijela mogu biti posebni uredi ili agencije za javnu nabavu odnosno posebne uprave ili odjeli u okviru nekog upravnog tijela. Odgovorna su i za profesionalizaciju javne nabave tako što na raspolaganje stavljaju analize, smjernice i obrasce te praktične alate za izgradnju kapaciteta, uključujući mogućnosti osposobljavanja i seminara, te izravnim telefonskim linijama pružaju pravne i tehničke savjete.

## Organizacije za osposobljavanje i tijela za certifikaciju

**Organizacije za osposobljavanje** (javne ili privatne ustanove za osposobljavanje, instituti, udruženja, škole za javnu upravu i sveučilišta) su javne i privatne organizacije za osposobljavanje na nacionalnoj, europskoj i međunarodnoj razini koje nude tečajeve iz područja nabave. Pridonose profesionalizaciji stručnjaka za javnu nabavu tako što organiziraju programe osposobljavanja o pravnim, postupovnim, tehničkim i komercijalnim aspektima javne nabave.

U nekim državama članicama i **tijela za certifikaciju** nude obvezne ili dobrovoljne programe certifikacije i akreditiranja u području javne nabave. Programi certifikacije mogu biti obvezni (ponekad su uređeni zakonom) i neobvezni te je u okviru njih utvrđen određeni skup vještina i znanja koje pojedinci moraju posjedovati kako bi mogli izvršavati konkretnu ulogu u postupcima javne nabave. Mogu u prvom redu biti usmjereni na znanje/vještine potrebne za fazu nadmetanja ili na širi skup vještina, uključujući trgovačke i stručne vještine potrebne za provedbu faza ciklusa nabave prije i poslije dodjele ugovora.

## 1.3. Kako je razvijen ProcurComp<sup>EU</sup> okvir?

Postupak razvoja ProcurComp<sup>EU</sup> okvira za stručnjake za javnu nabavu uključivao je preispitivanje postojećih okvira kompetencija povezanih s nabavom i postupaka profesionalizacije u državama članicama EU-a i trećim zemljama te opsežno savjetovanje s dionicima iz međunarodnih i strukovnih organizacija, središnjim tijelima za nabavu, stručnjacima za javnu nabavu na razini EU-a i predstavnicima država članica EU-a, a obuhvaćao je i pilot-projekt proveden u 15 zemalja.

## ***Određivanje referentnih vrijednosti na temelju postojećih politika i alata***

Tijekom razvoja ProcurCompEU okvira pregledali smo niz drugih okvira kompetencija iz područja javne nabave i drugih područja. Mnogi su nam poslužili kao inspiracija za razvoj strukture i sadržaja okvira ProcurComp<sup>EU</sup>. Uz dostupne materijale iz javnog sektora nadahnuli smo se i okvirima kompetencija razvijenima radi provedbe u privatnom sektoru.

U državama članicama EU-a i drugim zemljama provedena je studija kako bi se ocijenilo stanje u području profesionalizacije javne nabave u državama članicama EU-a i trećim zemljama te utvrdila dobra praksa. Ona uključuje informativne članke o svakoj državi članici EU-a i studije slučaja o inicijativama koje su se pokazale uspješnim u praksi. Nalazi studije uvelike su pridonijeli oblikovanju ProcurCompEU okvira te su pripomogli tomu da su svi njegovi elementi prilagođeni trenutačnoj praksi, izazovima i prioritetima u javnoj nabavi u posebnim nacionalnim kontekstima.

## ***Rezultati savjetovanja s dionicima***

Sadržaj ProcurCompEU okvira temelji se na rezultatima brojnih savjetovanja i interakcija s dionicima u području javne nabave koji su upoznati s okvirom ProcurComp<sup>EU</sup> ili drugim okvirima kompetencija te stoga davati savjete o uspješnijim i manje uspješnim mjerama u konkretnim profesionalnim strukturama javne nabave. Održano je više od 100 kvalitativnih razgovora s dionicima u području javne nabave, uključujući tijela nadležna za javnu nabavu, nadzorna tijela, velike i male javne naručitelje, središnja tijela za nabavu, strukovna udruženja za nabavu te tijela za osposobljavanje i certifikaciju u EU-u i izvan njega.

Odgovori prikupljeni tijekom tih razgovora pridonijeli su razvoju usklađenog i sveobuhvatnog načina tumačenja najvažnijih pitanja o profesionalizaciji javne nabave u državama članicama EU-a. Zahvaljujući povratnim informacijama stručnjaka o nedavnim inicijativama i prioritetima u profesionalizaciji javne nabave na nacionalnoj i međunarodnoj razini, u razvoju ProcurCompEU okvira uzeta su u obzir najnovija postignuća i ponuđena relevantna rješenja.

U okviru okruglih stolova i participativnih radionica prikupljena su mišljenja brojnih dionika u području javne nabave koji dolaze iz različitih konteksta. Primjedbe, ideje i prijedlozi izneseni tijekom tih aktivnosti uzeti su u obzir kako bi se osiguralo da ProcurComp<sup>EU</sup> bude usmjeren na pitanja relevantna za ciljnu publiku, a to su stručnjaci za javnu nabavu.

## ***Povratne informacije korisnika koji su sudjelovali u pilot-projektu***

ProcurComp<sup>EU</sup> treba biti praktičan i što se više temeljiti na situacijama iz stvarnog života. Neke od najvažnijih povratnih informacija dali su upravo oni koji su se izravno susreli s okvirom ProcurComp<sup>EU</sup> tako što su sudjelovali u pilot-projektu. Posebno zahvaljujemo 151 stručnjaku iz ukupno 33 organizacije, uključujući općine, regionalna tijela, izvršne agencije, ministarstva i središnja tijela za nabavu iz 14 zemalja (Austrija, Danska, Finska, Francuska, Grčka, Italija, Luksemburg, Malta, Nizozemska, Norveška, Njemačka, Slovačka, Slovenija i Španjolska) te Europsku investicijsku banku.

## ***Koordinacija projekta***

ProcurComp<sup>EU</sup> razvijen je u suradnji s brojnim međunarodnim dionicima.

Posebni Savjetodavni odbor osnovan je kako bi na redovitim sastancima davao tehničke savjete i stručno mišljenje o svakoj sastavnici ProcurCompEU okvira te upućivao na relevantne dionike s kojima bi se trebalo savjetovati na nacionalnoj ili regionalnoj razini. Savjetodavni odbor činili su predstavnici sljedećih organizacija: OECD, Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj; CIPS, Ovlašteni institut za nabavu i opskrbu; IFPSM, Međunarodni savez za nabavu i upravljanje opskrbom; LOGY, finsko udruženje za nabavu i logistiku; BBG, austrijska Savezna agencija za nabavu; Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, Hrvatska; Tijelo za tržišno natjecanje i potrošače, Danska; HSPPA, Grčko jedinstveno tijelo za javnu nabavu, Grčka; Ministarstvo financija, Finska; Ministarstvo gospodarstva, financija, javnih dionica i računa, Francuska; Ured premijera, Mađarska; Vladin ured za nabavu, Irska; Consip, Središnje talijansko tijelo za nabavu; Ministarstvo financija i financijskih usluga, Malta; eSPap, Vladino tijelo za zajedničke usluge, Portugal; Difi, norveška Agencija za javnu upravu i e-upravu; ANAP, Nacionalna agencija za javnu nabavu, Rumunjska; Škotska uprava za nabavu i imovinu i Ministarstvo financija, Španjolska te privatni stručnjaci.

O projektu se razgovaralo i u okviru nekoliko stručnih skupina i događanja Europske komisije, a predstavljen je i različitim skupinama dionika, uključujući Stručnu skupinu za javnu nabavu (EXPP), Stručnu skupinu dionika za javnu nabavu (SEGPP) i Europsku mrežu središnjih tijela za javnu nabavu. Organizirane su i brojne konferencije i događanja, kao što su sastanak stručnjaka za javnu nabavu u zdravstvenom sektoru održan 2019. i radionica posvećena projektu održana u okviru Europskog tjedna regija i gradova (EWRC).

Rad na okviru ProcurComp<sup>EU</sup> koordinirala je Skupina za profesionalizaciju javne nabave Glavne uprave Europske komisije za unutarnje tržište, industriju, poduzetništvo te male i srednje poduzetnike (GU GROW). Projekt je nadzirala interna upravljačka skupina Komisije koju čine GU GROW, GU REGIO, GU TAXUD i GU EMPL. Za tehničku podršku u izradi okvira kompetencija bila je zadužena skupina savjetnika iz društva PwC.

Više od 300 stručnjaka i dionika odvojilo je vrijeme kako bi s nama podijelili svoja stajališta u okviru Savjetodavnog odbora, razgovora, radionica, okruglih stolova i sastanaka stručne skupine te sudjelovali u pilot-projektu, na čemu smo im iznimno zahvalni.

## 2. ŠTO JE PROCURCOMP<sup>EU</sup>?

### 2.1. Glavne sastavnice okvira ProcurComp<sup>EU</sup>

Paket ProcurComp<sup>EU</sup> obuhvaća tri alata koji se mogu upotrebljavati zajedno ili zasebno. Sastavnice ProcurComp<sup>EU</sup> okvira razvijene su na način da jedna drugu dopunjuju i unaprjeđuju, ali mogu biti i zasebni alati koji se mogu upotrebljavati neovisno jedni o drugima.

#### *I. DIO      Matrica kompetencija iz okvira ProcurComp<sup>EU</sup>*

U Matrici kompetencija iz ProcurComp<sup>EU</sup> okvira definirane su glavne kompetencije (znanje, vještine i stavovi) koje bi stručnjaci za javnu nabavu trebali imati kako bi djelotvorno i učinkovito obavljali svoj posao na način da kroz postupke javne nabave ostvare vrijednost za novac.

Najčešće glavne aktivnosti, zadaće i odgovornosti stručnjaka za javnu nabavu opisani su i svrstani u oko 30 kompetencija.

Kompetencije su podijeljene u **dvije glavne kategorije**: kompetencije specifične za nabavu i stručne kompetencije. Te su kategorije podijeljene na **šest skupina**, po tri za svaku kategoriju:

- kompetencije specifične za nabavu:
  - horizontalne
  - prije dodjele ugovora
  - nakon dodjele ugovora
- meke kompetencije:
  - osobne
  - interpersonalne
  - uspješnost.

Za svaku kompetenciju opisane su **četiri razine stručnosti**: 1. osnovna, 2. srednja, 3. napredna, 4. stručna.

Matrica kompetencija može se koristiti prvenstveno za procjenu kompetencija pojedinaca i organizacija usporedbom s unaprijed utvrđenim ciljevima. Na temelju toga može se koristiti kao potpora profesionalnom razvoju osoblja ili ostvarivanju ciljeva organizacije u području nabave.

U kombinaciji s ostalim alatima iz ProcurComp<sup>EU</sup> okvira matrica može pomoći u provedbi aktivnosti navedenih u nastavku:

- u **utvrđivanju i strukturiranju različitih uloga u nabavi** koje su potrebne u timu za nabavu i u organizaciji, zajedno sa zadaćama koje treba izvršavati u okviru određene uloge
- u **obavljanju analize nedostataka pojedinaca** kako bi se procijenila stvarna razina stručnosti pojedinca u pogledu relevantnih kompetencija usporedbom s unaprijed utvrđenim ciljnim razinama
- u **provedbi analize nedostataka organizacije** kako bi se utvrdile prednosti i slabe točke u smislu kompetencija dostupnih u nekoj organizaciji
- u **definiranju mjera** kojima će se kompetencije uskladiti s ciljevima koji su potrebni za profile radnih mjesta, na primjer osposobljavanjem ili zapošljavanjem, i kojima će se podržati smjer politike cijele organizacije.

## II. DIO *Alat za samoprocjenu iz okvira ProcurComp<sup>EU</sup>*

Alat za samoprocjenu iz ProcurCompEU okvira sastoji se od tri glavna elementa:

- upitnika za samoprocjenu
- predložaka profila radnih mjesta
- alata za izračun rezultata pojedinačnih i organizacijskih procjena.

Matrica pomaže pojedincima koji upotrebljavaju alat za samoprocjenu da točno procijene svoje znanje i vještine za svaku kompetenciju koja se ispituje alatom. Opisi kompetencija u Matrici kompetencija odnose se na znanje koje bi pojedinci trebali imati i stoga čine temelj za odgovaranje na pitanja o znanju. Razine stručnosti definirane za svaku kompetenciju temelj su za odgovaranje na pitanja o vještinama. Pojedinci se mogu koristiti alatom za samoprocjenu kako bi ispitali svoju trenutačnu razinu stručnosti u odnosu na odgovarajući profil radnog mjesta.

Organizacija bi utvrđivanjem ciljnih razina stručnosti za sve profile radnih mjesta koji postoje u organizaciji trebala definirati željenu razinu znanja i vještina koja se očekuje od stručnjaka za javnu nabavu. Primjeri profila radnih mjesta uključuju sljedeće: javnog kupca, službenika za nabavu, stručnjaka za nabavu, pravnog savjetnika, stručnjaka za određenu kategoriju, agenta za kupnju, tehničara za nabavu itd. Oni su uvijek specifični za određenu organizaciju i s vremenom se mogu mijenjati. Organizacije u tu svrhu mogu upotrijebiti ili prilagoditi opće profile radnih mjesta predložene u Alatu za samoprocjenu iz ProcurCompEU okvira ili mogu izraditi nove, pri čemu se oslanjaju na opise kompetencija i razine stručnosti iz Matrice kompetencija.

Na temelju rezultata pojedinačne procjene pojedinci mogu brzo utvrditi područja u kojima njihova trenutačna razina stručnosti odgovara, premašuje ili još ne doseže ciljnu razinu za njihov profil radnog mjesta.

Organizacije mogu prikupljati i zbrajati pojedinačne rezultate i dobiti procjenu na razini organizacije u kojoj su navedeni nedostaci u pogledu kompetencija na razini profila radnih mjesta i razini organizacije.

## III. DIO *Opći plan osposobljavanja iz ProcurComp<sup>EU</sup> okvira*

U Općem planu osposobljavanja iz ProcurCompEU okvira navedeni su svi ishodi učenja koje bi stručnjaci za javnu nabavu trebali ostvariti i moći dokazati nakon što su sudjelovali u programu osposobljavanja za određenu razinu stručnosti.

Na temelju nedostataka u kompetencijama utvrđenima na razini pojedinca, profila radnog mjesta i organizacije, organizacija može iskoristiti Matricu kompetencija, a posebno Opći plan osposobljavanja, da bi odlučila kako najbolje smanjiti te nedostatke. To, među ostalim, može učiniti učenjem i razvojem (osposobljavanje, e-učenje, mjere za izgradnju kapaciteta itd.), zapošljavanjem vanjskih stručnjaka ili promjenama politike ili strategije organizacije, na primjer surađujući s drugim javnim naručiteljima razmjenom dobre prakse, zajedničkom nabavom ili delegiranjem središnjim tijelima za nabavu.

Organizacija na temelju pregleda postojećih kompetencija može planirati i strateški razvoj organizacije u cjelini, u skladu sa svojim budućim prioritetima politike. Na primjer, ako organizacija želi razviti održivu ili inovativnu nabavu ili ako želi uspostaviti vrhunske procese e-nabave, može usmjeriti svoju strategiju osposobljavanja i zapošljavanja tako da stekne odgovarajuću kombinaciju kompetencija.

## 2.2. Misija ProcurComp<sup>EU</sup> okvira

U svrhu pružanja potpore korisnicima ProcurCompEU okvira i autorima smjernica zaduženima za primjenu alata iz ProcurCompEU okvira na nacionalnoj, regionalnoj i organizacijskoj razini, u nastavku se daje pregled filozofije na kojoj se okvir temelji i načela određenih tijekom izrade i naknadnih revizija alata iz ProcurComp<sup>EU</sup> okvira.

### *ProcurComp<sup>EU</sup> besplatan je alat koji se upotrebljava na dobrovoljnoj osnovi*

ProcurComp<sup>EU</sup> je ključna sastavnica politike Europske komisije u pogledu profesionalizacije. Brojnim stručnjacima i korisnicima iz nacionalnih vlada, tijela nadležnih za javnu nabavu te ustanova za obrazovanje i osposobljavanje, uključujući ustanove za visoko obrazovanje i certifikaciju, pruža strukturu i sadržaj za primjenu te politike. U tom širokom rasponu primjene ProcurComp<sup>EU</sup> trebao bi služiti kao potpora inicijativama i politikama za profesionalizaciju javne



nabave. Svaki pojedinac i organizacija koji rade na profesionalizaciji nabave, planiranju ljudskih resursa povezanom s nabavom i upravljanju na temelju kompetencija mogu ga upotrijebiti na način koji najviše pridonosi ostvarivanju njihovih ciljeva u pogledu profesionalizacije.

## ***ProcurComp<sup>EU</sup> je pokretač***

ProcurComp<sup>EU</sup> osmišljen je kao okvir za jačanje uloge i priznavanje vrijednosti korisnika, a ne za njihovo ograničavanje. Primjena ProcurCompEU okvira ne bi smjela dovesti do ograničenja u postupku zapošljavanja na temelju državljanstva ili boravišta niti do neproporcionalnih zahtjeva<sup>10</sup>. Navedene kompetencije su „poželjne” ili „optimalne” kompetencije, no ni u kojem slučaju nije riječ o „minimalnim zahtjevima” koji bi ograničili pristup funkcijama nabave. Slično tomu, alat za samoprocjenu nije osmišljen samo kako bi dao pregled trenutačne razine kapaciteta i vještina te organizacijske zrelosti korisnika, već i kako bi se potaknuo njihov interes da stječu novo znanje i vještine te da svjesno napreduju u svojoj ulozi i usmjeravaju organizaciju u cjelini prema ostvarivanju njezinih strateških ciljeva.

## ***ProcurComp<sup>EU</sup> se može prilagoditi***

ProcurComp<sup>EU</sup> pojedincima i organizacijama zaduženima za javnu nabavu pruža zajednički skup kompetencija, znanja i vještina koje su im potrebne kako bi dobro obavljali svoj posao. Međutim, s obzirom na to da su stručnjaci i organizacije zaduženi za nabavu različiti, ProcurComp<sup>EU</sup> može se prilagoditi različitim organizacijskim kontekstima i potrebama. Ostvarivanje vrijednosti na temelju ProcurCompEU okvira ne zahtijeva upotrebu svake pojedine sastavnice okvira ni svake pojedine kompetencije definirane u Matrici kompetencija ProcurComp<sup>EU</sup> okvira. Zbog toga bi trebalo jasno definirati način provedbe ProcurCompEU okvira u pojedinom kontekstu kako bi se osiguralo da alati odgovaraju potrebama i ciljevima organizacije.

## ***ProcurComp<sup>EU</sup> je zajednički referentni okvir za EU i šire***

ProcurComp<sup>EU</sup> služi kao potpora zajedničkom tumačenju i usklađivanju znanja i vještina u području nabave tako što su u okviru njega navedene kompetencije koje se zahtijevaju i koje stručnjaci za javnu nabavu moraju pokazati. Namjera je uspostaviti zajednički referentni okvir za upravljanje ljudskim resursima koji se temelji na kompetencijama kako bi organizacije mogle upravljati uspješnošću, osposobljavanjem i razvojem karijera u skladu s općim strateškim planom organizacije. Zahvaljujući upotrebi zajedničke terminologije u području kompetencija, vještina i sposobnosti koju mogu razumjeti dionici u cijeloj Europi i izvan nje, ProcurComp<sup>EU</sup> može se izravno primijeniti ili prilagoditi posebnim kontekstima i potrebama. Europska dimenzija pridonosi povećanju transparentnosti i usporedivosti te može olakšati inicijative osposobljavanja na razini Europe, ali i razmjenu dobre prakse s drugim regijama izvan Europske unije.

<sup>10</sup> Direktiva (EU) 2018/958 Europskog parlamenta i Vijeća od 28. lipnja 2018. o ispitivanju proporcionalnosti prije donošenja novih propisa kojima se reguliraju profesije, SL L 173, 9. 7. 2018.

## 3. ZA ŠTO SE PROCURCOMP<sup>EU</sup> MOŽE UPOTREBLJAVATI?

### 3.1. Pojedinačna analiza i razvoj kompetencija

Iako je okvir ProcurComp<sup>EU</sup> osmišljen i za primjenu na organizacijskoj razini, on se ponajprije primjenjuje na razini pojedinca. To znači da svaki pojedinac može upotrebljavati alate iz ProcurCompEU okvira za svoje stručno usavršavanje, bilo kao član velikog tima specijaliziranih stručnjaka, kao član osoblja malog javnog naručitelja kojem javna nabava nije primarna funkcija ili kao vanjski stručnjak i konzultant. Mogli bi ga upotrebljavati čak i pojedinci koji trenutačno ne rade u javnoj nabavi, kao što su studenti ili drugi službenici koji namjeravaju raditi u javnoj nabavi.

Pojedinci s pomoću matrice kompetencija i alata za samoprocjenu mogu ispitati svoj trenutačni kapacitet, znanje i vještine u području javne nabave, svoje buduće profesionalne ciljeve i postojeće razlike u prioritetima. Postupak im mogu olakšati prethodno definirani profili radnih mjesta iz okvira ProcurComp<sup>EU</sup>, profil koji je prilagodio voditelj ili upravitelj ljudskim resursima u njihovoj organizaciji ili profil koji su prilagodili osobnim ciljevima.

Pojedinci na temelju rezultata svoje analize kompetencija mogu utvrditi područja u kojima mogu poboljšati svoje vještine kako bi ostvarili željenu razinu stručnosti ili kompetencije koje bi trebali razviti kako bi se specijalizirali u određenom profilu radnog mjesta (npr. upravitelj kategorijama). Opći plan osposobljavanja tim pojedincima može pomoći u prepoznavanju aktivnosti osposobljavanja koje mogu pridonijeti ostvarivanju njihovih ciljeva u pogledu profesionalizacije.

Na primjer, Ovlašteni institut za nabavu i opskrbu (CIPS) uspostavio je Svjetski standard za nabavu i opskrbu<sup>11</sup>, sveobuhvatni okvir kompetencija povezanih s nabavom koji upotrebljavaju javni i privatni stručnjaci i organizacije. Temelji se na četiri stupa (razvoju infrastrukture, postupaka, uspješnosti i ljudskih resursa) i 11 tema, kao što su upravljanje potrošnjom, parametri i mjerenje, etika i tehnologija, koje su podijeljene na pojedinačne segmente, na primjer kontrolu logistike, upravljanje ugovorima, ostvarivanje troškovne učinkovitosti, nabavu iz perspektive tima. Znanje i sposobnosti za svaki segment opisani su s obzirom na pet razina stručnosti: taktička, operativna, upravljačka, profesionalna i napredna profesionalna. Pojedincima Svjetski standard može pomoći u utvrđivanju trenutačnih razina kompetencija te znanja i sposobnosti potrebnih za prelazak u sljedeću fazu karijere. Može im pomoći i u izradi plana za osobni razvoj kako bi uklonili nedostatke u znanju i vještinama utvrđene u okviru programa osposobljavanja koje je CIPS razvio za svaki od segmenata obuhvaćenih Svjetskim standardom te pratili svoj napredak u odnosu na druge razine stručnosti.

Potaknuta CIPS-ovim standardom škotska vlada uspostavila je nacionalni okvir za razvoj nabave<sup>12</sup>, sastavljen od matrice kompetencija u kojoj su utvrđene razine vještina i kompetencija koje se traže od zaposlenika javnog sektora uključenih u postupak nabave i od alata za samoprocjenu kojim mogu samostalno procijeniti svoje vještine, utvrditi potrebe za osposobljavanjem i razvojem te lakše planirati svoju karijeru i osobni razvoj.

### 3.2. Analiza nedostataka u kompetencijama organizacije

Organizacije, funkcije i timovi zaduženi za javnu nabavu mogu se služiti alatima iz ProcurCompEU okvira kako bi procijenili posjeduje li njihovo osoblje odgovarajuću razinu znanja i vještina za ostvarivanje njihovih trenutačnih ciljeva u pogledu politika, poslovanja i organizacije. Drugim riječima, alati iz ProcurCompEU okvira mogu se upotrijebiti za analizu nedostataka u kompetencijama organizacije u okviru koje se trenutačne razine kompetencija članova osoblja uspoređuju s prethodno utvrđenim ciljnim vrijednostima.

Slično kao u prvom slučaju upotrebe, matrica kompetencija može se upotrijebiti za utvrđivanje skupa kompetencija relevantnih za svaki od profila radnih mjesta koji postoje u organizaciji, funkciji ili timu te odgovarajuće ciljne razine stručnosti za te kompetencije.

Alat za samoprocjenu može se upotrijebiti za utvrđivanje razlika između ciljne i stvarne razine znanja i vještina pojedinaca koji pripadaju ciljnom profilu radnog mjesta. Svi rezultati procjena članova osoblja mogu se zbrajati kako bi se dobio općeniti pregled prednosti i nedostataka u pogledu kompetencija.

Organizacije, funkcije ili timovi zaduženi za nabavu koji su utvrdili nedostatke u pogledu kompetencija nakon toga mogu odrediti najbolji način za uklanjanje tih nedostataka. On može obuhvaćati programe osposobljavanja, zapošljavanje novih

<sup>11</sup> Svjetski standard CIPS-a za nabavu i opskrbu: <https://www.cips.org/en/knowledge/global-standard-for-procurement-and-supply/>

<sup>12</sup> Nacionalni okvir škotske vlade za razvoj nabave: <https://www.gov.scot/publications/scottish-procurement-competency-framework/>

profila s potrebnim znanjem i vještinama ili neki oblik suradnje s drugim pojedinačnim stručnjacima te pomaganje drugima u poboljšanju znanja i vještina.

Škotski nacionalni okvir za razvoj nabave isto tako upotrebljavaju organizacije različitih vrsta i veličina, uključujući ministarstva, općine, škole, sveučilišta ili policiju. Te ga organizacije upotrebljavaju za provedbu redovitih analiza nedostataka u kompetencijama organizacije, s pomoću kojih mogu osigurati da u pravom trenutku imaju prave ljude s odgovarajućim vještinama i iskustvom kako bi ostvarili najbolje moguće rezultate nabave.

Još jedan primjer je alat za nabavu „Best in Class”<sup>13</sup>, koji je finsko udruženje za nabavu i logistiku LOGY pokrenulo 2015. radi potpore organizacijama članicama iz privatnog i javnog sektora u razvoju funkcija nabave. Riječ je o alatu za samoprocjenu na razini organizacije na temelju kojeg organizacije mogu dobiti opis svoje funkcije posvećene nabavi, odrediti referentne vrijednosti u odnosu na druge organizacije članice te saznati u kojim područjima mogu povećati uspješnost svojih aktivnosti nabave. U okviru alata od organizacija se zahtijeva da dostave popratne informacije o svojim aktivnostima (npr. grana poslovanja, iznos koji troše na nabavu itd.) te odgovore na 14 pitanja povezanih s njihovom uspješnošću u pogledu nabave i upotrebom dobre prakse u različitim kategorijama (npr. posjeduje i primjenjuje li funkcija nabave dokumentirani model za evaluaciju svojih kompetencija). Rezultati procjene upućuju na prosječnu ocjenu organizacije (u rasponu od 1 do 5) u različitim kategorijama koje su bile predmet procjene, prosječnu ocjenu drugih organizacija slične veličine koje posluju u sličnom sektoru, razliku među tim ocjenama, ako postoji, te prosječne ocjene koje čine 25 % najboljih ocjena.

Nakon što utvrde nedostatke u kompetencijama i potrebe za razvojem ili zapošljavanjem novih ljudi, organizacije s pomoću okvira mogu osigurati privlačenje, razvoj i zadržavanje talentiranih zaposlenika te uspostaviti kulturu učenja i okruženje u kojem se članovi osoblja mogu razvijati i unaprjeđivati u skladu s vlastitim profesionalnim ciljevima.

### 3.3. Procjena zrelosti za potrebe ostvarivanja budućih ciljeva

Dok se analiza nedostataka u kompetencijama može upotrijebiti za procjenu sposobnosti pojedinca ili organizacije da ispunji trenutačne potrebe, procjena zrelosti upotrebljava se za procjenu prikladnosti za budući rast ili specijalizaciju. U tom bi kontekstu organizacija trebala promijeniti svoj pristup definiranju profila radnih mjesta svojih članova osoblja kako ne bi prikazivao postojeću nego željenu situaciju i kako bi pridonio razvoju akcijskog plana usmjerenog na ostvarivanje ciljeva povezanih s rastom, poboljšanjem ili specijalizacijom.

Matrica kompetencija i alat za samoprocjenu mogu pomoći u utvrđivanju novih kompetencija potrebnih organizaciji kako bi ostvarila nove ciljeve politike u području nabave i načina na koje će ih ostvariti. Organizacije, funkcije ili timovi zaduženi za nabavu mogu izradom pregleda postojećih kompetencija postaviti realne buduće ciljeve te utvrditi znanje i vještine koji će pridonijeti njihovom ostvarivanju. Ona im, konkretno, može pomoći u prepoznavanju novih profila radnih mjesta u području nabave koji bi se mogli popuniti zapošljavanjem ili članova osoblja čije vještine i stručno znanje im omogućuju da drugima pomognu u stjecanju i razvoju novih vještina.

Na primjer, uprava nizozemskog grada Haarlema htjela je proširiti svoju upotrebu ekološki održive javne nabave i nabave povezane s inovacijama te prijeći na kružnu nabavu. U okviru tog postupka izradili su pregled relevantnih kompetencija i ciljnih razina za svaki od svojih ključnih profila radnih mjesta u području nabave i zatim na temelju tih ciljeva odredili strategiju organizacije za učenje i razvoj.

Slično tomu norveška Agencija za javnu upravu i e-upravu (Difi) razvila je alat za strategiju nabave<sup>14</sup> koji služi kao potpora javnim naručiteljima koji dugoročno žele definirati i prilagoditi svoju strategiju nabave. Alat za strategiju dopunjuje alat za samoprocjenu na razini organizacije agencije Difi i pomaže javnim naručiteljima u analizi trenutačnog stanja njihove strategije nabave, planiranju aktivnosti za sljedeću godinu i mjerenju razvoja usporedbom s prethodnim rezultatima. Osim toga, Difi redovito provodi istraživanje zrelosti javnih naručitelja. Ti rezultati čine bazu znanja o zrelosti funkcija nabave u javnom sektoru te služe razvoju i poboljšanju aktivnosti u tom području.

ProcurComp<sup>EU</sup> može se upotrebljavati u tu svrhu, kao okvir za procjenu potreba i prioriteta te kao alat za uklanjanje utvrđenih nedostataka u zrelosti osposobljavanjem ili zapošljavanjem.

<sup>13</sup> Alat za nabavu „Best in Class” finskog udruženja za nabavu i logistiku: <https://www.logy.fi/tietoa/best-in-class-tyokalut.html>

<sup>14</sup> Alat za strategiju nabave norveške Agencije za javnu upravu i e-upravu: <https://www.anskaffelser.no/verktoy/analyseverktoy/selvevalueringverktoy&usq=ALKJrhiA628FD0DAnxnjBiXndX-ydwSXA>

### 3.4. Zajednička procjena kompetencija koju provodi više organizacija zaduženih za nabavu

Više organizacija, funkcija ili timova zaduženih za nabavu iz iste geografske regije ili organizacije sa sličnom funkcijom (središnja tijela za nabavu, strukovna udruženja) ili područjem djelatnosti (isti sektor djelatnosti, na primjer zdravstvo ili inovacije) može zajednički provoditi analize nedostataka na razini organizacije i iskoristiti rezultate kao temelj za ostvarivanje zajedničke koristi. Rezultati zajedničke procjene kompetencija koju su, na primjer, provele općine u istoj regiji, mogli bi se upotrijebiti kao potpora zahtjevima za politički odaziv regionalnih tijela ili njihovo ulaganje u profesionalizaciju nabave.

Neke organizacije za nabavu možda će htjeti utvrditi područja za suradnju u svrhu međusobnog nadopunjavanja vještina i/ili međusobne potpore u uklanjanju nedostataka u kompetencijama. To je posebno važno za male javne naručitelje koji možda nemaju kapacitete ni resurse za zapošljavanje stručnjaka za nabavu na puno radno vrijeme. Na temelju zajedničke procjene kompetencija s pomoću međusobno usklađene upotrebe matrice kompetencija i alata za samoprocjenu (npr. upotrebom istih profila radnih mjesta) te organizacije mogu doznati svoje prednosti i slabe točke te na bolji način sudjelovati u provedbi zajedničkih akcija za postizanje sinergija.

Organizacije za nabavu mogu biti zainteresirane i za međusobnu usporedbu svoje uspješnosti te utvrđivanje područja u kojima su potrebna poboljšanja. U tu svrhu mogu, na primjer, razmjenjivati iskustva i surađivati na razvoju zajedničkog programa osposobljavanja kako bi na temelju općeg plana osposobljavanja odgovorile na utvrđene zajedničke nedostatke u kompetencijama.

Takva suradnja vidljiva je u Svjetskom standardu za nabavu i upravljanje opskrbom<sup>15</sup> koji je Međunarodni savez za nabavu i upravljanje opskrbom (IFPSM) razvio za svojih 48 članica iz cijelog svijeta. Kako bi koristio stručnjacima za upravljanje nabavom i opskrbom te organizacijama u cijelom svijetu za koje oni rade, IFPSM je uspostavio Svjetski standard u kojem se odražava kombinacija znanja, učenja i vještina koja se očekuje u predmetnoj struci i s obzirom na koju se obrazovni programi (obično u trajanju od tri do četiri godine, kao što su prvostupnički programi) mogu procjenjivati ili akreditirati. Svjetski standard sadržava opće izjave odnosno opise osobina koje bi stručnjak u tom području trebao imati, kao što su sveobuhvatno znanje, razumijevanje i sposobnost odlučivanja u područjima strateškog upravljanja lancem opskrbe odnosno poznavanje i razumijevanje različitih alata, tehnika, modela i metodologija upravljanja nabavom i opskrbom. Cilj je Svjetskog standarda poslodavcima zajamčiti da potencijalni zaposlenici koji su završili akreditirani program posjeduju potrebnu minimalnu razinu znanja i vještina u tom području. Istodobno studentima jamči da će u okviru obrazovnog programa koji upisuju dobiti znanje koje odgovara potrebama poslodavaca i kvalifikaciju koja se priznaje u cijelom svijetu.

### 3.5. Oblikovanje službenih profila radnih mjesta

Kao dio opće strategije javne uprave za upravljanje ljudskim resursima neke države članice vode bazu podataka ili registar profila radnih mjesta u javnoj službi, uključujući profile radnih mjesta u javnoj nabavi. Pojedinačni unosi uključuju opise vrsta kompetencija koje bi stručnjaci za javnu nabavu trebali imati i zadaća koje bi trebali moći izvršavati. Matrica kompetencija može pružiti vrijednu potporu u tom pogledu jer osigurava usklađenost naslova profila radnih mjesta i olakšava definiciju sadržaja profila radnih mjesta na temelju iste referentne točke.

Profili radnih mjesta upotrebljavaju se i za pripremu opisa radnih mjesta za potrebe zapošljavanja (vidjeti šesti slučaj upotrebe). Kad organizacije, regije i vlade upotrebljavaju ProcurComp<sup>EU</sup> kao referentni okvir za definiranje svojih profila radnih mjesta, pridonose i priznavanju funkcije javne nabave kao struke.

Organizacije i timovi zaduženi za nabavu koji se žele koristiti alatima iz ProcurCompEU okvira trebali bi unaprijed pažljivo izraditi i razraditi pregled svojih profila radnih mjesta jer će to članovima osoblja olakšati njihovu kasniju upotrebu. Svi članovi osoblja (zaposleni na puno i nepuno radno vrijeme) koji sudjeluju u barem jednoj aktivnosti nabave trebali bi imati profil radnog mjesta prilagođen svojoj ulozi, u kojem se odražavaju zadaće i odgovornosti. Ti profili radnih mjesta omogućuju članovima osoblja da obavljaju konkretni posao u konkretnoj organizaciji i procjenjuju samo one kompetencije koje su im nužne za obavljanje posla.

Primjer upotrebe profila radnih mjesta može se pronaći u službenom registru profila radnih mjesta u državnoj službi (RIME<sup>16</sup>) koji je uspostavila Francuska uprava za javnu nabavu. U registru je definirana skupina radnih mjesta povezanih

<sup>15</sup> Svjetski standard Međunarodnog saveza za upravljanje nabavom i opskrbom: <https://www.ifpsm.org/global-standard>

<sup>16</sup> <https://www.fonction-publique.gouv.fr/biep/repertoire-interministeriel-des-metiers-de-letat>

s nabavom koja sadržava pet profila radnih mjesta koje francuska državna uprava upotrebljava za potrebe zapošljavanja i procjene uspješnosti. Svaki profil radnog mjesta uključuje konkretne pojedinosti o onome što bi zaposlenici trebali znati i razumjeti, čiji je sadržaj sličan razinama stručnosti u Matrici kompetencija.

Drugi je primjer baza podataka o ulogama zaposlenika zaduženih za nabavu koju su razvili škotski javni naručitelji na temelju nacionalnog okvira za razvoj kompetencija povezanih s nabavom.<sup>17</sup> Baza podataka, među ostalim, sadržava uloge kupca, upravitelja ugovora, voditelja tima, administratora, upravitelja kategorijama, službenika za korporativnu nabavu, voditelja nabave, glavnog službenika za nabavu, pomoćnog službenika za nabavu, voditelja e-nabave, višeg stručnjaka za nabavu, koordinatora nabave i poslovnog partnera u području nabave.

### 3.6. Zapošljavanje osoblja u području nabave

Zapošljavanje je najpoželjniji pristup kad su nedostaci u kompetencijama utvrđeni procjenom nedostataka u kompetencijama organizacije (vidjeti drugi slučaj upotrebe) znatniji i ne mogu se nadoknaditi usavršavanjem već postojećih zaposlenika u organizaciji.

Upotreba matrice kompetencija i profila radnih mjesta u postupku zapošljavanja može dovesti do bržeg, usmjerenijeg i učinkovitijeg postupka zapošljavanja. Definiranjem profila radnih mjesta na temelju matrice kompetencija opisi radnih mjesta postat će dosljedniji i sveobuhvatniji. Time će se osigurati i da pojedinci zaposleni na temelju istog referentnog okvira posjeduju odgovarajuću razinu kompetencija, znanja i vještina koja bolje odgovara predmetnom radnom mjestu. To je korisno i za bolje usklađivanje zapošljavanja s organizacijskim ciljevima.

Sadržaj Matrice kompetencija i Alata za samoprocjenu može se upotrijebiti i za provedbu razgovora o kompetencijama u okviru kojih se ocjenjuju potrebno znanje i vještine.

Na primjer, Savezna agencija za nabavu (BBG), glavno središnje tijelo za nabavu u Austriji, razvila je interni okvir kompetencija povezanih s nabavom i sveobuhvatni plan osposobljavanja u svrhu profesionalizacije postojećih te zapošljavanja i uključivanja novih zaposlenika. Prvo, opis radnog mjesta razrađuje se na temelju kompetencija navedenih u okviru. U postupku zapošljavanja okvir kompetencija upotrebljava se za procjenu toga posjeduje li kandidat doista znanje i vještine obuhvaćene kompetencijama koje BBG želi steći ili učvrstiti. Nakon popunjavanja radnog mjesta novi zaposlenik sudjeluje u BBG-ovu programu uključivanja i pohađa nekoliko programa osposobljavanja koji, prema mišljenju BBG-a, novom zaposleniku pružaju minimalnu razinu znanja i vještina koja mu je potrebna da započne s radom.

### 3.7. Eksternalizacija aktivnosti nabave

Brojni (javni i sektorski) naručitelji ispunjavaju kratkoročne potrebe za potporom u aktivnostima nabave tako što određene uloge ili zadaće povjeravaju osoblju drugih odjela u svojoj organizaciji ili vanjskim stručnjacima. Upotreba alata iz ProcurCompEU okvira može im olakšati taj postupak.

Rezultati analize nedostataka u kompetencijama organizacije mogu se upotrijebiti za utvrđivanje područja u kojima je potrebno dodatno stručno znanje na temelju plana nabave organizacije, a profili radnih mjesta iz ProcurCompEU okvira i Matrica kompetencija mogu se upotrijebiti za utvrđivanje razine znanja i vještina potrebne organizaciji te procjenu prikladnosti kandidata (slično kao u šestom slučaju upotrebe).

Konkretno, organizacije za nabavu mogu, na primjer, uključiti vanjske stručnjake u stručno povjerenstvo za javnu nabavu kako bi tijekom analize primljenih ponuda ostvarili korist od njihova poslovnog ili sektorskog iskustva i znanja. Matrica kompetencija može se upotrijebiti za utvrđivanje vještina i znanja koje ti pojedinci trebaju imati kako bi izvršili tu zadaću.

<sup>17</sup> <https://www.gov.scot/publications/scottish-procurement-competency-framework/>

## 3.8. Razvoj plana i sadržaja osposobljavanja u području nabave

Ako su nedostaci u kompetencijama utvrđeni upotrebom alata za samoprocjenu u svrhu analize nedostataka u kompetencijama organizacije ograničeni, osposobljavanje je možda najpoželjniji način da se vještine članova tima za nabavu dovedu do ciljane razine stručnosti.

Vlade i organizacije za nabavu na temelju Općeg plana osposobljavanja mogu uspostaviti sveobuhvatni plan obrazovanja za razvoj nabave, za ciljane programe osposobljavanja ili za uspostavu akademije za nabavu.

Slično tomu, velike organizacije za nabavu s pomoću plana mogu provesti strukturiranu evaluaciju načina na koji se oblicima osposobljavanja koje trenutačno nude mogu ukloniti utvrđeni nedostaci u kompetencijama. Na temelju tog pregleda možda će se odlučiti na ažuriranje sadržaja postojećih tečajeva kako bi bili sveobuhvatni i usklađeni s Općim planom osposobljavanja ili na uspostavu novih modula osposobljavanja.

Male organizacije kojima nedostaju kapaciteti i resursi za uspostavu vlastitih programa osposobljavanja mogu s pomoću Općeg plana osposobljavanja prepoznati dostupne programe osposobljavanja na tržištu koji bi im mogli biti važni u uklanjanju utvrđenih nedostataka u kompetencijama. Postojeći pružatelji usluga osposobljavanja (npr. sveučilišta i privatne ustanove za osposobljavanje) mogu s pomoću plana osigurati da je osposobljavanje koje nude sveobuhvatno i da njegov sadržaj odgovara potrebama organizacija za nabavu u pogledu osposobljavanja.

Primjer razvoja plana osposobljavanja u području nabave može se pronaći u Norveškoj, gdje je 2017. norveška Agencija za javnu upravu i e-upravu (Difi) osnovala Akademiju za javnu nabavu<sup>18</sup>. Akademija je osnovana u cilju povećanja ukupne razine profesionalizacije osoblja u području nabave u Norveškoj i unaprjeđenja zapošljavanja stručnjaka za nabavu kako bi se ispunile buduće potrebe javnih naručitelja. Akademija nudi istraživačke i obrazovne programe. Plan obrazovanja obuhvaća različita područja povezana s nabavom, uključujući ekonomiju i pravo, upravljanje projektima, tržišni dijalog, analizu tržišta, vještine pregovaranja, organizacijsku psihologiju, inovacije i društveno odgovorno poslovanje.

Austrijska Savezna agencija za nabavu (BBG) također je nedavno razvila sveobuhvatni plan osposobljavanja za svoje osoblje. Plan nude i drugim središnjim tijelima za nabavu. Oblikovanje plana započelo je utvrđivanjem ključnih kompetencija i ishoda učenja koji se zahtijevaju od stručnjaka za nabavu u organizaciji. Na temelju toga BBG je razvio tečajeve putem kojih će zaposlenici s različitim razinama znanja i vještina dosegnuti svoju ciljnu razinu stručnosti.

## 3.9. Razvoj programa certifikacije

Za potrebe profesionalizacije nabave sve se više uvode službeni certifikati za stručnjake za nabavu. U okviru programa certifikacije određen je popis predmeta koje kandidat mora svladati kako bi dobio certifikat. U tu svrhu program certifikacije može biti popraćen preporučenim planom osposobljavanja i zahtijeva polaganje pismenog ispita.

Programima certifikacije promiče se profesionalizacija jer se njima vrednuje širi skup vještina koje stručnjak za nabavu mora imati kako bi dobro obavljao svoj posao i jer se zahtijeva da u postupcima nabave sudjeluju kvalificirani stručnjaci, posebno oni koji postižu rezultate bolje od minimalnih.

Takav je program certifikacije uspostavljen u Hrvatskoj u okviru njezina pristupanja EU-u. Od kandidata se zahtijeva da pohađaju osposobljavanje u trajanju od 50 sati i polože pisani ispit kako bi postali certificirani stručnjaci za javnu nabavu. Certifikat vrijedi tri godine i može se obnoviti polaganjem tečaja u trajanju od 32 sata na kojem će se podsjetiti onoga što su naučili. Plan certifikacije obuhvaća nekoliko tema, uključujući zakonodavstvo, strategije provedbe, evaluaciju te sprečavanje prijevare i korupcije. Međutim, ne zahtijeva se da svi zaposlenici svakog javnog naručitelja moraju proći certifikaciju, već da svaki postupak nabave mora ovjeriti certificirani kupac. Taj certificirani kupac može biti zaposlenik organizacije, zaposlenik druge organizacije ili privatni pružatelj usluga, na primjer konzultant ili pravnik.

Alati iz ProcurCompEU okvira mogli bi se iskoristiti kao potpora razvoju programa certifikacije, posebno kako bi se osigurala sveobuhvatnost plana i usmjerilo na odgovarajuće razine stručnosti za različite kompetencije. Matrica kompetencija može se upotrijebiti kao pomoć u utvrđivanju kompetencija, znanja i vještina koje se zahtijevaju u okviru programa certifikacije, a Opći plan osposobljavanja može poslužiti za oblikovanje sadržaja modula osposobljavanja koji

<sup>18</sup> Norveška Akademija za javnu nabavu: <https://anskaffelsesakademiet.no/om-anskaffelsesakademiet/>

će se morati pohađati kao dio programa certifikacije. Međutim, nijedan program certifikacije ne bi smio dovesti do ograničenja u postupku zapošljavanja na temelju državljanstva ili boravišta niti do neproporcionalnih zahtjeva.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Vidjeti Direktivu (EU) 2018/958 Europskog parlamenta i Vijeća od 28. lipnja 2018. o ispitivanju proporcionalnosti prije donošenja novih propisa kojima se reguliraju profesije, SL L 173, 9.7.2018. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/958/oj?locale=hr>

# ***ProcurComp<sup>EU</sup>***

## ***Europski okvir kompetencija za stručnjake za javnu nabavu***

### **I. DIO MATRICA KOMPETENCIJA**



# I. DIO MATRICA KOMPETENCIJA IZ OKVIRA PROCURCOMP<sup>EU</sup>

## 1. KAKO TREBA TUMAČITI MATRICU KOMPETENCIJA IZ OKVIRA PROCURCOMP<sup>EU</sup>?

### 1.1. Struktura matrice kompetencija

U matrici kompetencija definiraju se glavne kompetencije koje bi stručnjaci za javnu nabavu trebali imati kako bi djelotvorno i učinkovito obavljali posao te izvršavali postupke javne nabave koji doprinose vrijednosti za novac

Matrica kompetencija sadržava **30 kompetencija** razvrstanih u **dvije kategorije**:

- **kompetencije specifične za nabavu**, koje obuhvaćaju kompetencije potrebne u svakoj fazi životnog ciklusa javne nabave, a temelje se na znanju i vještinama koji su potrebni za obavljanje glavnih zadataka i aktivnosti u fazi nabave
- **meke kompetencije** odnose se na meke vještine koje bi stručnjaci za javnu nabavu trebali imati kako bi ovladali kompetencijama specifičnima za nabavu. Stoga meke kompetencije nadopunjuju kompetencije specifične za nabavu i po svojoj su prirodi transverzalne kompetencije.

Kompetencije su u svakoj kategoriji dodatno razvrstane u **skupine kompetencija** kako je opisano na slici u nastavku.

Slika 1.: Skupine kompetencija



#### Kompetencije specifične za nabavu:

- **Skupina „horizontalnih” kompetencija** obuhvaća kompetencije koje su primjenjive na sve faze životnog ciklusa javne nabave.
- **Skupina kompetencija potrebnih „prije dodjele ugovora”** uključuje sve kompetencije koje su potrebne za obavljanje svih zadataka i aktivnosti koje prethode dodjeli ugovora o javnoj nabavi.
- **Skupina kompetencija potrebnih „nakon dodjele ugovora”** sadržava kompetencije koje su potrebne nakon dodjele ugovora o javnoj nabavi.

**Meke kompetencije:**

- **Skupina „osobnih” kompetencija** obuhvaća ponašanja, vještine, osobine i način razmišljanja koje bi stručnjaci za javnu nabavu trebali imati u skladu s profilom radnog mjesta.
- **Skupina „interpersonalnih” kompetencija** obuhvaća kompetencije koje stručnjacima za javnu nabavu omogućuju interakciju i suradnju s drugim stručnjacima na što stručniji način.
- **Skupina kompetencija za „uspješnost”** uključuje sve kompetencije koje stručnjaci za javnu nabavu trebaju imati kako bi u postupcima javne nabave ostvarili najveću vrijednost za novac.

## 1.2. Pregled 30 kompetencija iz okvira ProcurComp<sup>EU</sup>

Pregled **30 kompetencija** iz matrice kompetencija prikazan je u tablici u nastavku.

**Tablica 1.: Pregled kompetencija**

Kategorija kompetencija	Skupina kompetencija	Kompetencija	
Specifične za nabavu	Horizontalne	1. Planiranje	
		2. Životni ciklus	
		3. Zakonodavstvo	
		4. E-nabava i drugi informatički alati	
		5. Održiva nabava	
		6. Javna nabava u području inovacija	
		7. Specifično za kategoriju	
		8. Upravljanje dobavljačima	
		9. Pregovori	
	Prije dodjele ugovora	10. Procjena potreba	
		11. Analiza tržišta i uključivanje tržišta	
		12. Strategija nabave	
		13. Tehničke specifikacije	
		14. Dokumentacija o nabavi	
		15. Ocjena ponuda	
Nakon dodjele ugovora	16. Upravljanje ugovorima		
	17. Certifikacija i plaćanje		
	18. Izvješćivanje i evaluacija		
	19. Rješavanje sukoba i posredovanje		
Meke	Osobne	20. Prilagodljivost i modernizacija	
		21. Analitičko i kritičko razmišljanje	
		22. Komunikacija	
		23. Etično postupanje i usklađenost	
	Interpersonalne	24. Suradnja	
		25. Upravljanje odnosima s dionicima	
		26. Upravljanje timom i vođenje	
		27. Poznavanje organizacije	
		Uspješnost	28. Upravljanje projektima
			29. Usmjerenost na rezultate
30. Upravljanje rizicima i unutarnja kontrola			

## 1.3. Struktura razina stručnosti

Matrica kompetencija temelji se na **opisima kompetencija** i **opisima razina stručnosti**.

U **opisima kompetencija** detaljno se objašnjavaju sve kompetencije te koncepti i politike na kojima se one temelje. Ako je relevantno, u opisu kompetencije navodi se i **znanje** potrebno za ovladavanje tom kompetencijom, s naglaskom na činjenice o svakoj kompetenciji koju stručnjaci za nabavu mogu steći obrazovanjem ili osposobljavanjem.

Iako vrsta znanja za određenu kompetenciju ostaje ista, raspon znanja i vještina povećava se na svakoj od sljedeće **četiri razine stručnosti**: 1. osnovnoj, 2. srednjoj, 3. naprednoj, 4. stručnoj.

**Opisima razina stručnosti** definiraju se **vještine** koje bi stručnjaci za nabavu morali posjedovati i **odgovornosti** koje bi na određenoj razini trebali moći preuzeti. Kao opće pravilo, ovladavanje vještinama potrebnima na određenoj razini podrazumijeva da su vještine potrebne na prethodnim razinama stručnosti u potpunosti usvojene.

Četiri razine stručnosti objašnjene su u tablici u nastavku.

**Tablica 2.: Opisi razina stručnosti**

<b>Razine stručnosti okvira procurcompeu</b>	<b>Opis razina stručnosti</b>
<b>1. Osnovna razina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imate <b>osnovno činjenično znanje / poznavanje</b> kad je riječ o području nabave.</li> <li>Imate <b>osnovne praktične vještine</b> potrebne za upotrebu relevantnih informacija za izvršavanje jednostavnih zadataka i aktivnosti u postupcima javne nabave.</li> <li>Kvalitetno obavljate posao i stječete nove vještine <b>pod izravnim nadzorom</b> i u strukturiranom kontekstu.</li> </ul>
<b>2. Srednja razina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imate <b>činjenično i teorijsko znanje</b> o javnoj nabavi i povezanim područjima.</li> <li>Imate <b>niz kognitivnih i praktičnih vještina</b> potrebnih za upotrebu relevantnih informacija za izvršavanje ponavljajućih zadataka u vezi s nabavom i za rješavanje jednostavnih problema.</li> <li>Možete provoditi <b>postupke javne nabave</b> i zadatke uz malo nadzora.</li> </ul>
<b>3. Napredna razina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imate <b>napredno praktično i teorijsko znanje</b> u području javne nabave.</li> <li>Imate niz <b>naprednih praktičnih vještina</b> potrebnih za izvršavanje <b>složenih i manje učestalih zadataka</b> i rješavanje problema primjenom inovativnih metoda i pristupa.</li> <li>Preuzimate <b>skupnu i vlastitu odgovornost</b> za dovršavanje zadataka u području javne nabave, <b>upravljate informacijama koje primite od drugih stručnjaka za nabavu</b> i <b>donosite ključne odluke</b> u različitim fazama postupaka javne nabave. Svoje ponašanje sposobni ste brzo prilagoditi ponašanju drugih osoba i specifičnim okolnostima.</li> </ul>
<b>4. Stručna razina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imate <b>sveobuhvatno, specijalizirano, praktično i teorijsko znanje</b> u području javne nabave na stručnoj razini.</li> <li>Raspolažete <b>velikim nizom tehnika, metoda i vještina</b> potrebnih za rješavanje složenih pitanja, razvijanje inovativnih rješenja i doprinos širenju znanja vaše organizacije u području javne nabave.</li> <li>Preuzimate <b>vodstvo i pratite najnovija kretanja</b> u području javne nabave tako što sudjelujete u ključnim događajima, povezanim s nabavom, za stručnjake i laike te prisustvujete takvim događajima pa na temelju njih <b>oblikujete politiku i viziju svoje organizacije</b>.</li> </ul>

## 2. MATRICA KOMPETENCIJA IZ PROCURCOMP<sup>EU</sup> OKVIRA

### 2.1. Kompetencije specifične za nabavu

#### Skupina horizontalnih kompetencija

#### KOMPETENCIJA BR. 1: PLANIRANJE

##### Opis

U oblikovanju, razradi i provedbi **planiranja nabave** odražavaju se odabiri organizacije u pogledu politike u vezi s tim gdje bi i kako trebalo koristiti javnu nabavu za nabavu potrebne robe, usluga ili radova po principu vrijednost za novac, u skladu sa željenim učinkom politike. Pri planiranju trebalo bi uzeti u obzir:

- političke prioritete i prioritete vezane uz politiku organizacije
- relevantne politike na nacionalnoj razini
- donesene proračunske planove i raspoložive resurse
- je li nabava prava opcija za ispunjavanje utvrđenih potreba
- potrebu za određivanjem prioriteta i upravljanjem vremenskim rokovima
- moguće prilike i rizike u postupku provedbi

**ZNANJE o planiranju nabave i prioritetima politike organizacije, uključujući proračunske planove, mogućnosti za provedbu i relevantne politike na nacionalnoj razini.**

##### Osnovna razina

##### Sposobnosti:

- obavljanje osnovnih zadaća u planiranju nabave, kao što su prikupljanje i konsolidacija doprinosa iz različitih odjela
- provedba planiranja nabave u svakodnevnom radu.

##### Srednja razina

##### Sposobnosti:

- osiguravanje istraživanja i prikupljanje informacija za planiranje nabave u skladu s ciljevima politike i političkim ciljevima organizacije
- pružanje pomoći u provedbi planiranja nabave organizacije u skladu s proračunom i vremenskim okvirom
- osiguravanje toga da je svakodnevni rad usklađen s planiranjem nabave i da mu doprinosi u skladu s političkim prioritetima i prioritetima politika.

##### Napredna razina

##### Sposobnosti:

- koordiniranje pripremom plana nabave organizacije te izrada preporuka za završno planiranje i vremenski okvir
- predviđanje mogućih prilika i izazova te smanjenje rizika u postupku provedbe
- praćenje provedbe plana kako bi se osigurao uspjeh politike
- pružanje povratnih informacija o provedbi plana oblikovateljima politika.

## Stručna razina

### Sposobnosti:

- određivanje vizije za nabavu organizacije i povezanih politika
- izrada plana nabave i proračuna koji su usmjereni na ishode politika i koristi
- djelovanje kao referentna točka za oblikovatelje politika na visokoj razini u vezi s pitanjima o nabavi, uključujući davanje povratnih informacija na političkoj razini
- promicanje funkcije nabave u cjelokupnoj strategiji organizacije.

## KOMPETENCIJA BR. 2: ŽIVOTNI CIKLUS

### Opis

**Životni ciklus nabave** uključuje različite faze, od planiranja i razdoblja prije objave poziva na podnošenje ponuda do razdoblja nakon dodjele ugovora i upravljanja ugovorima. Svaki korak utječe na prirodu kasnijih koraka. Za izradu i provedbu pouzdanih postupaka nabave potrebno je razumijevanje cijelog životnog ciklusa i interakcija među koracima u nizu postupaka. To razumijevanje omogućuje predviđanje rizika i mogućnosti te tako poboljšava učinkovitost i odnos troškova i koristi.

**ZNANJE o životnom ciklusu nabave od razdoblja prije objave poziva na podnošenje ponuda do razdoblja nakon dodjele ugovora te o načinima interakcije među različitim fazama.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- pružanje pomoći u praćenju provedbe različitih koraka u životnom ciklusu nabave, uz razumijevanje interakcija među fazama i postojećih rizika.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- provedba različitih faza životnog ciklusa nabave, uz razumijevanje interakcija među fazama te rizika i mogućnosti koji se javljaju.

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- upravljanje provedbom svih faza u životnom ciklusu nabave, uz razumijevanje načina interakcije svake faze s ostalim fazama
- dosljedna primjena znanja o životnom ciklusu nabave u svrhu maksimalnog povećanja učinkovitosti te poboljšanja odnosa troškova i koristi
- predviđanje mogućih izazova, rizika i učinaka različitih faza u životnom ciklusu nabave
- vođenje drugih osoba u postupcima provedbe kako bi se iskoristile veze među fazama.

### Stručna razina

#### Sposobnosti:

- nadgledanje svih faza u životnom ciklusu nabave u više vrsta ugovora
- oblikovanje unutarnjih politika i alata za iskorištavanje veza među fazama nabave u svrhu maksimalnog povećanja učinkovitosti te poboljšanja odnosa troškova i koristi
- djelovanje kao referentna točka za upravljanje životnim ciklusom nabave za osobe unutar i izvan organizacije.

## KOMPETENCIJA BR. 3: ZAKONODAVSTVO

### Opis

Stručnjaci za javnu nabavu trebaju razumjeti i moći primijeniti relevantne **pravne okvire na nacionalnoj razini i na razini EU-a** te načela nediskriminacije, jednakog postupanja, transparentnosti, proporcionalnosti i dobrog financijskog upravljanja. To uključuje povezana područja prava i politike, primjerice:

- pravo tržišnog natjecanja, upravno pravo, ugovorno pravo, pravo u području okoliša, socijalno i radno pravo, obveze u pogledu pristupačnosti te prava intelektualnog vlasništva
- pravila EU-a o financiranju te proračunska i računovodstvena pravila
- pravne lijekove
- mjere borbe protiv korupcije i protiv prijevara
- sve relevantne međunarodne obveze.

Znanje o zakonodavstvu ključno je i za razumijevanje i osiguravanje željenog učinka na sustav nabave i na lance opskrbe.

**ZNANJE o zakonodavstvu u području javne nabave na nacionalnoj razini i razini EU-a te o povezanim područjima prava i njihovim posljedicama za javnu nabavu.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- praćenje promjena u nacionalnom zakonodavstvu kako bi se poduprle odluke organizacije u pogledu nabave
- primjena postupaka nabave u skladu s pravnim okvirom i najboljom praksom.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- razumijevanje posljedica i učinaka zakonodavstva u području nabave na sustav nabave i lanac opskrbe
- donošenje odluka o nabavi u skladu sa zahtjevima politike te pružanje jasnih savjeta i rješenja
- provedba istraživanja i analize učinka propisa EU-a i nacionalnih propisa na nabavu.

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- primjena različitih aspekata zakonodavstva u području javne nabave te drugih pravnih okvira koji utječu na nabavu
- poduzimanje ciljanih mjera kako bi se osigurao konkretan učinak zakonodavstva u području nabave na lance opskrbe
- doprinos razvoju prakse nabave organizacije u skladu s ključnim pitanjima i širim kontekstom politike nabave.

### Stručna razina

#### Sposobnosti:

- doprinos oblikovanju politike organizacije u području javne nabave
- djelovanje kao posrednik za razmjenu znanja o zakonodavstvu EU-a u području nabave i zakonodavstvu na nacionalnoj razini
- promicanje donošenja neobvezujućih i inovativnih zakonskih odredbi koje pružaju nove mogućnosti
- sudjelovanje u stručnim radnim skupinama za zakonodavstvo u području nabave.

## KOMPETENCIJA BR. 4: E-NABAVA I DRUGI INFORMATIČKI ALATI

### Opis

**E-nabava i drugi informatički sustavi i alati** podupiru životni ciklus nabave, od objave poziva na podnošenje ponuda do konačnog plaćanja. Smanjuju administrativno opterećenje, poboljšavaju učinkovitost te povećavaju transparentnost i odgovornost postupaka nabave. Ključni alati uključuju:

- alate za fazu pripreme, npr. TED i nacionalne platforme za nabavu, e-obavijesti, standardiziranu dokumentaciju za podnošenje ponuda i predloške
- alate za fazu podnošenja ponuda, npr. e-podnošenje ponuda, europsku jedinstvenu dokumentaciju o nabavi, e-Certis
- alate za fazu nadmetanja, npr. e-kataloge, platforme za elektroničku javnu nabavu, dinamičke sustave nabave, sustave dražbi i e-fakturiranje
- ostale informatičke alate za transparentnost podataka te za suzbijanje prijevара i korupcije, kao što su poslovni registri i registri ugovora o javnoj nabavi.

Za digitalnu transformaciju javne nabave potreban je stalan proaktivan pristup kako bi se iskoristili najbolji raspoloživi alati. Potrebno je i stalno osposobljavanje.

**ZNANJE o platformama za e-nabavu i funkcijama koje se upotrebljavaju unutar organizacije, uključujući nacionalne sustave nabave i sustave na razini EU-a, te o ostalim relevantnim informatičkim sustavima i alatima.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- obavljanje osnovnih radnji upotrebom raspoloživih sustava i alata za nabavu, kao što je učitavanje podataka
- prikupljanje i centralizacija potrebnih predložaka za pripremu dokumentacije za podnošenje ponuda.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- upotreba raspoloživih sustava i alata za podupiranje postupaka nabave i obavljanje glavnih postupaka e-nabave
- upotreba predložaka dokumenata, nacionalne platforme za e-nabavu i registara ugovora o javnoj nabavi
- upotreba relevantnih sustava i alata za nabavu u svrhu osiguravanja transparentnosti postupka nabave
- upotreba raspoloživih podataka iz sustava radi procjene rizika u pogledu praksi dobavljača koje su u suprotnosti s tržišnim natjecanjem (kao što je dogovaranje).

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- upotreba velikog niza sustava i alata za nabavu
- analiza podataka o nabavi u svrhu praćenja proračuna i predviđanja nadolazećih nabava
- utvrđivanje nedostataka u načinu na koji organizacija upotrebljava sustave i alate te davanje prijedloga za poboljšanje
- osiguravanje primjerenog pristupa i osposobljavanja za sve korisnike te djelovanje kao posrednik za upravljanje promjenama tijekom uvođenja novog sustava ili alata.

### Stručna razina

#### Sposobnosti:

- promicanje sustava i alata za nabavu te poticanje kulture profesionalizacije unutar organizacije
- upotreba podataka o nabavi radi utvrđivanja kretanja u nabavi i poboljšanja postupaka nabave u organizaciji
- doprinos uvođenju i/ili razvoju novih sustava i alata za nabavu ili poboljšanju postojećih te zalaganje za uvođenje najnovijih raspoloživih sustava i alata na političkoj razini
- sudjelovanje u stručnim radnim skupinama usmjerenima na razvoj i poticanje uvođenja sustava i alata za nabavu na nacionalnoj i međunarodnoj razini.



## KOMPETENCIJA BR. 5: ODRŽIVA NABAVA

### Opis

**Održivom javnom nabavom** strateški ciljevi javne politike uključuju se u postupke nabave kao što su zelena javna nabava, društveno odgovorna javna nabava te osiguravanje istinskog tržišnog natjecanja i sudjelovanja malih i srednjih poduzetnika. Ona doprinosi smanjenju utjecaja nabave na okoliš, ostvarivanju društvenih ciljeva i poboljšanju odnosa troškova i koristi za organizaciju i za cijelo društvo.

Održivi ciljevi mogu se provesti na mnogo načina:

- kao kriteriji za isključenje kojima se zahtijeva da ugovaratelji i podugovaratelji ostvare određenu minimalnu razinu usklađenosti s pravom u području okoliša i socijalnim pravom
- kao kriteriji za odabir kojima se provjerava je li ponuditelj kvalificiran za ostvarenje okolišnih i društvenih ciljeva; kao tehničke specifikacije koje uključuju društvena razmatranja i razmatranja o okolišu, kao što su zahtjevi povezani s oznakom ili održivi proizvodni postupci
- kao metode evaluacije, kao što su izračun troška životnog ciklusa i upotreba okolišnih ili socijalnih kriterija za dodjelu
- kao odredbe o izvršenju ugovora radi praćenja i provedbe visokih standarda održivosti
- kao zakonodavstvo specifično za određeni sektor za koje su, na primjer, potrebni minimalni standardi energetske učinkovitosti te horizontalna pravila poput obveza u pogledu pristupačnosti
- kao zeleni ili socijalni akcijski planovi na razini države članice u kojima se opisuju mjere potpore ili određuju ciljevi.

**ZNANJE o ciljevima održivosti organizacije (okolišnim i društvenim) i povezanim nacionalnim politikama te dostupnim alatima, standardima i metodama za njihovo uključivanje u postupak nabave.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- razumijevanje opsega i koristi održive nabave za ostvarivanje ciljeva održivosti organizacije
- razumijevanje kako se provode različiti aspekti održive nabave i poznavanje resursa dostupnih za njihovu provedbu; podupiranje provedbe pristupa održive nabave unutar organizacije
- prikupljanje podataka radi praćenja uspješnosti projekata za održivu nabavu.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- provedba aspekata održive nabave u tehničkim specifikacijama, kriterijima za odabir i dodjelu, ugovornim klauzulama i ključnim pokazateljima uspješnosti
- upotreba alata i metoda za održivu nabavu kao što su standardi, izračun troška životnog ciklusa i oznake
- provedba istraživanja, analize i aktivnosti umrežavanja kojima se podupiru odluke o održivoj nabavi
- praćenje učinka na održivost i izvršavanje projekta, uključujući obveze koje su preuzeli ugovaratelji i podugovaratelji.

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- provedba strategije održive nabave organizacije u smislu ciljeva, prioriteta i vremenskih okvira kako bi se ostvarili održivi ciljevi organizacije
- donošenje odluka o uključivanju aspekata održive nabave u, primjerice, tehničke specifikacije, kriterije za odabir i dodjelu, ugovorne klauzule i ključne pokazatelje uspješnosti
- promicanje i poticanje upotrebe alata i tehnika za održivu nabavu, kao što su standardi, metode izračuna troška životnog ciklusa i oznake
- uz pomoć dobavljača pregledavanje ponude proizvoda i usluga dostupnih na tržištu te izrada poslovnog modela za održivu nabavu na temelju izračuna troškova životnog ciklusa i socijalnog učinka
- stupanje u kontakt s dionicima koji potiču razvoj tržišta i mogućnosti za održivu nabavu
- osiguravanje sustava za praćenje učinka ugovora na održivost, uključujući obveze koje su preuzeli ugovaratelji i podugovaratelji.

### Stručna razina

#### Sposobnosti:

- ovladavanje konceptima i primjenom aspekata održive nabave i određivanje prioriteta na temelju učinka, važnosti za proračun i utjecaja na tržište
- osiguravanje političke potpore i promicanje strategije i prioriteta održive nabave organizacije
- oblikovanje strategije održive nabave organizacije određivanjem jasnog opsega, ciljeva, prioriteta i vremenskog okvira te osiguravanje njezine djelotvorne provedbe
- definiranje prioritetnih sektora sa snažnim učinkom i utvrđivanje pristupa postupku javne nabave u odabranim sektorima kao što su graditeljstvo, prehrambeni sektor i ugostiteljstvo, vozila te informacijske i komunikacijske tehnologije
- uključivanje dobre prakse u području održive nabave u organizaciju i u slične organizacije
- zagovaranje razvoja i široke upotrebe održive nabave unutar i izvan organizacije, sudjelovanje u stručnim skupinama i mrežama te uspostava partnerstava s drugim javnim tijelima i dionicima (npr. civilnim društvom i nevladinim organizacijama) radi promicanja i poboljšanja provedbe održive javne nabave.

## KOMPETENCIJA BR. 6: JAVNA NABAVA U PODRUČJU INOVACIJA

### Opis

**Javna nabava u području inovacija** odnosi se na javnu nabavu koja uključuje:

- kupnju inovativnog procesa (npr. kupnja usluga istraživanja i razvoja) ili
- kupnju ishoda inovacije drugih osoba (npr. kupnja inovativnih rješenja).

Javna nabava u području inovacija pomaže u modernizaciji javnih usluga uz istodobno stvaranje mogućnosti za razvoj novih tržišta na kojima poduzeća mogu poslovati. Izradom strategije za javnu nabavu u području inovacija koja je usmjerena na budućnost i razmatranjem drukčijih rješenja za nabavu, naručitelji mogu poticati inovacije iz perspektive potražnje kako bi ispunili kratkoročne te srednje i dugoročne potrebe. Dobro osmišljena strategija za javnu nabavu u području inovacija smanjit će rizik od slabih ili nepostojećih rezultata kupljenih inovacija, i to postupnim pristupom koji se kreće od osmišljavanja rješenja i izrade prototipova do razrade i ispitivanja proizvoda.

**ZNANJE o inovacijskim ciljevima organizacije i povezanim nacionalnim politikama te o dostupnim alatima i metodama za njihovo uključivanje u postupak nabave.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- razumijevanje toga zašto i kako se provode aspekti javne nabave u području inovacija te kako oni mogu dodati vrijednost postupku nabave organizacije
- podupiranje primjene postupka nabave u području inovacija unutar organizacije
- obavljanje osnovnih zadaća za provedbu nabave u području inovacija upotrebom raspoloživih alata (npr. predložaka dokumenata)
- prikupljanje podataka za praćenje rashoda i učinka nabave inovacija.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- izrada poslovnog modela za pokretanje nabave u području inovacija (uključujući analizu troškova i koristi)
- razumijevanje kako se provode aspekti nabave u području inovacija, uključujući ključne nove tehnologije, te kako oni mogu dodati vrijednost ciljevima organizacije
- preliminarnu provjeru tržišta kako bi se procijenio raskorak između potrebe za nabavom i trenutnog razvoja događaja na tržištu, analize i aktivnosti umrežavanja kojima se podupiru inovativna rješenja za nabavu
- određivanje parametara za postupak javne nabave (npr. s pomoću zahtjeva utemeljenih na funkcionalnosti ili uspješnosti umjesto preskriptivnih zahtjeva, analize upotrebe varijanti, kriterija za odabir i dodjelu koji su pogodni za inovacije, standarda, certifikata, oznaka kvalitete, ključnih pokazatelja uspješnosti i uvjeta u vezi s pravima intelektualnog vlasništva) kako bi inovativna rješenja mogla konkurirati s uspostavljenim rješenjima
- praćenje učinka inovacija i uspješnosti projekta.

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- provedba strategije organizacije za nabavu u području inovacija koja je usklađena s ciljevima organizacije
- donošenje odluka o ključnim pokazateljima uspješnosti koje treba uključiti u specifikacije za dostavljanje ponuda i ugovore
- osiguravanje sustava za praćenje rashoda za nabavu inovacija i ostvarenih učinaka
- dobar pregled proizvoda i usluga dostupnih na tržištu putem interakcije s dobavljačima i skupinama dionika koji se bave inovacijama
- poticanje industrije da ulaže u istraživanje i razvoj te širenje komercijalizacije radi uvođenja inovativnih rješenja na tržište, uključujući ključne nove tehnologije, čija cijena i kvaliteta trebaju biti prikladne za masovnu primjenu na tržištu
- promicanje i poticanje upotrebe alata i metoda za nabavu u području inovacija.

**Stručna razina****Sposobnosti:**

- ovladavanje konceptima i primjenom nabave u području inovacija i određivanje prioriteta na temelju učinka inovacija, važnosti za proračun i mogućeg utjecaja na tržište
- oblikovanje i provedba strategije organizacije za nabavu u području inovacija koja je usmjerena na budućnost i koja se temelji na mogućnostima sa snažnim učinkom (npr. informacijske i komunikacijske tehnologije te ključne razvojne tehnologije) te na učincima koji su ostvareni u dovršenim postupcima nabave u području inovacija
- poticanje organizacije i drugih subjekata da uvedu dobru praksu u skladu s modernizacijom javnog sektora i sektorskim akcijskim planovima za nove tehnologije na nacionalnoj razini i na razini EU-a
- zagovaranje razvoja i široke upotrebe nabave u području inovacija unutar i izvan organizacije, sudjelovanje u ključnim događanjima povezanim s nabavom u području inovacija, stručnim skupinama i mrežama radi promicanja i poboljšanja provedbe nabave u području inovacija
- uspostava strateških sporazuma i struktura suradnje s drugim kupcima čime se omogućuje redovita koordinacija ili zajednička nabava.

## KOMPETENCIJA BR. 7: SPECIFIČNO ZA KATEGORIJU

### Opis

**Stručno znanje specifično za kategoriju** od presudne je važnosti za postupak nabave. Potrebno je dobro razumjeti značajke kategorije robe, usluga ili radova koji se nabavljaju, među ostalim i uključivanjem stručnjaka i dionika (profesionalaca i krajnjih korisnika). Strategija nabave i dokumenti moraju se prilagoditi kako bi se ispunila utvrđena potreba i povećala vrijednost za novac

**ZNANJE o obilježjima i posebnostima koje se odnose na jednu ili više kategorija robe, usluga ili radova, uključujući dobavljače, tehničke parametre i tržišne uvjete.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- provedba istraživanja i pružanje relevantnih informacija o kategoriji robe, usluga ili radova radi donošenja informiranih odluka o kupnji.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- provjera jesu li na kategoriju robe, usluga ili radova primjenjivi određeni pravni i regulatorni zahtjevi (npr. osiguravanje najmanje razine zaliha robe u zdravstvenim ustanovama, zahtjevi u pogledu prijevoza i skladištenja opasnih materijala)
- doprinos definiranju tehničkih zahtjeva za proizvod pri pripremi tehničkih specifikacija.

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- organiziranje ili kategorizacija planirane potrošnje u skladu s tržišnim kretanjima, uzimajući u obzir kvalitetu, uslugu, rizike i trošak.

### Stručna razina

#### Sposobnosti:

- djelovanje kao referentna točka za stručnjake za nabavu i korisnike na razini organizacije, pa čak i na nacionalnoj razini
- oblikovanje politike organizacije ili nacionalne politike za nabavu ili upotrebu robe, usluga ili radova u određenoj kategoriji
- izrada ciljanih tematskih smjernica i širenje najbolje prakse koju su razradile slične organizacije.

## KOMPETENCIJA BR. 8: UPRAVLJANJE DOBAVLJAČIMA

### Opis

**Upravljanje dobavljačima** uključuje uspostavu i održavanje djelotvornih odnosa s trenutačnim i mogućim budućim dobavljačima. Neophodno je za osiguravanje uspješnog izvršavanja trenutačnih ugovora i budućih poziva za podnošenje ponuda. Osim toga, bolje razumijevanje dobavljača može stručnjacima za javnu nabavu pomoći u razvoju pouzdanijih, etičnih, odgovornih i gospodarski povoljnijih lanaca opskrbe putem otvorenih komunikacijskih kanala s dobavljačima, pogotovo malim i srednjim poduzetnicima. Pružanje informacija i smjernica dobavljačima, a po mogućnosti potpore i osposobljavanja (npr. o upotrebi e-nabave), učinkoviti su načini za ostvarivanje tih ciljeva. Pritom se mora osigurati usklađenost te komunikacije s gospodarskim subjektima u fazi nadmetanja s načelima javne nabave (tj. nediskriminacijom, transparentnosti i jednakim postupanjem) i etičkim standardima.

**ZNANJE o strategijama i procesima za razvoj odnosa s dobavljačima i upravljanje tim odnosima u skladu s načelima javne nabave.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- odgovaranje na jednostavne upite dobavljača
- podupiranje rada drugih stručnjaka za nabavu na sastancima i u drugim oblicima komunikacije s dobavljačima.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- izravna interakcija s dobavljačima o manje složenim ugovorima
- savjetovanje gospodarskih subjekata i dobavljača o provođenju postupaka e-nabave
- praćenje uspješnosti dobavljača, utvrđivanje trendova i poduzimanje potrebnih mjera
- razvoj dobrih radnih odnosa s dobavljačima koji se temelje na povjerenju, predanosti, integritetu i poznavanju međusobnih obveza.

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- održavanje strukturiranih i strateških odnosa s dobavljačima i potencijalnim dobavljačima koji se temelje na povjerenju, predanosti, integritetu i poznavanju međusobnih obveza
- pružanje podrške dobavljačima, posebno u vezi s upotrebom sustava e-nabave
- analiza trendova među dobavljačima i donošenje zaključaka o mogućnostima za poboljšanje
- rješavanje sporova s dobavljačima
- utvrđivanje i promicanje etičnih i gospodarski povoljnijih lanaca opskrbe.

### Stručna razina

#### Sposobnosti:

- održavanje odnosa sa strateškim dobavljačima na visokoj razini
- istraživanje mogućnosti za povećanje dodane vrijednosti u složenim projektima s političkim posljedicama
- definiranje tema i oblikovanje sadržaja potpore dobavljačima
- oblikovanje i iskorištavanje etičnih i gospodarski povoljnijih lanaca opskrbe.

## KOMPETENCIJA BR. 9: PREGOVORI

### Opis

**Pregovori** se mogu koristiti kako bi se osigurali i unaprijedili interesi organizacije, a u konačnici i interesi krajnjeg korisnika, u postizanju najbolje vrijednosti za novac. Njihov je cilj postići uzajamni dogovor između javnog naručitelja i dobavljača, unatoč mogućim suprotstavljenim interesima, o načinu poboljšanja podnesenih ponuda kako bi se bolje ispunili uvjeti navedeni u dokumentaciji o nabavi. U pregovorima se moraju poštovati opća načela nabave (tj. nediskriminacija, transparentnost i jednako postupanje) te etički standardi i standardi integriteta.

**ZNANJE o strategijama pregovaranja tijekom faza nabave i upravljanja ugovorom, u skladu s načelima javne nabave.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- obavljanje osnovnih zadaća povezanih s postupkom pregovaranja
- podupiranje postupka pregovaranja prikupljanjem podataka i informacija te analiziranjem podataka.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- prikupljanje mišljenja, podataka i informacija, među ostalim od unutarnjih stručnjaka, radi pomaganja u pripremi strategija pregovaranja
- prisutnost i aktivno sudjelovanje na pregovaračkim sastancima
- vođenje pregovora i rješavanje jednostavnih pitanja u slučaju rutinskih projekata koji nisu vrlo složeni
- pružanje potpore u pregovorima u slučaju složenijih projekata.

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- priprema strategija pregovaranja i razrada pregovaračkih stajališta na temelju istraživanja i analize te doprinosa dionika unutar organizacije
- sudjelovanje u pregovorima i rješavanje složenih pitanja koja se javljaju za različite vrste nabave i ugovora
- vođenje većine pregovora u slučaju složenih projekata (u smislu rizika, tehničkih detalja i/ili postupovnih aspekata).

### Stručna razina

#### Sposobnosti:

- vođenje složenih operativnih i strateških pregovora za širok raspon vrsta ugovora, pitanja i dionika
- vođenje složenih pregovora za vrlo složenu, vrlo rizičnu i politički osjetljivu nabavu
- postizanje najbolje troškovne vrijednosti za novac i odabir najboljeg rješenja u smislu doprinosa ostvarenju ciljeva politike.

## Skupina kompetencija prije dodjele ugovora

### KOMPETENCIJA BR. 10: PROCJENA POTREBA

#### Opis

**Procjena potreba** je postupak utvrđivanja potreba (uključujući moguće učinke u smislu troškovne učinkovitosti ili utjecaja na okoliš) u vezi s predmetom nabave primjenom različitih sredstava koja uključuju:

- povezivanje s unutarnjim i vanjskim dionicima, unutar same organizacije ili s trećim stranama, kako bi se utvrdile njihove potrebe
- prenošenje utvrđenih potreba u planiranje nabave robe i usluga ili u skladu s proračunskim planovima organizacije
- razmatranje objedinjavanja potreba povezanih s istim predmetom.

**ZNANJE o metodama i alatima za procjenu potreba radi utvrđivanja osnovnih potreba organizacije i krajnjih korisnika s obzirom na predmet nabave.**

#### Osnovna razina

##### Sposobnosti:

- strukturirano prikupljanje relevantnih informacija iz više izvora (npr. upotrebom predložaka)
- interakcija s unutarnjim i vanjskim dionicima kako bi se razumjele organizacijske potrebe
- izrada prve procjene potreba.

#### Srednja razina

##### Sposobnosti:

- interakcija s unutarnjim i vanjskim dionicima kako bi se razumio raspon trenutačnih i predvidljivih potreba
- analiza i tumačenje prikupljenih podataka te donošenje zaključaka pri utvrđivanju mogućih potreba
- utvrđivanje sličnih slučajeva i predlaganje objedinjavanja potreba da bi se ostvarile uštede
- autonomno djelovanje u utvrđivanju potrebe za standardnim postupcima nabave i njihovoj provedbi.

#### Napredna razina

##### Sposobnosti:

- upravljanje cijelim postupkom analize potreba i tumačenja podataka
- uključivanje osoba sa stručnim tehničkim znanjem, prema potrebi, u slučaju složenih postupaka nabave
- povezivanje s kolegama radi akumuliranja naprednog tehnološkog znanja za izradu tehničkih specifikacija
- predlaganje alternativnih mogućnosti i rješenja kojima će se bolje odgovoriti na osnovne potrebe i prioritete te davanje preporuka
- uvođenje rješenja i strategija koji pomažu u predviđanju i stvaranju inovativnih načina ostvarivanja unutarnjih i vanjskih potreba (npr. objedinjavanje potreba)
- uvjerljiva komunikacija s unutarnjim i vanjskim dionicima o preporučenom pristupu.

#### Stručna razina

##### Sposobnosti:

- nadgledanje cijelog postupka procjene potreba, pri čemu treba imati oko za uočavanje prilika za povećanje troškovne učinkovitosti i učinka na ciljeve politike u cijeloj organizaciji
- savjetovanje o mogućim razlikama između troškova ulaganja i trenutačnih rashoda za određeni proračun
- utjecanje na ključne dionike kako bi se provela šira strategija nabave organizacije, uključujući utvrđivanje sinergija među organizacijama
- pokretanje i preispitivanje strategije za utvrđivanje potreba organizacije te stvaranje kulture uspješnosti i inovacija.



## KOMPETENCIJA BR. 11: ANALIZA TRŽIŠTA I UKLJUČIVANJE TRŽIŠTA

### Opis

**Analiza tržišta** pruža sveobuhvatan uvid u to koja se roba i usluge mogu ili ne mogu nabaviti na tržištu i pod kojim uvjetima. Uključuje prikupljanje informacija o ključnim pokretačima tržišta (npr. političkim, okolišnim, tehnološkim, društvenim) i o mogućim ponuditeljima. Te se informacije mogu upotrijebiti za definiranje strategije nabave (npr. razdioba u grupe), referentnih cijena te kriterija za odabir i dodjelu kako bi se bolje promicali ciljevi organizacije.

**Uključivanje tržišta** je postupak savjetovanja koji pomaže u utvrđivanju mogućih ponuditelja i rješenja, utvrđivanju raskoraka između potrebe koja se nabavom treba ispuniti i onoga što tržište može ponuditi ili u obavješćivanju tržišta o nadolazećoj nabavi. Mogu se upotrebljavati različite metode angažmana na tržištu, kao što su upitnici, tehnički dijalog, dani otvorenih vrata i razmjena izravne e-pošte s dobavljačima, pod uvjetom da se provode u skladu s načelima javne nabave (tj. nediskriminacijom, transparentnosti i jednakim postupanjem) te etičkim standardima i standardima privatnosti, povjerljivosti i integriteta kako bi se osiguralo istinsko i pošteno tržišno natjecanje.

**ZNANJE o metodama i alatima za analizu tržišta i angažman na tržištu koji se mogu upotrebljavati za razumijevanje značajki tržišta dobavljača te tržišnih uvjeta i kretanja u svrhu definiranja strategije nabave.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- primjena načela transparentnosti, nediskriminacije i jednakog postupanja te etičkih standarda i standarda privatnosti, povjerljivosti i integriteta na provjere tržišta
- prikupljanje informacija iz dostupnih izvora, bez interakcije s dobavljačima, kako bi se poduprla procjena tržišta u pogledu jednostavnih zahtjeva
- priprema popratne dokumentacije.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- primjena načela nediskriminacije, transparentnosti i jednakog postupanja te etičkih standarda i standarda integriteta na provjere tržišta
- analiza i tumačenje istraživanja tržišta kako bi se procijenili troškovi i predvidjeli proračuni
- procjena mogućeg učinka tržišnih čimbenika upotrebom odgovarajućih alata.

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- preispitivanje analize tržišta i osiguravanje njezine cjelovitosti; provedba istraživanja tržišta o složenim organizacijskim potrebama u skladu s načelima
- utvrđivanje tržišnih prilika i predlaganje mjera za smanjenje potencijalno utvrđenih rizika
- uspostava postupaka kojima se odgovarajućem broju dobavljača omogućuje da sudjeluju u provjeri tržišta i postupcima natjecateljskog dijaloga
- osiguravanje strategija nabave koje su osmišljene tako da odražavaju utvrđene tržišne uvjete, ciljeve politika i mogućnosti
- utvrđivanje rizika za istinsko tržišno natjecanje u slučaju ograničene tržišne ponude zbog broja aktivnih dobavljača ili prirode usluge ili opskrbe.

## Stručna razina

### Sposobnosti:

- iskorištavanje tržišnih uvjeta i mogućnosti za usklađivanje strategije nabave s novim tržišnim kretanjima i oblikovanje te strategije tako da se njome najbolje ispunjavaju ciljevi politike organizacije
- savjetovanje o najboljim metodama angažmana na tržištu i predlaganje načina za smanjenje povezanih rizika
- nadgledanje postupka analize tržišta i donošenje odgovarajućih odluka na temelju procjene
- predviđanje budućih kretanja i mogućih rizika u lancu opskrbe
- promicanje kulture ispunjavanja i nadmašivanja unutarnjih potreba te povećanja troškovne učinkovitosti na razini organizacije
- razumijevanje i otvaranje tržišta tako da se angažmanom na tržištu utječe na lance opskrbe (npr. savjetovanje s malim i srednjim poduzetnicima).

## KOMPETENCIJA BR. 12: STRATEGIJA NABAVE

### Opis

Osmišljavanje **strategije nabave** je namjerna upotreba različitih elemenata u životnom ciklusu nabave kako bi se uzeli u obzir i iskoristili uvjeti predmeta nabave te definirao najprimjereniji i najučinkovitiji postupak u svrhu ostvarenja ciljeva organizacije i osiguravanja istinskog tržišnog natjecanja. Uključuje utvrđivanje najprimjerenijih mogućnosti u pogledu:

- vrsta postupaka nabave
- samostalne ili zajedničke nabave
- značajki postupka kao što su opseg, trajanje i podjela u grupe
- metoda i instrumenata za elektroničko podnošenje ponuda (elektroničke dražbe i katalozi te dinamički sustavi nabave)
- vrsta ugovora (npr. izravni ili okvirni sporazum) i odredaba o izvršenju ugovora.

**ZNANJE o rasponu dostupnih strategija nabave i njihovih sastavnica (npr. u smislu odabira i svojstava postupaka, instrumenata za podnošenje, vrsta ugovora) kako bi se ostvarili ciljevi organizacije.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- razumijevanje uobičajenih postupaka nabave, metoda za elektroničko podnošenje ponuda i vrsta ugovora
- podupiranje istraživanja postupaka nabave, metoda i instrumenata za strategiju nabave
- pružanje podataka radi potpore postupku odlučivanja o strategiji nabave, npr. sažimanje informacija i izvješćivanje o informacijama prikupljenima o opcijama nabave.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- razumijevanje različitih koraka strategije nabave
- prikupljanje informacija potrebnih za donošenje odluka i preporuka o strategiji nabave koje se temelje na podacima
- djelotvorna upotreba cijelog niza postupaka nabave, metoda za elektroničko podnošenje ponuda, vrsta ugovora i, prema potrebi, odredaba o izvršenju ugovora.

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- davanje prijedloga za upotrebu različitih postupaka i metoda nabave kako bi se osmislila strategija nabave
- nadgledanje postupka istraživanja i analize te donošenje konačne odluke o najprimjerenijem postupku nabave
- osiguravanje dostupnosti odgovarajućih resursa za postupak istraživanja i analize
- upotreba rezultata analize tržišta, procjena rizika i poduzimanje mjera za smanjenje rizika u vezi s ponašanjem dobavljača u suprotnosti s tržišnim natjecanjem, a povezano s različitim opcijama
- odlučivanje o oblikovanju strategije nabave upotrebom cijelog raspona postupaka i metoda nabave.

### Stručna razina

#### Sposobnosti:

- pružanje stručnih savjeta praktičarima o postupku oblikovanja nabave te podupiranje upotrebe alternativnih postupaka nabave
- pomaganje u oblikovanju organizacijske i nacionalne politike da bi se podržala dobra strategija nabave
- analiza i primjena nalaza analize tržišta i angažmana na tržištu radi oblikovanja strategije nabave.

## KOMPETENCIJA BR. 13: TEHNIČKE SPECIFIKACIJE

### Opis

**Izrada tehničkih specifikacija** uključuje preoblikovanje nalaza procjene potreba i analize tržišta u konkretne specifikacije i evaluacijske kriterije koji se mogu koristiti za procjenu ponuda i dodjelu ugovora. To uključuje određivanje ciljeva i minimalnih zahtjeva u vezi s predmetom nabave, koji nisu previše preskriptivni, da bi se izbjeglo nepotrebno ograničavanje tržišnog natjecanja. Za omogućavanje inovacija i stalnog napretka ključno je osigurati da su tehničke specifikacije usmjerene na ishode i otporne na promjene u budućnosti. Javni bi kupci već pri izradi tehničkih specifikacija trebali definirati kriterije za isključenje, odabir i dodjelu koje će upotrebljavati za ocjenu ponuda kako bi utvrdili ekonomski najpovoljniju ponudu (MEAT). Tehničke specifikacije mogu sadržavati i upućivanja na standarde i oznake kako bi se osiguralo zajedničko razumijevanje, transparentnost i jednako postupanje.

**ZNANJE o izradi tehničkih specifikacija koje potencijalnim ponuditeljima omogućuju da podnesu realistične ponude kojima se izravno uzima u obzir osnovna potreba organizacije.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- doprinos pripremi jasnih tehničkih specifikacija
- prilagodba standardiziranih ili prethodno korištenih specifikacija za dostavljanje ponuda trenutačnim potrebama.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- prikupljanje informacija i analiza tehničkog sadržaja radi potpore razvoju specifikacija
- primjena kriterija za odabir i dodjelu te njihova utjecaja na tržište
- osiguravanje usklađenosti tehničkih specifikacija s načelima javne nabave, horizontalnim obvezama kao što je pristupačnost te relevantnim pravnim zahtjevima specifičnima za sektor
- upotreba kriterija koji nisu povezani s cijenom za rutinske postupke nabave, uključujući primjereno ponderiranje kako bi se osigurala najbolja ravnoteža između cijene i kvalitete
- upućivanje na standarde i oznake kako bi se poboljšalo zajedničko razumijevanje dokumentacije o nabavi među kupcima i dobavljačima
- suradnja sa stručnjacima radi razumijevanja tehnoloških smjernica kojima će se poduprijeti izrada tehničkih specifikacija za postupke nabave u području inovacija.

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- izrada specifikacija u kojima se iskorištava razvoj tržišta i koje su prilagođene promjenjivim potrebama
- povezivanje s odgovarajućim kolegama i službama radi akumuliranja naprednog tehnološkog znanja za izradu tehničkih specifikacija
- definiranje kriterija za odabir odnosno dodjelu kako bi se ostvarila vrijednost za novac, uz razumijevanje posljedica na tržištu i pravnih zahtjeva, kao i radi moguće upotrebe standarda i oznaka
- pružanje smjernica za izradu tehničkih specifikacija članovima tima
- razumijevanje i uključivanje tehnoloških smjernica pri izradi tehničkih specifikacija.

## Stručna razina

### Sposobnosti:

- savjetovanje ili vođenje pripreme vrlo složenih specifikacija
- poticanje razvoja inovativnih specifikacija usmjerenih na budućnost u okviru suradnje s relevantnim stručnjacima u užem području djelatnosti i drugim stručnjacima, uključujući upotrebu funkcionalnih zahtjeva
- preispitivanje tehničkih specifikacija za složenu nabavu koja izaziva veliku pozornost.

## KOMPETENCIJA BR. 14: DOKUMENTACIJA O NABAVI

### Opis

Da bi se pokrenuo postupak nabave, mora se pripremiti **dokumentacija o nabavi i poslati poziv za podnošenje ponuda** te se moraju odrediti kriteriji za isključenje, odabir i dodjelu ugovora koji čine temelj za donošenje odluke o odabiru. U dokumentaciji o nabavi (uz tehničke specifikacije) objašnjavaju se administrativni zahtjevi postupka, obrazlaže se procijenjena vrijednost ugovora i utvrđuju se uvjeti u skladu s kojima se ponude trebaju podnijeti i ocijeniti te dodijeliti ugovor. Ona može sadržavati i druge elemente kao što su nacrt odredaba ugovora, uvjeti otkazivanja poziva na podnošenje ponuda te izmjene, odredbe o izvršavanju i raskidu itd.

**ZNANJE o sadržaju dokumentacije o nabavi,, uključujući kriterije za isključenje, odabir i dodjelu koji čine temelj za odluku o dodjeli ugovora, kako bi se uspješno izvršio postupak nabave.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- sudjelovanje u pripremi dokumentacije o nabavi (kao što su upute ponuditeljima, prilozi koje treba ispuniti i nacrti ugovora) na temelju smjernica i predložaka
- osiguravanje kvalitete postupka pripreme dokumentacije o nabavi primjenom prave metodologije i standarda.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- izrada dokumentacije o nabavi u skladu s politikom organizacije te propisima EU-a i nacionalnim propisima
- objava obavijesti o pozivu na podnošenje ponuda i odgovaranje na pitanja gospodarskih subjekata o zahtjevima u pogledu dokumentacije o nabavi
- sastavljanje standardnih i nestandardnih uvjeta ugovora u suradnji s pravnim savjetnicima
- provjera usklađenosti i potpunosti pripremljene dokumentacije o nabavi.

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- koncipiranje i dovršavanje pripreme dokumentacije za podnošenje ponuda kojom se uzimaju u obzir ciljevi politike i pomaže povećati vrijednost za novac
- osiguravanje da se na objavljene pozive na javno nadmetanje primijeni ispravna metodologija
- predviđanje i suzbijanje rizika povezanih s financijskim i pravnim aspektima predmetne dokumentacije
- odobravanje završne dokumentacije i drugih odluka o upravljanju povezanih s postupkom.

### Stručna razina

#### Sposobnosti:

- doprinos politici organizacije u pogledu dokumentacije o nabavi i djelovanje kao referentna točka za preispitivanje usklađenosti i verifikaciju za druge osobe
- osmišljavanje i provedba transparentne i primjerene strategije za organizaciju u vezi s dokumentacijom o nabavi koja je potpuno usklađena s pravnim ograničenjima i mogućnostima.

## KOMPETENCIJA BR. 15: OCJENA PONUDA

### Opis

Postupkom **ocjene ponuda** mora se osigurati objektivna i pravno usklađena procjena u kojoj se primjenjuju kriteriji za isključenje, odabir i dodjelu definirani u dokumentaciji o nabavi, u svrhu utvrđivanja ekonomski najpovoljnije ponude (ENP). Sastav stručnog povjerenstva za nabavu trebali bi činiti iskusni stručnjaci/voditelji koji dobro poznaju svoje uloge, odgovornosti i postupovne obveze, uz podršku odgovarajućih tehničkih stručnjaka u predmetnom području, što uključuje i procjenu standarda i oznaka. Obvezno je voditi zapisnik o pregledu i ocjeni ponuda kako bi se osigurali dokazi i razlozi za dodjelu ugovora.

**ZNANJE o primjerenom postupku ocjenjivanja ovisno o vrsti postupaka nabave, uključujući ulogu i odgovornosti članova stručnog povjerenstva, kako bi se osiguralo da se sve ponude procijene objektivno i transparentno u skladu s unaprijed definiranim kriterijima.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- podupiranje postupka ocjenjivanja, među ostalim pripremom dokumentacije za stručno povjerenstvo za nabavu
- upravljanje dokumentacijom postupka javne nabave, uključujući primanje ponuda i arhiviranje
- sudjelovanje u ocjenjivanju ponuda i vođenje računa o tome da se vodi zapisnik.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- provedba postupka ocjenjivanja ponuda prema utvrđenim kriterijima unutar dokumentacije o nabavi i davanje preporuka kojima se potiče donošenje odluke o odabiru/poništenju
- sudjelovanje kao član stručnog povjerenstva za nabavu za ocjenjivanje rutinskih ugovora
- uočavanje mogućih slučajeva ponašanja koja su u suprotnosti s načelom tržišnog natjecanja te imaju obilježja koruptivnih ponašanja, kao što je dogovaranje među dobavljačima
- pripremanje i pružanje povratnih informacija ponuditeljima
- evidentiranje postupka ocjenjivanja ocjeni koji se upotrebljava za rangiranje ponuda vođenjem zapisnika o pregledu i kako bi se osigurali pravilno izvješćivanje i revizorski trag

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- predsjedanje stručnim povjerenstvom za nabavu za većinu vrsta postupaka
- osiguravanje dosljedne, transparentne i poštene provedbe postupka ocjenjivanja
- osiguravanje primjerenog broja članova stručnog povjerenstva te vođenje računa o tome da članovi imaju primjerene vještine i znanja te da nisu u sukobu interesa
- priopćavanje odluka stručnog povjerenstva dionicima.

### Stručna razina

#### Sposobnosti:

- olakšavanje rješavanja složenih slučajeva u kojima je ponude teško ocijeniti ili u kojima se javlja sukob interesa
- predlaganje uključivanja relevantnih stručnjaka za članove stručnog povjerenstva za nabavu.

## Skupina kompetencija poslije dodjele ugovora

### KOMPETENCIJA BR. 16: UPRAVLJANJE UGOVORIMA

#### Opis

**Upravljanje ugovorima** uključuje vođenje računa o tome da se predmet nabave isporuči u skladu s uvjetima iz tehničkih specifikacija i ugovora te u skladu sa svim pravnim zahtjevima i tehničkim specifikacijama. To uključuje aspekte povezane s upravljanjem, rizikom, uspješnosti (i ključnim pokazateljima uspješnosti), pravilima o izmjenama ugovora i financijskim upravljanjem ugovorima.

U slučaju ugovora o nabavi upravljanje ugovorom obuhvaća i logistiku i upravljanje inventarom. To znači da se mora osigurati pravodobna isporuka robe koja ispunjava standarde kvalitete, a održavanje dostupnosti zaliha mora se provoditi dosljedno da osigura vrijednost za novac.

**ZNANJE o načelima upravljanja ugovorima kako bi se osigurala pravilna isporuka u skladu sa svim pravnim zahtjevima i tehničkim specifikacijama te razmatranjima u pogledu logistike i upravljanja inventarom.**

#### Osnovna razina

##### Sposobnosti:

- prikupljanje podataka za praćenje provedbe ugovora
- ažuriranje i održavanje baza podataka o ugovorima i registara ugovora
- podupiranje funkcija izvršavanja ugovora u skladu s opsegom, kvalitetom, rokovima i proračunom
- izvješćivanje o ključnim točkama i ishodima ugovora
- podupiranje upravljanja inventarom i obavješćivanje kad se pojave problemi u vezi s logistikom ili inventarom.

#### Srednja razina

##### Sposobnosti:

- definiranje i provedba plana upravljanja ugovorima
- praćenje izvršavanja ugovora s obzirom na unaprijed utvrđene ključne pokazatelje uspješnosti
- provedba redovnih procjena rizika za ugovore o nabavi
- primjena uvjeta ugovora u različitim okolnostima
- savjetovanje o izmjenama ugovora
- priprema obrazloženja za raskid ugovora
- primjena korektivnih mjera u slučaju odstupanja od uvjeta ugovora
- primjena iskustva iz prve ruke u vezi s logistikom i sposobnost upravljanja inventarom.

#### Napredna razina

##### Sposobnosti:

- upravljanje portfeljem ugovora za nabavu robe, radova i usluga
- predviđanje provedbe ugovora već tijekom faze prije dodjele ugovora kako bi se smanjile buduće izmjene ugovora
- prilagođavanje praksi upravljanja u teškim situacijama
- odlučivanje o raskidu ugovora
- razumijevanje svih aspekata povezanih s ugovornim pravom i strategijama upravljanja ugovorima te savjetovanje o njima
- prilagođavanje logistike i upravljanja inventarom za isporuku složene robe.



## Stručna razina

### Sposobnosti:

- nadgledanje upravljanja složenim ugovorima i savjetovanje o rješavanju problema u vezi s ugovorima s posebnim izazovima
- oblikovanje politike upravljanja ugovorima na razini organizacije ili na nacionalnoj razini
- osiguravanje sveukupne usklađenosti s nacionalnom politikom ili pravnim zahtjevima u smislu logistike i upravljanja inventarom
- učinkovito i djelotvorno vođenje logistike i inventara, koje je u skladu s politikom organizacije.

## KOMPETENCIJA BR. 17: CERTIFIKACIJA I PLAĆANJE

### Opis

Prije nego što ugovaratelju počne plaćati za pružanje robe, radova ili usluga, organizacija koja obavlja nabavu treba **provesti verifikaciju** kako bi osigurala usklađenost sa specifikacijama uvjeta ugovora i sa svim primjenjivim financijskim i računovodstvenim pravilima.

**ZNANJE o načelima verifikacije i okviru financijske kontrole kojima se osigurava da su relevantna roba, usluge ili radovi isporučeni u skladu s uvjetima ugovora i svim primjenjivim financijskim i računovodstvenim pravilima kako bi se nastavilo s plaćanjem.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- prikupljanje računa i drugih dokumenata kojima se podupire postupak verifikacije nabave
- pružanje pomoći u osiguravanju jasnog revizorskog traga za sva izvršena plaćanja.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- preispitivanje dokumentacije potrebne za postupak certifikacije plaćanja
- primjena odgovarajućih metoda i alata za provjeru dvostrukog plaćanja
- procjena usklađenosti robe, radova ili usluga s uvjetima rutinskih ugovora
- priprema preporuka za odobrenje ili odbijanje plaćanja.

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- procjena usklađenosti robe, radova ili usluga s uvjetima složenih ugovora
- razrada mjera za ublažavanje kako bi se spriječile i uočile prijevare u platnom prometu, kao što su dvostruka plaćanja
- odobravanje ili odbijanje zahtjeva za plaćanje.

### Stručna razina

#### Sposobnosti:

- stvaranje kulture provedbe verifikacija u cijeloj organizaciji
- rješavanje problema s plaćanjem koji se odnose na neusklađenost robe, radova ili usluga s uvjetima ugovora u slučaju ugovora velike vrijednosti.

## KOMPETENCIJA BR. 18: IZVJEŠĆIVANJE I EVALUACIJA

### Opis

**Izvjeshćivanje i evaluacija** predstavljaju procjenu rezultata i ishoda postupka nabave nakon njezine provedbe kako bi se procijenile prednosti i slabe točke te izvukle pouke za buduće pozive za podnošenje ponuda. Obavljaju se prikupljanjem relevantnih podataka u skladu s organizacijskim i nacionalnim obvezama u pogledu izvješćivanja.

**ZNANJE o alatima i metodama za praćenje provedbe i izvršavanja ugovora.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- podupiranje analize izvršavanja ugovora, među ostalim i prikupljanjem podataka iz postupka upravljanja nabavom
- osiguravanje vođenja evidencije o svim transakcijama i revizorskog traga
- prikupljanje relevantnih podataka koji pomažu u ispunjavanju nacionalnih i organizacijskih obveza u pogledu izvješćivanja.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- obavljanje postupka izvješćivanja i evaluacije ugovora kako bi se osiguralo da organizacija izvuče pouke iz svojeg iskustva
- analiza podataka o izvršavanju ugovora i izrada jasnih nalaza i preporuka
- provedba verifikacije nakon završetka nabave i izrada izvješća o standardnim slučajevima ostvarivanja slabih rezultata.

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- analiza složenih slučajeva u kojima su ostvareni slabi rezultati kako bi se utvrdili osnovni uzroci i preporučile mjere za ublažavanje
- osiguravanje transparentnosti podataka i nalaza u skladu s politikama i standardima organizacije te nacionalnim politikama i standardima
- provedba preporuka iz izvješća o reviziji i verifikaciji nakon dovršetka nabave
- uključivanje dobavljača u rasprave o poboljšanju uspješnosti.

### Stručna razina

#### Sposobnosti:

- analiza izvješćivanja o izvršavanju ugovora kako bi se procijenio doprinos ciljevima organizacije
- preispitivanje izvješća o složenim slučajevima u kojima su ostvareni slabi rezultati
- nadgledanje provedbe preporuka iz revizija i izvješća o verifikaciji nakon dovršetka nabave
- razvijanje kulture uključivanja dobavljača unutar organizacije kako bi se uspostavili jasni komunikacijski kanali za pružanje povratnih informacija i poboljšanje.

## KOMPETENCIJA BR. 19: RJEŠAVANJE SUKOBA I POSREDOVANJE

### Opis

**Rješavanje sukoba i posredovanje** odnosi se na postupak:

- sprečavanja i rješavanja slučajeva različitih stajališta, sporova i sukoba između strana u svim fazama postupka nabave i upravljanja ugovorima kako bi se postigao dogovor koji je u zajedničkom interesu objiju strana
- upravljanja pritužbama koje su podnesene protiv organizacije u skladu s nacionalnim sustavom preispitivanja
- razumijevanja nacionalnog sustava preispitivanja i sustava pravnih lijekova te mehanizama za rješavanje sukoba na različitim razinama.

**ZNANJE o postupcima rješavanja sukoba i posredovanja, uključujući upravljanje pritužbama i postupke u kontekstu nacionalnog sustava preispitivanja.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- utvrđivanje mogućih sukoba i njihovo upućivanje odgovarajućoj razini u hijerarhiji u skladu s politikom organizacije
- prikupljanje informacija kako bi se poduprlo upravljanje pritužbama.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- predviđanje mogućih sukoba i poduzimanje mjera za njihovo sprečavanje
- objektivna analiza činjenica u određenoj situaciji i davanje jasnih nalaza i preporuka za moguća rješenja
- sudjelovanje u postupku rješavanja sukoba
- pomaganje u razmatranju pritužbi, npr. sastavljanjem odgovarajućeg odgovora.

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- upravljanje postupovnim i ugovornim pitanjima kao što su potraživanja i sporovi itd.
- upravljanje postupkom rješavanja sukoba primjenom različitih metoda rješavanja sukoba, arbitraže i posredovanja
- davanje preporuka kako bi se poboljšali organizacijski postupci za izbjegavanje i rješavanje sukoba i pritužbi.

### Stručna razina

#### Sposobnosti:

- vođenje aktivnosti u slučaju zaoštavanja sukoba
- davanje konačnog odobrenja u pogledu odgovora na pritužbe
- primjena pouka iz slučajeva preispitivanja na nacionalnoj i europskoj razini te iz dobre prakse i slučajeva koji su riješeni prije nego što je sukob prerastao u službenu pritužbu
- stvaranje kulture rješavanja sukoba i posredovanja s ponuditeljima i dobavljačima.

## 2.2. „Meke“ kompetencije

### Skupina osobnih kompetencija

#### KOMPETENCIJA BR. 20: PRILAGODLJIVOST I MODERNIZACIJA

##### Opis

Stručnjaci za javnu nabavu trebaju **odgovoriti** na promjenjive zadaće i okolnosti te im se **prilagoditi**. Do promjena može doći u smislu radnih metoda (npr. digitalizacija), očekivanja građana (npr. sigurnost hrane), tehnoloških rješenja i izazova (npr. veliki podaci i kibersigurnost), izvanrednih situacija (npr. pandemija i prirodnih katastrofa) te izazova u području politike (npr. klimatske promjene).

Stručnjaci za javnu nabavu moraju pratiti relevantne promjene u regulatornom, političkom i tehnološkom okruženju javne nabave. Moraju biti otvoreni za promjenjive uvjete, nove ideje i stajališta te radne metode. Moraju se prilagođavati, biti otporni na promjene, pa čak i pozdravljati promjene traženjem suvremenih i inovativnih rješenja za prevladavanje novih izazova u javnoj nabavi. Trebali bi moći preispitati svoj pristup u izvanrednim situacijama kako bi se osigurala usklađenost uz potpuno iskorištavanje dostupnih fleksibilnosti. Trebali bi utvrditi mogućnosti za učenje i razvoj kojima se podupire brza prilagodba promjenama i novim alatima.

**ZNANJE o metodama i alatima za upravljanje promjenama.**

##### Osnovna razina

###### Sposobnosti:

- pozitivno prihvaćanje novih prioriteta i upotrebe novih alata i postupaka
- predlaganje načina za djelotvorno funkcioniranje promjene i postupanje u skladu s pozitivnim načinom razmišljanja.

##### Srednja razina

###### Sposobnosti:

- provedba novih metoda nabave i pristupa u skladu sa strategijama modernizacije nabave
- doprinos stvaranju okruženja u kojem se olakšavaju timska i individualna promjena te postupci učenja.

##### Napredna razina

###### Sposobnosti:

- upravljanje aktivnostima koje se odnose na inovacije i promjene kako bi se povećale djelotvornost, brzina odgovora i prilagodba
- prilagodba internih postupaka i radnih procesa u skladu s provedenim inicijativama za promjenu
- priprema organizacije i tima za nabavu za nošenje s promjenama te odgovaranje i prilagodbu na njih
- poticanje stvaranja okruženja koje je pogodno za inovacije, učenje i razvoj te osiguravanje da se odgovori na potrebe za učenjem i razvojem.

## Stručna razina

### Sposobnosti:

- traženje inovativnih i djelotvornih načina za poboljšanje postupaka nabave organizacije, u skladu s inovacijskim kretanjima u području javnih usluga
- utvrđivanje budućih kompetencija i stručnog znanja koji su organizaciji potrebni da bi brzo reagirala i brzo se prilagodila
- uspostava organizacijskog konteksta za učenje, razvoj i profesionalizaciju usavršavanjem osoblja u području nabave
- poticanje kulture promjene i inovacija kako bi se ostvarili bolji rezultati za građane.

## KOMPETENCIJA BR. 21: ANALITIČKO I KRITIČKO RAZMIŠLJANJE

### Opis

Stručnjaci za nabavu moraju **analitički i kritički razmišljati** kako bi točno i objektivno procijenili informacije. Pritom upotrebljavaju dobru prosudbu, predviđaju prilike i prijetnje te rješavaju probleme na učinkovit i kreativan način.

**ZNANJE o pristupima i alatima za analitičko i kritičko razmišljanje.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- prikupljanje i analiza relevantnih podataka uz dosljednu primjenu postojećih kvalitativnih i kvantitativnih pristupa
- utvrđivanje i predlaganje alternativnih rješenja pri rješavanju problema
- uočavanje mogućnosti i rizika tijekom cijelog ciklusa nabave.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- tumačenje trendova i uzoraka pri obradi podataka
- kritičko preispitivanje dokumenata, pri čemu se mora osigurati razmatranje posljedica i rizika
- analiza mogućih rizika i upućivanje kolega i dionika u te rizike te predlaganje primjerenih pristupa za smanjenje rizika.

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- razvoj analitičkih postupaka kako bi se osiguralo razmatranje svih relevantnih čimbenika
- utvrđivanje kriterija za procjenu podataka, pri čemu se moraju uzeti u obzir trenutačne i buduće potrebe
- prilagođavanje pristupa nabavi na temelju situacije i zahtjeva.

### Stručna razina

#### Sposobnosti:

- utvrđivanje prirode i opsega analize
- tumačenje rezultata analize kako bi se podržale i potaknule strateške odluke
- vođenje praćenja novih prijetnji.

## KOMPETENCIJA BR. 22: KOMUNIKACIJA

### Opis

Cilj je **komunikacije** osigurati da dionici dobro razumiju općenite ciljeve i postupke politike nabave te pojedinačne postupke nabave. U tome se oslanja na upotrebu primjerenih komunikacijskih kanala (usmenih, pisanih, elektroničkih) kako bi se dostavile relevantne i točne informacije u skladu s načelima javne nabave (nediskriminacijom, transparentnosti i jednakim postupanjem). Stručnjaci za javnu nabavu pritom moraju prilagoditi sredstvo komunikacije i poruku ciljnoj publici.

**ZNANJE o komunikacijskim alatima i metodama te o načinu na koji se načela javne nabave primjenjuju na različite situacije u komunikaciji.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- aktivno slušanje, jasno, logično i sažeto usmeno i pisano izražavanje
- osiguravanje učinkovitog davanja informacija različitim komunikacijskim kanalima
- podupiranje tima u osmišljavanju jasnih i dobrih komunikacijskih poruka.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- primjena vještina aktivnog slušanja i komunikacije u razgovorima i na sastancima
- priprema detaljnih i točnih komunikacijskih poruka kako bi se putem komunikacijske strategije organizacije predstavili prioriteta nabave.

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- ostvarivanje strateške, zanimljive i uvjerljive komunikacije s dosljednom porukom koja se temelji na vrijednostima i ciljevima
- provedba komunikacijske strategije organizacije u odnosu na specifične projekte nabave utvrđivanjem odgovarajućih rezultata koje treba ostvariti, nadgledanjem njihova osmišljavanja i isporuke te stvaranjem strukture koja osigurava dobar tijek komunikacije.

### Stručna razina

#### Sposobnosti:

- stvaranje i promicanje otvorenog i transparentnog okruženja za komunikaciju unutar organizacije
- definiranje komunikacijske strategije za javnu nabavu organizacije kojom se promiču njezini prioriteta u nabavi
- promicanje kreativnih, inovativnih i učinkovitih metoda komunikacije
- odgovaranje na složene zahtjeve za informacije i kontroverzna pitanja u vezi s komunikacijom unutar i izvan organizacije.



## KOMPETENCIJA BR. 23: ETIČNO POSTUPANJE I USKLAĐENOST

### Opis

Dionici javne nabave moraju osigurati **usklađenost** sa svim primjenjivim pravilima, kodeksima ponašanja i smjernicama te pridržavanje načela javne nabave: jednakog postupanja, nediskriminacije, transparentnosti i proporcionalnosti.

Svi dionici uključeni u javnu nabavu moraju osigurati verifikaciju u cijelom rasponu konkretnih zadataka, uz upotrebu dostupnih alata, kako bi procijenili rizike u pogledu sukoba interesa i korupcije, s jedne strane, te praksi dobavljača koje su u suprotnosti s tržišnim natjecanjem (kao što su dogovaranje i manipuliranje postupkom podnošenja ponuda) ili mogućih problema s usklađenosti u njihovu radu, s druge strane.

**ZNANJE o primjenjivim postupovnim pravilima i načelima te alatima, kodeksima i smjernicama koji pomažu u osiguravanju usklađenosti.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- primjena etičnog i profesionalnog ponašanja u skladu s kodeksom ponašanja i etičkim standardima organizacije
- način razmišljanja u kojem se vodi računa o usklađenosti pri pripremi rezultata nabave koje treba ostvariti.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- razumijevanje i poštovanje politika usklađenosti organizacije, njihovih područja primjene te zahtjeva i rizika povezanih s njima
- razumijevanje i procjena učinka i posljedica kršenja etičkih standarda i politika usklađenosti
- savjetovanje s pravnim stručnjacima i stručnjacima za relevantno područje kad postoji sumnja u usklađenost prakse.

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- promicanje kodeksa ponašanja i etičkih standarda organizacije među osobljem
- preispitivanje i praćenje projekata nabave i osiguravanje usklađenosti postupaka u okviru lanca opskrbe s nacionalnim politikama o etičnom ponašanju
- pružanje praktičnih preporuka za bolje pridržavanje politika usklađenosti organizacije i regulatornih politika.

### Stručna razina

#### Sposobnosti:

- izrada etičkog kodeksa i etičnog postupanja organizacije te stvaranja uvjeta u kojima ih osoblje može poštovati, putem smjernica, osposobljavanja i vodstva
- stvaranje kulture usklađenosti organizacije i usklađivanja te kulture s državnim propisima i politikama
- praćenje mjera i planova za poticanje djelotvorne usklađenosti i stalnih poboljšanja
- analiza i utvrđivanje pitanja u vezi s usklađenosti koja mogu ugroziti kvalitetu rada i razvoj organizacije.

## Skupina interpersonalnih kompetencija

### KOMPETENCIJA BR. 24: SURADNJA

#### Opis

Ni jedan stručnjak za javnu nabavu ne radi sam. Da bi bili uspješni, stručnjaci za nabavu moraju **suradivati** međusobno i sa svojim okruženjem. To podrazumijeva rad u timovima, poticanje razmjene ideja i strategija te akumuliranje stručnog znanja i prikupljanje informacija. To vrijedi za male organizacije (naručitelje), kod kojih će se javni kupac morati osloniti na unutarnje i na vanjske dionike, i za veće organizacije i središnja tijela za nabavu u kojima postoji svjesna strategija za razvoj multidisciplinarnih timova za nabavu za specifične postupke nabave (npr. pravnik, ekonomist, stručnjak u užem području djelatnosti ili stručnjak za određeno područje).

**ZNANJE o alatima i metodama za suradnju.**

#### Osnovna razina

##### Sposobnosti:

- preuzimanje odgovornosti za svoju ulogu i aktivan doprinos ostvarenju ciljeva tima za nabavu
- razumijevanje važnosti uspostave odnosa koji se temelje na povjerenju i pouzdanosti
- primjena interpersonalnih vještina u radu s članovima tima
- iskreno i pravedno postupanje prema drugim osobama, uz pokazivanje obzirnosti i poštovanja.

#### Srednja razina

##### Sposobnosti:

- doprinos dinamici tima kako bi se osigurali suradnički i pozitivni radni odnosi za uspjeh tima
- uspostava i poboljšanje odnosa s različitim odjelima te s dionicima, građanima, dobavljačima itd.

#### Napredna razina

##### Sposobnosti:

- promicanje važnosti i prednosti raznolikosti i uključivosti unutar timova za nabavu
- razmjena znanja s drugima uz priznavanje njihova iskustva i vještina
- olakšavanje razmjene stručnih znanja i resursa unutar tima i među timovima, uzimajući u obzir njihove strukturne, funkcionalne i kulturne dimenzije
- stvaranje snažnih timova koji iskorištavaju razlike u stručnim znanjima, kompetencijama te obrazovanju i prethodnom iskustvu.

#### Stručna razina

##### Sposobnosti:

- stvaranje timskog duha i kulture za djelotvoran timski rad i suradnju
- promicanje okruženja koje pogoduje timskom radu radi ostvarivanja rezultata
- iskorištavanje pogodnosti koje pružaju raznoliki timovi i suradnja s dionicima kako bi se ostvarili organizacijski rezultati
- djelovanje kao uzor i pokazivanje dobrih primjera suradnje u organizaciji.

## KOMPETENCIJA BR. 25: UPRAVLJANJE ODNOSIMA S DIONICIMA

### Opis

**Upravljanje odnosima s dionicima** podrazumijeva uspostavu i održavanje dobrih unutarnjih i vanjskih odnosa koji se temelje na uzajamnom povjerenju i vjerodostojnosti. Stručnjaci za javnu nabavu često moraju surađivati s dionicima kako bi ostvarili organizacijske ciljeve i doprinijeli održivom razvoju odnosa s dionicima.

**ZNANJE o ključnim konceptima i metodama upravljanja odnosima s dionicima.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- utvrđivanje unutarnjih i vanjskih dionika te razumijevanje njihovih potreba
- održavanje dobrih radnih odnosa s unutarnjim i vanjskim dionicima na operativnoj razini
- razmatranje stajališta svih dionika pri analizi problema i mogućnosti
- traženje rješenja kojima se uspostavlja ravnoteža među potrebama različitih dionika i rješenja koja su za sve pozitivna.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- osiguravanje da se potrebe dionika uzimaju u obzir i učinkovito razmatraju
- razvoj dobrih radnih odnosa i komunikacije s unutarnjim i vanjskim dionicima koji se temelje na uzajamnom povjerenju
- analiza mogućih pozitivnih i negativnih posljedica kako bi se odabrale najprimjerenije metode upravljanja dionicima
- uspostava i upravljanje odnosima s dionicima povezanim s određenim predmetom kako bi se osigurala održivost strategija u vezi s dionicima.

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- ostvarivanje dobrih radnih odnosa koji se temelje na povjerenju, predanosti i integritetu
- motiviranje unutarnjih i vanjskih dionika radi ostvarivanja željenih rezultata
- olakšavanje stvaranja okruženja u kojem se mogu pronaći rješenja koja su za sve pozitivna
- proaktivan rad na predviđanju i ublažavanju mogućih poteškoća u komunikaciji s dionicima
- razvoj i iskorištavanje strateških odnosa s dionicima.

### Stručna razina

#### Sposobnosti:

- promicanje dobrih i djelotvornih radnih odnosa na visokoj razini
- stvaranje kulture izvrsnog upravljanja odnosima s dionicima unutar organizacije
- osiguravanje da se dobro upravljanje odnosima s dionicima uključi u organizacijske strategije
- utvrđivanje strateških odnosa s dionicima i određivanja prioritetnih odnosa
- preuzimanje odgovornosti za poboljšanje usmjerenosti na dionike i angažmana na organizacijskoj razini.

## KOMPETENCIJA BR. 26: UPRAVLJANJE TIMOM I VOĐENJE

### Opis

**Upravljanje timom i vođenje** ključni su za određivanje jasnog smjera i dostižnih ciljeva za timove za nabavu i funkcije nabave. Trebalo bi ih koristiti za promicanje suradničkog okruženja i rada usmjerenog na ostvarivanje zajedničkih ciljeva. To podrazumijeva upotrebu metoda i tehnika koje su prilagođene timu kako bi se podržali njegovi članovi, jasno definiranje uloga i odgovornosti, određivanje očekivanja u pogledu pojedinačne i grupne uspješnosti te poticanje tima da surađuje kako bi ostvario utvrđene ciljeve.

**ZNANJE o ključnim konceptima i metodama upravljanja timom.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- razumijevanje različitih stilova vođenja i prilagodba njima
- poticanje otvorene komunikacije unutar tima
- davanje konstruktivnih povratnih informacija kako bi se osiguralo stalno poboljšanje unutar tima, organizacije i službe
- davanje konstruktivnih prijedloga za poboljšanje.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- razumijevanje potrebe da se timski rad uskladi s ostvarivanjem ciljeva organizacije i djelovanje u skladu s tim
- redovito davanje povratnih informacija članovima tima o njihovim prednostima i slabim točkama
- slušanje i poštovanje doprinosa drugih članova tima.

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- pokazivanje asertivnosti, samopouzdanja i emocionalne inteligencije tijekom upravljanja timom
- planiranje, upravljanje, određivanje prioriteta i delegiranje odgovornosti u skladu sa sposobnostima tima
- poticanje i podupiranje inicijativa za promjene te uključivanje članova tima.

### Stručna razina

#### Sposobnosti:

- razvoj kulture najbolje prakse i inovacija unutar tima za nabavu i organizacije
- promicanje i podupiranje pozitivne prakse upravljanja timom i vođenja
- vođenje inicijativa za promjene kako bi se ispunili zahtjevi politike.

## Skupina kompetencija usmjerenih na uspješnost

### KOMPETENCIJA BR. 27: POZNAVANJE ORGANIZACIJE

#### Opis

**Poznavanje organizacije** je razumijevanje administrativne strukture, organizacijske kulture te pravnog okvira i okvira politike koji utječu na organizaciju. Omogućuje razumijevanje pokretača i motivacije različitih dionika te poduzimanje odgovarajućih mjera kojima se osiguravaju troškovna učinkovitost i najbolji ishod za organizaciju.

**ZNANJE o administrativnoj strukturi, postupcima i procesima, unutarnoj kulturi te pravnom okviru i okviru politika organizacije.**

#### Osnovna razina

##### Sposobnosti:

- rad u skladu s vizijom, misijom i vrijednostima organizacije
- utvrđivanje relevantnih prilika za osposobljavanje s ciljem podržavanja vlastitog profesionalnog razvoja
- razumijevanje strukture i procesa organizacije te kako različiti odjeli utječu na odluke o nabavi.

#### Srednja razina

##### Sposobnosti:

- utvrđivanje interesa i motivacije unutarnjih dionika i isticanje povezanih rizika
- razumijevanje i poštovanje pravnog okruženja organizacije
- traženje smjernica i savjeta od stručnjaka u organizaciji u svrhu rješavanja problema.

#### Napredna razina

##### Sposobnosti:

- osmišljavanje i pružanje relevantnog osposobljavanja kako bi se prenijele vrijednosti i radne metode organizacije
- promicanje vrijednosti i društvenih aspekata organizacije kako bi se podržao uspješan timski rad
- pružanje sveobuhvatne razine znanja o internim procesima i postupcima organizacije te o sustavu i alatima.

#### Stručna razina

##### Sposobnosti:

- vođenje i oblikovanje rasprava o unutarnoj politici na visokoj razini
- definiranje jasnih mogućnosti razvoja karijere te prilika za učenje i razvoj osoblja
- usmjeravanje strategije organizacije prema postizanju troškovne učinkovitosti.

## KOMPETENCIJA BR. 28: UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

### Opis

Za djelotvorno izvršavanje projekta nabave potrebno je razumjeti i primjenjivati ključne koncepte, praksu i alate za upravljanje postupcima nabave. Ti koncepti **upravljanja projektima** mogu se upotrebljavati kako bi se osiguralo da se u provedbi projekata nabave poštuju očekivani rokovi, proračun, kvaliteta, uključivanje dionika i smanjenje rizika.

**ZNANJE o ključnim konceptima i alatima za upravljanje projektima koji su relevantni za javnu upravu.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- obavljanje jednostavnih zadataka i podupiranje pripreme rezultata koje treba ostvariti
- poštovanje smjernica i rokova za ostvarivanje rezultata i aktivnosti u okviru projekta.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- donošenje informiranih i primjerenih odluka kojima se podupire napredak projekta
- organiziranje i koordiniranje aktivnosti u skladu s ciljevima i strategijom projekta
- izvješćivanje o napretku i rezultatima projekta, uključujući procjenu kvalitete
- uspješno upravljanje pojedinačnim projektom od faze utvrđivanja opsega do dovršetka projekta
- utvrđivanje zadataka i njihovo delegiranje upotrebom odgovarajućih resursa.

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- osiguravanje da se dosegnu ključne točke projekta i rezultati koje treba ostvariti kako bi se ostvarili ciljevi projekta
- praćenje i izvršavanje više složenih projekata u nesigurnom okruženju
- rješavanje složenih proračunskih pitanja i komunikacije s dionicima
- uspostava okvira i pristupa za projekt, uz osiguravanje dobre usklađenosti ciljeva projekta s cjelokupnom strategijom.

### Stručna razina

#### Sposobnosti:

- promicanje relevantnog sustava upravljanja projektom i alata za organizaciju
- preuzimanje odgovornosti za djelotvornost projekta i primjenu odabranog pristupa
- vođenje strategije upravljanja projektima organizacije te predviđanje velikih rizika i neočekivanih situacija te smanjivanje tih rizika i uspješno nošenje s neočekivanim situacijama.

## KOMPETENCIJA BR. 29: USMJERENOST NA REZULTATE

### Opis

Stručnjaci za javnu nabavu trebaju usmjeriti svoje napore i odrediti prioritetne zadaće kako bi **ostvarili vrijednost za novac** u skladu sa smjernicama i politikama javnih službi. Njihova je uloga ostvarivati uštedu te strateške i održive ciljeve, proaktivno utvrđivati nedostatke, prevladavati prepreke i prilagođavati pristup kako bi dosljedno postizali održive i djelotvorne ishode nabave.

**ZNANJE o strategijama i metodama upravljanja uspješnošću koje pomažu u utvrđivanju nedostataka i praćenju uspješnosti nabave te kako se u njoj ostvaruje troškovna učinkovitost (vrijednost za novac).**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- djelotvorno upravljanje vremenom i određivanje prioritetnih zadaća kako bi se ispunili rokovi
- preispitivanje i poboljšanje vlastite uspješnosti
- energično i uporno zalaganje u ostvarivanju pojedinačnih ciljeva, uz postavljanje visokih standarda uspješnosti
- razvoj osnovnog razumijevanja činjenica o organizacijskim pokretačima.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- pokazivanje ustrajnosti i predanosti u ostvarivanju ciljeva tima i organizacije
- određivanje ciljeva tima kojima se podupiru ciljevi organizacije i ključni pokazatelji uspješnosti
- održavanje usredotočenosti tima utvrđivanjem kratkoročnih i dugoročnih akcijskih planova
- djelotvorno upravljanje uspješnošću tima kako bi se ostvarili rezultati koji su troškovno učinkoviti
- mjerenje opsega u kojem su ciljevi ostvareni.

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- određivanje ciljeva kojima se podupiru ciljevi uspješnosti i ostvarivanja troškovne učinkovitosti
- poticanje tima za nabavu da ostvari standarde i rezultate u skladu s vrijednostima i misijom organizacije
- praćenje i analiza uspješnosti radi određivanja novih ciljeva, među ostalim i upotrebom metoda statističke analize.

### Stručna razina

#### Sposobnosti:

- strateško poznavanje uloge unutarnjih timova i vanjskih dionika u ostvarivanju uspješne nabave
- poticanje motivacije i oblikovanje ponašanja dionika kako bi se ostvarili ciljevi organizacije
- stvaranje kulture uspješnosti i oblikovanje organizacijske strukture koja podupire ostvarivanje ciljeva
- određivanje velikih ciljeva u pogledu troškovne učinkovitosti i uspješnosti nabave.

## KOMPETENCIJA BR. 30: UPRAVLJANJE RIZICIMA I UNUTARNJA KONTROLA

### Opis

U javnoj nabavi isprepliću se javni i privatni interesi. Ona podliježe **unutarnjem i vanjskom nadzoru** na nekoliko razina, što uključuje čak i interes medija, te je općenito prepoznata kao ključno područje rizika od prijevara i korupcije. Stoga se velik dio profesionalnih zadaća stručnjaka za nabavu odnosi na upravljanje nizom rizika koji se preklapaju. Za to su potrebni stroga i pažljiva primjena mjera za ublažavanje i kontrola te proaktivan pristup zaštiti interesa organizacije i javnog dobra.

**ZNANJE o različitim vrstama rizika koji se javljaju u postupcima javne nabave i mjerama za njihovo smanjenje, o funkcijama unutarnje kontrole i reviziji iz perspektive nabave.**

### Osnovna razina

#### Sposobnosti:

- razumijevanje da je nabava izložena rizicima, kao što su prijevara i korupcija, te doprinos utvrđivanju tih rizika
- provedba postupaka upravljanja rizicima, kao što su upravljanje promjenama i kontrola verzija.

### Srednja razina

#### Sposobnosti:

- djelotvorna provedba različitih funkcija unutarnje kontrole i revizije
- primjena postupaka unutarnje kontrole na nabavu i oblikovanje tih postupaka.

### Napredna razina

#### Sposobnosti:

- proaktivno upravljanje rizicima kako bi se dodala vrijednost aktivnostima nabave
- provedba naprednog upravljanja rizicima te upotreba postupaka i alata za kontrolu, uključujući one koji se temelje na informacijskim i komunikacijskim tehnologijama
- uključivanje informacija dobivenih u procjenama rizika kao doprinos oblikovanju strategija i politika nabave
- predlaganje poboljšanja sustava unutarnje kontrole aktivnosti nabave.

### Stručna razina

#### Sposobnosti:

- primjena naprednog upravljanja rizicima i aktivnosti kontrole na operativnoj i na strateškoj razini
- ovladavanje svim unutarnjim i vanjskim funkcijama jamstva i njihova upotreba radi dodavanja vrijednosti aktivnosti nabave
- potpuna integracija postupaka kontrole i upravljanja rizicima u upravljanje organizacijom i operativne sustave nabave, koristeći uspostavljene komunikacijske kanale s tijelima nadležnima za tržišno natjecanje i borbu protiv korupcije
- upotreba prednosti koje pružaju sustavi i alati za nabavu radi poboljšanja dizajna i provedbe kontrola.



# ***ProcurComp<sup>EU</sup>***

## ***Europski okvir kompetencija za stručnjake za javnu nabavu***

### **II. DIO ALAT ZA SAMOPROCJENU**

## II. DIO ALAT ZA SAMOPROCJENU

**Dio o samoprocjeni iz ProcurCompEU okvira** podijeljen je na **četiri odjeljka**, a svaki odgovara određenom koraku postupka iz alata za samoprocjenu iz okvira ProcurComp<sup>EU</sup>.

U **prvom odjeljku** opisuje se cijeli niz koraka za popunjavanje alata za samoprocjenu iz ProcurCompEU okvira i kako se u svakom koraku upotrebljavaju elementi paketa ProcurComp<sup>EU</sup>.

U **drugom odjeljku** objašnjavaju se koncept profila radnih mjesta u kontekstu ProcurComp<sup>EU</sup> okvira, različite mogućnosti za definiranje profila radnih mjesta i njihova uloga u postupku samoprocjene.

U **trećem odjeljku** daje se pregled upitnika za samoprocjenu u ProcurComp<sup>EU</sup> okviru te se objašnjavaju vrsta pitanja i pristup za ispunjavanje upitnika.

U **četvrtom odjeljku** objašnjava se rezultat postupka iz alata za samoprocjenu iz ProcurComp<sup>EU</sup> okvira, tj. vrsta rezultata procjene koji se mogu dobiti te kako ih razumjeti i tumačiti iz perspektive pojedinca i organizacije.

### 1. POSTUPAK SAMOPROCJENE

**Alat za samoprocjenu** iz ProcurCompEU okvira profesionalni je alat za organizacijski razvoj koji stručnjacima za javnu nabavu daje priliku da procijene u kojoj mjeri vladaju aktivnostima koje su ključne za njihovu ulogu i profil radnog mjesta u organizaciji te da razmisle o svojem stručnom razvoju u budućnosti. Alat za samoprocjenu mogu upotrebljavati i organizacije i pojedinci, onoliko puta koliko je potrebno.

U **Korisničkom priručniku za samoprocjenu** iz ProcurCompEU okvira navode se postupne smjernice o načinu provedbe postupka iz alata za samoprocjenu.

U nastavku je prikazan indikativan slijed koraka za provedbu postupka samoprocjene, iako se on može prilagoditi specifičnim potrebama svake organizacije ili pojedinca:

**Slika 1.: Postupak samoprocjene**



#### 1.1. Korak 1: Prilagodba matrice kompetencija

Prvi korak u provedbi postupka samoprocjene je upoznavanje s Matricom kompetencija iz ProcurCompEU okvira kako bi se procijenilo u kojoj mjeri se ista može primijeniti unutar organizacije, imajući u vidu unutarnje okolnosti. Svrha Matrice kompetencija iz ProcurCompEU okvira je osiguravanje europske referentne točke za sve stručnjake i organizacije u području javne nabave. Međutim, organizacije se razlikuju po veličini, sektorskom usmjerenju i djelovanju pa bi stoga matricu trebale moći prilagoditi svojem lokalnom kontekstu i potrebama.

Matrica kompetencija može se izmijeniti na sljedeće načine:

- **prilagodba sadržaja postojećih kompetencija** – sadržaj postojećih kompetencija može se mijenjati, na primjer, prilagodbom popisa zadaća na različitim razinama stručnosti
- **isključivanje nekih postojećih kompetencija** – neke kompetencije mogu se isključiti ako se ne smatraju relevantnima za organizaciju ili ako su već obuhvaćene postojećim okvirom kompetencija, na primjer za transverzalne ili specijalizirane vještine
- **dodavanje novih kompetencija postojećem popisu** – organizacije će možda htjeti utvrditi kompetencije koje se ne nalaze na popisu.

*Tehnički koraci za prilagodbu matrice kompetencija opisani su u Korisničkom priručniku za samoprocjenu iz ProcurCompEU okvira.*

## 1.2. Korak 2: Definiranje profila radnog mjesta

Organizacija (ili pojedinac) prvo bi s pomoću Matrice kompetencija trebala definirati željenu razinu znanja i vještina koja se očekuje od stručnjaka za javnu nabavu **utvrđivanjem ciljnih razina stručnosti** za sve profile radnih mjesta koji postoje u organizaciji. To može učiniti utvrđivanjem razine stručnosti (osnovna, srednja, napredna, stručna) koju bi pojedinac ili svi pojedinci s određenom ulogom ili određenim profilom radnog mjesta trebali dosegnuti. Organizacije u tu svrhu mogu upotrijebiti ili prilagoditi predloške profila radnih mjesta predložene u alatu ili mogu izraditi nove.

Profili radnih mjesta uvijek su specifični za pojedinačnu organizaciju i s vremenom se mogu mijenjati zbog razvoja zadaća nabave i s obzirom na pojedince koji te zadaće mogu obavljati. Stoga su primjeri prikazani u odjeljku 2.1. samo prikaz čestih profila i služe samo u svrhu demonstracije. Svaka organizacija odgovorna je za definiranje vlastitih profila radnih mjesta s odgovarajućim kompetencijama i ciljnim razinama stručnosti.

Ako organizacija samo želi dobiti pregled svojih trenutačnih resursa, može početi s procjenom iz neutralnog profila, tj. tako da se prikažu sve kompetencije a da se ne pridruže ciljne razine stručnosti.

*Opise šest primjera profila radnih mjesta u ProcurComp<sup>EU</sup> okviru potražite u 2. odjeljku. Tehnički koraci za definiranje profila radnih mjesta opisani su u Korisničkom priručniku za samoprocjenu iz ProcurComp<sup>EU</sup> okvira.*

## 1.3. Korak 3: Provedba pojedinačne samoprocjene

Stručnjaci za javnu nabavu zatim bi trebali pojedinačno **ispuniti upitnik za samoprocjenu**, koji počinje osnovnim informacijama kao što su godine radnog iskustva, iskustvo osposobljavanja itd. Zatim mogu odgovoriti na skup pitanja usmjerenih na procjenu njihovog trenutačnog znanja i vještina u području javne nabave.

*Cijeli upitnik za samoprocjenu prikazan je u 3. odjeljku. Tehnički koraci za ispunjavanje upitnika opisani su u Korisničkom priručniku za samoprocjenu iz ProcurComp<sup>EU</sup> okvira.*

## 1.4. Korak 4: Prikupljanje i analiza rezultata

Nakon što svi pojedinci ispune upitnik za samoprocjenu, treba analizirati pojedinačne rezultate upotrebom primjerenih alata za izračun, kako je opisano u Korisničkom priručniku iz ProcurComp<sup>EU</sup> okvira. Tako će se dobiti rezultati na pojedinačnoj razini i na razini organizacije.

**Pojedinačni rezultati:** na temelju pojedinačnih odgovora na upitnik za samoprocjenu i ciljnih razina stručnosti koje odgovaraju profilima radnih mjesta mogu se dobiti pojedinačni rezultati za sve kompetencije. Na temelju tih bodova pojedinci mogu utvrditi svoje nedostatke u pogledu kompetencija, tj. svoje prednosti i slabe točke u određenim kompetencijama.

*Više informacija o rezultatima pojedinačne procjene potražite u 4. odjeljku. Tehnički koraci za prikupljanje i analizu rezultata opisani su u Korisničkom priručniku za samoprocjenu iz ProcurComp<sup>EU</sup> okvira.*

**Organizacijski rezultati:** organizacije mogu prikupi i objediniti pojedinačne rezultate i dobiti procjenu na razini organizacije koja ukazuje na nedostatke u pogledu kompetencija na razini profila radnog mjesta i na razini organizacije.

Objedinjavanjem rezultata za sve pojedince s istim profilom radnog mjesta, unutar odjela ili tima ili za cijelu organizaciju, moguće je sljedeće:

- izračunati prosječnu uspješnost za svaku kompetenciju, što omogućuje utvrđivanje zrelosti i kompetentnosti organizacije kao cjeline
- uočiti nabolje i najlošije rezultate pojedinaca, što omogućuje utvrđivanje pojedinačnog talenta ili slabih točaka.

Više informacija o rezultatima organizacijske procjene potražite u 4. odjeljku. Tehnički koraci za prikupljanje i analizu rezultata opisani su u Korisničkom priručniku za samoprocjenu iz okvira ProcurComp<sup>EU</sup>.

## 1.5. Korak 5: Uklanjanje nedostataka

Na temelju nedostataka u kompetencijama utvrđenima na razini pojedinca, profila radnog mjesta i organizacije, organizacije mogu definirati ciljne mjere kako bi te nedostatke uklonile.

Na pojedinačnoj razini pojedinci mogu dobiti izvješće o svojoj procjeni, o kojem se može dodatno raspraviti s organizacijom kako bi se **utvrdili pojedinačni koraci koje treba poduzeti** poput potrebe za osposobljavanjem da bi se smanjili nedostaci povezani s trenutačnim položajem ili omogućile prilike za napredak u karijeri.

Na razini organizacije **nedostacima se može pozabaviti na nekoliko načina**, na primjer:

- unutaršnjim ili vanjskim osposobljavanjem osoblja za nabavu
- zapošljavanjem novih članova osoblja za nabavu
- zapošljavanjem vanjskih stručnjaka
- suradnjom s drugim javnim naručiteljima tako da se razmjenjuje dobra praksa ili provodi zajednička nabava
- delegiranjem zadataka središnjim tijelima za nabavu.

Organizacija na temelju pregleda postojećih kompetencija, osim toga, može **planirati strateški razvoj organizacije** u cjelini, u skladu sa svojim budućim prioritetima politike. Na primjer, ako organizacija želi razviti održivu ili inovativnu nabavu ili ako želi uspostaviti vrhunske procese e-nabave, može usmjeriti svoju strategiju osposobljavanja i zapošljavanja tako da stekne odgovarajuću kombinaciju kompetencija.

**Opći plan osposobljavanja** iz ProcurCompEU okvira može organizacijama pomoći da utvrde odgovarajuće programe osposobljavanja ili da osmisle ciljne module ili programe osposobljavanja.

## 2. PROFILI RADNIH MJESTA U PROCURCOMP<sup>EU</sup> OKVIRU

### 2.1. Definiranje profila radnih mjesta

U kontekstu ProcurCompEU okvira profili radnih mjesta predstavljaju **željene razine znanja i vještina** kojima pojedinac nastoji ovladati i koje organizacija očekuje za određeni položaj.

Profili radnih mjesta uvijek su **specifični za pojedinačnu organizaciju** i s vremenom se mogu mijenjati zbog razvoja zadataka nabave i s obzirom na pojedince koji te zadatke mogu obavljati. Stoga su profili radnih mjesta u ProcurComp<sup>EU</sup> okviru prikazani u nastavku samo primjer čestih profila i služe samo u svrhu demonstracije. **Svaka organizacija odgovorna je za definiranje vlastitih profila radnih mjesta** s odgovarajućim kompetencijama i ciljnim razinama stručnosti.

Definiranjem profila radnih mjesta stručnjacima za javnu nabavu i organizacijama nastoji se pomoći da:

- pristupe alatu za samoprocjenu
- usmjere se na kompetencije potrebne za relevantni profil radnog mjesta
- ciljano se usmjere na razinu stručnosti kao potporu napredovanju u karijeri te
- utvrde potrebe za osposobljavanjem i zapošljavanjem.

U ovom se odjeljku na temelju najraširenijih profila koji su uočeni u području javne nabave nastoje opisati **primjeri šest profila radnih mjesta koji se često koriste**.

Trebalo bi uzeti u obzir da je tih šest čestih profila radnih mjesta prikazano **samo radi ilustracije** i kao primjer, koji svaka organizacija može **prilagoditi** svojem kontekstu ili **upotrijebiti kao polazišnu točku** i nadahnuće za definiranje vlastitog skupa profila radnih mjesta i ciljnih razina stručnosti.

Moguće je i **izraditi novi profil radnog mjesta**: krenite od cijelog popisa kompetencija i za svaki profil ili pojedinca odlučite koje su relevantne kompetencije i koje razine stručnosti treba odrediti kao cilj.

Naposljedku, moguće je provesti samoprocjenu **bez definiranja profila** ili ciljne razine ako, na primjer, organizacija želi krenuti od pregleda postojećih resursa, sredstava i talenata. Stoga svaka organizacija može:

- upotrijebiti šest primjera čestih profila radnih mjesta koji su prikazani ovdje, pod uvjetom da odgovaraju organizaciji
- prilagoditi te profile specifičnim profilima organizacije
- definirati vlastiti skup profila radnih mjesta isključivo na temelju vlastite analize te
- krenuti od neutralnog popisa kompetencija i promatrati rezultate bez usporedbe.

Odjeljci u nastavku sadržavaju:

- opis šest primjera čestih profila radnih mjesta i
- indikativni popis kompetencija i odgovarajućih ciljnih razina stručnosti za svaki profil radnog mjesta.

## 2.2. Primjeri najčešćih profila radnih mjesta

### *Službenik za potporu u nabavi*

*Pružate potporu svojem timu za nabavu tijekom cijelog postupka nabave i pri izvršavanju zadaća za koje je tim zadužen.*

Kao službenik za potporu u nabavi morate pomagati članovima osoblja tijekom cijelog ciklusa javne nabave i pritom osigurati da je sva dokumentacija o nabavi usklađena s postupovnim, tehničkim i pravnim zahtjevima te da su sastanci i ostali kontakti dobro organizirani.

- Morate imati jasan pregled nad različitim koracima u **životnom ciklusu** javne nabave i dobro poznavati odgovarajuće potrebne **alate za nabavu i druge informatičke alate**.
- Morate se oslanjati i na dobru **komunikaciju** i **suradnju** te na vrlo dobro poznavanje organizacije radi učinkovitog vođenja postupka
- Vaša je glavna dodana vrijednost pomagati timu za nabavu da osigura **usklađenost**, posebno u pripremi **dokumentacije o nabavi**.

### *Samostalni naručitelj*

*Vi ste osoba u svojoj (maloj) organizaciji koja je odgovorna za nabavu i provodi postupke, što znači da morate znati pomalo o svemu.*

Posao **samostalnog javnog kupca** je najopćenitiji. Vi ste osoba koja mora upravljati svim potrebama u vezi s nabavom za malog javnog naručitelja. Zato morate biti opći stručnjak koji zna što treba učiniti u svakoj fazi postupka i gdje pronaći one vrste specijaliziranog znanja koje možda nemate.

- Morate dobro poznavati relevantno **zakonodavstvo** EU-a i nacionalno **zakonodavstvo** te biti osposobljeni za uporabu relevantnih **informatičkih sustava i alata**.
- Morate biti sposobni nositi se i s odgovornostima u pogledu **usklađenosti** i **upravljanja rizicima**.
- Budući da ste javni kupac, vaši unutarnji klijenti i krajnji korisnici pouzdaju se da ćete uspostaviti solidnu **poslovnu perspektivu usmjerenu na rezultate** te da ćete voditi računa o vanjskim aspektima poput **upravljanja dobavljačima**.
- Vaša je glavna dodana vrijednost u tome da ste opći stručnjak koji barem prosječno razumije sve korake u **životnom ciklusu** nabave, od **procjene potreba** i **provjere tržišta** do izrade **tehničkih specifikacija** i vođenja **evaluacije**.

- Možda ćete morati pratiti i fazu postupka nabave nakon dodjele ugovora, uključujući **upravljanje ugovorima te certifikaciju i plaćanje**.
- Prednost je ako ciljeve **održivosti i inovacija** znate uključiti u postupak nabave.
- Za vašu je ulogu potrebno **analitičko i kritičko razmišljanje** da biste samostalno rješavali probleme te **poznavanje organizacije** kako biste potražili potporu kad vam je potrebna.

## Stručnjak za javnu nabavu

*Stručnjak ste koji se bavi javnom nabavom u punom radnom vremenu te radite kao dio tima u velikoj organizaciji kako biste prenijeli potrebe u ugovore i ostvarili vrijednost za novac za svoju organizaciju i širu javnost.*

Posao **javnog kupca** je da bude stručnjak u području javne nabave za većeg javnog naručitelja ili za središnje tijelo za nabavu, kao dio većeg tima.

- Morate dobro razumjeti relevantno **zakonodavstvo** EU-a i nacionalno **zakonodavstvo**, dosljedno voditi računa o **usklađenosti** te se učinkovito koristiti relevantnim **informatičkim sustavima i alatima**.
- Budući da ste stručnjak za javnu nabavu, vaši unutarnji klijenti i krajnji korisnici pouzdaju se da ćete uspostaviti solidnu **poslovnu perspektivu usmjerenu na rezultate** te da ćete voditi računa o vanjskim aspektima poput **upravljanja dobavljačima**.
- Vaša glavna dodana vrijednost do izražaja dolazi u fazi prije dodjele ugovora, u kojoj rezultate **procjene potreba** unutarnjih klijenata prenosite u jasne i objektivne **tehničke specifikacije** te imate aktivnu ulogu u **stručnom povjerenstvu za nabavu ponuda**.
- Kao stručnjak morate dobro razumjeti kako se rad za koji ste nadležni uklapa u širi **životni ciklus** nabave i morate znati izraditi prilagođene **strategije nabave**.
- Ciljeve **održivosti i inovacija** znate uključiti u postupak nabave.
- Budući da ste član većeg tima, **suradnja i poznavanje organizacije** ključni su za vaš uspjeh.

## Stručnjak za određenu kategoriju

*Vaša je uloga pružiti napredno znanje o određenoj kategoriji robe, usluga ili radova koje se može steći samo specijalizacijom i iskustvom.*

- Vaša je zadaća da kao **stručnjak za određenu kategoriju** postanete stručnjak za određenu vrstu tržišta ili ugovora. Pomažete unutarnjim ili vanjskim klijentima da povećaju vrijednost za novac i zadovoljstvo krajnjih korisnika upotrebljavajući svoje napredno znanje o dobavljačima i njihovim ponudama.
- Vaša se glavna dodana vrijednost sastoji od znanja **specifičnog za kategoriju**. Unutar te kategorije posebno ste vješti u provedbi **analize tržišta i angažmana na tržištu** te u **izradi tehničkih specifikacija**.
- Zbog tog ste znanja posebno djelotvorni i u postupku **procjene potreba** te u razumijevanju načina na koji posebnosti vašeg područja utječu na korake u **životnom ciklusu** nabave.
- Oslanjate se na svoju **poslovnu perspektivu usmjerenu na rezultate** kako biste svojim znanjem postigli bolje rezultate za krajnje korisnike i javnost.
- Znaete iskoristiti svoje znanje za ostvarivanje **održivije i inovativnije nabave**.

## Upravitelj ugovorima

*Na scenu stupate nakon potpisivanja ugovora kako biste osigurali uredno izvršavanje ugovora o te da se svaki korak u izvršavanju pravilno evidentira.*

Kao **upravitelj ugovorima** trebate nadgledati funkcioniranje i izvršavanje ugovora. Vi ste glavna kontaktna točka za dobavljače u pogledu pitanja o ugovoru te izvješćujete svoje nadređene. To uključuje provedbu financijskih i operativnih kontrola te usklađenost sa svim zahtjevima izvješćivanja.

- Morate dobro razumjeti relevantno **zakonodavstvo** EU-a i nacionalno **zakonodavstvo**, a posebno ugovorno pravo.
- Morate organizaciju predstavljati i u smislu **upravljanja dobavljačima** te, prema potrebi, u svim mogućim **pregovorima** ili **rješavanju sukoba**.

- Vaša glavna dodana vrijednost dolazi do izražaja u fazi nakon dodjele ugovora, kad preuzimate vodeću ulogu u **upravljanju ugovorima, certifikaciji i plaćanju** te odgovornostima u pogledu **izvješćivanja i evaluacije**.

## Upravitelj odjela

*Osiguravate da se politike i ciljevi organizacije pretvore u konkretna djelovanja i pružate potporu svojim timovima u ostvarivanju najboljih rezultata za klijente i javnost.*

- Kao **upravitelj odjela** trebate nadgledati stručnjake za javnu nabavu u organizaciji kako bi ostvarili svoje ciljeve. Budući da je riječ o upravljačkom položaju, za ovu je ulogu potrebna manja specijalizacija u područje nabave, a veće stručne kompetencije.
- Morate dobro poznavati relevantno **zakonodavstvo** EU-a i nacionalno **zakonodavstvo** te ih morate moći pretočiti u prilagođenu **strategiju nabave**.
- U konačnici ste odgovorni za **usklađenost** te za **unutarnju kontrolu i upravljanje rizicima**.
- Odgovorni ste za **planiranje**, pri čemu morate osigurati svakodnevnu provedbu organizacijskih i nacionalnih politika. To obuhvaća uključivanje **održivih i inovativnih** ciljeva politike u postupak nabave, ako je to relevantno.
- Često vas se poziva da predstavljate organizaciju pa će vam trebati odlične **komunikacijske vještine** i vještine **pregovaranja**.
- Kao upravitelj odgovorni ste za proračun odjela pa u poslu morate uspostaviti solidnu **usmjerenost na rezultate** i **upravljanje projektima** kako biste osigurali vrijednost za novac
- Vaša se glavna dodana vrijednost očituje u ulozi vođe. Za to su potrebne iznimne vještine **upravljanja timom i vođenja** te **upravljanja odnosima s dionicima**, ali i vrlo dobro **poznavanje organizacije**.
- Morat ćete se pouzdati u svoje **analitičko i kritičko razmišljanje** te poticati promjene zahvaljujući svojoj **prilagodljivosti**.
- Za sve **izvješćivanje i evaluaciju** te odobravanje **certifikacija i plaćanja** odgovarate organizaciji.

## 2.3. Primjeri kompetencija i ciljnih razina prema čestim profilima radnih mjesta

U tablici se daje pregled ciljnih razina stručnosti koje odgovaraju kompetencijama koje su potrebne za šest primjera čestih profila radnih mjesta. Ako nije naveden broj, to znači da kompetencija nije važna za profil radnog mjesta, tj. ne odgovara aktivnostima koje obavljaju pojedinci s tim profilom radnog mjesta.

Tablica 3.: Primjeri kompetencija i ciljnih razina prema čestim profilima radnih mjesta

Skupina	Kompetencija	Profili radnih mjesta u nabavi					
		Službenik za potporu u nabavi	Samostalni javni kupac	Stručnjak za javnu nabavu	Stručnjak za određenu kategoriju	Upravitelj ugovorima	Upravitelj odjela
Horizontalne	1. Planiranje	-	1	1	2	2	3
	2. Životni ciklus	1	2	3	3	2	3
	3. Zakonodavstvo	-	2	1	1	2	4
	4. E-nabava i drugi informatički alati	1	2	2	1	1	2
	5. Održiva nabava	-	1	2	3	2	3
	6. Javna nabava u području inovacija	-	1	2	3	2	3
	7. Specifično za kategoriju	-	1	1	3	-	-
	8. Upravljanje dobavljačima	1	1	1	2	2	2
	9. Pregovori	-	2	2	-	2	3
Prije dodjele ugovora	10. Procjena potreba	1	1	2	2	-	3
	11. Analiza tržišta i uključivanje tržišta	1	2	2	2	-	-
	12. Strategija nabave	-	2	2	1	-	3
	13. Tehničke specifikacije	1	2	2	3	-	-
	14. Dokumentacija o nabavi	1	2	2	1	-	-
	15. Ocjena ponuda	-	2	2	1	-	2
Nakon dodjele ugovora	16. Upravljanje ugovorima	1	2	1	2	3	2
	17. Certifikacija i plaćanje	1	2	1	-	3	2
	18. Izvješćivanje i evaluacija	1	2	2	-	2	3
	19. Rješavanje sukoba / posredovanje	-	1	1	-	2	2
Osobne	20. Prilagodljivost i modernizacija	-	2	1	2	2	3
	21. Analitičko i kritičko razmišljanje	1	2	2	2	3	4
	22. Komunikacija	1	2	2	1	3	3
	23. Etično postupanje i usklađenost	2	3	2	1	3	4
Interpersonalne	24. Suradnja	2	1	2	1	2	3
	25. Upravljanje odnosima s dionicima	1	1	2	1	3	4
	26. Upravljanje timom i vođenje	-	1	1	-	-	3
Uspješnost	27. Poznavanje organizacije	2	2	2	1	2	4
	28. Upravljanje projektima	1	2	2	-	2	3
	29. Usmjerenost na rezultate	1	2	2	2	3	3
	30. Upravljanje rizicima i unutarnja kontrola	1	2	2	1	3	4



### 3. UPITNIK ZA SAMOPROCJENU

Upitnik za pojedinačnu samoprocjenu u okviru ProcurComp<sup>EU</sup> podijeljen je na tri glavna odjeljka:

- **Opća pitanja** pružaju opći pregled o iskustvu pojedinca u javnoj nabavi. Ta se pitanja ne boduju i ne ulaze u rezultate pojedinačne samoprocjene. Njima se dobiva širi kontekst kojim se dopunjuje pojedinačna samoprocjena.
- **Pitanja o znanju** obuhvaćaju znanje koje pojedinac ima o javnoj nabavi u odnosu na očekivano znanje (ciljna razina stručnosti) koje je određeno za profil radnog mjesta pojedinca.
- **Pitanja o vještinama** obuhvaćaju raspon vještina koje pojedinac ima u odnosu na očekivane vještine (ciljne razine stručnosti) koje su određene za profil radnog mjesta pojedinca.

Za svaku kompetenciju postoji barem jedno pitanje o znanju i jedno pitanje o vještinama. Pitanja se mogu postaviti redoslijedom koji prati okvir kompetencija ili se pitanja o znanju mogu odvojiti od pitanja o vještinama.

Alat za samoprocjenu iz ProcurCompEU okvira nije namijenjen da bude alat za pregled uspješnosti, već profesionalni alat za razvoj organizacije. Stoga su pitanja formulirana tako da se na njih odgovara u obliku osobnih izjava, a ne kao da je riječ o ispitu.

Uz iznimku općih pitanja, odgovori na pitanja o znanju i vještinama boduju se od 0 do 4:

- **0:** Ne posjedujem nikakvo znanje. / Ne posjedujem nikakve vještine.
- **1:** Posjedujem osnovno znanje. / Posjedujem osnovne vještine.
- **2:** Posjedujem prosječno znanje. / Posjedujem prosječne vještine.
- **3:** Posjedujem napredno znanje. / Posjedujem napredne vještine.
- **4:** Posjedujem stručno znanje. / Posjedujem stručne vještine.

U popisu u nastavku navode se pitanja koja odgovaraju svakoj kompetenciji.

#### 3.1. Opća pitanja

- **1. opće pitanje:** Koji je vaš položaj u organizaciji?
- **2. opće pitanje:** Koje su vaše trenutačne zadaće i odgovornosti u vezi s javnom nabavom?
- **3. opće pitanje:** Radite li na tim zadaćama i odgovornostima u punom ili nepunom radnom vremenu?
- **4. opće pitanje:** Koliko ste godina na tom položaju?
- **5. opće pitanje:** Koliko ukupno radite u području javne nabave?
- **6. opće pitanje:** Koju ste vrstu i razinu osposobljavanja povezanog s javnom nabavom pohađali?

#### 3.2. Pitanja o znanju i vještinama koji odgovaraju kompetencijama ProcurComp<sup>EU</sup> okvira

##### Kompetencija br. 1: Planiranje

- **1. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete proces planiranja nabave, prioritete politike i proračun svoje organizacije?
- **1. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni izraditi plan nabave u skladu s raspoloživim proračunskim sredstvima?

### Kompetencija br. 2: Životni ciklus

- **2. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete različite faze u životnom ciklusu nabave, od razdoblja prije objave do razdoblja nakon dodjele ugovora?
- **2. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni pratiti različite faze u životnom ciklusu nabave?

### Kompetencija br. 3: Zakonodavstvo

- **3. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete zakonodavstvo o javnoj nabavi i drugim relevantnim područjima prava?
- **3. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni primijeniti određene aspekte zakonodavstva u području javne nabave te druge pravne okvire koji utječu na nabavu?

### Kompetencija br. 4: E-nabava i drugi informatički alati

- **4. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete e-nabavu i druge informatičke sustave i alate?
- **4. pitanje o vještinama:** U kojoj ste se mjeri sposobni koristiti e-nabavu i druge informatičke sustave i alate?

### Kompetencija br. 5: Održiva nabava

- **5. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete relevantne politike održivosti i koliko ih dobro znate promicati?
- **5. pitanje o vještinama:** Koliko dobro znate u postupak nabave uključiti ciljeve održivosti koje je odredila organizacija i koji su određeni nacionalnim politikama?

### Kompetencija br. 6: Javna nabava u području inovacija

- **6. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete relevantne politike inovacija i koliko ste uspješni u njihovom promicanju/primjeni?
- **6. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni u postupak nabave uključiti inovacijske ciljeve koje je odredila organizacija i koji su određeni nacionalnim politikama?

### Kompetencija br. 7: Specifično za kategoriju

- **7. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete značajke i posebnosti određene kategorije ili više kategorija robe, usluga ili radova?
- **7. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni maksimalno iskoristiti jednu ili više kategorija robe, usluga ili radova?

### Kompetencija br. 8: Upravljanje dobavljačima

- **8. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete strategije i postupke upravljanja dobavljačima?
- **8. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni uspostaviti odnose s dobavljačima, upravljati tim odnosima i održavati ih a da se pritom poštuju načela javne nabave?

### Kompetencija br. 9: Pregovori

- **9. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete postupke pregovaranja koji su važni u javnoj nabavi?
- **9. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni upotrijebiti strategije pregovaranja tijekom faza nabave i upravljanja ugovorima u skladu s načelima javne nabave i etičkim standardima?

### Kompetencija br. 10: Procjena potreba

- **10. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete alate i metode za utvrđivanje potreba?
- **10. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni upotrijebiti metode i alate za procjenu potreba kako biste utvrdili potrebe organizacije i krajnjih korisnika u odnosu na predmet javne nabave

### Kompetencija br. 11: Analiza tržišta i uključivanje tržišta

- **11. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete alate za analizu tržišta i primjerene metode za uključivanje tržišta?
- **11. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni upotrebljavati metode za analizu tržišta i uključivanja tržišta kako biste razumjeli značajke i kretanja na tržištu dobavljača?

### Kompetencija br. 12: Strategija nabave

- **12. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete različite strategije nabave kao što su vrste postupaka, podjela predmeta nabave na grupe i vrste ugovora?
- **12. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni u nizu dostupnih strategija nabave odabrati onu koja najbolje odgovara predmetnoj nabavi, a da se pritom ostvare ciljevi organizacije?

### Kompetencija br. 13: Tehničke specifikacije

- **13. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete zahtjeve u pogledu izrade tehničkih specifikacija?
- **13. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni izraditi tehničke specifikacije koje potencijalnim ponuditeljima omogućuju da podnesu realistične ponude koje odgovaraju potrebama organizacije?

### Kompetencija br. 14: Dokumentacija o nabavi

- **14. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete zahtjeve u pogledu pripreme dokumentacije o nabavi ?
- **14. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni pripremiti dokumentaciju o nabavi, uključujući odabrati prikladne kriterije za isključenje, odabir i dodjelu ugovora?

### Kompetencija br. 15: Ocjena ponuda

- **15. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete postupak ocjenjivanja?
- **15. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni objektivno i transparentno ocijeniti ponude u odnosu na unaprijed definirane kriterije?

### Kompetencija br. 16: Upravljanje ugovorima

- **16. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete načela upravljanja ugovorima?
- **16. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni nadgledati izvršavanje ugovora a da je pritom osigurana tehnička usklađenost isporučene robe, radova ili usluga?

### Kompetencija br. 17: Certifikacija i plaćanje

- **17. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete postupak certifikacije i plaćanja?
- **17. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni upotrijebiti načela verifikacije i okvir za financijsku kontrolu da biste provjerili pravnu usklađenost ugovora o nabavi prije početka plaćanja?

### Kompetencija br. 18: Izvršavanje i evaluacija

- **18. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete alate i metode za praćenje ugovora?
- **18. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni ocijeniti postupak, ostvarene rezultate i ishode nabave da biste donijeli zaključke o tome kako poboljšati uspješnost budućih postupaka nabave?

### Kompetencija br. 19: Rješavanje sukoba / posredovanje

- **19. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete postupke rješavanja sukoba i posredovanja te funkcioniranje sustava preispitivanja?
- **19. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni spriječiti i rješavati sukobe te upravljati pritužbama u okviru nacionalnog sustava preispitivanja?

### Kompetencija br. 20: Prilagodljivost i modernizacija

- **20. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete metode i alate za upravljanje promjenama?
- **20. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni predvidjeti promjenjive zadaće i okolnosti te im se prilagoditi i u kojoj mjeri nastojite stalno učiti i razvijati se?

### Kompetencija br. 21: Analitičko i kritičko razmišljanje

- **21. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete pristupe i alate za analitičko i kritičko razmišljanje?
- **21. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni primjenjivati analitičko i kritičko razmišljanje pri procjenjivanju informacija i/ili situacije te rješavanju problema?

### Kompetencija br. 22: Komunikacija

- **22. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete komunikacijske alate i metode te načine primjene načela javne nabave u različitim komunikacijskim situacijama?
- **22. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni djelotvorno komunicirati tako da prilagođavate sredstvo komunikacije i poruku ciljnoj publici a da se pritom osigurava poštivanje načela javne nabave?

### Kompetencija br. 23: Etično postupanje i usklađenost

- **23. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete postupovna pravila, načela i alate, te kodekse i smjernice koji pomažu u osiguravanju usklađenosti?
- **23. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni osigurati usklađenost s primjenjivim pravilima, načelima i etičkim standardima javne nabave?

### Kompetencija br. 24: Suradnja

- **24. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete alate i metode vezane uz suradnju?
- **24. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni promicati uključivo i suradničko razmišljanje i postupke?

### Kompetencija br. 25: Upravljanje odnosima s dionicima

- **25. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete ključne koncepte i metode upravljanja dionicima?
- **25. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni uspostaviti uzajamno povjerenje koje doprinosi dobrim odnosima s unutarnjim i vanjskim dionicima?

### Kompetencija br. 26: Upravljanje timom i vođenje

- **26. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete ključne koncepte i metode upravljanja timom?
- **26. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni metode i tehnike upravljanja i vođenja prilagoditi timu i okolnostima i pritom stvoriti okruženje koje pogoduje ostvarivanju zajedničkih ciljeva?

### Kompetencija br. 27: Poznavanje organizacije

- **27. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete administrativnu strukturu, postupke i procese, uzance te pravni okvir i okvir politika svoje organizacije?
- **27. pitanje o vještinama:** U kojoj mjeri razumijete funkciju nabave, strukturu i uzance organizacije?

### Kompetencija br. 28: Upravljanje projektima

- **28. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete alate i metode za upravljanje projektima koji su relevantni za javnu upravu?
- **28. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni upotrijebiti alate i metode za upravljanje projektima kako biste djelotvorno proveli postupak nabave i ugovor o nabavi?

### Kompetencija br. 29: Usmjerenost na rezultate

- **29. pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete strategije i metode za upravljanje troškovima i rezultatima te ključne pokazatelje uspješnosti koji pomažu u utvrđivanju nedostataka i praćenju financijske uspješnosti nabave te načina na koji se njome ostvaruje vrijednost za novac ?
- **29. pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni upotrijebiti poslovne strategije i metode te strategije i metode upravljanja rezultatima kako biste povećali vrijednost za novac ?

### Kompetencija br. 30: Upravljanje rizicima i unutarnja kontrola

- **30.a pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete funkcije revizije i kontrole?
- **30.a pitanje o vještinama:** U kojoj ste mjeri sposobni provesti različite funkcije inspekcije, kontrole, revizije i evaluacije primjenjive na javnu nabavu?
- **30.b pitanje o znanju:** Koliko dobro poznajete alate i metode za upravljanje rizikom povezanim s revizijom?
- **30.b pitanje o vještinama:** U kojoj mjeri možete pažljivo pratiti rizike te upotrebljavati mjere za njihovo ublažavanje i proaktivne pristupe kako biste zaštitili interes organizacije?

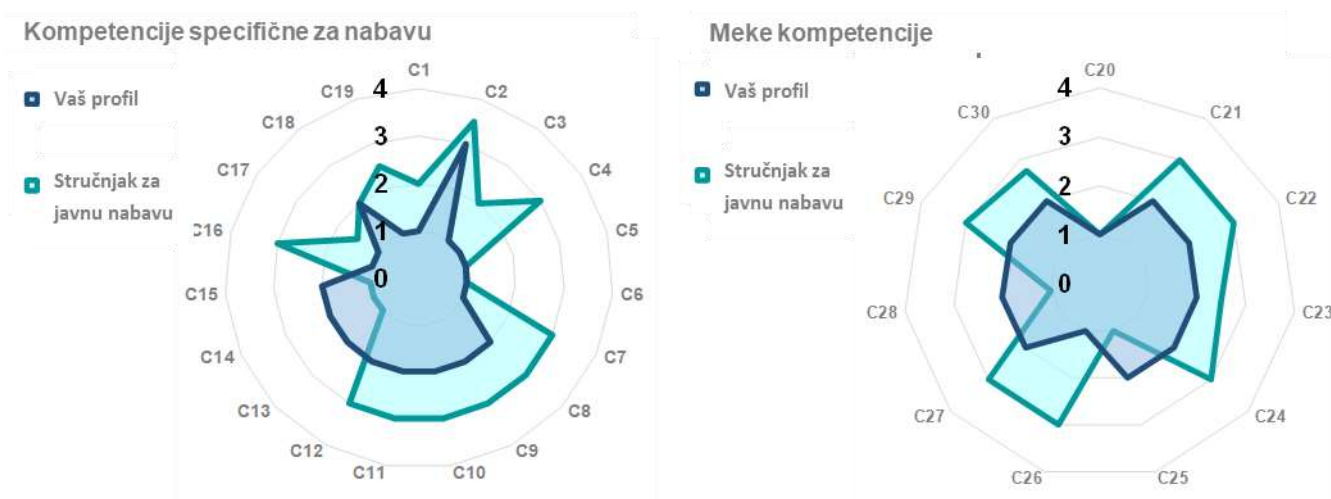


## 4. REZULTATI PROCJENE

### 4.1. Rezultati pojedinačne procjene

Rezultati pojedinačnih procjena mogu se prikazati u obliku mrežnih dijagrama koji prikazuju bodove ostvarene za kompetencije specifične za nabavu i meke kompetencije. Na dijagramu se za svaku kompetenciju navodi **ciljna razina stručnosti** koja je određena za pojedinačni profil radnog mjesta i **stvarni broj bodova** koji je pojedinac postigao za tu kompetenciju.

Pojedinci stoga mogu brzo utvrditi područja u kojima njihova trenutačna razina stručnosti ispunjava, nadmašuje ili ne zadovoljava ciljnu razinu za njihov profil radnog mjesta. Pojedinci mogu upotrijebiti utvrđene nedostatke kako bi unaprijedili svoju karijeru i stručni razvoj, npr. traženjem ciljanih aktivnosti učenja i razvoja. Unutar organizacije pojedinci mogu upotrijebiti svoje rezultate kako bi uvjerali upravu da im odobri određeno osposobljavanje radi poboljšanja kompetencija i razvoja novih vještina od kojih će korist imati i organizacija.



### 4.2. Rezultati procjene profila

Rezultati **procjene profila** mogu se dobiti objedinjavanjem rezultata procjene svih pojedinaca s istim profilom radnog mjesta.

Za svaki se profil mogu izračunati sljedeći rezultati:

- **ciljni broj bodova:** ciljna razina određena za kompetenciju za određeni profil radnog mjesta
- **prosječni broj bodova:** prosječna vrijednost svih rezultata pojedinačne procjene za isti profil
- **najveći broj bodova:** najveći broj bodova koji je dobio pojedinac s istim profilom.

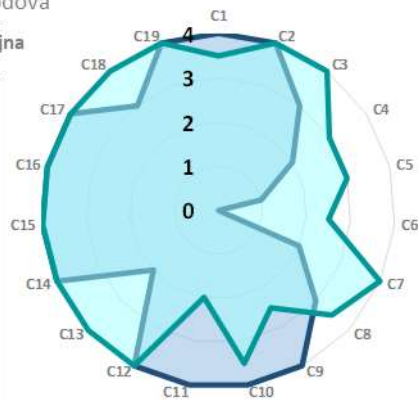
**Prosječni broj bodova** pomaže u utvrđivanju uzoraka prednosti i slabih točaka svih članova tima s određenim profilom u organizaciji. Drugim riječima, omogućuje organizaciji da vidi postoje li kompetencije u kojima stručnjaci s određenom ulogom općenito nadmašuju ili u kojima ne ispunjavaju ciljnu razinu stručnosti. Te su informacije osobito vrijedne na strateškoj razini jer upravi daju do znanja u kojim je segmentima organizacija osobito snažna ili u kojim se segmentima mora uložiti u dugoročniju izgradnju kapaciteta.

**Najveći broj bodova** omogućuje organizacijama da odgovore na sasvim drukčije pitanje: je li netko od članova tima s određenim profilom dosegao najvišu razinu stručnosti za koju je organizacija utvrdila da joj je potrebna za svaku kompetenciju. Za razliku od nedostatka u pogledu prosječnog broja bodova, nalaz koji pokazuje da ni jedna osoba koja se nalazi u toj ulozi u organizaciji nema najveću ciljnu razinu stručnosti možda će zahtijevati neposredno poduzimanje mjera za uklanjanje tog nedostatka. To posebno vrijedi za profile specijaliziranih radnih mjesta, kao što je pravni stručnjak ili upravitelj ugovorima, od kojih se očekuje da posjeduju posebno znanje ili vještine koje druge osobe u organizaciji nemaju.

### Kompetencije specifične za nabavu

Najveći brojevi bodova

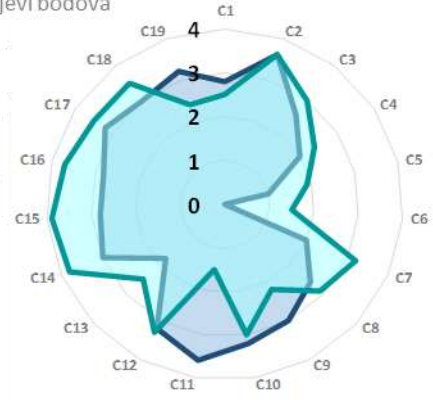
- Najveća ciljna vrijednost
- Najveća vrijednost



### Kompetencije specifične za nabavu

Prosječni brojevi bodova

- Prosječna ciljna vrijednost
- Prosječna vrijednost



## 4.3. Rezultati organizacijske procjene

Rezultati organizacijske procjene mogu se izračunati objedinjavanjem svih rezultata pojedinačne procjene. Rezultati se mogu prikazati, na primjer, upotrebom četiriju mrežnih dijagrama: dvaju za kompetencije specifične za nabavu i dvaju za meke kompetencije.

Na dijagramima se za svaku kompetenciju prikazuje:

- **najveća ciljna vrijednost:** najviša ciljna razina za sve profile radnih mjesta promatrane zajedno
- **najveći broj bodova:** najveći ostvareni broj bodova
- **prosječna ciljna vrijednost:** prosjek svih ciljnih razina stručnosti
- **prosječni broj bodova:** prosjek svih rezultata profila.

Dvije skupine bodova pomažu u razmatranju različitih vrsta organizacijskih pitanja.

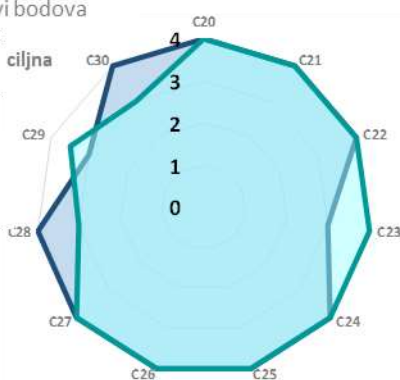
**Najveći broj bodova** omogućuje organizacijama da odgovore na sasvim drukčije pitanje: je li netko u organizaciji dosegno najvišu razinu stručnosti za koju je organizacija utvrdila da joj je potrebna za svaku kompetenciju. Za razliku od nedostatka u pogledu prosječnog broja bodova, nalaz koji pokazuje da ni jedna osoba u organizaciji nema najveću ciljnu razinu stručnosti možda će zahtijevati neposredno poduzimanje mjera za uklanjanje tog nedostatka.

**Prosječni broj bodova** pomaže u utvrđivanju uzoraka prednosti i slabih točaka u organizaciji. Drugim riječima, omogućuje organizaciji da vidi postoje li kompetencije u kojima više osoba nadmašuje ili u kojima ne ispunjava ciljnu razinu stručnosti. Te su informacije osobito vrijedne na strateškoj razini jer upravi daju do znanja u kojim je segmentima organizacija osobito snažna ili u kojim se segmentima mora uložiti u dugoročniju izgradnju kapaciteta.

### Meke kompetencije

Prosječni brojevi bodova

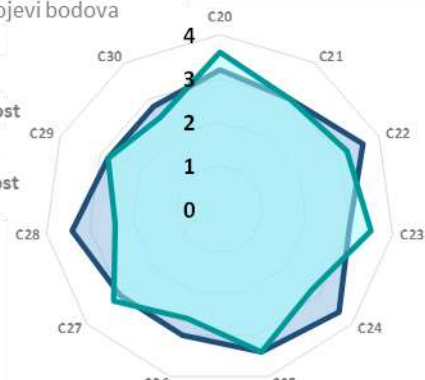
- Prosječna ciljna vrijednost
- Prosječna vrijednost



### Meke kompetencije

Najveći brojevi bodova

- Najveća ciljna vrijednost
- Najveća vrijednost



# ***ProcurComp<sup>EU</sup>***

***Europski***

***okvir kompetencija***

***za stručnjake za javnu nabavu***

## **III. DIO Opći plan osposobljavanja**



## III. DIO OPĆI PLAN OSPOSOBLJAVANJA IZ OKVIRA PROCURCOMP<sup>EU</sup>

### 1. ŠTO JE OPĆI PLAN OSPOSOBLJAVANJA?

Opći plan osposobljavanja iz ProcurComp<sup>EU</sup> okvira jedan je od alata koji čine paket ProcurComp<sup>EU</sup>. Sastavljen je na temelju Matrice kompetencija u ProcurComp<sup>EU</sup> okviru i nadovezuje se na 30 kompetencija koje su u njoj opisane.

Dok se u Matrici kompetencija opisuju različite razine relevantnog znanja i vještina koje bi stručnjaci za javnu nabavu trebali imati da bi mogli dobro obavljati svoj posao, u Planu osposobljavanja daje se opis sadržaja osposobljavanja s pomoću kojeg se mogu razviti kompetencije specifične za nabavu i stručne kompetencije navedene u Matrici kompetencija.

Točnije, u njemu se opisuju standardni sadržaj osposobljavanja i ishodi učenja za 30 modula osposobljavanja koji se temelje na kompetencijama navedenima u Matrici kompetencija (vidjeti tablicu 1.).

#### 1.1. Cilj Općeg plana osposobljavanja iz ProcurComp<sup>EU</sup> okvira

Iz perspektive organizacije ili ustanove, plan osposobljavanja **opis je standardnog sadržaja osposobljavanja** koji organizacije za javnu nabavu, vlade, sveučilišta, ustanove za osposobljavanje i ustanove za certifikaciju mogu upotrebljavati kao osnovu za izradu programa osposobljavanja za nabavu namijenjenih stručnjacima.

#### 1.2. Struktura Općeg plana osposobljavanja iz ProcurComp<sup>EU</sup> okvira

U **modulima osposobljavanja** navedeni su opisi potrebnih kompetencija, popis tema osposobljavanja koje treba obraditi na tečaju osposobljavanja i očekivani ishodi učenja.

Svaki modul osposobljavanja ima strukturu navedenu u nastavku.

**Opis kompetencije:** kratko objašnjenje kompetencije obuhvaćene modulom osposobljavanja i vrste znanja potrebnog da bi se ta kompetencija stekla.

**Teme osposobljavanja:** područja i teme koje bi modul osposobljavanja trebao pokriti.

**Ishodi učenja:** očekivano znanje i vještine koje bi polaznici trebali razumjeti i primijeniti na odgovarajućoj razini na kraju osposobljavanja.

#### 1.3. Metode osposobljavanja i učenja prilagođene razini stručnosti

Plan osposobljavanja čini temelj za pripremu sadržaja koji treba pokriti u modulima osposobljavanja za četiri razine stručnosti utvrđene u Matrici kompetencija iz ProcurComp<sup>EU</sup> okvira. Iako će teme osposobljavanja biti iste za sve četiri razine, morat će se upotrijebiti **različite metode učenja** da bi se na djelotvoran način pružilo osposobljavanje kojim se podupire razvoj kompetencija od osnovne do stručne razine.

Raspon metoda osposobljavanja i učenja koje se mogu upotrijebiti za pružanje osposobljavanja na temelju Plana osposobljavanja uključuje:

- uvodne seminare i radionice
- konferencije i stručne skupine na visokoj razini
- osposobljavanje u učionici
- učenje putem interneta
- module strukturiranog e-učenja
- učenje na radnom mjestu i
- mentorstvo.

Plan osposobljavanja trebao bi biti **fleksibilan alat** i njime se ne propisuje upotreba neke određene metode učenja za savladavanje određene razine osposobljavanja. Iako su neke metode osposobljavanja prikladnije za određene razine osposobljavanja (npr. uvodni seminari i radionice uobičajeni su načini stjecanja osnovne razine kompetencija, a za višu razinu stručnosti prije će se upotrebljavati metode učenja poput uzajamnog učenja, razmjene dobre prakse, specijaliziranih seminara itd.). Korisnici Općeg plana osposobljavanja iz ProcurCompEU okvira odgovorni su za definiranje metoda i odlučivanje o metodama osposobljavanja i učenja koje su najprimjerenije za program osposobljavanja koji razrađuju.

Isto tako, ishodi učenja koji su ovdje predstavljene su prirode te na njih treba gledati kao na polazište za razvoj i prilagodbu sadržaja osposobljavanja specifičnom nacionalnom ili organizacijskom kontekstu te, u pogledu posebnih ciljeva osposobljavanja, kontekstu ciljne publike, razina stručnosti i metoda poučavanja. S obzirom na to da se ishodom učenja može pristupiti na različite načine, u priručniku se nude upute za definiranje, sastavljanje i primjenu ishoda učenja<sup>20</sup>. Nadalje, Europski kvalifikacijski okvir je alat za osiguravanje dosljednosti između vrsta i razina kvalifikacija u Uniji<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Cedefop (2017.). Definiranje, sastavljanje i primjena ishoda učenja: europski priručnik; [https://www.cedefop.europa.eu/files/4156\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/4156_en.pdf)

<sup>21</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52016DC0383&from=HR>

## 2. OPĆI MODULI OSPOSABLJAVANJA U PROCURCOMP<sup>EU</sup> OKVIRU

### MODUL OSPOSABLJAVANJA BR. 1: PLANIRANJE NABAVE

#### OPIS KOMPETENCIJE

Oblikovanje, razrada i provedba **planiranja nabave** koje ukazuje gdje i kako koristiti nabavu, robe, radova i usluga kako bi ona bila troškovno učinkovita i usklađena sa željenim učinkom politika. Pritom bi u obzir trebalo uzeti:

- političke prioritete i prioritete politika organizacije
- relevantne politike na nacionalnoj razini
- donesene proračunske planove i raspoložive resurse
- je li nabava prava opcija za ispunjavanje utvrđenih potreba
- potrebu za određivanjem prioriteta i upravljanjem vremenskim rokovima i
- moguće prilike i rizike u postupku provedbe.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o planiranju nabave i prioritetima politika organizacije, uključujući proračunske planove, mogućnosti za provedbu i relevantnih politika na nacionalnoj razini.

#### TEME OSPOSABLJAVANJA

##### Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:

- političke prioritete i prioritete politika organizacije te poveznicu s relevantnim politikama na nacionalnoj razini
- postupke nabave i rokove za točno planiranje
- donesene proračunske planove, proračunski ciklus organizacije i raspoložive resurse
- potrebu za određivanjem prioriteta i upravljanjem vremenskim rokovima
- moguće prilike i rizike u postupku provedbe

#### ISHODI UČENJA

##### Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:

- prikupljati i konsolidirati ulazne i povratne informacije različitih odjela, ovisno o njihovim funkcijama u organizaciji, a u svrhu utvrđivanja potreba i resursa
- određivati prioritete tako da odgovaraju raspoloživim resursima, uz utvrđivanje mogućnosti za kombiniranje potreba i postizanje ekonomije razmjera
- obavljati analizu prednosti, slabih točaka, prilika i prijetnji (SWOT analiza) iz perspektive organizacije i gospodarskih subjekata
- procjenjivati je li nabava pravi izbor za ispunjavanje utvrđene potrebe i uskladiti projekte nabave s proračunom organizacije
- utvrditi moguće rizike u provedbi i pripremiti plan za smanjenje rizika (vidjeti specijalizirani modul)
- razviti i osmisliti planiranje nabave organizacije uz usmjeravanje na ishode politike i operativne rezultate
- procjenjivati provedbu prethodnih planova nabave i izvješćivati o njoj
- procjenjivati zrelost funkcije nabave / odjela za nabavu u organizaciji i predlagati viziju za budućnost i odgovarajuću strategiju razvoja.

## MODUL OSPOSOBLJAVANJA BR. 2: ŽIVOTNI CIKLUS NABAVE

### OPIS KOMPETENCIJE

Životni ciklus nabave uključuje različite faze od planiranja i razdoblja prije objave poziva na podnošenje ponuda do razdoblja nakon dodjele ugovora i upravljanja ugovorima. Svaki korak utječe na prirodu kasnijih koraka. Za izradu i provedbu pouzdanih postupaka nabave potrebno je razumijevanje cijelog životnog ciklusa i interakcija među koracima u nizu postupaka. To razumijevanje omogućuje predviđanje rizika i mogućnosti te tako poboljšava učinkovitost i odnos vrijednosti za novac.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o životnom ciklusu nabave od razdoblja prije objave poziva na podnošenje ponuda do razdoblja nakon dodjele ugovora te o načinima interakcije među različitim fazama.

### TEME OSPOSOBLJAVANJA

Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:

- korake, zadaće i postupke u životnom ciklusu javne nabave te način njihove međusobne interakcije
- uobičajene poteškoće povezane s vezama među različitim fazama u životnom ciklusu nabave
- dobru praksu u upravljanju životnim ciklusom javne nabave, kao što su alati za praćenje, komunikacija i stalno poboljšanje
- unutarnje okvire organizacije za postupke nabave.

### ISHODI UČENJA

Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:

- razumjeti korake, zadaće i postupke u životnom ciklusu javne nabave te način njihove međusobne interakcije
- provoditi različite faze u životnom ciklusu nabave, uz razumijevanje načina interakcije svake faze s ostalim fazama
- iskoristiti prilike i predviđati rizike u ostalim koracima
- predviđati rizike i poteškoće koji se mogu javiti između koraka
- pratiti provedbu različitih koraka i izvješćivati o njoj
- obuhvatiti pouke iz prethodnih postupaka
- osigurati prijenos znanja između različitih faza
- utvrditi operativne nedostatke iz prethodnih postupaka nabave
- oblikovati politike organizacije i unutarnje alate kako bi se iskoristile veze među fazama nabave u svrhu povećanja učinkovitosti
- odrediti ciljeve i strategije organizacije za poboljšanje cijelog pristupa javnoj nabavi unutar organizacije.

## MODUL OSPOSOBLJAVANJA BR. 3: ZAKONODAVSTVO O NABAVI

### OPIS KOMPETENCIJE

Stručnjaci za javnu nabavu trebaju razumjeti i moći primijeniti relevantne **pravne okvire na nacionalnoj razini i na razini EU-a** te načela nediskriminacije, jednakog postupanja, transparentnosti, proporcionalnosti i dobrog financijskog upravljanja. To uključuje povezana područja prava i politike, primjerice:

- pravo tržišnog natjecanja, upravno pravo, ugovorno pravo, pravo u području okoliša, socijalno i radno pravo, obveze u pogledu pristupačnosti te prava intelektualnog vlasništva
- pravila EU-a o financiranju te proračunska i računovodstvena pravila
- pravne lijekove
- mjere borbe protiv korupcije i protiv prijevara
- sve relevantne međunarodne obveze.

Znanje o zakonodavstvu ključno je i za razumijevanje i osiguravanje željenog učinka na sustav nabave i na lance opskrbe.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o zakonodavstvu u području javne nabave na nacionalnoj razini i razini EU-a te o povezanim područjima prava i njihovim posljedicama za javnu nabavu.

### TEME OSPOSOBLJAVANJA

#### Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:

- osnovna načela javne nabave
- zakonodavstvo u području javne nabave na razini EU-a te na nacionalnoj i podnacionalnoj razini
- povezana područja prava, uključujući pravo tržišnog natjecanja, upravno pravo, ugovorno pravo, pravo u području okoliša, socijalno i radno pravo, obveze u pogledu pristupačnosti te prava intelektualnog vlasništva
- pravila EU-a o financiranju te proračunska i računovodstvena pravila
- pravne lijekove
- propise i zahtjeve povezane s borbom protiv korupcije i prijevara
- sve relevantne međunarodne obveze.

### ISHODI UČENJA

#### Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:

- razumjeti kako je javna nabava uređena na razini EU-a, na nacionalnoj i, prema potrebi, podnacionalnoj razini te kako pratiti promjene u zakonodavstvu
- razumjeti posljedice i učinak prava u području nabave na sustav nabave i lanac opskrbe
- razumjeti zakonodavstvo koje je povezano s javnom nabavom i snalaziti se u njemu (uključujući pravo tržišnog natjecanja, upravno pravo, ugovorno pravo, kazneno pravo, pravo u području okoliša, socijalno i radno pravo, proračunsko pravo te obveze u pogledu pristupačnosti i prava intelektualnog vlasništva)
- utvrditi relevantnu sudsku praksu Suda Europske unije i pozivati se na nju radi donošenja odluka tijekom postupka nabave
- osmisliti sustave, alate i postupke kojima se promiče usklađenost s pravilima i postupcima.

## MODUL OSPOSOBLJAVANJA BR. 4: E-NABAVA I DRUGI INFORMATIČKI ALATI

### OPIS KOMPETENCIJE

**E-nabava i drugi informatički sustavi i alati** podupiru životni ciklus nabave, od objave poziva na podnošenje ponuda do konačnog plaćanja. Smanjuju administrativno opterećenje, poboljšavaju učinkovitost te povećavaju transparentnost i odgovornost postupaka nabave. Ključni alati uključuju:

- alate za fazu pripreme, npr. TED i nacionalne platforme za nabavu, e-obavijesti, standardiziranu dokumentaciju o nabavi i predloške
- alate za fazu podnošenja ponuda, npr. e-podnošenje ponuda, europska jedinstvena dokumentacija o nabavi, e-Certis
- alate za fazu nadmetanja, npr. e-kataloge, platforme za elektroničku javnu nabavu, dinamičke sustave nabave, sustave dražbi i e-račun
- ostale informatičke alate za transparentnost podataka te za suzbijanje prijevара i korupcije, kao što su poslovni registri i registri ugovora o javnoj nabavi.

Za digitalnu transformaciju javne nabave potreban je stalan proaktivan pristup kako bi se iskoristili najbolji raspoloživi alati. Potrebno je i stalno osposobljavanje.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o platformama za e-nabavu i funkcijama koje se upotrebljavaju unutar organizacije, uključujući nacionalne sustave nabave i sustave na razini EU-a, te o ostalim relevantnim informatičkim sustavima i alatima.

### TEME OSPOSOBLJAVANJA

**Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:**

- sustave e-nabave na nacionalnoj razini i razini EU-a
- ključne alate za e-nabavu, uključujući, na primjer, e-obavijesti, e-podnošenje ponuda, e-nadmetanje i e-račun
- pokazatelje e-nabave koji se mogu upotrebljavati za izradu statističke analize za organizaciju
- pravila o transparentnosti u javnoj nabavi i dostupnosti IKT-a

### ISHODI UČENJA

**Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:**

- upotrebljavati dostupne sustave i alate za e-nabavu za provedbu postupaka javne nabave
- upotrebljavati ostale informatičke alate (npr. registre ugovora, alat Arachne) koji pomažu u osiguravanju veće transparentnosti i sprečavanju i/ili otkrivanju korupcije u javnoj nabavi
- prema potrebi upotrebljavati naprednije mogućnosti e-nabave, kao što su sustavi upravljanja prodavateljima, e-dražbe i e-katalozi
- analizirati i upotrebljavati podatke prikupljene sustavima za e-nabavu radi poboljšanja postupaka i procesa u organizaciji
- oblikovati pokazatelje e-nabave za organizaciju
- utvrditi nove informatičke alate koji bi mogli povećati učinkovitost nabave organizacije, uključujući dostupnost IKT-a
- odrediti strategiju i postupke organizacije za upotrebu e-nabave i drugih informatičkih alata.

## Modul osposobljavanja br. 5: ODRŽIVA NABAVA

### OPIS KOMPETENCIJE

**Održivom javnom nabavom** strateški ciljevi javne politike uključuju se u postupke nabave kao što su zelena javna nabava, društveno odgovorna javna nabava te osiguravanje istinskog tržišnog natjecanja i sudjelovanja malih i srednjih poduzetnika. Ona doprinosi smanjenju utjecaja nabave na okoliš, ostvarivanju društvenih ciljeva i poboljšanju odnosa troškova i koristi za organizaciju i za cijelo društvo. Održivi ciljevi mogu se provesti na mnogo načina:

- kao kriteriji za isključenje, kojima se zahtijeva da ugovaratelji i podugovaratelji ostvare određenju najmanju razinu usklađenosti s pravom u području okoliša i socijalnim pravom
- kao kriteriji za odabir, kojima se provjerava je li ponuditelj kvalificiran za ostvarenje okolišnih i društvenih ciljeva; kao tehničke specifikacije koje uključuju društvena razmatranja i razmatranja o okolišu, kao što su zahtjevi povezani s oznakom ili održivi proizvodni postupci
- kao metode evaluacije, kao što su izračun troška životnog ciklusa i upotreba okolišnih ili socijalnih kriterija za dodjelu
- kao odredbe o izvršenju ugovora radi praćenja i provedbe visokih standarda održivosti
- kao zakonodavstvo specifično za određeni sektor za koje su, na primjer, potrebni minimalni standardi energetske učinkovitosti, te horizontalna pravila poput obveza u pogledu pristupačnosti
- kao zeleni ili socijalni akcijski planovi na razini države članice u kojima se opisuju mjere potpore ili određuju ciljevi.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o ciljevima održivosti organizacije (okolišnim i društvenim) i povezanim nacionalnim politikama te dostupnim alatima, standardima i metodama za njihovo uključivanje u postupak nabave.

### TEME OSPOSOBLJAVANJA

**Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:**

- načela i standarde zelene javne nabave i društveno odgovorne javne nabave, uključujući one kojima se olakšava sudjelovanje MSP-ova i socijalnih poduzeća
- zeleni i socijalni akcijski plan te ciljeve na nacionalnoj razini
- razmatranja o održivosti, kriterije za odabir i dodjelu te obveze u pogledu pristupačnosti
- alate, metode i rješenja kojima se podupire održiva nabava, kao što su metode za izračun troška životnog ciklusa i oznake
- primjere zakonodavstva specifičnog za pojedine sektore.

### ISHODI UČENJA

**Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:**

- razumjeti i predvidjeti moguće poteškoće u održivoj nabavi te očekivane koristi
- utvrditi prilike kad se ciljevi održivosti mogu prenijeti u postupke nabave
- upotrebljavati alate, metode i rješenja kojima se podupire održiva nabava, kao što su standardi, metode za izračun troška životnog ciklusa i oznake
- definirati kriterije za odabir i dodjelu koji pogoduju zelenoj javnoj nabavi, društveno odgovornoj javnoj nabavi te malim i srednjim poduzetnicima
- osigurati usklađenost s obvezama pristupačnosti
- u dokumentaciju o nabavi uključiti odredbe o izvršenju ugovora i kriterije za dodjelu koji pogoduju zelenoj javnoj nabavi, društveno odgovornoj javnoj nabavi te malim i srednjim poduzetnicima
- upotrebljavati rezervirane ugovore kako bi se subjektima koji imaju pozitivan socijalni učinak olakšao pristup tj. mogućnost sudjelovanja u postupku nabave
- održavati pristup dobavljača tržištu unatoč upotrebi zelenih kriterija
- upućivati zahtjeve u pogledu zelene i društveno odgovorne javne nabave sudionicima na tržištu i osigurati vidljivost u radu kroz rezultate održive nabave
- izraditi i prilagođavati realistične politike i ciljeve održive nabave za organizaciju
- dodjeljivati resurse i proračunska sredstva za zelenu i društveno odgovornu javnu nabavu.

## MODUL OSPOSOBLJAVANJA BR. 6: JAVNA NABAVA U PODRUČJU INOVACIJA

### OPIS KOMPETENCIJE

**Javna nabava u području inovacija** odnosi se na javnu nabavu koja uključuje:

- kupnju procesa inovacija (npr. kupnja usluga istraživanja i razvoja) ili
- kupnju ishoda inovacije drugih osoba (npr. kupnja inovativnih rješenja).

Javna nabava u području inovacija pomaže u modernizaciji javnih usluga uz istodobno stvaranje mogućnosti za razvoj novih tržišta na kojima poduzeća mogu poslovati. Izradom strategije za javnu nabavu u području inovacija koja je usmjerena na budućnost i razmatranjem drukčijih rješenja za nabavu naručitelji mogu poticati inovacije iz perspektive potražnje kako bi ispunili kratkoročne te srednje i dugoročne potrebe. Dobro osmišljena strategija za javnu nabavu u području inovacija smanjit će rizik od slabih ili nepostojećih rezultata kupljenih inovacija, i to postupnim pristupom koji se kreće od osmišljavanja rješenja i izrade prototipova do razrade i ispitivanja proizvoda.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o inovacijskim ciljevima organizacije i povezanim nacionalnim politikama te o dostupnim alatima i metodama za njihovo uključivanje u postupak nabave.

### TEME OSPOSOBLJAVANJA

**Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:**

- načela nabave u području inovacija
- nacionalne inovacijske ciljeve, podciljeve, strategije i akcijske planove
- raspoložive alate i metode za uključivanje inovacijskih ciljeva u postupke nabave
- postupke koji uključuju nabavu u području istraživanja i razvoja: predkomercijalnu nabavu i postupke partnerstva za inovacije
- natjecateljski dijalog
- strategije ranog uključivanja tržišta, posebno početno savjetovanje s tržištem

### ISHODI UČENJA

**Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:**

- podupirati provedbu postupaka nabave u području inovacija
- razumjeti kako se provode aspekti nabave u području inovacija i koje su njihove prednosti
- utvrditi i iskoristiti prilike za otvaranje planiranih postupaka nabave inovativnijim dobavljačima
- primijeniti različite tehnike za otvaranje bilo koje vrste postupka javne nabave i ugovora za inovativne ponude (npr. funkcionalne specifikacije, varijante, kriterije za odabir i dodjelu koji pogoduju inovacijama, standarde, oznake kvalitete, ključne pokazatelje uspješnosti i uvjete prava intelektualnog vlasništva)
- izraditi poslovni model za predkomercijalnu nabavu i javnu nabavu inovativnih rješenja
- provesti predkomercijalnu nabavu i postupke partnerstva za inovacije
- utvrditi i iskoristiti prilike da se plan nabave organizacije upotrijebi kao poluga za poticanje inovacija na tržištu
- uvoditi napredne postupke javne nabave u području inovacija kao što je natjecateljski dijalog
- uključiti ciljeve i politike nabave inovacija u viziju i strategiju organizacije
- obavještavati sudionike na tržištu o srednjoročnim i dugoročnim planovima i ciljevima te prikupiti povratne informacije s tržišta o ciljevima javne nabave.



## MODUL OSPOSABLJAVANJA BR. 7: SPECIFIČNO ZA KATEGORIJU

### OPIS KOMPETENCIJE

**Stručno znanje specifično za kategoriju** od presudne je važnosti za postupak nabave. Potrebno je dobro razumjeti značajke kategorije robe, usluga ili radova koji se nabavljaju, među ostalim i uključivanjem stručnjaka i dionika (profesionalaca i krajnjih korisnika). Strategija nabave i dokumenti moraju se prilagoditi kako bi se ispunila utvrđena potreba i povećala troškovna učinkovitost.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o obilježjima i posebnostima koje se odnose na jednu ili više kategorija robe, usluga ili radova, uključujući dobavljače, tehničke parametre i tržišne uvjete.

### TEME OSPOSABLJAVANJA

**Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:**

- napredne metode i izvore za istraživanje tržišta
- strategije i analize za upravljanje kategorijom
- procese nabave i kako ih primijeniti na različite sektore
- pravne i regulatorne zahtjeve primjenjive na kategoriju robe, usluga ili radova
- proces prikupljanja, razvrstavanja i analize podataka o prethodnim kupnjama organizacije.

### ISHODI UČENJA

**Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:**

- utvrditi pravne i regulatorne zahtjeve primjenjive na određenu kategoriju robe, usluga ili radova
- pripremiti prilagođeni plan nabave i provesti procese nabave
- prikupiti i segmentirati troškove za dobavljače iz određene kategorije
- izraditi tehničke specifikacije kod kojih se koristi znanje specifično za kategoriju
- razviti indeks cijena kategorija nabave za određenu kategoriju
- prikupiti, razvrstati i analizirati podatke o prethodnim kupnjama u određenoj kategoriji nabave
- utvrditi pokretače na tržištu i čimbenike koji utječu na upravljanje kategorijom
- izraditi strategiju organizacije za upravljanje kategorijama u kojoj će se definirati relevantne kategorije i pratiti rezultati
- osmisliti sustave, alate i smjernice za provedbu najbolje prakse u upravljanju kategorijama.

## MODUL OSPOSOBLJAVANJA BR. 8: UPRAVLJANJE DOBAVLJAČIMA

### OPIS KOMPETENCIJE

**Upravljanje dobavljačima** uključuje uspostavu i održavanje djelotvornih odnosa s trenutačnim i mogućim budućim dobavljačima. Neophodno je za osiguravanje uspješnog izvršavanja trenutačnih ugovora i budućih poziva za podnošenje ponuda. Osim toga, bolje razumijevanje dobavljača može stručnjacima za javnu nabavu pomoći u razvoju pouzdanijih, etičnih, odgovornih i gospodarski povoljnijih lanaca opskrbe putem otvorenih komunikacijskih kanala s dobavljačima, pogotovo malim i srednjim poduzetnicima. Pružanje informacija i smjernica dobavljačima, a po mogućnosti potpore i osposobljavanja (npr. o upotrebi e-nabave) učinkoviti su načini za ostvarivanje tih ciljeva. Pritom se mora osigurati usklađenost te komunikacije s gospodarskim subjektima u fazi nadmetanja s načelima javne nabave (tj. nediskriminacijom, transparentnosti i jednakim postupanjem) i etičkim standardima.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o strategijama i procesima za razvoj odnosa s dobavljačima i za upravljanje tim odnosima u skladu s načelima javne nabave.

### TEME OSPOSOBLJAVANJA

**Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:**

- ključne koncepte i alate za upravljanje dobavljačima i njihovom uspješnosti
- primjerene strategije komunikacije s dobavljačima
- načela javne nabave koja su važna za upravljanje dobavljačima
- alate i metode za praćenje, analizu i unaprjeđenje uspješnosti dobavljača.

### ISHODI UČENJA

**Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:**

- razumjeti koristi, rizike i ključne čimbenike uspjeha u vezi s upravljanjem dobavljačima
- upotrebljavati primjerene alate i metode za praćenje, analizu i promicanje uspješnosti dobavljača
- na primjeren način davati povratne informacije dobavljačima i gospodarskim subjektima
- uspostaviti i održavati dobre odnose s dobavljačima
- predvidjeti i smanjiti rizike povezane s uspješnosti dobavljača
- rješavati moguće sporove s dobavljačima
- utvrditi prilike za prilagodbu politika i prakse organizacije kako bi se uzele u obzir potrebe dobavljača
- razviti strategije i alate za promicanje konstruktivnog sudjelovanja dobavljača
- iskoristiti strateške odnose s dobavljačima kao polugu za ostvarivanje pozitivnog učinka na tržištu, primjerice promicanjem etičnih lanaca opskrbe
- osmisliti sadržaj osposobljavanja za dobavljače i gospodarske subjekte.

## MODUL OSPOSABLJAVANJA BR. 9: PREGOVORI

### OPIS KOMPETENCIJE

**Pregovori** se mogu koristiti kako bi se osigurali i unaprijedili interesi organizacije, a u konačnici i interesi krajnjeg korisnika, u postizanju najbolje vrijednosti za novac. Njihov je cilj postići uzajamni dogovor između javnog naručitelja i dobavljača, unatoč mogućim suprotstavljenim interesima, o načinu poboljšanja podnesenih ponuda kako bi se bolje ispunili uvjeti navedeni u dokumentaciji o nabavi. U pregovorima se moraju poštovati opća načela nabave (tj. nediskriminacija, transparentnost i jednako postupanje) te etički standardi i standardi integriteta.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o strategijama pregovaranja tijekom faza nabave i upravljanja ugovorima, u skladu s načelima javne nabave.

### TEME OSPOSABLJAVANJA

**Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:**

- proces i korake pregovaranja
- metode i strategije pregovaranja
- različite stilove pregovaranja i moguće pristranosti koje u pregovorima treba izbjeći
- predviđanje rizika i upravljanje rizicima u pregovorima.

### ISHODI UČENJA

**Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:**

- razumjeti značenje pregovora u javnoj nabavi i kad se oni mogu upotrijebiti
- razumjeti ključne koncepte i metode u postupku pregovora
- poduprijeti postupak pregovora prikupljanjem popratnih podataka
- utvrditi ciljeve pregovora
- planirati i pripremiti strategiju pregovaranja
- pokretati, voditi i zaključivati pregovore
- prepoznati različite stilove pregovaranja i prilagoditi im se
- utvrditi i predvidjeti rizike u pregovorima
- predvidjeti i izbjeći pristranost u pregovorima
- provesti složene strategije pregovaranja
- u pregovorima primijeniti načela teorije igara.

## MODUL OSPOSABLJAVANJA BR. 10: PROCJENA POTREBA

### OPIS KOMPETENCIJE

**Procjena potreba** je postupak utvrđivanja potreba (uključujući moguće učinke u smislu troškovne učinkovitosti ili utjecaja na okoliš) u vezi s predmetom nabave primjenom različitih sredstava koja uključuju:

- povezivanje s unutarnjim i vanjskim dionicima, unutar same organizacije ili s trećim stranama, kako bi se utvrdile njihove potrebe
- prenošenje utvrđenih potreba u planiranje nabave robe i usluga ili u skladu s proračunskim planovima organizacije
- razmatranje objedinjavanja potreba povezanih s istim predmetom.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o metodama i alatima za procjenu potreba radi utvrđivanja osnovnih potreba organizacije i krajnjih korisnika s obzirom na predmet nabave.

### TEME OSPOSABLJAVANJA

**Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:**

- načela, strategije, metode i alate za procjenu potreba
- metode i alate za objedinjavanje potreba
- najbolju praksu u područjima prikupljanja podataka i suradnje
- savjetovanje s unutarnjim dionicima te utvrđivanje i analizu potreba.

### ISHODI UČENJA

**Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:**

- razumjeti definiciju i korake za provedbu procjene potreba
- razumjeti koncept objedinjavanja potreba
- savjetovati se s relevantnim unutarnjim dionicima o potrebama i zahtjevima u vezi s nabavom
- izraditi izvješće o osnovnoj procjeni potreba
- doprinosti analizi potreba i tumačenju podataka
- prepoznati prilike za objedinjavanje potreba
- upotrebljavati napredne metode i alate za procjenu potreba
- donositi odluke o prioritetnim potrebama i objedinjavanju potreba
- utvrditi kad je potrebno uključiti osobe sa stručnim tehničkim znanjem u slučaju složene nabave
- definirati postupke utvrđivanja potreba za organizaciju
- predlagati opcije za grupiranje povezanih potreba radi poticanja tržišnog natjecanja i ostvarivanja ekonomije razmjera.

## MODUL OSPOSOBLJAVANJA BR. 11: ANALIZA TRŽIŠTA I UKLJUČIVANJE TRŽIŠTA

### OPIS KOMPETENCIJE

**Analiza tržišta** pruža sveobuhvatan uvid u to koja se roba i usluge mogu ili ne mogu nabaviti na tržištu i pod kojim uvjetima. Uključuje prikupljanje informacija o ključnim pokretačima tržišta (npr. političkim, okolišnim, tehnološkim, društvenim) i o mogućim ponuditeljima. Te se informacije mogu upotrijebiti za definiranje strategije nabave (npr. podjela na grupe), referentnih cijena te kriterija za odabir i dodjelu kako bi se bolje promicali ciljevi organizacije.

Uključivanje tržišta je postupak savjetovanja koji pomaže u utvrđivanju mogućih ponuditelja i rješenja, utvrđivanju raskoraka između potrebe koja se nabavom treba ispuniti i onoga što tržište može ponuditi ili u obavješćivanju tržišta o nadolazećoj nabavi. Mogu se upotrebljavati različite metode angažmana na tržištu, kao što su upitnici, tehnički dijalog, dani otvorenih vrata i razmjena izravne e-pošte s dobavljačima, pod uvjetom da se provode u skladu s načelima javne nabave (tj. nediskriminacijom, transparentnosti i jednakim postupanjem) te etičkim standardima, standardima privatnosti, povjerljivosti i integriteta kako bi se osiguralo istinsko i pošteno tržišno natjecanje.

Za ovu su kompetenciju potrebni znanje o metodama i alatima za analizu tržišta i angažman na tržištu koji se mogu upotrebljavati za razumijevanje značajki tržišta dobavljača te tržišnih uvjeta i kretanja kako bi se definirala strategija nabave.

### TEME OSPOSOBLJAVANJA

**Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:**

- ključne koncepte o analizi tržišta i uključivanju tržišta u kontekstu javne nabave
- ključne alate i metode analize tržišta i uključivanja tržišta
- relevantne granice i ograničenja za komunikaciju s mogućim dobavljačima
- strategije i procese traženja dobavljača.

### ISHODI UČENJA

**Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:**

- provoditi prethodnu provjeru tržišta u skladu s načelima javne nabave
- izraditi izvješće o procjeni angažiranja dobavljača a da se njih ne uključi u izradu izvješća
- analizirati rezultate analize tržišta i postupka uključivanja te ih upotrijebiti za izradu tehničkih specifikacija
- proaktivno utvrđivati prilike na tržištu za ispunjavanje trenutnih i budućih potreba
- izraditi strategiju analize tržišta i uključivanja tržišta koja će odražavati strategiju nabave
- predvidjeti tržišne rizike za strategiju nabave
- uskladiti strategiju nabave organizacije s tržišnim kretanjima
- utjecati na tržišta dobavljača stalnim angažmanom na tržištu.

## MODUL OSPOSOBLJAVANJA BR. 12: STRATEGIJA NABAVE

### OPIS KOMPETENCIJE

Osmišljavanje **strategije nabave** je namjerna upotreba različitih elemenata u životnom ciklusu nabave kako bi se uzeli u obzir i iskoristili uvjeti predmeta nabave te definirao najprimjereniji i najučinkovitiji postupak u svrhu ostvarenja ciljeva organizacije i osiguravanja istinskog tržišnog natjecanja. Uključuje utvrđivanje najprimjerenijih mogućnosti u pogledu:

- vrsta postupaka nabave
- samostalne ili zajedničke nabave
- značajki postupka kao što su opseg, trajanje i podjela u grupe
- metoda i instrumenata za elektroničko podnošenje ponuda (elektroničke dražbe i katalozi te dinamički sustavi nabave)
- vrsta ugovora (npr. izravni ili okvirni sporazum) i odredaba o izvršenju ugovora.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o rasponu dostupnih strategija nabave i njihovih sastavnica (npr. u smislu odabira i svojstava postupaka, instrumenata za podnošenje, vrsta ugovora) kako bi se ostvarili ciljevi organizacije.

### TEME OSPOSOBLJAVANJA

#### Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:

- vrste postupaka nabave
- samostalnu ili zajedničku nabavu
- značajke postupka kao što su opseg, trajanje i podjela u grupe te metode i instrumente za elektroničko podnošenje ponuda (elektroničke dražbe i katalozi te dinamički sustavi nabave)
- vrste ugovora (npr. izravni ili okvirni sporazum) i odredaba o izvršenju ugovora.

### ISHODI UČENJA

#### Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:

- razumjeti glavne mogućnosti za izradu strategije nabave te povezane potrebe i tržišni kontekst
- poduprijeti provedbu strategije nabave utvrđivanjem i upotrebom odgovarajućih postupaka i alata
- odabrati pravilan pristup svakoj nabavi
- odlučiti o opsegu i trajanju postupka
- provesti ključne korake u nacrtu strategije nabave
- provesti postupke zajedničke prekogranične nabave
- primijeniti cijeli niz dostupnih mogućnosti za strategiju nabave pri izradi strategije
- prilagoditi strategiju nabave različitim potrebama i okolnostima na tržištu
- upravljati transverzalnim pristupima nabavi
- upravljati rizicima u pogledu ponašanja koja su u suprotnosti s tržišnim natjecanjem
- razviti strategije i alate za prilagodbu strategija nabave različitim potrebama i tržišnim okolnostima
- pratiti provedbu strategije organizacije i prilagođavati je obuhvaćanjem pouka iz prethodnih postupaka nabave.

## MODUL OSPOSABLJAVANJA BR. 13: TEHNIČKE SPECIFIKACIJE

### OPIS KOMPETENCIJE

**Izrada tehničkih specifikacija** uključuje preoblikovanje nalaza procjene potreba i analize tržišta u konkretne specifikacije i evaluacijske kriterije koji se mogu koristiti za rangiranje ponuda i dodjelu ugovora. To uključuje određivanje ciljeva i minimalnih zahtjeva u vezi s predmetom nabave, koji nisu previše preskriptivni, da bi se izbjeglo nepotrebno ograničavanje tržišnog natjecanja. Za omogućavanje inovacija i stalnog napretka ključno je osigurati da su tehničke specifikacije usmjerene na ishode i otporne na promjene u budućnosti. Naručitelji bi već pri izradi tehničkih specifikacija trebali definirati kriterije za isključenje, odabir i dodjelu koje će upotrebljavati pri ocjenjivanju ponuda kako bi u konačnici odabrali ekonomski najpovoljniju ponudu (MEAT). Tehničke specifikacije mogu sadržavati i upućivanja na standarde i oznake kako bi se osiguralo zajedničko razumijevanje, transparentnost i jednako postupanje.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o izradi tehničkih specifikacija koje potencijalnim ponuditeljima omogućuju da podnesu realistične ponude kojima se izravno uzima u obzir osnovna potreba organizacije.

### TEME OSPOSABLJAVANJA

**Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:**

- ulogu i format tehničkih specifikacija
- prilagodbu modela predložaka pri izradi tehničkih specifikacija
- formuliranje tehničkih specifikacija s pomoću izvedbenih ili funkcionalnih zahtjeva, ili upućivanjem na norme
- osmišljavanje kriterija za odabir i dodjelu te način njihove interakcije s tehničkim specifikacijama
- mehanizme ponderiranja i bodovanja za kriterije koji nisu povezani s cijenom.

### ISHODI UČENJA

**Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:**

- razumjeti pravu ulogu i format tehničkih specifikacija u postupku nabave
- razumjeti utjecaj pravila EU-a i nacionalnih pravila na pripremu tehničkih specifikacija
- poduprijeti izradu tehničkih specifikacija
- razviti tehničke specifikacije koje odražavaju ishode procjene potreba i analize tržišta
- u tehničkim specifikacijama upotrebljavati izvedbene ili funkcionalne zahtjeve ili upućivati na norme i oznake
- definirati mehanizme ponderiranja i bodovanja koji se koriste u postupcima nabave
- prikupljati podatke kako bi se provele fine prilagodbe specifikacija
- prilagoditi pristup izradi tehničkih specifikacija različitim potrebama i tržištima
- osigurati prilagodbu tehničkih specifikacija fazi upravljanja ugovorom
- definirati politike i smjernice organizacije za izradu tehničkih specifikacija u skladu s međunarodnom najboljom praksom te u skladu s pravilima EU-a i nacionalnim pravilima
- pratiti uspješnost iz toga učiti, te izvući lekciju za buduća postupanja.

## MODUL OSPOSABLJAVANJA BR. 14: DOKUMENTACIJA O NABAVI

### OPIS KOMPETENCIJE

Da bi se pokrenuo postupak nabave mora se pripremiti **dokumentacija o nabavi** te se moraju odrediti kriteriji za isključenje, odabir i dodjelu koji čine temelj za odluku o dodjeli ugovora. U dokumentaciji o nabavi (uz tehničke specifikacije) objašnjavaju se administrativni zahtjevi postupka, obrazlaže se procijenjena vrijednost ugovora i utvrđuju se uvjeti u skladu s kojima se ponude trebaju podnositi i ocijeniti te dodijeliti ugovor. Ona može sadržavati i druge elemente kao što su nacrt odredaba ugovora, uvjeti poništenja postupka te izmjene, odredbe o izvršavanju i raskidu ugovora itd.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o sadržaju dokumentacije o nabavi, uključujući kriterije za isključenje, odabir i dodjelu koji čine temelj za odluku o dodjeli ugovora, kako bi se uspješno izvršio postupak nabave.

### TEME OSPOSABLJAVANJA

**Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:**

- osmišljavanje kriterija za isključenje, odabir i dodjelu
- administrativne zahtjeve u postupcima javne nabave
- usklađenost sa zakonodavstvom EU-a i nacionalnim zakonodavstvom
- uključivanje perspektive gospodarskih subjekata te rezultata analize tržišta i savjetovanja.

### ISHODI UČENJA

**Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:**

- točno utvrditi dokumente koje treba uključiti u dokumentaciju o nabavi
- upotrebljavati relevantne predloške i modele dokumenata koji maksimalno povećavaju sudjelovanje gospodarskih subjekata u svrhu:
  - a. pripreme kriterija za odabir, isključenje i dodjelu
  - b. pripreme uputa za ponuditelje
  - c. pripreme druge primjenjive dokumentacije za podnošenje ponuda
- odrediti mjere uspješnosti koje treba koristiti u fazi upravljanja ugovorima
- odrediti odgovarajući model ugovora
- objaviti obavijesti o pozivu na podnošenje ponuda
- uključiti tehničke, trgovačke i okolišne zahtjeve u dokumentaciju o nabavi
- uključiti funkcionalne zahtjeve u dokumentaciju o nabavi
- osmisliti strategiju za organizaciju u vezi s dokumentacijom o nabavi koja je usklađena s relevantnim pravnim okvirom
- preispitati usklađenost dokumentacije o nabavi.



## MODUL OSPOSOBLJAVANJA BR. 15: OCJENA PONUDA

### OPIS KOMPETENCIJE

Postupkom **ocjene ponuda** mora se osigurati objektivna i pravno usklađena procjena u kojoj se primjenjuju kriteriji za isključenje, odabir i dodjelu definirani u pozivu na podnošenje ponuda, u svrhu utvrđivanja ekonomski najpovoljnije ponude (MEAT). Članovi stručnog povjerenstva za nabavu trebali bi biti iskusni stručnjaci koji dobro poznaju svoje uloge, odgovornosti i postupovne obveze, uz podršku odgovarajućih tehničkih stručnjaka u predmetnom području, što uključuje i procjenu standarda i oznaka. Postupak bi trebalo evidentirati kako bi se osigurali dokazi i razlozi za dodjelu ugovora.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o primjerenom postupku ocjenjivanja ovisno o vrsti postupka nabave, uključujući ulogu i odgovornosti stručnog povjerenstva za nabavu, kako bi se osiguralo da se sve ponude procijene objektivno i transparentno u skladu s unaprijed definiranim kriterijima.

### TEME OSPOSOBLJAVANJA

**Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:**

- korake u postupku ocjenjivanja
- ulogu i odgovornosti članova stručnog povjerenstva
- načela javne nabave.

### ISHODI UČENJA

**Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:**

- razumjeti ključne uloge i odgovornosti u postupku ocjene ponuda
- pripremiti relevantnu dokumentaciju za postupak ocjene ponuda
- sudjelovati u stručnom povjerenstvu za javnu nabavu
- pružati povratne informacije ponuditeljima
- provjeriti postoji li sukob interesa među članovima stručnog povjerenstva za nabavu
- objaviti obavijest o dodjeli ugovora i obavijest o poništenju
- utvrditi i ustrojiti stručno povjerenstvo za nabavu čiji članovi raspolažu s odgovarajućom razinom znanja i iskustva
- osigurati da se ocjene provode pošteno, transparentno i sustavno
- riješiti složene slučajeve sukoba interesa tijekom ocjenjivanja ponuda.

## MODUL OSPOSABLJAVANJA BR. 16: UPRAVLJANJE UGOVORIMA

### OPIS KOMPETENCIJE

**Upravljanje ugovorima** uključuje vođenje računa o tome da se predmet nabave isporuči u skladu s uvjetima iz dokumentacije o nabavi i ugovora te u skladu sa svim pravnim zahtjevima i tehničkim specifikacijama. To uključuje aspekte povezane s upravljanjem, rizikom, uspješnosti (i ključnim pokazateljima uspješnosti), pravilima o izmjenama ugovora i financijskim upravljanjem ugovorima.

U slučaju ugovora o nabavi upravljanje ugovorom obuhvaća i logistiku i upravljanje inventarom. To znači da se mora osigurati pravodobna isporuka robe koja ispunjava standarde kvalitete, a održavanje dostupnosti zaliha mora se provoditi dosljedno i troškovno učinkovito.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o načelima upravljanja ugovorima kako bi se osigurala pravilna isporuka u skladu sa svim pravnim zahtjevima i tehničkim specifikacijama, imajući u vidu logistiku i upravljanje inventarom.

### TEME OSPOSABLJAVANJA

#### Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:

- ključne koncepte i korake u upravljanju ugovorima i inventarom
- planove upravljanja ugovorima
- načela ugovornog prava
- upravljanje neusklađenošću s tehničkim zahtjevima, korektivne i preventivne mjere
- postupak i ograničenja izmjena ugovora
- dokumentaciju i vođenje evidencije tijekom faze upravljanja ugovorom
- procjenu uspješnosti dobavljača, uključujući provjere i kontrolne popise
- postupke građanske odgovornosti
- raskid ugovora.

### ISHODI UČENJA

#### Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:

- organizirati i podupirati funkcije vezane uz izvršenje ugovora u skladu s odredbama o opsegu, kvaliteti, rokovima i proračunu
- razumjeti osnove ugovornog prava koje se primjenjuju na javnu nabavu
- organizirati i provesti sve korake u upravljanju ugovorom
- utjecati na strategije upravljanja rizikom i uspješnošću te primjenjivati te strategije
- provjeriti jesu li roba i usluge usklađene s tehničkim specifikacijama
- razumjeti posljedice izmjena ugovora na opseg, kvalitetu, rokove i proračun
- zaključiti ugovore
- upotrebljavati baze podataka / registre ugovora
- upravljati inventarom i logistikom
- pratiti administrativno postupanje s ugovorom i izvršavanje ugovora te upravljati njima
- predvidjeti neočekivane promjene i reagirati na njih te osigurati fleksibilno upravljanje ugovorima
- mijenjati ugovor u skladu sa zakonom/ pravnim propisima
- definirati plan upravljanja ugovorima organizacije u skladu s planom nabave
- donositi ključne zaključke o provedenom radu i preispitivati uspješnost i djelotvornost upravljanja ugovorima.

## MODUL OSPOSOBLJAVANJA BR. 17: CERTIFIKACIJA I PLAĆANJE

### OPIS KOMPETENCIJE

Prije nego što ugovaratelju počne s plaćanjem za isporuku robe, izvođenje radova ili pružanje usluga, organizacija koja obavlja nabavu treba **provesti verifikaciju** kako bi osigurala usklađenost sa specifikacijama i uvjeta iz ugovora te sa svim primjenjivim financijskim i računovodstvenim pravilima.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o načelima verifikacije i okviru financijske kontrole, kojima se osigurava da su relevantna roba, usluge ili radovi isporučeni u skladu s uvjetima ugovora i svim primjenjivim financijskim i računovodstvenim pravilima kako bi se nastavilo s plaćanjem.

### TEME OSPOSOBLJAVANJA

**Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:**

- ključne korake i postupke u procesu certifikacije i plaćanja
- načela verifikacije i provjere kvalitete
- okvire financijske kontrole
- funkcioniranje bankovnih prijenosa, akreditiva i drugih sustava plaćanja
- rizike i mjere njihova smanjenja tijekom procesa certifikacije i plaćanja.

### ISHODI UČENJA

**Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:**

- razumjeti ključne koncepte i postupke u procesu certifikacije i plaćanja
- razumjeti kako financijska i računovodstvena pravila utječu na proces certifikacije i plaćanja
- pripremiti procesne obrasce i dokumentaciju za certifikaciju i plaćanje
- provjeriti odgovaraju li računi potvrdama plaćanja i narudžbama
- primijeniti odgovarajuće metode i alate za provjeru dvostrukog plaćanja
- proslijediti zahtjeve za plaćanje
- predvidjeti rizike i predlagati mjere za njihovo smanjenje kako bi se mogući problemi riješili prije nego što se pojave
- osmisliti učinkovite procese certifikacije i plaćanja za organizaciju / funkciju nabave
- iskoristiti relevantne sustave i alate kako bi se stvorila kultura verifikacije i usklađenosti
- riješiti složene probleme s plaćanjem.

## MODUL OSPOSOBLJAVANJA BR. 18: IZVJEŠĆIVANJE I EVALUACIJA

### OPIS KOMPETENCIJE

**Izvešćivanje i evaluacija** predstavljaju procjenu rezultata i ishoda postupka nabave nakon njezine provedbe kako bi se procijenile prednosti i slabe točke te izvukle pouke za buduće dokumentacije o nabavi. Obavljaju se prikupljanjem relevantnih podataka u skladu s organizacijskim i nacionalnim obvezama u pogledu izvještivanja.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o alatima i metodama za praćenje provedbe i izvršavanja ugovora.

### TEME OSPOSOBLJAVANJA

**Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:**

- alate i metode za praćenje
- europske i nacionalne zahtjeve i standarde u pogledu izvještivanja te postupke za njihovu provedbu
- revizorski trag te sustave i alate za izvještivanje
- verifikacije nakon dovršetka.

### ISHODI UČENJA

**Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:**

- provesti unutarnje, europske i nacionalne zahtjeve, standarde i postupke u pogledu izvještivanja
- razumjeti važnost osiguravanja revizorskog traga i ključnih faza nabave povezanih s njim
- preispitati i procijeniti podatke o uspješnosti nabave
- postupati s preporukama iz izvješća o reviziji i verifikaciji nakon dovršetka nabave
- provesti verifikaciju nakon dovršetka nabave
- pratiti ishode radi utvrđivanja pouka iz dovršenih postupaka i ugovora
- uključiti dobavljače i druge dionike radi prikupljanja povratnih informacija o prethodnim postupcima/ugovorima
- predlagati poboljšanja kako bi se uzele u obzir pouke
- osmisliti sustave za prikupljanje, analizu i obuhvaćanje pouka iz zaključenih postupaka nabave.

## MODUL OSPOSABLJAVANJA BR. 19: RJEŠAVANJE SUKOPA / POSREDOVANJE

### OPIS KOMPETENCIJE

**Rješavanje sukoba i posredovanje** odnosi se na postupak:

- sprečavanja i rješavanja slučajeva različitih stajališta, sporova i sukoba između strana u svim fazama postupka nabave i upravljanja ugovorima kako bi se postigao dogovor koji je u zajedničkom interesu objiju strana
- upravljanja pritužbama koje su podnesene protiv organizacije u skladu s nacionalnim sustavom preispitivanja
- razumijevanja nacionalnog sustava preispitivanja i sustava pravnih lijekova te mehanizama za rješavanje sukoba na različitim razinama.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o postupcima rješavanja sukoba i posredovanja, uključujući upravljanje pritužbama i postupke u kontekstu nacionalnog sustava preispitivanja.

### TEME OSPOSABLJAVANJA

**Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:**

- žalbeni mehanizmi
- pravne lijekove uređene nacionalnim zakonodavstvom i zakonodavstvom EU-a
- alate za sprečavanje sukoba
- metode za rješavanje sukoba, arbitražu i posredovanje.

### ISHODI UČENJA

**Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:**

- upotrebljavati glavne alate i metode za rješavanje sukoba koji se odnose na javnu nabavu
- upotrebljavati praktične alate koji omogućuju stalno poboljšanje kako bi se olakšalo dugoročno sprečavanje sukoba (npr. prikupljanje i razmatranje povratnih informacija gospodarskih subjekata o tome što bi se moglo poboljšati)
- objektivno analizirati činjenice u određenoj situaciji i predstaviti jasne nalaze i preporuke za moguća rješenja
- predvidjeti i uvesti različite metode za rješavanje sukoba, arbitražu i posredovanje
- pripremiti odgovore na pritužbe i sukobe s dobavljačima
- osmisliti postupke za izbjegavanje i rješavanje mogućih sukoba.

## MODUL OSPOSABLJAVANJA BR. 20: PRILAGODLJIVOST I MODERNIZACIJA

### OPIS KOMPETENCIJE

Stručnjaci za javnu nabavu trebaju **odgovoriti** na promjenjive zadaće i okolnosti te im se **prilagoditi**. Do promjena može doći u smislu radnih metoda (npr. digitalizacija), očekivanja građana (npr. sigurnost hrane), tehnoloških rješenja i izazova (npr. veliki podaci i kibersigurnost), izvanrednih situacija (npr. pandemija i prirodnih katastrofa) te izazova u području politike (npr. klimatske promjene).

Stručnjaci za javnu nabavu moraju pratiti relevantne promjene u regulatornom, političkom i tehnološkom okruženju javne nabave. Moraju biti otvoreni za promjenjive uvjete, nove ideje i stajališta te radne metode. Moraju se prilagođavati, biti otporni na promjene pa čak i pozdravljati promjene traženjem suvremenih i inovativnih rješenja za prevladavanje novih izazova u javnoj nabavi. Trebali bi moći preispitati svoj pristup u izvanrednim situacijama kako bi se osigurala usklađenost uz potpuno iskorištavanje dostupnih fleksibilnosti. Trebali bi utvrditi mogućnosti za učenje i razvoj kojima se podupire brza prilagodba promjenama i novim alatima.

**Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o metodama i alatima za upravljanje promjenama.**

### TEME OSPOSABLJAVANJA

#### Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:

- metode i alate za upravljanje promjenama
- metode organizacijskog razvoja
- ključne koncepte osobne i organizacijske otpornosti
- kreativno rješavanje problema
- prilagodljivost u učenju
- metode promišljanja dizajna.

### ISHODI UČENJA

#### Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:

- pristupati novim situacijama otvorenog uma
- učinkovito raditi i u neizvjesnim uvjetima
- upotrebljavati posebne metode koje pomažu u stjecanju samopouzdanja pri upotrebi različitih alata i postupaka
- primijeniti djelotvorne pristupe i alate za upravljanje promjenama
- prilagoditi vlastito ponašanje različitim situacijama
- upotrebljavati metode koje pridonose povećanju otpornosti
- provesti pristupe upravljanju promjenama koji pomažu u ostvarivanju ideja
- djelovati kao moderator upravljanja promjenama unutar organizacije
- utjecati na ključne dionike tijekom procesa promjena
- poticati i stvarati okružje koje pogoduje djelovanju, inovacijama i učenju
- izraditi strategiju organizacije za povećanje organizacijske otpornosti
- utvrditi nova kretanja i pristupe na tržištu kojima se potiče modernizacija.

## MODUL OSPOSABLJAVANJA BR. 21: ANALITIČKO I KRITIČKO RAZMIŠLJANJE

### OPIS KOMPETENCIJE

Stručnjaci za nabavu moraju **analitički i kritički razmišljati** kako bi točno i objektivno procijenili informacije. Pritom upotrebljavaju dobru prosudbu, predviđaju prilike i prijetnje te rješavaju probleme na učinkovit i kreativan način.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o pristupima i alatima za analitičko i kritičko razmišljanje.

### TEME OSPOSABLJAVANJA

**Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:**

- ključne koncepte, pristupe i alate u vezi s analitičkim i kritičkim razmišljanjem
- kvalitativnu analizu podataka
- kvantitativnu analizu podataka.

### ISHODI UČENJA

**Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:**

- razumjeti važnost kritičkog razmišljanja u rješavanju problema
- analitički i kritički razmišljati u mnogim situacijama i utvrditi prepreke osobnom analitičkom i kritičkom razmišljanju
- upotrebljavati kvalitativne i kvantitativne pristupe podacima
- tumačiti podatke i utvrditi korelacije
- uvoditi napredne modele za analizu podataka
- određivati prioritete na temelju logičkog pristupa
- tumačiti složene podatke i utvrditi korelacije
- voditi kolektivne sastanke za razmjenu ideja uz kreativno razmišljanje
- izraditi sustave i alate koji pomažu u razvijanju analitičkog i kritičkog razmišljanja u cijeloj organizaciji
- analitičkim i kritičkim razmišljanjem odgovarati na složene situacije u kojima su potrebna djelotvorna rješenja
- maksimalno povećati moć razmišljanja na razini pojedinca i organizacije.

## MODUL OSPOSUBLJAVANJA BR. 22: KOMUNIKACIJA

### OPIS KOMPETENCIJE

Cilj je **komunikacije** osigurati da dionici dobro razumiju općenite ciljeve i postupke politike nabave te pojedinačne postupke nabave. U tome se oslanja na upotrebu primjerenih komunikacijskih kanala (usmenih, pisanih, elektroničkih) kako bi se dostavile relevantne i točne informacije u skladu s načelima javne nabave (nediskriminacijom, transparentnosti i jednakim postupanjem). Stručnjaci za javnu nabavu pritom moraju prilagoditi sredstvo komunikacije i poruku ciljnoj publici.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o komunikacijskim alatima i metodama te o načinu na koji se načela javne nabave primjenjuju u različitim situacijama u komunikaciji.

### TEME OSPOSUBLJAVANJA

#### Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:

- način primjene načela javne nabave u različitim komunikacijskim situacijama
- strategije i alate za učinkovitu komunikaciju
- različite stilove komunikacije
- javno govorenje
- učinkovite vještine pisanja.

### ISHODI UČENJA

#### Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:

- znati primijeniti načela javne nabave (tj. nediskriminaciju, transparentnost i jednako postupanje) u različitim komunikacijskim situacijama
- sažeti ključne točke razgovora ili sastanka
- primjereno se usmeno i pismeno izražavati
- utvrditi i upotrebljavati različite komunikacijske kanale i alate
- razumjeti važnost verbalne i neverbalne komunikacije
- smanjiti složenost verbalne komunikacije
- aktivno slušati i primjenjivati odgovarajuće komunikacijske strategije u razgovorima ili na sastancima
- odgovarati gospodarskim subjektima na pitanja o zahtjevima u pogledu dokumentacije za podnošenje ponuda
- pripremiti detaljno i precizno priopćavanje rezultata
- biti uvjerljivi i upotrebljavati učinkovite komunikacijske strategije
- prilagoditi i provesti komunikacijsku strategiju
- prilagoditi se različitim stilovima komunikacije
- pisati besprijekornim i profesionalnim stilom
- stvarati otvoreno okruženje u kojem vlada povjerenje radi iskrene komunikacije unutar organizacije
- djelovati u složenim situacijama i pritom ostati emocionalno staloženi, usmjereni na činjenice i objektivni.



## MODUL OSPOSOBLJAVANJA BR. 23: ETIČNO POSTUPANJE I USKLAĐENOST

### OPIS KOMPETENCIJE

Dionici javne nabave moraju osigurati **usklađenost** sa svim primjenjivim pravilima, kodeksima ponašanja i smjernicama te pridržavanje načela javne nabave: jednakog postupanja, nediskriminacije, transparentnosti i proporcionalnosti.

Svi dionici uključeni u javnu nabavu moraju osigurati verifikaciju u cijelom rasponu konkretnih zadaća, uz upotrebu dostupnih alata, kako bi procijenili rizike u pogledu sukoba interesa i korupcije, s jedne strane, te praksi dobavljača koje su u suprotnosti s tržišnim natjecanjem (kao što su dogovaranje i manipuliranje postupkom podnošenja ponuda) ili mogućih problema s usklađenošću u njihovu radu, s druge strane.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o primjenjivim postupovnim pravilima i načelima te o alatima, kodeksima i smjernicama koji pomažu u osiguravanju usklađenosti.

### TEME OSPOSOBLJAVANJA

#### Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:

- ključna etička načela i postupanje u skladu s visokim standardima integriteta
- pravne obveze i usklađenost
- relevantne rizike u postupku javne nabave
- kodekse ponašanja za javnu upravu
- nacionalnu strategiju za borbu protiv korupcije.

### ISHODI UČENJA

#### Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:

- primijeniti ključna etička načela i postupati u skladu s visokim standardima integriteta
- razumjeti organizacijska pravila / kodeks ponašanja, smjernice i etičke standarde za borbu protiv korupcije ili tajnog dogovaranja
- upotrebljavati protokol za unutarnju reviziju radi procjene etičnosti vlastitog ponašanja
- osigurati usklađenost projekata nabave i lanca opskrbe s međunarodnim etičkim standardima
- dati preporuke i savjete kako bi se poboljšali usklađenost te etički standardi i politike
- upotrebljavati posebne alate za sprečavanje prijevара, korupcije i sukoba interesa u ocjenjivanju ponuda (npr. osobne izjave)
- pratiti mjere koje potiču djelotvornu usklađenost i stalno poboljšanje
- stvoriti kulturu u kojoj se promiče i nagrađuje usklađenost
- izraditi kodeks ponašanja / etičnog postupanja organizacije
- otkriti neučinkovite i neetične politike, praksu i procese koji sprečavaju ostvarivanje najboljih rezultata nabave
- izraditi protokole za unutarnju reviziju usmjerene na ponašanje osoblja, a ne na procese.

## MODUL OSPOSOBLJAVANJA BR. 24: SURADNJA

### OPIS KOMPETENCIJE

Ni jedan stručnjak za javnu nabavu ne radi sam. Da bi bili uspješni, stručnjaci za nabavu moraju **suradivati** međusobno i sa svojom okolinom. To podrazumijeva rad u timovima, poticanje razmjene ideja i strategija te akumuliranje stručnog znanja i prikupljanje informacija. To vrijedi za male organizacije, kod kojih će se naručitelj morati osloniti na unutarnje i na vanjske dionike, i za veće organizacije i središnja tijela za nabavu u kojima postoji svjesna strategija za razvoj multidisciplinarnih timova za nabavu za specifične postupke nabave (npr. pravnik, ekonomist, specijalist ili stručnjak za određeno područje).

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o alatima i metodama za suradnju.

### TEME OSPOSOBLJAVANJA

#### Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:

- timski rad i timske vrijednosti
- rad u multidisciplinarnim timovima
- metode i pristupe za suradnju.

### ISHODI UČENJA

#### Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:

- razumjeti važnost timskog rada za stvaranje vrijednosti
- razumjeti i iskoristiti vrijednost multidisciplinarnih timova
- razumjeti kulturu i važnost aktivnog slušanja
- upotrijebiti aktivno slušanje za suradnju s drugim članovima tima i za prikupljanje ulaznih informacija od drugih službi
- prilagoditi svoje ponašanje drugima
- sastavljati suradničke timove i mreže na temelju potreba i prave kombinacije kompetencija kako bi se podržala aktivnost kojom se stvara vrijednost
- upravljati multidisciplinarnim radnim timovima i maksimalno iskoristiti njihovu vrijednost
- djelovati kao moderator za razmjenu znanja među različitim funkcijama/odjelima organizacije.

## MODUL OSPOSOBLJAVANJA BR. 25: UPRAVLJANJE ODNOSIMA S DIONICIMA

### OPIS KOMPETENCIJE

**Upravljanje odnosima s dionicima** podrazumijeva uspostavu i održavanje dobrih unutarnjih i vanjskih odnosa koji se temelje na uzajamnom povjerenju i vjerodostojnosti. Stručnjaci za javnu nabavu često moraju surađivati s dionicima kako bi ostvarili organizacijske ciljeve i doprinijeli održivom razvoju odnosa s dionicima.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o ključnim konceptima i metodama upravljanja odnosima s dionicima.

### CILJEVI OSPOSOBLJAVANJA

**Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:**

- unutarnje i vanjske dionike
- metode upravljanja odnosima s dionicima
- vođenje osoba unutar tima a i motivaciju.

### ISHODI UČENJA

**Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:**

- utvrditi unutarnje i vanjske dionike organizacije
- upotrijebiti strukturirane alate za upravljanje odnosima s dionicima, kao što su sustavi za upravljanje podacima
- razumjeti kako dionici utječu na odluke o nabavi i projekte nabave
- raditi s više dionika koji imaju različite interese
- upravljati očekivanjima unutarnjih i vanjskih dionika
- upotrijebiti napredne metode upravljanja odnosima s dionicima (npr. registar dionika, matrica sudjelovanja dionika)
- osmisliti viziju, misiju i vrijednost organizacije koje su bliske svim unutarnjim i vanjskim dionicima
- razviti metode i alate za upravljanje odnosima s dionicima.

## MODUL OSPOSABLJAVANJA BR. 26: UPRAVLJANJE TIMOM I VOĐENJE

### OPIS KOMPETENCIJE

**Upravljanje timom i vođenje** ključni su za određivanje jasnog smjera i dostižnih ciljeva za timove za nabavu i funkcije nabave. Trebalo bi ih koristiti za promicanje suradničkog okružja i rada usmjerenog na ostvarivanje zajedničkih ciljeva. To podrazumijeva upotrebu metoda i tehnika koje su prilagođene timu kako bi se podržali njegovi članovi, jasno definiranje uloga i odgovornosti, određivanje očekivanja u pogledu pojedinačne i grupne uspješnosti te poticanje tima da surađuje kako bi ostvario utvrđene ciljeve.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o ključnim konceptima i metodama upravljanja timom.

### TEME OSPOSABLJAVANJA

**Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:**

- ključne koncepte upravljanja timom i pozitivnog vođenja
- metode i alate za upravljanje timom
- bihevioralnu analizu
- stilove upravljanja.

### ISHODI UČENJA

**Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:**

- svakodnevno upotrebljavati metode i alate za upravljanje timom
- utvrditi prednosti i slabe točke članova tima
- iskoristiti i poboljšati prednosti članova tima
- dati konstruktivne povratne informacije timu i prepoznati njegova postignuća
- uvesti stil upravljanja koji se temelji na pozitivnom vođenju
- razumjeti kako struktura organizacije utječe na vođenje
- razumjeti svoje sklonosti u ponašanju i u skladu s tim razviti vještine vođenja
- prilagoditi svoj stil upravljanja različitim pojedincima i ponašanjima
- pridobiti, uključiti i nadahnuti druge te ih uvjeriti da prihvate aktivnosti koje stvaraju vrijednost
- promicati i pokretati kulturu vođenja i izvrsnosti
- izraditi pristupe i alate za upravljanje timom i vođenje.

## MODUL OSPOSOBLJAVANJA BR. 27: POZNAVANJE ORGANIZACIJE

### OPIS KOMPETENCIJE

**Poznavanje organizacije** je razumijevanje administrativne strukture, organizacijske kulture te pravnog okvira i okvira politike koji utječu na organizaciju. Omogućuje razumijevanje pokretača i motivacije različitih dionika te poduzimanje odgovarajućih mjera kojima se osigurava vrijednost za novac i najbolji ishod za organizaciju.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o administrativnoj strukturi, postupcima i procesima, unutarnjoj kulturi te pravnom okviru i okviru politika organizacije.

### TEME OSPOSOBLJAVANJA

**Ovaj modul osposobljavanja, koji bi organizacija trebala obavljati interno, trebao bi obuhvaćati:**

- povijest organizacije, izjavu o viziji i misiji, prioritete politike i strateške ciljeve
- strukturu upravljanja organizacije te njezine unutarnje postupke, sustave i alate
- aspekte ljudskih potencijala, uključujući prilike za razvoj karijere i osposobljavanje
- pravni okvir organizacije te njezine etičke standarde i standarde usklađenosti.

### ISHODI UČENJA

**Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:**

- razumjeti izjavu o misiji, prioritete politike i ciljeve organizacije te kako su oni povezani s funkcijom nabave
- razumjeti vrijednosti, unutarnju kulturu i društvene aspekte organizacije koji pogoduju uspješnom timskom radu
- razumjeti strukturu organizacije i uloge različitih odjela uključenih u funkciju nabave
- upotrebljavati unutarnje postupke, sustave i radne procese organizacije
- utvrditi različite unutarnje i vanjske dionike organizacije, njihove potrebe, odnose i načine komunikacije
- razumjeti pravno okruženje organizacije
- razumjeti mogućnosti razvoja karijere unutar organizacije i prilike za osposobljavanje kojima se podupire pojedinačni profesionalni razvoj.

## MODUL OSPOSABLJAVANJA BR. 28: UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

### OPIS KOMPETENCIJE

Za djelotvorno izvršavanje projekta nabave potrebno je razumjeti i primjenjivati ključne koncepte, praksu i alate za upravljanje postupcima nabave. Ti koncepti **upravljanja projektima** mogu se upotrebljavati kako bi se osiguralo da se u provedbi projekata nabave poštuju očekivani rokovi, proračun, kvaliteta, uključivanje dionika i smanjenje rizika.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o ključnim konceptima i alatima za upravljanje projektima koji su relevantni za javnu upravu.

### TEME OSPOSABLJAVANJA

#### Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:

- ključne koncepte i alate za upravljanje projektima
- planiranje i upravljanje vremenom
- delegiranje zadaća
- davanje konstruktivnih povratnih informacija
- upravljanje rizicima u vezi s projektom.

### ISHODI UČENJA

#### Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:

- utvrditi ključne prioritete i definirati primjereni akcijski plan
- utvrditi i označiti moguće rizike u vezi s projektom
- tražiti potporu i savjete
- izraditi i provesti/implementirati plan projekta
- delegirati zadaće i osigurati praćenje
- koordinirati djelovanje s dionicima projekta
- upravljati vremenom i osigurati ispunjavanje rokova
- davati konstruktivne povratne informacije
- osigurati usklađenost ciljeva projekta s cjelokupnom strategijom organizacije
- predvidjeti prilike i probleme proaktivnim planiranjem i kreativnim razmišljanjem
- pratiti i izvršavati složene projekte u nesigurnom okruženju ili okruženju koje se brzo mijenja
- predvidjeti rizike u vezi s projektom i provesti mjere za njihovo smanjenje
- djelotvorno upravljati proračunima i resursima
- uspostaviti relevantni sustav upravljanja projektom i alate za organizaciju.

## MODUL OSPOSOBLJAVANJA BR. 29: USMJERENOST NA REZULTATE

### OPIS KOMPETENCIJE

Stručnjaci za javnu nabavu trebaju usmjeriti svoje napore i odrediti prioritetne zadaće kako bi **za određeni novac ostvarili veću vrijednost** u skladu sa smjernicama i politikama javnih službi. Njihova je uloga ostvarivati uštedu te strateške i održive ciljeve, proaktivno utvrđivati nedostatke, prevladavati prepreke i prilagođavati pristup kako bi dosljedno postizali održive i djelotvorne ishode nabave.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o strategijama i metodama za upravljanje troškovima i uspješnošću te ključnim pokazateljima uspješnosti koji pomažu u utvrđivanju nedostataka i praćenju financijske uspješnosti nabave te kako se u njoj ostvaruje vrijednost za novac.

### TEME OSPOSOBLJAVANJA

#### Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:

- koncepte i važnost vrijednosti za novac, uspješnosti i djelotvornosti
- upotrebu ključnih pokazatelja uspješnosti
- alate i pristupe za upravljanje uspješnosti
- ključne koncepte iz ekonomije i financija
- upravljanje proračunom i financijama.

### ISHODI UČENJA

#### Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:

- odrediti prioritete i upotrebljavati metode za upravljanje vremenom radi maksimalnog povećanja učinkovitosti
- utvrditi prilike za stvaranje vrijednosti
- biti dosljedni u određivanju pametnih osobnih ciljeva i ključnih pokazatelja uspješnosti
- analizirati ključne pokazatelje uspješnosti članova tima i davati redovite povratne informacije o uspješnosti
- djelotvorno upravljati proračunom i financijama da bi se osigurala vrijednost za novac
- definirati ciljeve organizacije i ciljeve u pogledu uspješnosti
- izraditi procjenu kompetencija osoblja i alate za razvoj
- uspostaviti uključivu organizacijsku kulturu u kojoj se javna nabava cijeni kao strateška funkcija.

## MODUL OSPOSABLJAVANJA BR. 30: UPRAVLJANJE RIZICIMA I UNUTARNJA KONTROLA

### OPIS KOMPETENCIJE

U javnoj nabavi isprepliću se javni i privatni interesi. Ona podliježe **unutarnjem i vanjskom nadzoru** na nekoliko razina, što uključuje čak i interes medija, te je općenito prepoznata kao ključno područje rizika od prijevара i korupcije. Stoga se velik dio profesionalnih zadaća stručnjaka za nabavu odnosi na upravljanje nizom rizika koji se preklapaju. Za to su potrebni stroga i pažljiva primjena mjera za ublažavanje i kontrola te proaktivan pristup zaštiti interesa organizacije i javnog dobra.

Za ovu je kompetenciju potrebno znanje o različitim vrstama rizika koje se javljaju u postupcima javne nabave i mjerama za njihovo smanjenje, o funkcijama unutarnje kontrole i reviziji iz perspektive nabave.

### TEME OSPOSABLJAVANJA

#### Ovaj bi modul osposobljavanja trebao obuhvaćati:

- različite rizike u postupcima javne nabave
- mjere za smanjenje rizika u javnoj nabavi
- unutarnje kontrole i postupke upravljanja rizikom
- procjene rizika od prijevара
- korake u revizorskom tragu.

### ISHODI UČENJA

#### Na kraju modula osposobljavanja polaznici bi trebali razumjeti i/ili na željenoj razini stručnosti obavljati sljedeće:

- razumjeti koncept odgovornosti kod naručitelja
- razumjeti različite rizike do kojih može doći u postupku javne nabave
- upotrijebiti osnovne postupke unutarnje kontrole i upravljanja rizikom
- upravljati promjenama i provoditi kontrolu verzija
- spriječiti i otkriti česte vrste rizika od prijevара i korupcije
- provesti analizu odnosa s dobavljačem koja se temelji na rizicima
- voditi registar rizika i razviti mjere za smanjenje rizika
- provoditi procjene rizika od prijevара
- poboljšati postupke unutarnje kontrole
- preispitati postupke upravljanja rizikom i predložiti načine na koje se mogu poboljšati
- preispitati procjene rizika od prijevара i pratiti djelotvornost mjera za smanjenje rizika
- uspostaviti uspješne strategije i postupke upravljanja rizikom
- definirati strategije i alate organizacije za procjenu rizika od prijevара
- obuhvatiti pouke iz prethodno otkrivenih rizika kako bi se poboljšali i ojačali postupci unutarnje kontrole i upravljanja rizicima.



**Europe Direct je služba koja vam pomaže pronaći odgovore na pitanja o Europskoj uniji.**

**Besplatan telefonski broj (\*):**

**00 800 6 7 8 9 10 11**

(\*) Informacije se pružaju besplatno, kao i većina poziva (iako ih neki operateri, telefonske govornice ili hoteli mogu naplaćivati).

## **Traženje informacija o EU-u**

### **Na internetu**

Informacije o Europskoj uniji na svim službenim jezicima EU-a dostupne su na portalu Europa: <http://europa.eu>

### **Publikacije EU-a**

Besplatne publikacije EU-a i publikacije EU-a koje se plaćaju možete preuzeti ili naručiti preko internetske knjižare EU-a (<https://op.europa.eu/hr/web/general-publications/publications>). Za više primjeraka besplatnih publikacija obratite se službi *Europe Direct* ili najbližem informacijskom centru (vidjeti [https://europa.eu/european-union/contact\\_hr](https://europa.eu/european-union/contact_hr)).

### **Zakonodavstvo EU-a i povezani dokumenti**

Za pristup pravnim informacijama iz EU-a, uključujući cjelokupno zakonodavstvo EU-a od 1951. na svim službenim jezičnim verzijama, posjetite internetske stranice EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=hr>

### **Otvoreni podaci iz EU-a**

Portal otvorenih podataka EU-a (<http://data.europa.eu/euodp/hr>) omogućuje pristup podatkovnim zbirkama iz EU-a. Podaci se mogu besplatno preuzimati i ponovno uporabiti u komercijalne i nekomercijalne svrhe.



## KONTAKT S EU-OM

### Osobno

U cijeloj Europskoj uniji postoje stotine informacijskih centara *Europe Direct*. Adresu najbližeg centra možete pronaći na: [https://europa.eu/european-union/contact\\_hr](https://europa.eu/european-union/contact_hr)

### Telefonom ili e-poštom

*Europe Direct* je služba koja odgovara na vaša pitanja o Europskoj uniji. Možete im se obratiti:

- na besplatni telefonski broj: 00 800 6 7 8 9 10 11 (neki operateri naplaćuju te pozive),
- na broj: +32 22999696 ili
- e-poštom preko: [https://europa.eu/european-union/contact\\_hr](https://europa.eu/european-union/contact_hr)

## TRAŽENJE INFORMACIJA O EU-U

### Na internetu

Informacije o Europskoj uniji na svim službenim jezicima EU-a dostupne su na internetskim stranicama Europa: [https://europa.eu/european-union/index\\_hr](https://europa.eu/european-union/index_hr)

### Publikacije EU-a

Besplatne publikacije EU-a i publikacije EU-a koje se plaćaju možete preuzeti ili naručiti preko internetske stranice: <https://op.europa.eu/hr/publications>. Za više primjeraka besplatnih publikacija obratite se službi *Europe Direct* ili najbližemu informacijskom centru (vidjeti [https://europa.eu/european-union/contact\\_hr](https://europa.eu/european-union/contact_hr)).

### Zakonodavstvo EU-a i povezani dokumenti

Za pristup pravnim informacijama iz EU-a, uključujući cjelokupno zakonodavstvo EU-a od 1952. na svim službenim jezičnim verzijama, posjetite internetske stranice EUR-Lexa: <http://eur-lex.europa.eu>

### Otvoreni podatci iz EU-a

Portal otvorenih podataka EU-a (<http://data.europa.eu/euodp/hr>) omogućuje pristup podatkovnim zbirkama iz EU-a. Podatci se mogu besplatno preuzimati i ponovno uporabiti u komercijalne i nekomercijalne svrhe.



Ured za publikacije  
Europske unije

doi: 10.2873/701517  
ISBN 978-92-76-17956-6