



Komisja
Europejska

ProcurComp^{EU}

Europejskie ramy kompetencji
dla specjalistów ds. zamówień
publicznych



*Rynek wewnętrzny,
przemysł,
przedsiębiorczość i
MŚP*

KOMISJA EUROPEJSKA

Dyrekcja Generalna ds. Rynku Wewnętrznego, Przemysłu, Przedsiębiorczości i MŚP

Dyrekcja DDG2.G — Zamówienia Publiczne

Dział G.1 — Strategia Zamówień Publicznych

European Commission

B-1049 Brussels

Osoba wyznaczona do kontaktów: Katharina Knapton-Vierlich, Justyne Balasinska

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

Strona internetowa: https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_pl

ProcurComp^{EU}

–

Europejskie ramy kompetencji dla specjalistów ds. zamówień publicznych

Dokument ukończony w czerwcu 2020 r.

Niniejszy dokument został przygotowany dla Komisji Europejskiej przez PwC, jednak przedstawione w nim opinie stanowią wyłącznie punkt widzenia jego autorów, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za żadne wykorzystanie niniejszej publikacji.

Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2020

© Unia Europejska, 2020



Komisja Europejska wdrożyła politykę ponownego wykorzystywania swoich dokumentów zgodnie z decyzją Komisji 2011/833/UE z dnia 12 grudnia 2011 r. w sprawie ponownego wykorzystywania dokumentów Komisji (Dz.U. L 330 z 14.12.2011, s. 39).

Z wyjątkiem przypadków, w których stwierdzono inaczej, ponowne wykorzystywanie tego dokumentu jest dozwolone na podstawie licencji Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Oznacza to, że ponowne wykorzystywanie jest dozwolone pod warunkiem odpowiedniego poinformowania o autorze oraz o wszelkich zmianach wprowadzonych w dokumencie.

W przypadku wykorzystania lub powielania elementów, które nie są własnością Unii Europejskiej, konieczne może być uzyskanie zgody bezpośrednio od właściwych podmiotów prawa autorskiego.

Print	ISBN 978-92-76-17983-2	doi: 10.2873/582913	ET-01-20-242-PL-C
PDF	ISBN 978-92-76-17963-4	doi: 10.2873/381477	ET-01-20-242-PL-N

SPIS TREŚCI

ProcurComp ^{EU} - Europejskie ramy kompetencji dla pracowników ds. zamówień publicznych.....	3
SŁOWNIK POJĘĆ.....	Error! Bookmark not defined.
STRESZCZENIE.....	8
INFORMACJE OGÓLNE. ProcurComp ^{EU} – Europejskie ramy kompetencji dla pracowników ds. zamówień publicznych.	10
1. Czemu służy europejskie narzędzie profesjonalizacji w zakresie zamówień publicznych?.....	10
2. Czym są ramy ProcurComp ^{EU} ?.....	15
3. Do czego można wykorzystywać ramy ProcurComp ^{EU} ?.....	18
CZĘŚĆ I. Matryca kompetencji ProcurComp ^{EU}	25
1. Jak interpretować matrycę kompetencji ProcurComp ^{EU} ?.....	25
2. Matryca kompetencji ProcurComp ^{EU}	29
CZĘŚĆ II. Narzędzie samooceny ProcurComp ^{EU}	71
1. Proces samooceny.....	71
2. Profile zawodowe ProcurComp ^{EU}	73
3. Kwestionariusz samooceny.....	79
4. Wyniki oceny.....	84
CZĘŚĆ III. Wzorcowy program nauczania ProcurComp ^{EU}	87
1. Czym jest wzorcowy program nauczania?.....	87
2. Wzorcowe moduły szkoleniowe ProcurComp ^{EU}	89

SŁOWNIK POJĘĆ

Pojęcie	Definicja¹
Agregacja	proces łączenia kilku postępowań o udzielenie zamówienia w celu bardziej efektywnego wykorzystania środków i poczynienia oszczędności.
Centralna jednostka zakupująca	centralna jednostka zakupująca to instytucja zamawiająca, która nabywa towary lub usługi, udziela zamówień publicznych i zawiera umowy ramowe na roboty budowlane, towary lub usługi dla co najmniej jednej instytucji zamawiającej.
Docelowy poziom biegłości	pożądany poziom wiedzy i umiejętności oczekiwany od pracowników ds. zamówień publicznych w zakresie konkretnej kompetencji.
Dokumenty zamówienia	wszelkie dokumenty, które sporządziła lub do których odwołuje się instytucja zamawiająca w celu opisanie lub określenia elementów zamówienia lub postępowania.
Efekty uczenia się	opisy oczekiwanej wiedzy i oczekiwanych umiejętności uczestnika szkolenia po jego ukończeniu.
Europejskie dyrektywy w sprawie zamówień publicznych	dyrektywy zawierające przepisy dotyczące procedur udzielania zamówień przez instytucje zamawiające w odniesieniu do umów w sprawie zamówienia publicznego oraz organizowania konkursów wewnątrz Unii Europejskiej.
E-zamówienia	przeprowadzanie postępowania o udzielenie zamówienia publicznego drogą elektroniczną.
Horyzontalne kompetencje w zakresie zamówień	grupa kompetencji w zakresie zamówień, mających zastosowanie na wszystkich etapach cyklu życia zamówień publicznych.
Instytucja zamawiająca	państwo, władze regionalne lub lokalne, podmioty prawa publicznego lub stowarzyszenia złożone z co najmniej jednej takiej instytucji lub z co najmniej jednego takiego podmiotu prawa publicznego.
Kompetencja	wiedza, umiejętności i postawy, które umożliwiają osobom indywidualnym i organizacjom skuteczne działanie na danym stanowisku pracy lub w danej sytuacji.
Kompetencje międzyludzkie	grupa kompetencji miękkich umożliwiających specjalistom do spraw zamówień publicznych interakcję i współpracę z innymi praktykami.
Kompetencje miękkie	kategoria kompetencji związanych z umiejętnościami behawioralnymi, które z natury są przekrojowe.
Kompetencje osobiste	grupa kompetencji miękkich dotyczących zachowania i cech, które powinni posiadać specjaliści do spraw zamówień publicznych, jak również nastawienia, które powinni wykazywać.
Kompetencje po udzieleniu zamówienia	grupa kompetencji w zakresie zamówień, niezbędnych po udzieleniu zamówienia publicznego i obejmujących także zarządzanie zamówieniem.
Kompetencje przed udzieleniem zamówienia	grupa kompetencji w zakresie zamówień, związanych z zadaniami i działaniami mającymi miejsce przed udzieleniem zamówienia publicznego.
Kompetencje specyficzne dla zamówień	kategoria kompetencji specyficznych dla zarządzania procedurami udzielania zamówień publicznych.

¹ <https://europass.cedefop.europa.eu/pl/education-and-training-glossary>

Pojęcie	Definicja¹
Kompetencje w zakresie wyników	grupa kompetencji miękkich związanych ze zwiększaniem optymalnego wykorzystania środków w ramach postępowań o udzielenie zamówienia publicznego.
Matryca kompetencji	struktura, która określa i opisuje zestaw kompetencji i którą można zastosować do szeregu profili zawodowych.
Narzędzie samooceny	kwestionariusz, który pomaga w ocenie wiedzy i umiejętności osób indywidualnych i organizacji w stosunku do docelowych poziomów w celu określenia mocnych stron i luk w kompetencjach.
Ogólny program nauczania	ustrukturyzowany dokument opisujący standardową treść nauczania oraz oczekiwane efekty uczenia się w odniesieniu do zestawu kompetencji.
Poziom biegłości	różny poziom wiedzy, umiejętności i obowiązków, który pracownicy ds. zamówień publicznych powinni być w stanie wykazać na konkretnym poziomie. Każdą z kompetencji podzielono na cztery poziomy biegłości: 1. podstawowy, 2. średnio zaawansowany, 3. zaawansowany, 4. ekspercki.
Pracownik ds. zamówień publicznych	każda osoba pracująca w instytucji zamawiającej, która jest odpowiedzialna za co najmniej jeden etap zamówienia lub bierze w udział w co najmniej jednym etapie zamówienia
Profil zawodowy	zestaw kompetencji, które odzwierciedlają zadania i obowiązki praktyka zamówień publicznych i odpowiadają docelowym poziomom biegłości.
Rachunek kosztów cyklu życia	wszystkie koszty w ciągu całego cyklu życia robót budowlanych, dostaw lub usług.
Ramy kompetencji	model, który pełni funkcję ram odniesienia dla osób indywidualnych oraz organizacji i zapewnia im narzędzia służące do określania, oceny i poprawy ich kompetencji.
Stosunek wartości do ceny	najkorzystniejsze połączenie kosztów, jakości i zrównoważonego charakteru, które spełni wymagania instytucji zamawiającej w zakresie zamówienia
Strategiczne podejście do zamówień publicznych	wykorzystanie zamówień publicznych jako potężnego narzędzia umożliwiającego bardziej odpowiedzialny i strategiczny sposób wydatkowania środków publicznych w celu reagowania na społeczne, środowiskowe i gospodarcze wyzwania oraz w celu wspierania rzeczywistej konkurencji i innowacji.
Udzielenie zamówienia	ustrukturyzowana procedura, której celem jest określenie i uzgodnienie warunków w celu nabycia robót budowlanych, towarów i usług na rynku, często w drodze przetargu lub konkurencyjnej procedury składania ofert.
Udzielenie zamówienia publicznego	nabycie – w drodze umowy w sprawie zamówienia publicznego – robót budowlanych, dostaw lub usług przez co najmniej jedną instytucję zamawiającą od wykonawców.
Umiejętności	zdolność do przeprowadzenia konkretnego działania lub wykonania zadania nabyta dzięki doświadczeniu zawodowemu lub praktycznym szkoleniom.
Wiedza	faktyczne, teoretyczne lub praktyczne informacje na dany temat, które osoba może nabyć w drodze kształcenia lub szkolenia
Wykonawca	każda osoba fizyczna lub prawna lub każdy podmiot publiczny, które oferują wykonanie robót budowlanych, dostarczenie produktów lub świadczenie usług na rynku.

STRESZCZENIE

Profesjonalizacja personelu zajmującego się zamówieniami publicznymi jest konieczna w celu zapewnienia, aby nabywcy publiczni posiadali umiejętności i wiedzę oraz odznaczali się uczciwością niezbędnymi do wykonywania przez nich pracy i zadań zgodnie z prawem oraz w sposób wydajny, skuteczny i strategiczny, co ma na celu zapewnienie obywatelom najlepszego stosunku wartości do ceny.

W 2017 r. Komisja Europejska (KE) wydała „Zalecenie w sprawie profesjonalizacji zamówień publicznych”², aby zachęcić państwa członkowskie UE do opracowywania strategii i inicjatyw na rzecz profesjonalizacji na szczeblu krajowym mających na celu zwiększenie poziomu profesjonalizacji w dziedzinie zamówień publicznych. Zalecenie to jest częścią strategii udzielania zamówień publicznych³, w której określono priorytety dotyczące unijnej polityki w dziedzinie zamówień. Komisja Europejska wspiera państwa członkowskie w ich staraniach, udzielając wskazówek praktykom, przeprowadzając szkolenia, zapewniając pomoc techniczną i ułatwiając wymianę dobrych praktyk oraz innowacyjnych podejść⁴.

W ramach tego wsparcia europejskie ramy kompetencji zawodowych dla specjalistów ds. zamówień publicznych (ProcurComp^{EU}) mają na celu docenienie zawodów związanych z zamówieniami publicznymi jako funkcji strategicznej oraz dostosowanie tej funkcji do przyszłych wyzwań. Jest to dobrowolne narzędzie opracowane i udostępnione przez Komisję Europejską (DG ds. Rynku Wewnętrznego, Przemysłu, Przedsiębiorczości i MŚP), aby pomóc instytucjom zamawiającym, organom ds. zamówień publicznych oraz organizacjom szkoleniowym w zidentyfikowaniu i uwzględnieniu kompetencji wymagających wzmocnienia.

Kwestie profesjonalizacji oraz zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze zamówień publicznych wiążą się z wieloma wyzwaniami. Na przykład udzielanie zamówień publicznych rzadko jest wyraźnie określoną funkcją organizacyjną, dla której przewidziane są odpowiednie szkolenia, proces rekrutacji i ścieżka kariery zawodowej. Często wykonywana jest jako dodatkowe zadanie przez urzędników służby cywilnej, którym może brakować specyficznych umiejętności związanych z zamówieniami. Ponadto w administracji publicznej często niedoceniane są umiejętności biznesowe, co prowadzi do stosowania nadmiernie prawniczego podejścia skoncentrowanego na zapewnieniu zgodności z przepisami.

Ramy kompetencji zawodowych to narzędzie dotyczące zasobów ludzkich, określające zakres wiedzy i zbiór umiejętności, które muszą posiadać poszczególne osoby, aby w sposób skuteczny i wydajny wykonywać swoją pracę i powierzone zadania. Jeżeli ramy kompetencji zostaną zastosowane do zamówień publicznych, mogą wspierać wiele celów. W przypadku pojedynczych osób mogą pomóc w samodzielnym ocenieniu ich umiejętności i mocnych stron, zidentyfikowaniu luk i potrzeb szkoleniowych, opracowaniu i zaplanowaniu rozwoju osobistego i ścieżki kariery zawodowej oraz poprawie wyników. Na szczeblu organizacyjnym ramy kompetencji można wykorzystać do oceny i poprawy wyników organizacji i pracowników oraz zapewnienia, aby funkcja udzielania zamówień była wykonywana w sposób kompetentny, umożliwiając uwzględnienie priorytetów strategicznych organizacji.

ProcurComp^{EU} nie ma na celu narzucenia konkretnych rozwiązań państwom członkowskim ani organizacjom. Nie ma na celu wprowadzenia ograniczeń ani minimalnych wymogów dotyczących dostępu do wykonywania funkcji związanych z udzielaniem zamówień. Wręcz przeciwnie, należy je postrzegać jako dobrowolne narzędzie, które można w pełni dostosować. Narzędzie to ma na celu:

- ułatwienie przeprowadzania procesu rekrutacji, szkoleń i rozwoju kariery zawodowej wszystkich odnośnych pracowników,
- umożliwienie organizacjom ukierunkowania zarządzania zasobami ludzkimi w sposób odpowiadający celom organizacji,
- zwiększenie ogólnego poziomu kompetencji personelu zajmującego się zamówieniami publicznymi oraz
- sprawienie, aby funkcja udzielania zamówień była bardziej ceniona za jej multidyscyplinarny i strategiczny wymiar, a tym samym była bardziej atrakcyjna.

Proces opracowywania europejskich ram kompetencji dla specjalistów ds. zamówień publicznych obejmował zarówno dokonanie przeglądu istniejących ram kompetencji w dziedzinie udzielania zamówień, jak i szeroko zakrojony proces konsultacji prowadzonych z zainteresowanymi stronami z organizacji międzynarodowych i zawodowych, centralnymi jednostkami zakupującymi, gronem ekspertów ds. zamówień publicznych na szczeblu UE oraz przedstawicielami państw członkowskich UE. Jesteśmy niezmiernie wdzięczni zainteresowanym stronom i ponad 300 profesjonalistom, którzy poświęcili swój czas, aby podzielić się z nami swoimi opiniami za pośrednictwem Komitetu Doradczego, rozmów,

² Zalecenie Komisji (UE) 2017/1805 z dnia 3 października 2017 r. w sprawie profesjonalizacji zamówień publicznych – Budowanie struktur na potrzeby profesjonalizacji zamówień publicznych: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32017H1805>

³ https://ec.europa.eu/growth/content/increasing-impact-public-investment-through-efficient-and-professional-procurement-0_pl

⁴ https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_pl

warsztatów oraz posiedzeń grup dyskusyjnych i grup ekspertów, i którzy uczestniczyli w projekcie pilotażowym obejmującym 30 organizacji w 15 państwach.

Niniejszy dokument stanowi **matrycę kompetencji** ProcurComp^{EU} określającą kompetencje i umiejętności, które specjaliści ds. zamówień publicznych powinni wykazywać w zależności od roli, jaką pełnią w swojej organizacji. Cały pakiet ProcurComp^{EU} dla specjalistów ds. zamówień publicznych składa się z szeregu elementów, takich jak:

- **matryca kompetencji** określająca kompetencje i umiejętności, które specjaliści ds. zamówień publicznych powinni posiadać w zależności od roli, jaką pełnią (*niniejszy dokument*);
- **narzędzie samooceny**, z którego specjaliści ds. zamówień publicznych i organizacje mogą korzystać przy przeprowadzaniu oceny swojego poziomu biegłości oraz dojrzałości organizacyjnej w poszczególnych kompetencjach określonych w matrycy kompetencji;
- **przewodnik użytkownika do narzędzia samooceny**, w którym wyjaśniono techniczne etapy przeprowadzania samooceny z wykorzystaniem narzędzia samooceny na poziomie indywidualnym lub na poziomie organizacji; oraz
- **wzorcowy program nauczania**, w którym przedstawiono, w jaki sposób administracje publiczne mogą podnosić umiejętności swoich pracowników ds. zamówień.
- **badanie dotyczące profesjonalizacji zamówień publicznych w UE i poza granicami Unii** zapewniające przegląd strategii profesjonalizacji zamówień publicznych powiązanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w państwach członkowskich i wybranych państwach trzecich.

INFORMACJE OGÓLNE. PROCURCOMP^{EU} – EUROPEJSKIE RAMY KOMPETENCJI DLA PRACOWNIKÓW DS. ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH

1. CZEMU SŁUŻY EUROPEJSKIE NARZĘDZIE PROFESJONALIZACJI W ZAKRESIE ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH?

1.1. Czemu służą ramy ProcurComp^{EU}?

Profesjonalizacja personelu zajmującego się zamówieniami publicznymi jest konieczna w celu zapewnienia, aby nabywcy publiczni posiadali umiejętności i wiedzę oraz odznaczyli się uczciwością niezbędnymi do wykonywania przez nich pracy i zadań zgodnie z prawem oraz w sposób wydajny, skuteczny i strategiczny, co ma na celu zapewnienie obywatelom najlepszego stosunku wartości do ceny.

W 2017 r. Komisja Europejska (KE) wydała „Zalecenie w sprawie profesjonalizacji zamówień publicznych”⁵, aby zachęcić państwa członkowskie UE do opracowywania strategii i inicjatyw na rzecz profesjonalizacji na szczeblu krajowym mających na celu zwiększenie poziomu profesjonalizacji w dziedzinie zamówień publicznych. Niniejsze zalecenie stanowi element strategii w zakresie zamówień publicznych⁶, w której uznano znaczenie strategicznego podejścia do zamówień publicznych jako potężnego narzędzia umożliwiającego wydatkowanie środków publicznych w celu reagowania na społeczne, środowiskowe i gospodarcze wyzwania oraz w celu wspierania rzeczywistej konkurencji i innowacji. Komisja Europejska wspiera państwa członkowskie w ich staraniach, udzielając wskazówek praktykom, przeprowadzając szkolenia, zapewniając pomoc techniczną i ułatwiając wymianę dobrych praktyk oraz innowacyjnych podejść⁷.

W ramach tego wsparcia europejskie ramy kompetencji zawodowych dla specjalistów ds. zamówień publicznych (ProcurComp^{EU}) mają na celu docenienie zawodów związanych z zamówieniami publicznymi jako funkcji strategicznej oraz dostosowanie tej funkcji do przyszłych wyzwań. Jest to dobrowolne narzędzie opracowane i udostępnione przez Komisję Europejską (DG ds. Rynku Wewnętrznego, Przemysłu, Przedsiębiorczości i MŚP), aby pomóc instytucjom zamawiającym, organom ds. zamówień publicznych oraz organizacjom szkoleniowym w zidentyfikowaniu i uwzględnieniu kompetencji wymagających wzmocnienia.

Kwestie profesjonalizacji oraz zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze zamówień publicznych wiążą się z wieloma wyzwaniami. Udzielanie zamówień publicznych rzadko jest wyraźnie określoną funkcją organizacyjną, dla której przewidziane są odpowiednie szkolenia, proces rekrutacji i ścieżka kariery zawodowej. Często wykonywana jest jako dodatkowe zadanie przez urzędników służby cywilnej, którym może brakować specyficznych umiejętności związanych z zamówieniami. Ponadto w administracji publicznej często niedoceniane są umiejętności biznesowe, co prowadzi do stosowania nadmiernie prawniczego podejścia skoncentrowanego na zapewnieniu zgodności z przepisami.

Podejście do zarządzania zasobami ludzkimi oparte na ocenie kompetencji umożliwia organizacjom zarządzanie wynikami, szkoleniami i rozwojem kariery zgodnie z ogólnym strategicznym planem organizacji. Ramy kompetencji to narzędzia dotyczące zasobów ludzkich, określające zakres wiedzy i zbiór umiejętności, które muszą posiadać poszczególne osoby, aby w sposób skuteczny i wydajny wykonywać swoją pracę i powierzone zadania. Jeżeli ramy kompetencji zostaną zastosowane do zamówień publicznych, mogą wspierać wiele celów. W przypadku pojedynczych osób mogą pomóc w dokonywaniu samodzielnej oceny ich umiejętności i mocnych stron, identyfikowaniu luk i potrzeb szkoleniowych, opracowywaniu i planowaniu rozwoju osobistego i ścieżki kariery zawodowej oraz poprawie wyników. Na szczeblu organizacyjnym ramy kompetencji można wykorzystać do oceny i poprawy wyników organizacji i pracowników oraz zapewnienia, aby funkcja związana z udzielaniem zamówień była wykonywana w sposób kompetentny, umożliwiając uwzględnienie priorytetów strategicznych organizacji.

⁵Zalecenie Komisji (UE) 2017/1805 z dnia 3 października 2017 r. w sprawie profesjonalizacji zamówień publicznych – Budowanie struktur na potrzeby profesjonalizacji zamówień publicznych: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32017H1805>

⁶ https://ec.europa.eu/growth/content/increasing-impact-public-investment-through-efficient-and-professional-procurement-0_pl

⁷ https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_pl

W Nowym europejskim programie na rzecz umiejętności⁸ z 2016 r. zwrócono uwagę na strategiczne znaczenie umiejętności dla utrzymania miejsc pracy, wzrostu gospodarczego i konkurencyjności. Ponadto w zaleceniu Rady z 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie⁹ ustanowiono podstawowy zbiór umiejętności niezbędnych do pracy i życia w XXI w. oraz określono sposób korzystania z europejskich ram odniesienia, w tym z ram kompetencji, rozumianych jako narzędzie ułatwiające rozwój i ocenę kompetencji oraz przyczyniające się do realizacji celów w zakresie uczenia się. Ramy ProcurCompEU należy postrzegać jako narzędzie umożliwiający oraz czynnik ułatwiający zrozumienie i porównywanie umiejętności i kwalifikacji specjalistów ds. zamówień publicznych, a nie jako element ograniczający i restrykcyjny. Mają one pełnić funkcję centralnych ram odniesienia, z którymi można połączyć krajowe ramy profesjonalizacji zamówień publicznych, niezależnie od tego, czy są one nowo opracowane na podstawie ram ProcurCompEU, czy są to istniejące ramy osadzone w konkretnym środowisku. Dzięki stosowaniu w odniesieniu do kompetencji, umiejętności i możliwości wspólnego języka, który jest rozumiany w całej Europie, ramy ProcurCompEU mogą stanowić odniesienie, które można bezpośrednio przyjąć lub które można dostosować, aby odpowiadało konkretnym kontekstom i potrzebom. Europejski wymiar tych ram poprawi ich przejrzystość i porównywalność oraz ma potencjał, by ułatwić realizowanie europejskich inicjatyw szkoleniowych.

Odpowiednie zdolności administracyjne administracji publicznej oraz bardziej profesjonalni i strategicznie myślący specjaliści ds. zamówień publicznych to kluczowe czynniki, dzięki którym organizacje udzielające zamówień, funkcje oraz działy związane z udzielaniem zamówień mogą zyskać bardziej strategiczny charakter. Ramy ProcurCompEU istnieją zatem po to, by pomóc w kształtowaniu odpowiednich zdolności administracyjnych oraz by pomóc osobom indywidualnym i organizacjom w zmianie sposobu myślenia i działania, tak by wykraczał on poza podstawowy schemat zgodności z przepisami i poza proceduralne podejście do zamówień. Celem tych ram jest także pomoc osobom indywidualnym i organizacjom w lepszej realizacji ich działań związanych z zamówieniami, aby zapewnić bardziej optymalne wykorzystywanie środków i lepsze funkcjonowanie jednolitego rynku. Jeżeli specjaliści ds. zamówień publicznych zyskają lepsze umiejętności biznesowe oraz strategiczne podejście do zamówień, mogą poprawić swoją wiedzę na temat rynku, ulepszyć projekty ogólnych dokumentów zamówienia oraz uwzględnić aspekty takie jak zielone zamówienia publiczne, społecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne oraz zamówienia na innowacje.

Celem ram ProcurCompEU w żadnym razie nie jest narzucanie państwom członkowskim lub organizacjom konkretnych rozwiązań. Nie ma na celu wprowadzenia ograniczeń ani minimalnych wymogów dotyczących dostępu do wykonywania funkcji związanych z udzielaniem zamówień. Wręcz przeciwnie, należy je postrzegać jako dobrowolne narzędzie, które można w pełni dostosować. Narzędzie to ma na celu:

- ułatwienie przeprowadzania procesu rekrutacji, szkoleń i rozwoju kariery zawodowej wszystkich odnośnych pracowników,
- umożliwienie organizacjom ukierunkowania zarządzania zasobami ludzkimi w sposób odpowiadający celom organizacji,
- zwiększenie ogólnego poziomu kompetencji personelu zajmującego się zamówieniami publicznymi oraz
- sprawienie, aby funkcja udzielania zamówień była bardziej ceniona za jej multidyscyplinarny i strategiczny wymiar, a tym samym była bardziej atrakcyjna.

Cały pakiet ProcurCompEU dla specjalistów do spraw zamówień publicznych składa się z szeregu elementów, takich jak:

- **matryca kompetencji** określająca kompetencje i umiejętności, które specjaliści do spraw zamówień publicznych powinni posiadać w zależności od roli, jaką pełnią;
- **narzędzie samooceny**, z którego specjaliści do spraw zamówień publicznych i organizacje mogą korzystać w celu oceny swojego poziomu biegłości i dojrzałości organizacyjnej w poszczególnych kompetencjach określonych w matrycy kompetencji;
- **wzorcowy program nauczania**, w którym przedstawiono, w jaki sposób administracje publiczne mogą podnieść umiejętności swoich specjalistów do spraw zamówień;
- **badanie dotyczące profesjonalizacji zamówień publicznych w UE i poza granicami Unii** zapewniające przegląd strategii profesjonalizacji zamówień publicznych powiązanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w państwach członkowskich i w wybranych państwach trzecich.

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

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

1.2. Dla kogo przeznaczone są ramy ProcurComp^{EU}?

Ramy ProcurComp^{EU} to ramy odniesienia dotyczące kompetencji w zakresie zamówień, które może wykorzystywać wiele różnych zainteresowanych stron w dziedzinie zamówień.

Ramy ProcurComp^{EU} skierowane są przede wszystkim do praktyków zamówień publicznych i kierowników ds. zamówień publicznych oraz do wszelkiego rodzaju instytucji zamawiających i organizacji, które różnią się pod względem wielkości, możliwości, praktyk i kultury. Ramy ProcurComp^{EU} mogą być zatem stosowane w zależności od pożądanego celu organizacji, regionu lub rządu. Ramy te nie mają zapewnić uniwersalnego podejścia. Mogą być natomiast dostosowywane do różnych kontekstów, środowisk i struktur organizacyjnych, w których działają praktycy zamówień publicznych.

Ponadto ramy ProcurComp^{EU} mogą przynosić korzyści także innym rodzajom zainteresowanych stron, które odgrywają istotną rolę w profesjonalizacji zamówień publicznych, a mianowicie: rządowi krajowemu, decydentom, instytucjom zajmującym się kształceniem i szkoleniem czy jednostkom certyfikującym.

Osoby indywidualne i organizacje zawodowe

Pojęcie osoby indywidualnej odnosi się do każdego specjalisty do spraw zamówień publicznych biorącego udział w dowolnym etapie lub procesie postępowania o udzielenie zamówienia publicznego. Obejmuje ono praktyków o wielu różnych profilach zawodowych, m.in.: urzędników, prawników zajmujących się zamówieniami publicznymi, młodszych i starszych specjalistów ds. zakupów, specjalistów ds. danej kategorii, strategicznych specjalistów zajmujących się zamówieniami, kierowników ds. zamówień, a także szefów jednostek lub działów związanych z udzielaniem zamówień w instytucjach zamawiających.

Organizacje zawodowe ukierunkowane na zamówienia to sektorowe, regionalne, krajowe lub międzynarodowe stowarzyszenia działające jako sieci, w ramach których dochodzi do wymiany wiedzy fachowej, wskazówek i dobrych praktyk między ich członkami. Takie sieci organizacji wspierają członków z sektora prywatnego i publicznego w osiąganiu coraz wyższego poziomu strategicznego myślenia i profesjonalizmu. Promują one rozwój zawodu przez określanie norm i wspólne rozumienie nowych praktyk w danej dziedzinie, tworzenie środowiskowych i społecznych wartości oraz wspieranie transformacji cyfrowej i innowacji. Posiadają one często własny system oceny i szkoleń oraz własne programy certyfikacji.

Organizacje i instytucje zamawiające

Małe organizacje to instytucje zamawiające, w których wyłącznie niewielka grupa osób zajmuje się postępowaniami o udzielenie zamówienia „od A do Z”. Organizacje te mogą nie mieć specjalnych praktyk dotyczących zasobów ludzkich, jeżeli chodzi o rekrutację personelu zajmującego się zamówieniami i zarządzanie takim personelem. W wielu przypadkach osoby odpowiedzialne za zamówienia publiczne w małych organizacjach zajmują się zamówieniami tylko w niepełnym wymiarze czasu pracy – jest to ich dodatkowy obowiązek. Takie osoby pracują w gminach, małych miastach oraz w organach publicznych zatrudniających niewielu pracowników. Małe organizacje często zatrudniają konsultantów, aby wykonali oni konkretne zadania i działania uznawane za techniczne, jeżeli poziom wiedzy eksperckiej pracowników tej organizacji jest niewystarczający do ich wykonania.

Duże organizacje to instytucje zamawiające, które mają specjalną jednostkę ds. udzielania zamówień publicznych oraz jasno określone praktyki dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi. Mogą to być ministerstwa, regiony lub miasta, centralne jednostki zakupujące lub duże instytucje, takie jak szpitale lub uniwersytety. Zadania i obowiązki są podzielone między różne profile zawodowe, co oznacza wyższy stopień specjalizacji ról, np. w poszczególnych fazach i etapach postępowania o udzielenie zamówienia, w których uczestniczą różne profile. Istnieje także większa hierarchia wśród personelu zajmującego się zamówieniami – struktura ta obejmuje bezpośrednich przełożonych, liderów zespołów oraz kierowników ds. danej kategorii odpowiedzialnych za konkretne obszary prac związanych z zamówieniami publicznymi. Większe organizacje mogą także mieć specjalnego eksperta w dziedzinie prawa lub działu prawnego.

Organy i decydenci

Organy ds. zamówień publicznych oraz decydenci w państwach członkowskich określają przepisy i polityki dotyczące zamówień publicznych wspierające dokonywanie przez instytucje zamawiające i podmioty zamawiające efektywnych wydatków publicznych mających na celu zapewnianie korzyści społeczeństwu. Pełnią one funkcje związane z opracowywaniem, koordynacją i nadzorem, gdyż zapewniają, aby prawidłowo interpretowano i rozumiano przepisy i procedury oraz aby udzielanie zamówień publicznych odbywało się zgodnie z przepisami, przy jednoczesnym zagwarantowaniu możliwie najbardziej optymalnego wykorzystania środków finansowych. Takimi organami mogą być

specjalne urzędy lub agencje ds. zamówień publicznych bądź konkretna dyrekcja lub wydział w ramach jednostki administracyjnej. Organy te są odpowiedzialne także za profesjonalizację zamówień publicznych poprzez zapewnianie analiz oraz prawnych i technicznych porad za pośrednictwem gorących linii telefonicznych, a także poprzez zapewnianie wytycznych i wzorów dokumentów oraz praktycznych narzędzi służących budowaniu zdolności, w tym szkoleń i seminariów.

Organizacje szkoleniowe i jednostki certyfikujące

Organizacje szkoleniowe (publiczni lub prywatni organizatorzy szkoleń, instytucje, stowarzyszenia, szkoły administracji publicznej i uniwersytety) oznaczają publiczne i prywatne organizacje prowadzące szkolenia na szczeblu krajowym, europejskim i międzynarodowym, które organizują kursy ukierunkowane na zamówienia publiczne. Przyczyniają się one do profesjonalizacji pracowników ds. zamówień publicznych poprzez organizowanie kursów szkoleniowych dotyczących prawnych, proceduralnych, technicznych i komercyjnych aspektów zamówień publicznych.

W niektórych państwach członkowskich **jednostki certyfikujące** oferują także obowiązkowe lub dobrowolne programy certyfikacji i akredytacji w dziedzinie zamówień publicznych. Programy certyfikacji mogą mieć charakter obowiązkowy (niekiedy kwestia ta jest regulowana przez prawo) lub nieobowiązkowy oraz mogą określać specyficzny zestaw umiejętności i zakres wiedzy dla osób indywidualnych, aby mogły one wykonywać konkretną rolę w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego. Programy te mogą koncentrować się przede wszystkim na wiedzy/umiejętnościach niezbędnych na etapie procedury przetargowej lub mogą dotyczyć szerszego zestawu umiejętności, w tym umiejętności handlowych i zawodowych, które są niezbędne do realizacji etapu przed udzieleniem zamówienia oraz etapu po jego udzieleniu w ramach cyklu zamówień.

1.3. W jaki sposób opracowano ramy ProcurComp^{EU}?

Proces opracowywania ram ProcurComp^{EU} dla pracowników ds. zamówień publicznych obejmował zarówno dokonanie przeglądu istniejących ram kompetencji w dziedzinie udzielania zamówień oraz praktyk w zakresie profesjonalizacji stosowanych w państwach członkowskich UE i państwach trzecich, jak i szeroko zakrojony proces konsultacji prowadzonych z zainteresowanymi stronami z organizacji międzynarodowych i zawodowych, centralnymi jednostkami zakupującymi, gronem ekspertów ds. zamówień publicznych na szczeblu UE oraz przedstawicielami państw członkowskich UE, w tym projekt pilotażowy w 15 krajach.

Analiza porównawcza istniejących polityk i narzędzi

Podczas opracowywania ram ProcurComp^{EU} dokonano przeglądu szeregu innych ram kompetencji w dziedzinie i spoza dziedziny zamówień publicznych. Wiele z nich wykorzystano jako inspirację podczas opracowywania struktury i treści ram ProcurComp^{EU}. Poza dostępnymi materiałami z sektora publicznego jako inspirację wykorzystano także ramy kompetencji opracowane dla sektora prywatnego i przez niego wdrożone.

Przeprowadzono badanie przeglądowe w państwach członkowskich UE i poza granicami Unii, aby zbadać stan rzeczy, jeżeli chodzi o profesjonalizację zamówień publicznych w państwach członkowskich UE i państwach trzecich, oraz aby określić dobre praktyki w zakresie profesjonalizacji. Badanie objęło krajowe zestawienia informacji dla każdego państwa członkowskiego UE oraz analizy przykładów inicjatyw w zakresie dobrych praktyk. Ustalenia z badania odegrały istotną rolę w projektowaniu ram ProcurComp^{EU} i pomogły w zapewnieniu, aby wszystkie ich elementy były dostosowane do obecnych praktyk, wyzwań i priorytetów w zakresie zamówień publicznych w specyficznych kontekstach krajowych.

Wkład uzyskany w drodze konsultacji z zainteresowanymi stronami

Treść ram ProcurComp^{EU} odzwierciedla wkład uzyskany dzięki szeroko zakrojonym konsultacjom i interakcjom z zainteresowanymi stronami z sektora zamówień publicznych, które miały styczność z ramami ProcurComp^{EU} lub innymi ramami kompetencji i w związku z tym mogą udzielić rad i wskazówek odnośnie do elementów, które się sprawdzają i które się nie sprawdzają, w specyficznych środowiskach pracowników ds. zamówień publicznych. Przeprowadzono ponad 100 jakościowych wywiadów z zainteresowanymi stronami z sektora zamówień publicznych, w tym z organami ds. zamówień publicznych, organami kontrolnymi, dużymi i małymi instytucjami zamawiającymi, centralnymi jednostkami zakupującymi, stowarzyszeniami zawodowymi z zakresu zamówień publicznych oraz z organami szkoleniowymi i jednostkami certyfikującymi z UE i spoza UE.

Wkład uzyskany dzięki tym wywiadam przyczynił się do osiągnięcia zrównoważonego i kompleksowego zrozumienia najistotniejszych kwestii z zakresu profesjonalizacji zamówień publicznych w państwach członkowskich UE. Informacja zwrotna od praktyków na temat niedawnych inicjatyw i priorytetów w zakresie profesjonalizacji zamówień publicznych na szczeblu krajowym i międzynarodowym pomogła zapewnić, aby w ramach ProcurComp^{eu} uwzględniono ostatnie postępy i przedstawiono właściwe rozwiązania.

Podczas szeregu rozmów przy okrągłym stole i warsztatów partycypacyjnych nawiązano także kontakt z wieloma różnymi zainteresowanymi stronami z sektora zamówień publicznych wywodzącymi się z różnych środowisk. Uwagi, pomysły i sugestie, które wysunięto podczas tych rozmów, uwzględniono w ramach ProcurComp^{eu} w celu zapewnienia, by odpowiadały one potrzebom docelowych odbiorców – praktyków zamówień publicznych.

Informacja zwrotna od użytkowników na temat projektu pilotażowego

Ramy ProcurComp^{eu} mają być praktyczne oraz w miarę możliwości opierać się na rzeczywistych sytuacjach. Najważniejszy wkład w tworzenie ram ProcurComp^{eu} wniosły m.in. osoby, które miały bezpośrednie doświadczenie z tymi ramami dzięki uczestnictwu w projekcie pilotażowym. Szczególne podziękowania należą się 151 praktykom z ogółem 33 organizacji, w tym gmin, organów regionalnych, agencji wykonawczych, ministerstw rządowych, centralnych jednostek zakupujących z 14 krajów: Austrii, Danii, Finlandii, Francji, Grecji, Hiszpanii, Luksemburga, Malty, Niderlandów, Niemiec, Norwegii, Słowacji, Słowenii i Włoch, a także praktykom z Europejskiego Banku Inwestycyjnego.

Koordinacja projektu

Ramy ProcurComp^{eu} opracowano dzięki procesowi współpracy obejmującemu szerokie grono międzynarodowych zainteresowanych stron.

Uruchomiono specjalny Komitet Doradczy, aby zapewnić wkład techniczny i przegląd ekspercki dla każdego komponentu ram ProcurComp^{eu} dzięki regularnym spotkaniom, a także cenne wskazówki dotyczące zainteresowanych stron, z którymi należałoby się skonsultować na szczeblu krajowym lub regionalnym. Wśród członków Komitetu Doradczego znaleźli się przedstawiciele następujących organizacji: OECD, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju; CIPS, Chartered Institute of Procurement and Supply (Licencjonowany Instytut ds. Zamówień i Dostaw; IFPSM, International Federation of Purchasing and Supply Management (Międzynarodowa Federacja Zakupów i Zarządzania Dostawami; LOGY – Fińskie Stowarzyszenie Zakupów i Logistyki; BBG, Austriacka Federalna Agencja Zamówień Publicznych; Ministerstwo Gospodarki, Przedsiębiorczości i Rzemiosła, Chorwacja; Organ Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Dania; HSPPA, Grecki Urząd Zamówień Publicznych, Grecja; Ministerstwo Finansów, Finlandia; Ministerstwo Gospodarki, Finansów, Postępowań i Rachunków Publicznych, Francja; Kancelaria Premiera, Węgry; Urząd Zamówień Publicznych, Irlandia; Consip, Włoska Centralna Jednostka Zakupująca; Ministerstwo Finansów i Usług Finansowych, Malta; eSPap, Rządowa Jednostka ds. Usług Wspólnych, Portugalia; Difi, Norweska Agencja ds. Zarządzania Publicznego i Administracji Elektronicznej; ANAP, Krajowa Agencja ds. Zamówień Publicznych, Rumunia; Ministerstwo Finansów, Hiszpania; oraz prywatni eksperci.

Projekt przedstawiono i omówiono również w ramach kilku grup ekspertów Komisji Europejskiej, wydarzeń i różnych grup zainteresowanych stron, w tym w ramach Grupy Ekspertów ds. Zamówień Publicznych (EXPP) i Grupy Ekspertów Zainteresowanych Stron ds. Zamówień Publicznych (SEGPP) – w celu uzyskania opinii przedstawicieli państw członkowskich, podmiotów gospodarczych i europejskiej sieci centralnych jednostek zakupujących, a także w ramach licznych konferencji i wydarzeń w 2019 r., takich jak spotkanie ekspertów ds. zamówień publicznych z sektora zdrowia oraz warsztaty poświęcone projektowi, które odbyły się podczas Europejskiego Tygodnia Regionów i Miast (EURW).

W ramach Komisji Europejskiej pracę nad ramami ProcurComp^{eu} koordynował zespół ds. profesjonalizacji zamówień publicznych DG ds. Rynku Wewnętrznego, Przemysłu, Przedsiębiorczości i MŚP (DG GROW-G1). Projekt nadzorowała wewnętrzna grupa sterująca Komisji złożona z DG GROW, DG REGIO, DG TAXUD i DG EMPL. Pomoc techniczną przy opracowywaniu ram kompetencji zapewniali konsultanci z PwC.

Jesteśmy niezmiernie wdzięczni zainteresowanym stronom i ponad 300 profesjonalistom, którzy poświęcili swój czas, aby podzielić się z nami swoimi opiniami za pośrednictwem Komitetu Doradczego, rozmów, warsztatów, obrad okrągłego stołu oraz posiedzeń grup ekspertów, i którzy uczestniczyli w projekcie pilotażowym.

2. CZYM SĄ RAMY PROCURCOMP^{EU}?

2.1. Główne komponenty ram ProcurComp^{EU}

Pakiet ram ProcurComp^{EU} to zestaw trzech narzędzi, które można stosować razem lub niezależnie od siebie. Komponenty ram ProcurComp^{EU} opracowano w taki sposób, by uzupełniały się wzajemnie i by czerpały z siebie nawzajem, a także by mogły być samodzielnymi narzędziami, które można wykorzystywać niezależnie.

CZĘŚĆ I. Matryca kompetencji ProcurComp^{EU}

W matrycy kompetencji ram ProcurComp^{EU} określono kluczowe kompetencje (wiedzę, umiejętności i postawy), którymi powinni wykazywać się pracownicy ds. zamówień publicznych, aby w skuteczny i wydajny sposób wykonywać swoją pracę oraz przeprowadzać postępowania o udzielenie zamówienia publicznego, które zapewniają optymalne wykorzystanie środków.

Opisano główną działalność oraz główne zadania i obowiązki wykonywane zazwyczaj przez pracowników ds. zamówień publicznych i ustrukturyzowano je na poziomie 30 kompetencji.

Kompetencje podzielono na **dwie główne kategorie**: kompetencje specyficzne dla zamówień oraz kompetencje zawodowe. Następnie kategorie podzielono na **sześć klastrów**, po trzy na kategorię:

- kompetencje specyficzne dla zamówień:
 - Horyzontalne
 - Przed udzieleniem zamówienia
 - Po udzieleniu zamówienia
- Kompetencje miękkie:
 - Osobiste
 - Międzyludzkie
 - Wyniki

Każdą z kompetencji podzielono na **cztery poziomy biegłości**: 1. podstawowy, 2. średnio zaawansowany, 3. zaawansowany, 4. ekspercki.

Matrycę kompetencji można wykorzystać przede wszystkim do dokonania oceny kompetencji poszczególnych osób i organizacji względem wcześniej określonych wartości docelowych. Na tej podstawie może ona posłużyć do wspierania rozwoju zawodowego pracowników lub realizacji celów organizacji dotyczących zamówień publicznych.

W połączeniu z pozostałymi narzędziami ram ProcurComp^{EU} matryca może pomóc w:

- **określeniu i uporządkowaniu różnych ról związanych z zamówieniami publicznymi**, niezbędnych w zespole ds. zamówień publicznych i w organizacji, wraz z zadaniami, które należy wykonywać w ramach konkretnej roli;
- **przeprowadzaniu analizy luk u poszczególnych osób**, aby ocenić ich rzeczywisty poziom biegłości w zakresie odpowiednich kompetencji względem wcześniej określonych poziomów docelowych; oraz
- **przeprowadzaniu analizy luk w organizacji**, aby zidentyfikować mocne i słabe strony pod względem kompetencji dostępnych w organizacji;
- **określeniu środków** mających na celu zrównanie poziomu kompetencji z wymaganymi wartościami docelowymi dla profili zawodowych, np. poprzez szkolenie lub proces rekrutacji, oraz wsparcie kierunków polityki organizacji jako całości.

CZĘŚĆ II. Narzędzie samooceny ProcurComp^{EU}

Narzędzie samooceny ram ProcurComp^{EU} składa się z szeregu kluczowych elementów:

- kwestionariusz samooceny;
- wzory profili zawodowych;
- narzędzie do obliczania wyników oceny indywidualnej i organizacyjnej.

Matryca zapewnia wsparcie dla osób korzystających z narzędzia samooceny, umożliwiając im właściwą ocenę swojej wiedzy i swoich umiejętności w ramach każdej kompetencji sprawdzanej za pomocą narzędzia. Opisy kompetencji zawarte w matrycy kompetencji odnoszą się do wiedzy, którą powinny posiadać poszczególne osoby, a tym samym stanowią podstawę do udzielania odpowiedzi na pytania dotyczące wiedzy. Poziomy biegłości określone dla każdej kompetencji stanowią podstawę udzielania odpowiedzi na pytania dotyczące umiejętności. Indywidualne osoby mogą skorzystać z narzędzia samooceny, aby sprawdzić swoje aktualne poziomy biegłości względem odpowiedniego profilu zawodowego.

Organizacja powinna określić pożądany poziom wiedzy i umiejętności oczekiwany od specjalistów ds. zamówień publicznych. Może tego dokonać, ustanawiając docelowe poziomy biegłości dla wszystkich profili zawodowych istniejących w ramach organizacji. Przykładami profili zawodowych są: profil nabywcy publicznego, urzędnika ds. zamówień publicznych, specjalisty ds. zamówień publicznych, doradcy prawnego, specjalisty ds. danej kategorii, agenta dokonującego zakupu, technika ds. zamówień publicznych itp. Są one zawsze specyficzne dla każdej organizacji i z czasem mogą się zmienić. W tym kontekście organizacje mogą wykorzystać lub dostosować powszechne profile zawodowe zaprezentowane w narzędziu samooceny ram ProcurComp^{EU}, bądź też mogą stworzyć nowe, odnosząc się do opisów kompetencji i poziomów biegłości z matrycy kompetencji.

Na podstawie wyników oceny indywidualnej poszczególne osoby mogą szybko wykryć obszary, w których ich bieżący poziom biegłości jest odpowiedni, wyższy bądź niższy w odniesieniu do poziomu docelowego dla ich profilu zawodowego.

Organizacje mogą zestawiać i agregować wyniki indywidualne oraz uzyskać organizacyjną ocenę wskazującą luki w kompetencjach na poziomie profili zawodowych oraz na poziomie organizacyjnym.

CZĘŚĆ III. Referencyjny program nauczania w ramach ProcurComp^{EU}

Referencyjny program nauczania w ramach ProcurComp^{EU} obejmuje wszystkie efekty uczenia się, jakie pracownicy ds. zamówień publicznych powinni osiągnąć i być w stanie wykazać po zakończeniu szkolenia w odniesieniu do danego poziomu biegłości.

Na podstawie luk w kompetencjach, zidentyfikowanych na poziomie indywidualnym, poziomie profilu i poziomie organizacji, organizacje mogą wykorzystać matrycę kompetencji, a w szczególności ogólny program nauczania, aby podjąć decyzję co do najlepszego sposobu wyeliminowania luk, w tym za pośrednictwem: nauki i rozwoju (szkoleń, e-uczenia się, środków budowania zdolności itp.), procesu rekrutacji w celu zatrudnienia zewnętrznych ekspertów lub wprowadzenia zmian do polityki lub strategii organizacji, takich jak współpraca z innymi instytucjami zamawiającymi poprzez wymianę dobrych praktyk, wspólne udzielanie zamówień lub delegowanie do centralnych jednostek zakupujących.

Organizacja może również, w oparciu o przegląd istniejących kompetencji, zaplanować swój rozwój strategiczny jako całości, zgodnie ze swoimi przyszłymi priorytetami strategicznymi. Na przykład, jeżeli organizacja chce rozwijać zrównoważone lub innowacyjne zamówienia publiczne, lub też jeżeli chce wprowadzić najnowocześniejsze procesy e-zamówień, może skupić swoją strategię szkoleń i rekrutacji w sposób umożliwiający uzyskanie właściwego połączenia kompetencji.

2.2. Opis misji ram ProcurComp^{EU}

Aby wspierać użytkowników ram ProcurComp^{EU} i zapewnić wskazówki twórcom odpowiadającym za wdrażanie narzędzi ram ProcurComp^{EU} na szczeblu krajowym, regionalnym i organizacyjnym, w poniższym opisie misji przedstawiono przegląd filozofii i zasad leżących u podstaw i przyjętych na potrzeby tworzenia oraz dokonywania późniejszych przeglądów narzędzi ram ProcurComp^{EU}.

Korzystanie z narzędzi ram ProcurComp^{EU} jest nieodpłatne i dobrowolne

Ramy ProcurComp^{EU} stanowią bardzo istotny element polityki profesjonalizacji Komisji Europejskiej. Zapewniają one strukturę oraz treść do stosowania przez wiele rodzajów użytkowników z rządów poszczególnych krajów, organów ds. zamówień publicznych, instytucji zajmujących się kształceniem i szkoleniami, w tym z instytucji szkolnictwa wyższego, a także podmiotów świadczących usługi certyfikacyjne, oraz przez praktyków. W tym szerokim kontekście zastosowania ramy ProcurComp^{EU} mają na celu wspieranie inicjatyw i polityk służących profesjonalizacji zamówień publicznych. Wszystkie osoby indywidualne i organizacje, które są zaangażowane w działania na rzecz profesjonalizacji zamówień publicznych, w planowanie dotyczące zasobów ludzkich związanych z zamówieniami oraz zarządzanie w oparciu o kompetencje, zachęca się do wykorzystania ram w taki sposób, jaki będzie najbardziej sprzyjać osiągnięciu ich własnych celów w zakresie profesjonalizacji.

Ramy ProcurComp^{EU} to stymulator

Ramy ProcurComp^{EU} mają na celu zapewnienie użytkownikom większych możliwości i podkreślenie ich wartości, a nie ich ograniczanie. Stosowanie ram ProcurComp^{EU} nie powinno prowadzić do jakichkolwiek ograniczeń w procesie zatrudniania ze względu na przynależność państwową lub miejsce zamieszkania. Nie powinno ono także prowadzić do formułowania jakichkolwiek nieproporcjonalnych wymagań¹⁰. Kompetencje rozumiane są jako kompetencje „pożądane” lub „optymalne”, ale w żadnym wypadku nie oznaczają one „minimalnych wymogów” w znaczeniu, które ograniczałoby dostęp do funkcji związanych z udzielaniem zamówień. Podobnie narzędzie samooceny ma na celu nie tylko uzyskanie poglądu na bieżące możliwości i poziom umiejętności użytkowników oraz dojrzałość organizacyjną, ale również wzbudzenie ich zainteresowania zdobyciem nowej wiedzy i nowych umiejętności oraz świadomym osiąganiem postępów w realizacji ich roli, a także sterowanie zdolnościami organizacji jako całości w kierunku osiągania jej strategicznych celów.

Ramy ProcurComp^{EU} można dostosowywać

Ramy ProcurComp^{EU} zapewniają wspólny zestaw kompetencji, wiedzy i umiejętności, których potrzebują osoby indywidualne i organizacje zajmujące się zamówieniami publicznymi, aby dobrze wykonywać swoje zadania. Ponieważ jednak każdy pracownik ds. zamówień publicznych jest inny i każda organizacja jest inna, ramy ProcurComp^{EU} można dostosowywać do szerokiej gamy kontekstów i potrzeb organizacyjnych. Czerpanie wartości z ram ProcurComp^{EU} nie wymaga wykorzystania ani każdego z ich komponentów, ani każdej kompetencji określonej w macyry kompetencji ram ProcurComp^{EU}. Należy jasno określić sposób wdrażania ram ProcurComp^{EU} w danym kontekście w celu zapewnienia, by narzędzia odpowiadały potrzebom i celom organizacji.

Ramy ProcurComp^{EU} to wspólny punkt odniesienia dla UE i nie tylko

ProcurComp^{EU} ustanowiono jako ramy wspierające wzajemne rozumienie oraz harmonizację wiedzy i umiejętności z zakresu zamówień poprzez wyszczególnienie kompetencji wymaganych w odniesieniu do pracowników ds. zamówień publicznych i wykazywanych przez tych pracowników. Ich celem jest zapewnienie wspólnego odniesienia do celów zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje, które umożliwia organizacjom zarządzanie wynikami, szkoleniami i rozwojem kariery zgodnie z ogólnym strategicznym planem organizacji. Dzięki stosowaniu w odniesieniu do kompetencji, umiejętności i możliwości wspólnego języka, który jest rozumiany w całej Europie i poza jej granicami, ramy ProcurComp^{EU} można bezpośrednio przyjąć lub dostosować, aby odpowiadały konkretnym kontekstom i potrzebom. Europejski wymiar ram poprawi przejrzystość i porównywalność oraz ma potencjał, by ułatwić realizowanie inicjatyw w zakresie szkolenia na szczeblu europejskim, a także wymianę dobrych praktyk z innymi regionami poza Unią Europejską.

¹⁰ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/958 z dnia 28 czerwca 2018 r. w sprawie analizy proporcjonalności przed przyjęciem nowych regulacji dotyczących zawodów, Dz.U. L 173 z 9.7.2018.

3. DO CZEGO MOŻNA WYKORZYSTYWAĆ RAMY PROCURCOMP^{EU}?

3.1. Indywidualna analiza oraz rozwój kompetencji

Chociaż ramy ProcurComp^{EU} opracowano tak, by działały one także na poziomie organizacji, najpierw wdraża się je na poziomie indywidualnym. Oznacza to, że każda osoba indywidualna może wykorzystać narzędzia ProcurComp^{EU} w celu rozwoju zawodowego – czy to jako członek dużego zespołu wyspecjalizowanych praktyków, jako pracownik małej instytucji zamawiającej, w przypadku którego zamówienia publiczne nie należą do zakresu podstawowych obowiązków, czy też jako zewnętrzny ekspert lub konsultant. Narzędzia te mogą wykorzystać nawet osoby, które w danym momencie nie pracują w obszarze zamówień publicznych, np. studenci lub urzędnicy planujący rozpocząć pracę w tym obszarze.

Osoby indywidualne mogą wykorzystać matrycę kompetencji oraz narzędzie samooceny, by zbadać swoje obecne zdolności, umiejętności i aktualną wiedzę z zakresu zamówień publicznych, a także swoje przyszłe cele zawodowe i priorytetowe luki między nimi. Zadanie to może im ułatwić skorzystanie z jednego ze zdefiniowanych profili zawodowych ram ProcurComp^{EU}, z profilu dostosowanego przez kierownika lub przez pracownika ds. zasobów ludzkich w danej organizacji lub z profilu dostosowanego do celów zawodowych danej osoby.

Osoby indywidualne mogą wykorzystać wyniki swojej analizy kompetencji w celu określenia obszarów, w których mogą podnieść poziom swoich umiejętności, by osiągnąć pożądaną poziom biegłości, lub w celu określenia kompetencji, które będą musiały rozwinąć, by wyspecjalizować się w ramach danego profilu zawodowego (np. jako kierownik ds. danej kategorii). Ogólny program nauczania może stanowić wsparcie dla takich osób w określeniu działań szkoleniowych, które mają istotne znaczenie dla wspierania ich celów w zakresie profesjonalizacji.

Na przykład instytut CIPS (Licencjonowany Instytut ds. Zamówień i Dostaw) ustanowił globalny standard w zakresie zamówień i dostaw¹¹, stanowiący kompleksowe ramy kompetencji w zakresie zamówień wykorzystywane przez praktyków i organizacje zarówno z sektora publicznego, jak i prywatnego. Ramy te opierają się na czterech filarach (infrastruktura, proces, wydajność i rozwój pracowników) i są zorganizowane wokół 11 tematów, takich jak zarządzanie wydatkami, wskaźniki i pomiary, etyka, technologia, które z kolei dzielą się na indywidualne segmenty, takie jak kontrola logistyki, administrowanie umowami, najlepszy stosunek wartości do ceny, zespół zajmujący się zamówieniami. Każdy segment opisano pod względem wiedzy i zdolności wymaganych na pięciu poziomach biegłości: taktycznym, operacyjnym, kierowniczym, zawodowym oraz zaawansowanym zawodowym. Na poziomie indywidualnym globalny standard może pomóc w określeniu obecnych poziomów kompetencji oraz wiedzy i zdolności potrzebnych, by przejść na kolejny etap kariery. Może on także pomóc indywidualnym osobom opracować osobisty plan rozwoju w celu uzupełnienia niedoboru wiedzy i kwalifikacji zidentyfikowanego dzięki kursom szkoleniowym opracowanym przez CIPS dla każdego z segmentów objętych globalnym standardem oraz w celu monitorowania postępów poprzez odniesienie do innych poziomów biegłości.

Zainspirowany standardem CIPS rząd Szkocji ustanowił krajowe ramy rozwoju zamówień¹² obejmujące matrycę kompetencji określającą umiejętności i poziomy kompetencji, których wymaga się od pracowników sektora publicznego zaangażowanych w proces udzielania zamówień, a także narzędzie samooceny służące do samodzielnej oceny własnych umiejętności i określania potrzeb w zakresie szkoleń i rozwoju oraz pomagające w planowaniu kariery i rozwoju osobistym.

3.2. Analiza luk w kompetencjach w organizacji

Organizacje, jednostki oraz zespoły udzielające zamówień mogą wykorzystywać narzędzia ram ProcurComp^{EU} do celów oceny, czy pracownicy mają odpowiedni poziom wiedzy i umiejętności, by możliwe było osiągnięcie bieżących celów z zakresu polityki, celów biznesowych oraz celów organizacyjnych. Innymi słowy, narzędzia ram ProcurComp^{EU} można stosować w celu przeprowadzenia analizy luk w kompetencjach w organizacji poprzez porównanie obecnych poziomów kompetencji pracowników z wcześniej określonymi wartościami docelowymi.

Podobnie jak w pierwszym przypadku użycia, matrycę kompetencji można wykorzystać w celu określenia zestawu kompetencji, które są istotne dla każdego z profili zawodowych obecnych w ramach organizacji, jednostki lub zespołu, oraz w celu określenia odpowiedniego docelowego poziomu biegłości dla tych kompetencji.

¹¹ Globalny standard CIPS w zakresie zamówień i dostaw: <https://www.cips.org/en/knowledge/global-standard-for-procurement-and-supply/>

¹² Krajowe ramy rozwoju zamówień szkockiego rządu: <https://www.gov.scot/publications/scottish-procurement-competency-framework/>

Narzędzie samooceny można wykorzystać w celu określenia luk między docelowym a obecnym poziomem wiedzy i umiejętności osób indywidualnych, które należą do danego profilu zawodowego. Wyniki oceny wszystkich członków personelu można następnie zagregować, aby uzyskać całościowy obraz mocnych stron oraz luk w kompetencjach.

Organizacje, jednostki lub zespoły udzielające zamówień, które identyfikują luki w kompetencjach, mogą dalej decydować, jaki będzie najlepszy sposób na wyeliminowanie tych luk. Takie sposoby mogą obejmować udział w szkoleniach, rekrutację nowych profili z wiedzą i umiejętnościami, których brakuje w organizacji, lub współpracę z innymi indywidualnymi ekspertami w niektórych względach, a także pomoc innym w pogłębieniu ich wiedzy i umiejętności.

Szkockie krajowe ramy rozwoju w zakresie zamówień są także wykorzystywane przez różnego rodzaju i różnej wielkości organizacje, w tym ministerstwa, gminy, szkoły, uniwersytety lub policję. Takie organizacje wykorzystują odnośne ramy, by przeprowadzać regularnie analizy luk w kompetencjach w organizacji, dzięki którym upewniają się, że dysponują odpowiednimi osobami o odpowiednich umiejętnościach i doświadczeniu w odpowiednim miejscu i czasie, aby móc osiągać najlepsze wyniki, jeżeli chodzi o zamówienia.

Innym przykładem jest narzędzie z zakresu zamówień „Best in Class”¹³ opracowane przez Fińskie Stowarzyszenie Zakupów i Logistyki (LOGY) i uruchomione w 2015 r. w celu wspierania organizacji członkowskich z sektora prywatnego i publicznego w rozwijaniu przez nie funkcji związanych z udzielaniem zamówień. Narzędzie to pełni funkcję narzędzia samooceny w ramach organizacji, które zapewnia im opis ich funkcji związanej z udzielaniem zamówień, umożliwiając porównanie z innymi organizacjami członkowskimi, oraz wskazuje im obszary, w których organizacja może poprawić wyniki swoich działań związanych z zamówieniami. Wymaga ono, aby organizacja przedstawiła ogólne informacje na temat swoich działań (np. sektor działalności, wydatki związane z zamówieniami itp.) oraz odpowiedziała na zestaw 14 pytań dotyczących jej wyników związanych z zamówieniami i wykorzystania dobrych praktyk w różnych kategoriach (np. czy jednostka ds. zamówień publicznych posiada i wykorzystuje udokumentowany model do oceny swoich kompetencji). Wyniki oceny wskazują średni wynik organizacji (w skali 1–5) w poszczególnych kategoriach podlegających ocenie, średni wynik innych organizacji o podobnej wielkości i działających w podobnym sektorze, lukę (jeżeli występuje) między tymi wynikami oraz 25% najlepszych średnich wyników.

Po identyfikacji luk w kompetencjach i podjęciu działań mających na celu zaspokojenie potrzeb rozwojowych lub rekrutacyjnych organizacje mogą wykorzystać ramy, aby przyciągać, rozwijać i zatrzymywać talenty oraz wykształcić kulturę i środowisko uczenia się, w których członkowie personelu mają szansę rozwijać się i doskonalić zgodnie z własnymi celami zawodowymi.

3.3. Ocena dojrzałości pod kątem przyszłych celów

Analizę luk w kompetencjach można wykorzystać do oceny zdolności osoby lub organizacji do spełnienia bieżących potrzeb, natomiast ocenę dojrzałości wykorzystuje się do oceny przydatności pod kątem przyszłego rozwoju lub specjalizacji. W tym kontekście podejście, które organizacja powinna przyjąć, aby zdefiniować profile zawodowe dla swoich członków personelu, powinno zmienić się z odzwierciedlania sytuacji bieżącej na odzwierciedlanie sytuacji pożądanej w przyszłości, aby wspierać opracowanie planu działania służącego osiągnięciu celów takich jak wzrost, udoskonalenie lub specjalizacja.

Matryca kompetencji i narzędzie samooceny mogą pomóc w zdefiniowaniu nowych kompetencji, które są niezbędne, aby organizacja mogła osiągnąć nowe cele polityki w dziedzinie zamówień publicznych, oraz sposobów ich osiągnięcia. Mapując istniejące kompetencje, organizacje, jednostki lub zespoły udzielające zamówień mogą realistycznie wyznaczać przyszłe cele oraz określać odpowiednią wiedzę i odpowiednie umiejętności, które posłużą do ich osiągnięcia. W szczególności może to pomóc w identyfikacji nowych profili zawodowych związanych z zamówieniami publicznymi, które można wypełnić za pomocą rekrutacji, lub w stwierdzeniu, którzy członkowie personelu mają umiejętności oraz wiedzę ekspercką, które mogą wykorzystać, by wspierać rozwój innych osób i zdobywanie przez nie nowych umiejętności.

Na przykład administracja holenderskiego miasta Haarlem zamierzała rozszerzyć wykorzystanie zrównoważonych pod względem środowiskowym zamówień publicznych oraz zamówień publicznych na innowacje i przejść na zamówienia publiczne wspomagające zamknięcie obiegu w gospodarce. W ramach tego procesu nakreślono odpowiednie kompetencje i docelowe poziomy dla każdego z kluczowych profili zawodowych związanych z zamówieniami publicznymi, a następnie wykorzystano te cele do zdefiniowania strategii organizacji dotyczącej uczenia się i rozwoju.

¹³ Narzędzie z zakresu zamówień „Best in Class” Fińskiego Stowarzyszenia Zakupów i Logistyki: <https://www.logy.fi/tietoa/best-in-class-tyokalut.html>

Podobnie Norweska Agencja ds. Zarządzania Publicznego i Administracji Elektronicznej (Difi) opracowała narzędzie z zakresu strategii udzielania zamówień publicznych¹⁴, które stanowi wsparcie dla instytucji zamawiających zamierzających w dłuższej perspektywie określić i dostosować swoją strategię udzielania zamówień publicznych. Narzędzie strategiczne stanowi uzupełnienie organizacyjnego narzędzia samooceny zapewnionego przez Difi i pomaga instytucjom zamawiającym w dokonywaniu analizy aktualnego stanu ich strategii udzielania zamówień publicznych, planowaniu działań na nadchodzący rok oraz dokonywaniu pomiaru rozwoju poprzez porównanie z wcześniejszymi wynikami. Ponadto Difi regularnie prowadzi badania dojrzałości instytucji zamawiających. Wyniki tych badań stanowią podstawę wiedzy na temat stanu dojrzałości funkcji związanych z udzielaniem zamówień w sektorze publicznym i są wykorzystywane w celu rozwijania i usprawniania prac w tej dziedzinie.

W tym celu można wykorzystać ProcurCompEU, zapewniając ramy do oceny potrzeb i priorytetów oraz narzędzia służące do wypełnienia zidentyfikowanych luk w dojrzałości poprzez szkolenia lub rekrutację.

3.4. Wspólna ocena kompetencji przez wiele organizacji udzielających zamówień

Wiele organizacji, jednostek lub zespołów udzielających zamówień z tego samego regionu geograficznego bądź organizacji o podobnych funkcjach (centralne jednostki zakupujące, stowarzyszenia zawodowe) lub podobnym zakresie działalności (działające w tym samym sektorze, np. w sektorze zdrowia lub innowacji) może postanowić skoordynować swoje działania w zakresie prowadzenia analiz luk w organizacji i wykorzystać ich wyniki jako podstawę do osiągnięcia wspólnych korzyści. Wyniki wspólnej oceny kompetencji, np. gmin w tym samym regionie, można byłoby wykorzystać w celu wsparcia wniosków o reakcję w ramach polityki lub wniosków o dokonanie inwestycji w profesjonalizację zamówień publicznych przez organy danego regionu.

Niektóre organizacje udzielające zamówień mogą postanowić zidentyfikować obszary, w których możliwa będzie współpraca, by uzupełnić wzajemnie swoje umiejętności lub wspierać się nawzajem w wypełnianiu luk w kompetencjach. Dotyczy to szczególnie małych instytucji zamawiających, które niekoniecznie mają zdolności i środki, by zatrudnić w pełnym wymiarze czasu pracy specjalistów ds. zamówień. Przeprowadzanie wspólnej oceny kompetencji z wykorzystaniem matrycy kompetencji i narzędzia samooceny w porównywalny sposób (np. poprzez stosowanie tych samych profili zawodowych) może zapewnić takim organizacjom wiedzę na temat ich mocnych i słabych stron oraz lepiej wspierać wdrażanie wspólnych działań w celu osiągnięcia synergii.

Organizacje udzielające zamówień mogą być także zainteresowane wzajemnym porównaniem swoich wyników oraz określeniem obszarów wymagających poprawy, nad którymi można pracować, na przykład przez wymianę doświadczeń i współpracę przy opracowywaniu – na podstawie ogólnego programu nauczania – wspólnej oferty szkoleń w odpowiedzi na zidentyfikowane wspólne luki w kompetencjach.

Przykład takiej współpracy może stanowić globalny standard w zakresie zakupów i zarządzania dostawami¹⁵, opracowany przez Międzynarodową Federację Zakupów i Zarządzania Dostawami (International Federation of Purchasing and Supply Management, IFPSM) dla 48 członków tej federacji z całego świata. Stworzony przez IFPSM globalny standard ma służyć pracownikom ds. zakupów i zarządzania dostawami oraz organizacjom, dla których osoby te pracują na całym świecie, odzwierciedla połączenie wiedzy, nauki i umiejętności odpowiednich dla danego zawodu i może stanowić podstawę oceny lub akredytacji programów edukacyjnych (trwających zazwyczaj 3–4 lata, takich jak programy studiów licencjackich). Globalny standard zawiera ogólne stwierdzenia określające cechy lub opisy cech, które powinien wykazywać pracownik zajmujący się daną dziedziną, takie jak posiadanie wszechstronnej wiedzy oraz rozeznania w obszarach strategicznego zarządzania łańcuchem dostaw i rozumienie tych zagadnień lub posiadanie wiedzy na temat poszczególnych narzędzi, technik, modeli i metod w dziedzinie zakupów i zarządzania dostawami oraz rozumienie tych zagadnień. Celem globalnego standardu jest zagwarantowanie pracodawcom, że przyszli pracownicy, którzy ukończyli akredytowany program, posiadają wymagany minimalny poziom wiedzy i umiejętności w danej dziedzinie. Jednocześnie dzięki temu standardowi gwarantuje się studentom, że program edukacyjny, do którego przystępują, zapewni im wiedzę stosowną do potrzeb pracodawców oraz kwalifikacje uznawane na całym świecie.

¹⁴ Narzędzie z zakresu strategii udzielania zamówień publicznych Norweskiej Agencji ds. Zarządzania Publicznego i Administracji Elektronicznej: <https://www.anskaffelser.no/verktoy/analyseverktoy/selvevaleringsverktoy&usq=ALkJrhiA628FD0DAnxnjBiJXndX-ydwSXA>

¹⁵ Globalny standard Międzynarodowej Federacji Zakupów i Zarządzania Dostawami: <https://www.ifpsm.org/global-standard>

3.5. Opracowywanie oficjalnych profili zawodowych

W ramach ogólnego zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej niektóre państwa członkowskie prowadzą bazę danych lub rejestr profili zawodowych służby cywilnej, w tym profili zawodowych związanych z zamówieniami publicznymi. Poszczególne wpisy obejmują opisy stanowisk pracy uwzględniające rodzaje kompetencji, jakie powinni mieć pracownicy ds. zamówień publicznych, oraz rodzaje zadań, jakie powinni być w stanie wykonywać. Matryca kompetencji może stanowić w tym względzie wartościowe narzędzie wspierające, gdyż zapewnia harmonizację tytułów profili zawodowych i umożliwia określanie treści profili zawodowych na podstawie tego samego punktu odniesienia.

Profile zawodowe wykorzystuje się także w celu opracowywania opisów stanowisk pracy do celów rekrutacji (zob. przypadek użycia 6). Jeżeli organizacje, regiony i rządy będą wykorzystywać ramy ProcurComp^{EU} jako punkt odniesienia w celu definiowania swoich profili zawodowych, przyczynią się także do tego, by funkcja związana z udzielaniem zamówień została uznana za zawód.

Organizacje i zespoły udzielające zamówień, które chcą wykorzystywać narzędzia ProcurComp^{EU}, powinny z góry poświęcić pewną ilość czasu na uważne nakreślenie i opracowanie swoich profili zawodowych, ponieważ ułatwi to członkom personelu ich późniejsze wykorzystanie. Wszyscy członkowie personelu (pracujący zarówno w pełnym, jak i w niepełnym wymiarze czasu pracy) zaangażowani w co najmniej jedno działanie związane z zamówieniami powinni mieć profil zawodowy dostosowany do pełnionej roli oraz odzwierciedlający wykonywane zadania i obowiązki. Takie profile zawodowe umożliwiają członkom personelu wykonywanie ich konkretnej pracy w ich konkretnej organizacji oraz dokonywanie oceny tylko tych kompetencji, które są wymagane do wykonywania ich pracy.

Przykład wykorzystania profili zawodowych można znaleźć także w urzędowym rejestrze profili zawodowych państwowej służby cywilnej (RIME¹⁶) ustanowionym przez dyrekcję ds. zamówień publicznych państwa francuskiego. W rejestrze zdefiniowano rodzinę zawodów związanych z zamówieniami, która obejmuje pięć profili zawodowych wykorzystywanych przez administrację państwa francuskiego do celów rekrutacji i oceny wyników. Każdy profil zawodowy obejmuje konkretne elementy dotyczące wiedzy na temat celów oraz wiedzy eksperckiej, podobne pod względem treści do poziomów biegłości w matrycy kompetencji.

Innym przykładem może być baza danych na temat stanowisk/funkcji z zakresu zamówień opracowana przez szkockie instytucje zamawiające z wykorzystaniem krajowych ram rozwoju kompetencji z zakresu zamówień¹⁷. Uwzględnione stanowiska/funkcje objęły m.in.: pracownika ds. zakupów, kierownika kontraktu, lidera zespołu, administratora, kierownika ds. danej kategorii, specjalistę ds. zamówień korporacyjnych, dyrektora działu zamówień, głównego specjalistę ds. zamówień, asystenta ds. zamówień, kierownika ds. e-zamówień, starszego specjalistę ds. zamówień, koordynatora zamówień oraz partnera biznesowego w dziedzinie zamówień.

3.6. Rekrutowanie personelu zajmującego się zamówieniami

Rekrutacja może być preferowanym podejściem, jeżeli luki w kompetencjach zidentyfikowane podczas oceny luk w kompetencjach w organizacji (zob. przypadek użycia 2) są większe i nie można ich wypełnić, podnosząc kwalifikacje profili już obecnych w organizacji.

Wykorzystanie w procesie rekrutacji matrycy kompetencji i profili zawodowych może spowodować, że proces zatrudnienia będzie przebiegał szybciej oraz będzie bardziej ukierunkowany i wydajny. Zdefiniowanie profili zawodowych na podstawie matrycy kompetencji zapewni spójność i kompleksowość wszystkich opisów stanowisk pracy. Zapewni także, aby osoby rekrutowane na podstawie tego samego odniesienia miały odpowiednie kompetencje oraz odpowiedni poziom wiedzy i umiejętności, gwarantując tym samym lepsze dopasowanie do obsadzanego stanowiska pracy. Może to także pomóc w lepszym dostosowaniu rekrutacji do celów organizacji.

Treść matrycy kompetencji i narzędzia samooceny można wykorzystać także w celu przeprowadzania rozmów badających poziom kompetencji, w których ocenia się potrzebną wiedzę i umiejętności.

Na przykład Federalna Agencja Zamówień Publicznych (BBG), która jest główną centralną jednostką zakupującą w Austrii, opracowała swoje wewnętrzne ramy kompetencji w dziedzinie zamówień publicznych oraz kompleksowy program nauczania na potrzeby profesjonalizacji swoich pracowników oraz do celów związanych z rekrutacją i przyjmowaniem nowych pracowników. Najpierw opracowuje się opis stanowiska pracy z wykorzystaniem kompetencji wymienionych

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

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

w tych ramach. Podczas procesu rekrutacji ramy kompetencji wykorzystuje się w celu oceny, czy osoba ubiegająca się o pracę rzeczywiście posiada wiedzę i umiejętności w obszarze kompetencji, które BBG potrzebuje uzyskać lub wzmocnić. Kiedy stanowisko zostanie już obsadzone, nowy pracownik bierze udział w programie BBG dla nowych pracowników oraz w serii kursów szkoleniowych, które BBG uznaje za zapewniające minimalną wiedzę i minimalne umiejętności, które powinien posiadać nowy pracownik, by rozpocząć pracę.

3.7. Outsourcing działań związanych z zamówieniami

Wiele instytucji zamawiających zaspokaja swoje krótkoterminowe potrzeby w zakresie wsparcia prowadzonych działań związanych z zamówieniami, zlecając niektóre role lub zadania pracownikom z innych wydziałów swojej organizacji lub zewnętrznym ekspertom. Korzystanie z narzędzi ProcurComp^{EU} może ułatwić ten proces.

Wyniki analizy luk w kompetencjach w danej organizacji można wykorzystać, aby na podstawie planu zamówień publicznych tej organizacji zidentyfikować obszary, w których potrzebna jest dodatkowa wiedza ekspercka, natomiast profile zawodowe i matrycę kompetencji w ramach ProcurComp^{EU} można wykorzystać w celu określenia pożądanego przez daną organizację poziomu wiedzy i umiejętności, a także w celu dokonania oceny przydatności kandydatów (podobnie jak w przypadku użycia 6).

Konkretnie rzecz ujmując, organizacje udzielające zamówień mogą na przykład postanowić włączyć w skład komisji przetargowej zewnętrznych ekspertów, by podczas analizy otrzymanych ofert skorzystać z ich biznesowej lub branżowej wiedzy eksperckiej oraz doświadczenia. W celu określenia umiejętności oraz wiedzy, których posiadanie przez takie osoby jest niezbędne, by mogły one wykonać to zadanie, można wykorzystać matrycę kompetencji.

3.8. Opracowywanie programu nauczania oraz treści szkoleń w zakresie zamówień

Jeżeli luki w kompetencjach zidentyfikowane poprzez wykorzystanie narzędzia samooceny do analizy luk w kompetencjach w organizacji są ograniczone, szkolenie może być preferowanym podejściem w celu podniesienia kwalifikacji członków zespołu ds. zamówień publicznych do docelowego poziomu biegłości.

Rządy oraz organizacje udzielające zamówień mogą wykorzystać ogólny program nauczania jako podstawę do opracowania kompleksowego programu edukacyjnego do celów związanych z rozwojem zamówień publicznych, ukierunkowanymi kursami szkoleniowymi lub z rozwojem Akademii Zamówień Publicznych.

Podobnie duże organizacje udzielające zamówień mogą wykorzystać program nauczania, aby przeprowadzić ustrukturyzowaną ocenę sposobu, w jaki ich istniejąca oferta szkoleniowa może pomóc w wypełnieniu zidentyfikowanych luk w kompetencjach. Na podstawie tego przeglądu organizacje te mogą postanowić zaktualizować treść istniejących kursów w celu zapewnienia ich kompleksowości i dostosowania do ogólnego programu nauczania lub w celu opracowania nowych modułów szkoleniowych.

Małe organizacje, które nie mają możliwości ani środków, by organizować własne kursy szkoleniowe, mogą wykorzystać ogólny program nauczania w celu identyfikacji dostępnych na rynku kursów szkoleniowych, które byłyby odpowiednie do osiągnięcia celu, jakim jest wypełnienie zidentyfikowanych luk w kompetencjach. Istniejący organizatorzy szkoleń (np. uniwersytety i organizatorzy szkoleń z sektora prywatnego) mogą wykorzystać program nauczania w celu zapewnienia, by ich oferta szkoleniowa była kompleksowa i obejmowała treści istotne z punktu widzenia potrzeb szkoleniowych organizacji udzielających zamówień.

Przykładem programu nauczania w zakresie zamówień może być program opracowany w Norwegii, gdzie w 2017 r. Norweska Agencja ds. Zarządzania Publicznego i Administracji Elektronicznej (Difi) założyła Akademię Zamówień Publicznych¹⁸. Akademia powstała, aby podnieść ogólny poziom profesjonalizacji personelu zajmującego się zamówieniami w Norwegii oraz aby wzmocnić rekrutację pracowników ds. zamówień publicznych w celu spełnienia przyszłych potrzeb instytucji zamawiających. Akademia oferuje programy w dziedzinach badań naukowych i edukacji. Program edukacyjny obejmuje różne dziedziny związane z zamówieniami, m.in.: gospodarkę i prawo, zarządzanie projektami, dialog rynkowy, analizę rynku, umiejętności negocjacyjne, psychologię organizacyjną, innowacje oraz społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw.

¹⁸ Norweska Akademia Zamówień Publicznych: <https://anskaffelsesakademiet.no/om-anskaffelsesakademiet/>

Również Austriacka Federalna Agencja Zamówień Publicznych (BBG) opracowała w ostatnim czasie kompleksowy program nauczania dla swoich pracowników. Program ten oferuje się także innym centralnym jednostkom zakupującym. Prace nad programem nauczania rozpoczęły się od identyfikacji kluczowych kompetencji i efektów uczenia się, które są potrzebne pracownikom ds. zamówień publicznych w organizacji. Na tej podstawie BBG opracowała kurs, dzięki któremu pracownicy o różnym poziomie wiedzy i umiejętności będą mogli osiągnąć docelowy poziom biegłości.

3.9. Opracowywanie programów certyfikacji

Jeżeli chodzi o profesjonalizację zamówień publicznych, nasila się tendencja do wprowadzania oficjalnych certyfikacji dla ekspertów ds. zamówień publicznych. W ramach programu certyfikacji określa się listę zagadnień, które kandydat musi opanować, aby uzyskać certyfikat. W celu zapewnienia, aby zagadnienia te zostały opanowane, programowi certyfikacji może towarzyszyć zalecany program nauczania oraz wymagane jest zdanie pisemnego egzaminu.

Programy certyfikacji propagują profesjonalizację poprzez waloryzację szerszego zestawu umiejętności, które musi mieć praktyk zamówień publicznych, by dobrze wykonywać swoją pracę, a także poprzez wymóg, by wykwalifikowani pracownicy byli zaangażowani w postępowania o udzielenie zamówienia, zwłaszcza te powyżej określonej wartości minimalnej.

Taki program certyfikacji ustanowiono w Chorwacji w kontekście przystąpienia tego kraju do UE. W ramach tego systemu wymaga się od kandydata na certyfikowanego eksperta ds. zamówień publicznych uczestnictwa w 50-godzinym szkoleniu oraz zdania pisemnego egzaminu. Certyfikacja jest ważna przez trzy lata i może zostać odnowiona po ukończeniu 32-godzinnego kursu odświeżającego wiedzę. Program nauczania w ramach certyfikacji obejmuje szereg tematów, m.in.: przepisy, strategie wdrażania, ocenę oraz zapobieganie nadużyciom finansowym i korupcji. W związku z tym programem nie nakłada się jednak na wszystkich nabywców publicznych obowiązku zapewnienia certyfikacji ich pracowników. Wymaga się natomiast, by każde postępowanie o udzielenie zamówienia było weryfikowane przez certyfikowanego nabywcę, przy czym taki certyfikowany nabywca może być pracownikiem tej organizacji, członkiem personelu innej organizacji lub prywatnym usługodawcą, np. konsultantem lub prawnikiem.

Narzędzia ProcurComp^{eu} można wykorzystać do wsparcia rozwoju programu certyfikacji, w szczególności w celu zapewnienia kompleksowości programu nauczania oraz doboru odpowiednich poziomów biegłości dla różnych kompetencji. Matrycę kompetencji można wykorzystać do pomocy w definiowaniu kompetencji, wiedzy i umiejętności wymaganych przez program certyfikacji, natomiast ogólny program nauczania może pomóc w stworzeniu treści modułów szkoleniowych, w których trzeba będzie uczestniczyć w ramach programu certyfikacji. Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, że żaden program certyfikacji nie powinien prowadzić do jakichkolwiek ograniczeń w procesie zatrudniania ze względu na przynależność państwową lub miejsce zamieszkania. Nie powinno ono także prowadzić do formułowania jakichkolwiek nieproporcjonalnych wymagań¹⁹.

¹⁹ Zob. dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/958 z dnia 28 czerwca 2018 r. w sprawie analizy proporcjonalności przed przyjęciem nowych regulacji dotyczących zawodów, Dz.U. L 173 z 9.7.2018. Dokument dostępny pod adresem: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32018L0958>

ProcurComp^{EU}

Europejskie ramy kompetencji dla specjalistów ds. zamówień publicznych

CZĘŚĆ I. MATRYCA KOMPETENCJI

CZĘŚĆ I. MATRYCA KOMPETENCJI PROCURCOMP^{EU}

1. JAK INTERPRETOWAĆ MATRYCĘ KOMPETENCJI PROCURCOMP^{EU}?

1.1. Struktura matrycy kompetencji

W matrycy kompetencji określono kluczowe kompetencje, które powinni wykazywać specjaliści ds. zamówień publicznych, aby w skuteczny i wydajny sposób wykonywać swoją pracę oraz przeprowadzać postępowania o udzielenie zamówienia publicznego, które zapewniają optymalne wykorzystanie środków.

Matryca kompetencji zawiera **30 kompetencji** pogrupowanych w **dwie kategorie**:

- **kompetencje specyficzne dla zamówień** obejmujące kompetencje niezbędne na każdym etapie cyklu życia zamówień publicznych. Wynikają one z wiedzy i umiejętności wymaganych do wykonywania głównych zadań i działań na etapie zamówień publicznych;
- **kompetencje miękkie** reprezentujące umiejętności miękkie, które powinni posiadać specjaliści do spraw zamówień publicznych, aby opanować kompetencje specyficzne dla zamówień. Kompetencje miękkie uzupełniają zatem kompetencje specyficzne dla zamówień. Ze względu na swój charakter kompetencje miękkie są kompetencjami przekrojowymi.

W ramach każdej kategorii kompetencje dodatkowo pogrupowano w **grupy kompetencji**, jak przedstawiono na rysunku poniżej.

Rysunek 1: Grupy kompetencji



Kompetencje specyficzne dla zamówień:

- **Grupa „horyzontalne”** obejmuje kompetencje mające zastosowanie na wszystkich etapach cyklu życia zamówień publicznych.
- **Grupa „przed udzieleniem zamówienia”** obejmuje wszystkie kompetencje wymagane do wykonywania wszelkich zadań i działań mających miejsce przed udzieleniem zamówienia publicznego.
- **Grupa „po udzieleniu zamówienia”** zawiera kompetencje niezbędne na etapie zarządzania umową w sprawie zamówienia publicznego i po zakończeniu tego etapu.
- **Kompetencje miękkie:**

- W grupie „osobiste” ujęto zachowania, umiejętności i cechy, które powinni posiadać specjaliści ds. zamówień publicznych, jak również nastawienie, które powinni wykazywać zgodnie ze swoim profilem zawodowym.
- Na grupę „międzyludzkie” składają się kompetencje umożliwiające pracownikom ds. zamówień publicznych interakcję i współpracę z innymi pracownikami w sposób najbardziej profesjonalny.
- Grupa „wyniki” obejmuje wszystkie kompetencje, które muszą posiadać specjaliści ds. zamówień publicznych, aby zwiększyć optymalne wykorzystanie środków w ramach postępowań o udzielenie zamówienia publicznego.

1.2. Przegląd 30 kompetencji ProcurComp^{EU}

Przegląd 30 kompetencji zawartych w Matrycy kompetencji jest dostępny w poniższej tabeli.

Tabela 1: Przegląd kompetencji

Rodzaj kompetencji	Grupa kompetencji	Kompetencja
SPECYFICZNE DLA ZAMÓWIEŃ	Horyzontalne	1. Planowanie
		2. Cykl życia
		3. Prawo
		4. e-Zamówienia i inne narzędzia IT
		5. Zrównoważone zamówienia publiczne
		6. Zamówienia publiczne innowacyjne
		7. Specyficzne dla danej kategorii
		8. Zarządzanie dostawcami
		9. Negocjacje
	Przed udzieleniem zamówienia	10. Ocena potrzeb
		11. Analiza rynkowa i zaangażowanie rynkowe
		12. Strategia udzielania zamówień publicznych
		13. Specyfikacje techniczne
		14. Dokumentacja przetargowa
		15. Ocena ofert
	Po udzieleniu zamówienia	16. Zarządzanie umowami
		17. Certyfikacja i płatność
		18. Sprawozdawczość i ocena
		19. Rozwiązywanie konfliktów i mediacje
MIĘKKIE	Osobiste	20. Zdolności dostosowawcze i modernizacja
		21. Myślenie analityczne i krytyczne
		22. Komunikacja
	Międzyludzkie	23. Etyka i przestrzeganie przepisów
		24. Współpraca
		25. Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami
		26. Zarządzanie zespołem i przywództwo
		27. Świadomość organizacyjna
	Wyniki	28. Zarządzanie projektem
		29. Ukierunkowanie na wyniki
		30. Zarządzanie ryzykiem i kontrola wewnętrzna

1.3. POZIOMY BIEGŁOŚCI

Matryca kompetencji składa się z opisów kompetencji i opisów poziomów biegłości.

W **opisach kompetencji** przedstawiono szczegółowe wyjaśnienie każdej kompetencji oraz pojęcia i strategie leżące u jej podstaw. W stosownych przypadkach w opisach kompetencji wskazano również **wiedzę** wymaganą do opanowania danej kompetencji, mianowicie informacje faktyczne o każdej kompetencji, którą specjaliści ds. zamówień publicznych mogą nabyć w drodze kształcenia lub szkolenia.

Rodzaj wiedzy dla określonej kompetencji pozostaje taki sam, natomiast zakres wiedzy i umiejętności wzrasta zgodnie z **czterema poziomami biegłości**: 1. podstawowym, 2. średnio zaawansowanym, 3. zaawansowanym, 4. eksperckim.

W **opisach poziomów biegłości** określono **umiejętności i obowiązki**, które specjaliści ds. zamówień powinni być w stanie wykazać i realizować na konkretnym poziomie. Co do zasady opanowanie umiejętności wymaganych na konkretnym poziomie wiąże się z opanowaniem umiejętności wymaganych na wszystkich wcześniejszych poziomach biegłości.

Wspomniane cztery poziomy biegłości wyjaśniono w poniższej tabeli.

Tabela 2: Opisy poziomów biegłości

Poziomy biegłości ProcurComp^{EU}	Opis poziomów biegłości
1. Poziom podstawowy	<ul style="list-style-type: none"> • wykazywanie się podstawową faktyczną wiedzą/świadomością na temat zamówień publicznych; • posiadanie podstawowych umiejętności praktycznych, wymaganych, aby wykorzystać stosowne informacje do wykonywania prostych zadań i działań dotyczących procedur udzielania zamówień; • wykonywanie pracy o wysokiej jakości i nabywanie nowych umiejętności pod bezpośrednim nadzorem i w zorganizowanym kontekście.
2. Poziom średnio zaawansowany	<ul style="list-style-type: none"> • wykazywanie się wiedzą faktyczną i teoretyczną z dziedziny zamówień publicznych i dziedzin pokrewnych; • posiadanie szeregu umiejętności poznawczych i praktycznych, wymaganych, aby wykorzystać stosowne informacje do wykonywania powtarzalnych zadań związanych z zamówieniami publicznymi oraz rozwiązywania prostych problemów; • zdolność do przeprowadzenia procedur udzielania zamówień oraz związanych z nimi zadań przy nieznacznym nadzorze.
3. Poziom zaawansowany	<ul style="list-style-type: none"> • wykazywanie się zaawansowaną wiedzą faktyczną i teoretyczną z dziedziny zamówień publicznych; • wykazywanie szeregu zaawansowanych umiejętności praktycznych niezbędnych do sprostania złożonym i rzadziej wykonywanym zadaniom oraz rozwiązywania problemów, z zastosowaniem innowacyjnych metod i podejść; • przyjmowanie odpowiedzialności za realizację zadań związanych z zamówieniami publicznymi, zarządzanie wkładem ze strony innych specjalistów ds. zamówień oraz podejmowanie kluczowych decyzji na różnych etapach postępowań o udzielenie zamówienia publicznego. Zdolność szybkiego dostosowania swojego zachowania do innych osób i szczególnych okoliczności.
4. Poziom ekspercki	<ul style="list-style-type: none"> • wykazywanie się kompleksową, specjalistyczną wiedzą praktyczną i teoretyczną z dziedziny zamówień publicznych na poziomie eksperckim; • posiadanie rozszerzonego zakresu technik, metod i umiejętności niezbędnych do rozwiązywania złożonych kwestii, opracowywania innowacyjnych rozwiązań oraz wnoszenia wkładu w poszerzanie wiedzy w organizacji na temat zamówień publicznych;

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• sprawowanie przywództwa oraz śledzenie na bieżąco najnowszych zmian w dziedzinie zamówień publicznych poprzez udział i uczestnictwo w kluczowych wydarzeniach związanych z zamówieniami publicznymi, skierowanych zarówno do odbiorców będących ekspertami, jak i odbiorców spoza kręgu ekspertów, oraz kształtowanie polityki i wizji organizacji na tej podstawie. |
|--|---|

2. MATRYCA KOMPETENCJI PROCURCOMP^{EU}

2.1. Kompetencje specyficzne dla zamówień

Grupa kompetencji horyzontalnych

KOMPETENCJA 1: PLANOWANIE

Opis

Formułowanie, opracowywanie i wdrażanie **planowania zamówień**, które sprawia, że strategiczne wybory organizacji przekładają się na to, gdzie i w jaki sposób zamówienia publiczne należy wykorzystać do optymalnego zakupu wymaganych dostaw, usług lub robót budowlanych zgodnie z założeniami realizowanych polityk. Powinno ono uwzględniać:

- priorytety realizowanych polityk i strategii organizacji;
- właściwe strategie polityk na szczeblu krajowym;
- przyjęte plany budżetowe i dostępne zasoby;
- ocenę, czy zamówienie publiczne jest odpowiednim wariantem do zaspokojenia określonej potrzeby;
- potrzebę nadania priorytetów i zarządzania terminowością;
- potencjalne możliwości i rodzaje ryzyka w procesie wdrażania.

WIEDZA NA TEMAT: planowania zamówień publicznych i priorytetów strategicznych organizacji, w tym planów budżetowych i opcji wdrażania, a także właściwych strategii i polityk na szczeblu krajowym.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- wykonywania podstawowych zadań z zakresu planowania zamówień publicznych, takich jak gromadzenie i konsolidacja wkładów ze strony różnych działów;
- wdrażania planowania zamówień publicznych w swojej codziennej pracy.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- dostarczenia badań i zgromadzenia materiałów do planowania zamówień publicznych zgodnie z polityką i celami strategicznymi organizacji;
- udzielania pomocy we wdrażaniu planu zamówień publicznych organizacji zgodnie z budżetem i terminami;
- zapewnienia, aby codzienna praca była dostosowana do planowania zamówień publicznych i wносиła wkład w jego realizację zgodnie z priorytetami polityki i priorytetami strategicznymi.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- koordynacji przygotowania planu zamówień publicznych w organizacji oraz wydawania zaleceń co do ostatecznego planowania i terminów;
- przewidywania potencjalnych możliwości i wyzwań oraz ograniczania ryzyka w procesie wdrażania;
- monitorowania wdrażania planu, aby zapewnić powodzenie polityki;
- przekazywania decydom informacji zwrotnych na temat wdrażania planu.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- określenia wizji organizacji dotyczącej strategii w zakresie zamówień publicznych i strategii pokrewnych;
- ustanowienia planu zamówień publicznych i budżetu, z naciskiem na rezultaty i korzyści polityki;
- działania jako punkt odniesienia w kwestiach zamówień publicznych dla decydentów wysokiego szczebla, w tym przedstawiania informacji zwrotnych na szczeblu politycznym;
- propagowania funkcji udzielania zamówień w ogólnej strategii organizacji.

KOMPETENCJA 2: CYKL ŻYCIA

Opis

Cykl życia zamówień publicznych składa się z różnych etapów, od planowania i okresu poprzedzającego publikację po okres po udzieleniu zamówienia i zarządzanie umowami. Każdy etap wpływa na charakter kolejnych etapów. Zrozumienie ogólnego cyklu życia i oddziaływań między etapami w szeregu procedur jest konieczne do opracowania i wdrażania solidnych postępowań o udzielenie zamówienia. Umożliwia to przewidywanie ryzyka i możliwości, tym samym poprawiając efektywność i optymalne wykorzystanie środków.

WIEDZA NA TEMAT: cyklu życia zamówień publicznych od okresu przed publikacją do okresu po udzieleniu zamówienia oraz na temat tego, w jaki sposób poszczególne etapy oddziałują na siebie nawzajem.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- udzielania pomocy w monitorowaniu realizacji poszczególnych etapów cyklu życia zamówień publicznych ze zrozumieniem interakcji między etapami oraz monitorowaniu ryzyka

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- realizacji poszczególnych etapów cyklu życia zamówień publicznych ze zrozumieniem interakcji między etapami, czynników ryzyka oraz możliwości, które oferują.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- zarządzania wszystkimi etapami cyklu życia zamówień publicznych ze zrozumieniem, w jaki sposób oddziałują na siebie nawzajem;
- konsekwentnego stosowania posiadanej wiedzy na temat cyklu życia zamówień publicznych, aby zmaksymalizować efektywność i optymalne wykorzystanie środków;
- przewidywania potencjalnych wyzwań, ryzyka oraz wpływu różnych etapów cyklu życia zamówień publicznych;
- udzielania porad dotyczących stosowania procedur, aby wykorzystać powiązania między etapami.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- nadzorowania wszystkich etapów cyklu życia zamówień publicznych w ramach wielu rodzajów umów;
- kształtowania wewnętrznych strategii i narzędzi w celu wykorzystania powiązań między etapami udzielania zamówień publicznych, aby zmaksymalizować efektywność i optymalne wykorzystanie środków;
- działania jako punkt odniesienia w zakresie zarządzania cyklem życia zamówień publicznych dla osób wewnątrz organizacji i poza nią.

KOMPETENCJA 3: PRAWO

Opis

Specjaliści ds. zamówień publicznych muszą rozumieć i być w stanie zastosować właściwe **ramy prawne na szczeblu krajowym i unijnym** oraz zasady niedyskryminacji, równego traktowania, przejrzystości, proporcjonalności i należytego zarządzania finansami. Obejmuje to sąsiednie obszary prawa i polityki, np.:

- przepisy w zakresie konkurencji, administracji, umów, ochrony środowiska, prawo socjalne, prawo pracy i zobowiązania dotyczące dostępności oraz prawa własności intelektualnej;
- finansowanie UE, przepisy dotyczące budżetu i rachunkowości;
- środki odwoławcze;
- środki walki z korupcją i zwalczania nadużyć finansowych;
- zobowiązania międzynarodowe.

Wiedza na temat prawodawstwa jest również niezbędna do zrozumienia i zapewnienia pożądanego wpływu na system zamówień publicznych oraz na łańcuchy dostaw.

WIEDZA NA TEMAT: prawodawstwa w zakresie zamówień publicznych na szczeblu krajowym i unijnym, a także w sąsiednich obszarach prawa, oraz ich konsekwencji dla zamówień publicznych.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- monitorowania zmian w przepisach krajowych, aby wspierać decyzje organizacji w sprawie zamówień publicznych;
- przeprowadzania postępowań o udzielenie zamówienia zgodnie z ramami prawnymi i najlepszymi praktykami.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- zrozumienia konsekwencji i wpływu prawa zamówień publicznych na system zamówień publicznych i łańcuch dostaw;
- podejmowania decyzji z sprawie zamówień publicznych zgodnie z wymogami polityki oraz udzielania precyzyjnych porad i dostarczania jasnych rozwiązań;
- przeprowadzania badań i analiz dotyczących wpływu unijnego lub krajowego prawa na zamówienia publiczne.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- stosowania różnych aspektów prawodawstwa w zakresie zamówień publicznych, jak również innych ram prawnych mających na nie wpływ;
- podejmowania celowych działań w celu zapewnienia konkretnego wpływu prawa zamówień publicznych na łańcuchy dostaw;
- udzielania pomocy w opracowywaniu praktyk organizacji dotyczących zamówień publicznych zgodnie z kluczowymi kwestiami oraz szerszym kontekstem polityki w dziedzinie zamówień publicznych.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- wnoszenia wkładu w tworzenie polityki organizacji w dziedzinie zamówień publicznych;
- działania jako pośrednik wymiany wiedzy o unijnym i krajowym prawie zamówień publicznych;

- propagowania niewiążących i innowacyjnych przepisów prawnych stwarzających nowe możliwości;
- uczestniczenia w pracach grup roboczych ekspertów ds. prawa zamówień publicznych.

KOMPETENCJA 4: E-ZAMÓWIENIA I INNE NARZĘDZIA IT

Opis

e-Zamówienia i inne systemy i narzędzia IT wspierają cykl życia zamówień publicznych – od publikacji ofert przetargowych po płatność końcową. Zmniejszają one obciążenie administracyjne, zwiększają efektywność oraz wzmocniają przejrzystość i sprawozdawczość postępowań o udzielenie zamówienia. Kluczowe narzędzia obejmują:

- narzędzia etapu przygotowawczego, np. TED i krajowe platformy zamówień publicznych, e-ogłoszenia, standardowe dokumenty przetargowe i wzory ofert;
- narzędzia etapu oferty, np. elektroniczne składanie ofert, jednolity europejski dokument zamówienia, e-Certis;
- narzędzia etapu przetargu, np. katalogi elektroniczne, platformy elektronicznych zamówień publicznych, dynamiczne systemy zakupów, systemy aukcyjne oraz e-fakturowanie;
- inne narzędzia IT na potrzeby przejrzystości danych, zwalczania nadużyć finansowych i walki z korupcją, takie jak rejestry handlowe i rejestry umów w sprawie zamówienia publicznego.

Transformacja cyfrowa udzielania zamówień publicznych wymaga stałego proaktywnego podejścia w celu korzystania z najlepszych dostępnych narzędzi. Wymaga również stałego szkolenia.

WIEDZA NA TEMAT: platform i funkcjonalności e-zamówień wykorzystywanych w ramach organizacji, w tym krajowych i unijnych systemów zamówień publicznych oraz innych właściwych systemów i narzędzi IT.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- wykonywania podstawowych operacji, takich jak przesyłanie danych, z wykorzystaniem dostępnych systemów i narzędzi zamówień publicznych;
- gromadzenia i centralizowania wymaganych wzorów dokumentów do przygotowywania dokumentacji przetargowej.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- wykorzystania dostępnych systemów i narzędzi do wspierania postępowań o udzielenie zamówienia oraz przeprowadzania głównych procedur e-zamówień;
- korzystania ze wzorów dokumentów, krajowej platformy e-zamówień oraz rejestrów umów w sprawie zamówień publicznych;
- korzystania z odpowiednich systemów i narzędzi zamówień publicznych w celu zapewnienia przejrzystości procesu udzielania zamówień;
- korzystania z dostępnych danych pochodzących z systemów, aby ocenić ryzyko stosowania przez dostawców praktyk antykonkurencyjnych (takich jak zmowa).

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- wdrożenia stosowania szerokiej gamy systemów i narzędzi zamówień publicznych;
- analizowania danych na temat zamówień publicznych do celów monitorowania budżetu i przewidywania kolejnych zamówień publicznych;
- identyfikowania niewydolności w stosowaniu przez organizację systemów i narzędzi oraz przedstawiania sugestii dotyczących usprawnień;
- zapewnienia, aby wszyscy użytkownicy mieli odpowiedni dostęp i odbyli stosowne szkolenia oraz zdolność do działania jako agent ds. zarządzania zmianą podczas wdrażania nowo przyjętego systemu lub narzędzia.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- propagowania systemów i narzędzi zamówień publicznych oraz do zachęcania do stosowania kultury profesjonalizacji wewnątrz organizacji;
- wykorzystywania danych na temat zamówień publicznych do określenia tendencji w zakresie zamówień publicznych oraz doskonalenia procedur udzielania zamówień przez organizację;
- wnoszenia wkładu na rzecz wprowadzania lub opracowywania nowych systemów i narzędzi zamówień publicznych lub udoskonalania istniejących, jak również opowiadania się na szczeblu politycznym za stosowaniem najnowszych dostępnych systemów i narzędzi;
- uczestniczenia w pracach grup roboczych ekspertów, ukierunkowanych na rozwój i wspieranie stosowania systemów i narzędzi zamówień publicznych na szczeblu krajowym i międzynarodowym.

KOMPETENCJA 5: ZRÓWNOWAŻONE ZAMÓWIENIA PUBLICZNE

Opis

W ramach **zrównoważonych zamówień publicznych** włącza się do postępowań o udzielenie zamówienia cele polityki publicznej, takie jak zielone zamówienia publiczne, społecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne oraz zapewnianie rzeczywistej konkurencji i uczestnictwa MŚP. Przyczynia się to do zmniejszenia wpływu zamówień publicznych na środowisko, do osiągania celów społecznych oraz do poprawy optymalnego wykorzystania środków na rzecz organizacji i całego społeczeństwa.

Zrównoważone cele można realizować na wiele sposobów:

- kryteria wykluczenia wymagające minimalnego poziomu przestrzegania przez wykonawców i podwykonawców prawa ochrony środowiska i prawa socjalnego;
- kryteria kwalifikacji, które weryfikują kwalifikacje oferenta w zakresie realizacji celów ochrony środowiska i celów społecznych; specyfikacje techniczne obejmujące względy społeczne i środowiskowe, takie jak wymogi dotyczące oznakowań lub zrównoważone procesy produkcji;
- techniki oceny, takie jak rachunek kosztów cyklu życia oraz wykorzystanie środowiskowych lub społecznych kryteriów udzielenia zamówienia;
- klauzule dotyczące realizacji zamówień służące monitorowaniu i egzekwowaniu wysokich norm zrównoważonego rozwoju;
- przepisy sektorowe wymagające na przykład spełniania minimalnych norm efektywności energetycznej oraz przestrzegania zasad horyzontalnych takich jak zobowiązania dotyczące dostępności;
- zielone lub społeczne plany działania na szczeblu państw członkowskich, określające środki wsparcia lub ustanawiające wartości docelowe.

WIEDZA NA TEMAT: celów organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju (środowiskowego i społecznego) oraz powiązanych krajowych polityk, a także dostępnych narzędzi, norm i technik włączania ich do procedury udzielania zamówień.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- zrozumienia zakresu zrównoważonych zamówień publicznych oraz wynikających z tego korzyści w kontekście osiągnięcia celów organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju;
- zrozumienia sposobu wdrażania aspektów zrównoważonych zamówień publicznych, a także zasobów dostępnych na potrzeby ich wdrożenia; zdolność do wspierania wdrażania podejść w zakresie zrównoważonego udzielania zamówień publicznych wewnątrz organizacji;
- gromadzenia danych w celu monitorowania wyników realizacji projektów z zakresu zrównoważonych zamówień publicznych.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- wdrożenia aspektów zrównoważonych zamówień publicznych w specyfikacjach technicznych, kryteriach kwalifikacji i udzielenia zamówienia, klauzulach umownych oraz kluczowych wskaźnikach skuteczności działania;
- korzystania z narzędzi i metod zrównoważonych zamówień publicznych, takich jak normy, rachunek kosztów cyklu życia i oznakowania;
- prowadzenia działań z zakresu badań, analiz i tworzenia sieci kontaktów, które stanowią wsparcie dla decyzji w sprawie zrównoważonych zamówień publicznych;
- monitorowania wpływu projektu na zrównoważony rozwój oraz wyników w zakresie zrównoważonego rozwoju osiągniętych w ramach projektu, w tym zobowiązań podjętych przez wykonawców i podwykonawców.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- realizacji strategii organizacji na rzecz zrównoważonych zamówień publicznych pod względem wartości docelowych, priorytetów i terminów, aby osiągnąć cele organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju;
- podejmowania decyzji o włączeniu aspektów zrównoważonych zamówień publicznych np. do specyfikacji technicznych, kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia, klauzul umownych oraz kluczowych wskaźników skuteczności działania;
- propagowania i zachęcania do korzystania z narzędzi i technik zrównoważonych zamówień publicznych, takich jak normy, techniki rachunku kosztów cyklu życia i oznakowania;
- dokonania przeglądu produktów i usług dostępnych na rynku przez zaangażowanie dostawców i sporządzenie uzasadnienia biznesowego w odniesieniu do zrównoważonych zamówień publicznych na podstawie rachunku kosztów cyklu życia;
- nawiązania kontaktu z zainteresowanymi stronami, które sprzyjają rozwojowi rynków i możliwości zrównoważonych zamówień publicznych;
- zapewnienia istnienia systemu monitorowania wpływu umów na zrównoważony rozwój, w tym zobowiązań podjętych przez wykonawców i podwykonawców.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- opanowania pojęć i stosowania aspektów zrównoważonych zamówień publicznych oraz nadawania priorytetów na podstawie skutków, znaczenia budżetowego oraz wpływu na rynek;
- zapewnienia wsparcia politycznego i propagowania strategii organizacji na rzecz zrównoważonych zamówień publicznych oraz wyznaczania priorytetów w tym zakresie;
- opracowania strategii organizacji na rzecz zrównoważonych zamówień, z określeniem wyraźnego zakresu, wartości docelowych, priorytetów i terminów, oraz zapewnienia jej skutecznej realizacji;
- zidentyfikowania sektorów priorytetowych o dużym wpływie i określenia podejść do przetargów w wybranych sektorach, takich jak budownictwo, żywność i catering, pojazdy oraz technologie informacyjno-komunikacyjne;
- włączenia dobrych praktyk z zakresu zrównoważonych zamówień publicznych w ramach danej organizacji oraz organizacji równorzędnych;
- propagowania rozwoju i szeroko zakrojonego stosowania zrównoważonych zamówień publicznych wewnątrz i na zewnątrz organizacji, uczestniczenia w pracach grup i sieci ekspertów oraz tworzenia partnerstw z innymi organami publicznymi i zainteresowanymi stronami (np. społeczeństwem obywatelskim i organizacjami pozarządowymi), aby promować i usprawnić wdrożenie zrównoważonych zamówień publicznych.

KOMPETENCJA 6: ZAMÓWIENIA INNOWACYJNE

Opis

Zamówienia na innowacje odnoszą się do zamówień publicznych, które obejmują:

- zakup procesu opracowywania innowacyjnych rozwiązań (np. zakup usług badawczych i rozwojowych) lub
- zakup rezultatów stosowania innowacyjnych rozwiązań opracowanych przez inne podmioty (tj. zakup innowacyjnych rozwiązań).

Zamówienia na innowacje pomagają modernizować usługi publiczne, jednocześnie stwarzając przedsiębiorstwom możliwości rozwijania nowych rynków. Dzięki opracowaniu przyszłościowej strategii udzielania zamówień na innowacje oraz uwzględnieniu alternatywnych rozwiązań konkurencyjnych instytucje zamawiające mogą stymulować innowacje od strony popytu, aby zaspokoić zarówno potrzeby krótkoterminowe, jak i potrzeby średnio- i długoterminowe. Dobrze opracowana strategia udzielania zamówień na innowacje zmniejszy ryzyko niskiej wydajności lub braku wydajności zakupionych innowacji poprzez zapewnienie etapowego podejścia od projektowania rozwiązań, ich prototypów i rozwoju po opracowanie i testowanie produktu.

WIEDZA NA TEMAT: celów organizacji w zakresie innowacji oraz powiązanych krajowych polityk, a także dostępnych narzędzi i technik włączania ich do procedury udzielania zamówień.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- zrozumienia, dlaczego i w jaki sposób wdrażane są aspekty zamówień na innowacje oraz sposobu, w jaki mogą dodawać wartość do procedur udzielania zamówień dla organizacji;
- wspierania procesu udzielania zamówień na innowacje wewnątrz organizacji;
- wykonywania podstawowych zadań dotyczących przeprowadzania postępowań o udzielenie zamówień na innowacje z wykorzystaniem dostępnych narzędzi (np. wzorów dokumentów);
- gromadzenia danych do celów monitorowania poziomu wydatków oraz wpływu zamówień na innowacje.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- przygotowania uzasadnienia biznesowego do celów uruchomienia procedury udzielania zamówień na innowacje (w tym analizy kosztów/zysków);
- zrozumienia, w jaki sposób wdrażane są aspekty zamówień na innowacje, w tym kluczowe powstające technologie, oraz sposobu, w jaki mogą one wносить wartość dodaną do celów organizacji;
- prowadzenia wstępnych konsultacji rynkowych w celu oceny luki między potrzebą w zakresie zamówień publicznych a bieżącymi zmianami na rynku oraz prowadzenia analiz i tworzenia sieci kontaktów, stanowiących wsparcie dla decyzji w sprawie rozwiązań dotyczących innowacyjnych zamówień publicznych;
- określenia parametrów postępowania o udzielenie zamówienia (np. poprzez stosowanie wymogów funkcjonalnych lub opartych na wynikach zamiast wymogów opisowych, poprzez ocenę zastosowania wariantów, wybór sprzyjających innowacjom kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia, norm, certyfikacji, oznaczeń jakości, kluczowych wskaźników skuteczności działania i warunków dotyczących praw własności intelektualnej), aby umożliwić innowacyjnym rozwiązaniom konkurowanie z przyjętymi rozwiązaniami;
- monitorowania wpływu innowacji i wyników osiągniętych w ramach projektu.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- wdrażania strategii organizacji na rzecz udzielania zamówień na innowacje zgodnie z celami organizacji;
- podejmowania decyzji o kluczowych wskaźnikach skuteczności działania, które należy włączyć do specyfikacji istotnych warunków zamówienia oraz umów;
- zapewnienia istnienia systemu monitorowania wydatków na zamówienia na innowacje oraz osiągniętych skutków;
- utrzymania szczegółowego przeglądu produktów i usług dostępnych na rynku przez nawiązywanie współpracy z dostawcami i grupami zainteresowanych stron zaangażowanych w innowacje;
- zachęcania branży do inwestowania w badania i rozwój oraz rozszerzenia komercjalizacji w celu wprowadzania na rynek innowacyjnych rozwiązań, w tym kluczowych powstających technologii, o jakości i cenie niezbędnych do wdrożenia na rynku masowym;
- propagowania i zachęcania do korzystania z narzędzi i technik zamówień na innowacje.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- opanowania pojęć i stosowania zamówień na innowacje oraz nadawania priorytetów na podstawie skutków w zakresie innowacji, znaczenia budżetowego oraz ewentualnego wpływu na rynek;
- opracowania i wdrożenia przyszłościowej strategii zamówień na innowacje dla organizacji na podstawie możliwości o znacznym wpływie (np. technologii informacyjno-komunikacyjnych i kluczowych technologii prorozwojowych) oraz skutków osiągniętych za sprawą udzielonych zamówień na innowacje;
- zachęcania danej organizacji i innych do przyjęcia dobrych praktyk zgodnie z unijnymi i krajowymi planami działania w zakresie modernizacji sektora publicznego oraz sektorowymi planami działania w zakresie powstających technologii;
- opowiadania się za rozwojem i szeroko zakrojonym stosowaniem zamówień na innowacje wewnątrz i na zewnątrz organizacji, uczestniczenia w kluczowych wydarzeniach związanych z zamówieniami na innowacje, pracach grup i sieci ekspertów, aby propagować i usprawnić wdrożenie zamówień na innowacje;
- ustanowienia porozumień strategicznych i struktur współpracy z innymi nabywcami, które umożliwiają regularne, skoordynowane lub wspólne udzielanie zamówień.

KOMPETENCJA 7: SPECYFICZNA DLA DANEJ KATEGORII

Opis

Wiedza fachowa specyficzna dla danej kategorii stanowi podstawę postępowania o udzielenie zamówienia. Cechy charakterystyczne kategorii dostaw, usług lub robót (budowlanych), które mają zostać nabyte, muszą być dobrze zrozumiane, w tym poprzez zaangażowanie ekspertów i innych zainteresowanych stron (profesjonalistów i użytkowników końcowych). Strategia udzielania zamówień publicznych oraz związane z nimi dokumenty muszą być dostosowane z myślą o zaspokojeniu określonej potrzeby i maksymalizacji optymalnego wykorzystania środków.

WIEDZA NA TEMAT: cech i specyfiki odnoszących się do jednej kategorii dostaw, usług lub robót budowlanych lub większej liczby takich kategorii, w tym dostawców, parametrów technicznych i warunków rynkowych.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- przeprowadzania badań i dostarczania istotnych informacji na temat kategorii dostaw, usług lub robót budowlanych w celu podejmowania świadomych decyzji.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- sprawdzania, czy wymogi prawne i regulacyjne mają zastosowanie do danej kategorii dostaw, usług lub robót budowlanych (np. zapewnianie minimalnego poziomu zapasów na potrzeby dostaw dla opieki zdrowotnej, wymogi dotyczące przewozu i przechowywania materiałów niebezpiecznych);
- wnoszenia wkładu w określanie wymogów technicznych produktów przy przygotowywaniu specyfikacji technicznych.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- usystematyzowania lub kategoryzowania planowanych wydatków zgodnie z tendencjami rynkowymi, z uwzględnieniem jakości, obsługi, ryzyka i kosztów.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- działania jako punkt odniesienia dla pracowników ds. zamówień i użytkowników na szczeblu organizacyjnym, a nawet na szczeblu krajowym;
- kształtowania polityki organizacyjnej lub krajowej w dziedzinie zamówień publicznych na dostawy, usługi lub roboty budowlane w danej kategorii lub w ramach korzystania z dostaw, usług lub robót budowlanych w danej kategorii;
- przygotowania ukierunkowanych wytycznych tematycznych i rozpowszechnienia najlepszych praktyk opracowanych przez podobne organizacje.

KOMPETENCJA 8: ZARZĄDZANIE DOSTAWCAMI

Opis

Zarządzanie dostawcami obejmuje budowanie i utrzymywanie skutecznych relacji z obecnymi i potencjalnymi przyszłymi dostawcami. Ma to kluczowe znaczenie dla zapewnienia pomyślnej realizacji bieżących umów i przyszłych zaproszeń do składania ofert. Ponadto lepsze zrozumienie dostawców może pomóc pracownikom ds. zamówień w prowadzeniu bardziej solidnych, etycznych, odpowiedzialnych i korzystnych ekonomicznie łańcuchów dostaw przez otwarte kanały komunikacji z dostawcami, w szczególności MŚP. Skutecznym sposobem na realizację tych celów – przy jednoczesnym zapewnieniu, aby komunikacja z podmiotami gospodarczymi na etapie przetargu była zgodna z zasadami udzielania zamówień publicznych (tj. niedyskryminacji, przejrzystości i równego traktowania) i normami etycznymi – jest zapewnianie dostawcom informacji, wytycznych oraz potencjalnego wsparcia i szkoleń (np. w zakresie wykorzystania e-zamówień).

WIEDZA NA TEMAT: strategii i procesów na rzecz budowania relacji z dostawcami i zarządzania nimi zgodnie z zasadami udzielania zamówień publicznych.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- udzielania odpowiedzi na proste pytania dostawców;
- wspierania pracy innych pracowników ds. zamówień na spotkaniach i w ramach innych form komunikacji z dostawcami.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- kontaktowania się bezpośrednio z dostawcami w sprawach umów o niskim stopniu złożoności;
- udzielania porad podmiotom gospodarczym i dostawcom na temat przeprowadzania procedur e-zamówień;
- monitorowania efektywności dostawców, identyfikowania tendencji i podejmowania niezbędnych działań;
- nawiązania rzetelnych relacji współpracy z dostawcami, opartych na zaufaniu, zaangażowaniu, uczciwości i świadomości wzajemnych zobowiązań.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- utrzymania strukturalnych i strategicznych relacji z dostawcami oraz potencjalnymi dostawcami, opartych na zaufaniu, zaangażowaniu, uczciwości i świadomości wzajemnych zobowiązań;
- udzielenia wsparcia dostawcom, w szczególności w zakresie korzystania z systemu e-zamówień;
- analizowania tendencji wśród dostawców oraz wyciągania wniosków pod względem możliwości doskonalenia;
- rozwiązywania przypadków sporów z dostawcami;
- identyfikowania i wspierania etycznych i korzystnych ekonomicznie łańcuchów dostaw.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- utrzymania relacji z dostawcami strategicznymi na wysokim poziomie;
- zbadania możliwości zwiększenia wartości dodanej w złożonych projektach o konsekwencjach politycznych;
- określenia tematów i opracowania treści wsparcia dla dostawców;
- kształtowania i wykorzystywania etycznych i korzystnych ekonomicznie łańcuchów dostaw.

KOMPETENCJA 9: NEGOCJACJE

Opis

Negocjacje można wykorzystać do zabezpieczenia i rozwoju interesów organizacji, a ostatecznie beneficjenta końcowego, poprzez osiągnięcie najlepszego stosunku wartości do ceny. Mają one na celu zapewnienie wzajemnego porozumienia między instytucją zamawiającą a dostawcą, pomimo potencjalnie sprzecznych interesów, odnośnie do sposobu ulepszenia składanych ofert, tak aby w większym stopniu spełniały one warunki określone w dokumentach zamówienia. Negocjacje muszą się odbywać z poszanowaniem ogólnych zasad udzielania zamówień publicznych (tj. niedyskryminacji, przejrzystości i równego traktowania) oraz norm etycznych i norm uczciwości.

WIEDZA NA TEMAT: strategii negocjacji na etapach udzielania zamówień publicznych oraz w trakcie zarządzania umowami, zgodnie z zasadami udzielania zamówień publicznych.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- wykonywania podstawowych zadań związanych z procesem negocjacji;
- wspierania procesu negocjacji gromadzeniem danych i materiałów oraz analizą danych.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- gromadzenia materiałów, danych i informacji, w tym pochodzących od wewnętrznych ekspertów, aby pomóc w przygotowaniu strategii negocjacyjnych;
- udziału oraz aktywnego uczestnictwa w spotkaniach negocjacyjnych;
- prowadzenia negocjacji i rozwiązywania prostych kwestii dotyczących rutynowych projektów o niskim stopniu złożoności;
- udzielania wsparcia w negocjacjach w sprawie projektów o wyższym stopniu złożoności.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- przygotowania strategii negocjacyjnych oraz wypracowania stanowiska negocjacyjnego na podstawie badań i analiz oraz materiałów pochodzących od wewnętrznych zainteresowanych stron;
- udziału w negocjacjach i rozwiązywania złożonych kwestii pojawiających się w odniesieniu do różnych rodzajów zamówień publicznych i umów;
- prowadzenia większości negocjacji w sprawie projektów o wysokim stopniu złożoności (pod względem ryzyka, szczegółów technicznych lub aspektów proceduralnych).

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- prowadzenia złożonych negocjacji operacyjnych i strategicznych dotyczących szerokiego zakresu rodzajów umów i kwestii oraz wielu zainteresowanych stron;
- prowadzenia złożonych negocjacji w sprawie delikatnych pod względem politycznym zamówień publicznych o wysokim stopniu złożoności i ryzyka;
- uzyskania najlepszego stosunku wartości do ceny oraz najlepszych rozwiązań pod względem wnoszenia wkładu w osiąganie celów polityk.

Grupa kompetencji przed udzieleniem zamówienia

KOMPETENCJA 10: OCENA POTRZEB

Opis

Ocena potrzeb jest procesem, w którym określa się potrzeby – w tym możliwy wpływ w zakresie optymalnego wykorzystania środków lub wpływ na środowisko – dotyczące przedmiotu zamówienia publicznego, przy wykorzystaniu różnych środków, w tym:

- nawiązania kontaktów z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami, w ramach samej organizacji lub podmiotów trzecich, w celu określenia ich potrzeb;
- przełożenia określonych potrzeb na planowanie zamówień publicznych w zakresie dostaw, usług lub zgodnie z planem budżetowym organizacji;
- rozważenia agregacji potrzeb związanych z tym samym przedmiotem zamówienia.

WIEDZA NA TEMAT: narzędzi i technik służących do identyfikacji podstawowych potrzeb organizacji i użytkowników końcowych w odniesieniu do przedmiotu zamówienia.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- gromadzenia istotnych informacji z wielu źródeł w zorganizowany sposób (np. z użyciem wzorów);
- utrzymywania kontaktów z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami, aby zrozumieć potrzeby organizacyjne;
- sporządzania pierwszej oceny potrzeb.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- utrzymywania kontaktów z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami, aby zrozumieć zakres bieżących i przewidywalnych potrzeb;
- analizowania i interpretowania zgromadzonych danych oraz wyciągania wniosków przy identyfikowaniu potencjalnych potrzeb;
- identyfikowania podobnych przypadków oraz przedstawiania sugestii dotyczących agregacji potrzeb w celu uzyskania oszczędności;
- samodzielnego działania przy identyfikowaniu potrzeby przeprowadzenia standardowych postępowań o udzielenie zamówienia oraz prowadzeniu takich postępowań.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- zarządzania pełnym procesem analizy potrzeb i interpretacji danych;
- wniesienia fachowej wiedzy technicznej wymaganej w przypadku złożonych postępowań o udzielenie zamówienia;
- współpracy z innymi pracownikami w celu gromadzenia zaawansowanej wiedzy technologicznej do celów sporządzenia specyfikacji technicznych;
- proponowania alternatywnych opcji i rozwiązań, aby lepiej zaspokoić podstawowe potrzeby i realizować podstawowe priorytety oraz skuteczniej wydawać zalecenia;
- wprowadzenia rozwiązań i strategii pomagających w przewidywaniu oraz wypracowywaniu innowacyjnych sposobów służących zaspokojeniu wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb (np. agregacji potrzeb);
- przekazywania w przekonujący sposób wewnętrznym i zewnętrznym zainteresowanym stronom informacji na temat zalecanego podejścia.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- nadzorowania pełnego procesu oceny potrzeb, z myślą o możliwości zwiększenia optymalnego wykorzystania środków i wpływu na cele polityki w całej organizacji;
- udzielania porad w zakresie ewentualnych rozgraniczeń między kosztami inwestycyjnymi i bieżącymi wydatkami w odniesieniu do konkretnego budżetu;
- wywierania wpływu na kluczowe zainteresowane strony w celu wdrożenia szerzej zakrojonej strategii organizacji na rzecz udzielania zamówień publicznych, w tym identyfikacji synergii między organizacjami;
- prowadzenia i kwestionowania strategii identyfikacji potrzeb organizacji i tworzenia kultury wyników i innowacji.

KOMPETENCJA 11: ANALIZA RYNKOWA I ZAANGAŻOWANIE RYNKOWE

Opis

Analiza rynkowa zapewnia dogłębne spojrzenie na to, jakie dostawy i usługi mogą lub nie mogą zostać zapewnione przez rynek, oraz na jakich warunkach. Obejmuje ona gromadzenie informacji na temat kluczowych czynników stymulujących rozwój rynku (np. politycznych, środowiskowych, technologicznych, społecznych) oraz na temat potencjalnych oferentów. Informacje te mogą zostać wykorzystane do określenia strategii udzielania zamówień publicznych (np. podział na części), ceny referencyjnej oraz kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia z myślą o skuteczniejszej realizacji celów organizacji.

Zaangażowanie rynkowe to proces konsultacji, który pomaga określić potencjalnych oferentów i potencjalne rozwiązania, lukę między potrzebą w zakresie zamówień publicznych oraz tym, co rynek jest w stanie zaoferować, lub poinformować rynek o zbliżającym się zamówieniu publicznym. Można stosować różne techniki zaangażowania rynkowego, takie jak kwestionariusze, dialog techniczny, dni otwarte i bezpośrednie e-maile do dostawców, o ile są one wykorzystywane zgodnie z zasadami udzielania zamówień publicznych (tj. niedyskryminacji, przejrzystości i równego traktowania) oraz norm etycznych, norm prywatności, poufności i uczciwości – w celu zapewnienia efektywnej i uczciwej konkurencji.

WIEDZA NA TEMAT: technik i narzędzi analizy rynkowej i zaangażowania rynkowego, które można wykorzystać, aby zrozumieć właściwości rynku dostawców oraz warunki i tendencje rynkowe na potrzeby określenia strategii udzielania zamówień publicznych.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- stosowania zasad przejrzystości, niedyskryminacji i równego traktowania, jak również norm etycznych, norm prywatności, poufności i uczciwości do konsultacji rynkowych;
- gromadzenia informacji z dostępnych źródeł bez angażowania dostawców, aby wspierać ocenę rynku dotyczącą prostych wymogów;
- przygotowywania dokumentacji uzupełniającej.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- stosowania zasad niedyskryminacji, przejrzystości i równego traktowania, jak również norm etycznych i norm uczciwości w konsultacjach rynkowych;
- analizowania i interpretowania badań rynku w celu oszacowania kosztów i przewidywania budżetów;
- oceny potencjalnego wpływu czynników rynkowych z wykorzystaniem stosownych narzędzi.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- dokonania przeglądu analizy rynkowej i zapewnienia kompletności; przeprowadzenia badań rynku dotyczących złożonych potrzeb organizacyjnych zgodnie z zasadami;
- identyfikowania możliwości rynkowych i proponowania środków ograniczających wszelkie zidentyfikowane ryzyko;
- ustanowienia procesów umożliwiających odpowiedniej liczbie dostawców uczestnictwo w konsultacjach rynkowych i procedurach dialogu konkurencyjnego;
- zapewnienia, aby strategie udzielania zamówień publicznych były opracowywane w taki sposób, by odzwierciedlały warunki rynkowe, cele polityki i zidentyfikowane możliwości;
- zidentyfikowania ryzyka dla konkurencji w przypadku ograniczonej oferty rynkowej wynikającego albo z liczby aktywnych dostawców, albo z charakteru usługi lub dostawy.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- wykorzystania warunków i możliwości rynkowych do dostosowania strategii udzielania zamówień publicznych do pojawiających się tendencji rynkowych i kształtowania jej w taki sposób, aby jak najlepiej służyła realizacji celów polityki organizacji;
- udzielania porad w zakresie najlepszych technik zaangażowania rynkowego oraz proponowania sposobów na ograniczenie związanego z nimi ryzyka;
- nadzorowania procesu analizy rynkowej i podejmowania stosownych decyzji na podstawie oceny;
- przewidywania przyszłych zmian i ewentualnego ryzyka w łańcuchu dostaw;
- propagowania kultury zaspokajania i przekraczania wewnętrznych potrzeb oraz maksymalizowania optymalnego wykorzystania środków na szczeblu organizacyjnym;
- zrozumienia i otwierania rynków poprzez wywieranie wpływu na łańcuchy dostaw (np. konsultacje z MŚP) za pośrednictwem zaangażowania rynkowego.

KOMPETENCJA 12: STRATEGIA UDZIELANIA ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH

Opis

Opracowywanie **strategii udzielania zamówień publicznych** polega na celowym wykorzystaniu poszczególnych elementów cyklu życia zamówień publicznych w celu odzwierciedlenia i wykorzystania warunków przedmiotu zamówienia oraz określenia najbardziej odpowiedniego i skutecznego procesu realizacji celów organizacji oraz zapewnienia prawdziwej konkurencji. Powyższe obejmuje określenie najbardziej odpowiedniej opcji spośród:

- rodzajów procedur udzielania zamówień;
- samodzielnego lub wspólnego udzielania zamówień;
- właściwości postępowania, takich jak zakres, czas trwania i podział na części;
- technik i instrumentów elektronicznego składania ofert (aukcje i katalogi elektroniczne oraz dynamiczne systemy zakupów);
- rodzajów umów (np. umowa bezpośrednia lub umowa ramowa) oraz klauzul dotyczących realizacji zamówienia.

WIEDZA NA TEMAT: zakresu dostępnych strategii zamówień publicznych oraz ich składników (np. pod względem wyboru i cech procedur, instrumentów składania ofert, rodzajów umów) na potrzeby realizacji celów organizacji.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- zrozumienia powszechnie stosowanych postępowań o udzielenie zamówienia, technik elektronicznego składania ofert i rodzajów umów;
- wspierania badań nad postępowaniami o udzielenie zamówienia, technikami i instrumentami do celów strategii udzielania zamówień publicznych;
- wnoszenia wkładu na rzecz wsparcia procesu decyzyjnego dotyczącego strategii udzielania zamówień publicznych, np. w drodze streszczania i przekazywania zgromadzonych informacji na temat opcji udzielania zamówień publicznych.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- zrozumienia poszczególnych etapów strategii udzielania zamówień publicznych;
- gromadzenia informacji niezbędnych do podejmowania decyzji i wydawania zaleceń w sprawie strategii udzielania zamówień publicznych, które to decyzje i zalecenia opierają się na danych;
- skutecznego stosowania całego zakresu postępowań o udzielenie zamówienia, technik elektronicznego składania ofert, rodzajów umów i w stosownych przypadkach klauzul dotyczących realizacji zamówienia.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- przedstawiania sugestii co do stosowania różnych postępowań o udzielenie zamówienia oraz technik udzielania zamówień na potrzeby opracowania strategii udzielania zamówień publicznych;
- nadzorowania procesu badań i analizy oraz podejmowania ostatecznej decyzji w sprawie najbardziej odpowiedniej procedury udzielania zamówień;
- zapewnienia, aby dostępne były właściwe zasoby do przeprowadzenia procesu badań i analizy;
- ocenienia i podjęcia działań w celu ograniczenia wszelkiego ryzyka wynikającego ze związanych z różnymi opcjami niekonkurencyjnych zachowań dostawców, z wykorzystaniem wyników analizy rynkowej;
- podjęcia decyzji o kształcie strategii udzielania zamówień publicznych z wykorzystaniem pełnego zakresu procedur i technik udzielania zamówień.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- udzielania praktykom fachowych porad związanych z procesem opracowywania zamówień publicznych oraz wspierania stosowania alternatywnych procedur udzielania zamówień;
- udzielania pomocy w kształtowaniu polityki organizacyjnej i krajowej, aby wesprzeć dobrą strategię udzielania zamówień publicznych;
- analizowania i wdrożenia ustaleń z analizy rynkowej i zaangażowania rynkowego w celu kształtowania strategii udzielania zamówień publicznych.

KOMPETENCJA 13: SPECYFIKACJE TECHNICZNE

Opis

Sporządzanie specyfikacji technicznych polega na przekształcaniu ustaleń z oceny potrzeb i analizy rynkowej w konkretne specyfikacje i kryteria oceny, które można wykorzystać przy ocenie ofert i udzielaniu zamówienia publicznego. Obejmuje to ustalanie w odniesieniu do przedmiotu zamówienia celów oraz minimalnych wymogów, które nie będą zbyt rygorystyczne, dzięki czemu uniknie się zbędnego ograniczania konkurencji. Zapewnianie, aby specyfikacje techniczne były skoncentrowane na rezultatach i nie ulegały dezaktualizacji, ma kluczowe znaczenie dla umożliwienia innowacji i stałego doskonalenia. Podczas sporządzania specyfikacji technicznych nabywcy publiczni powinni mieć już określone kryteria wykluczenia, kwalifikacji i udzielenia zamówienia, które zostaną wykorzystane do oceny ofert mającej na celu ustalenie oferty najkorzystniejszej ekonomicznie. W specyfikacjach technicznych mogą znajdować się również odniesienia do norm i oznakowań w celu zapewnienia jednolitego rozumienia, przejrzystości i równego traktowania.

WIEDZA NA TEMAT: sporządzania specyfikacji technicznych, które umożliwiają potencjalnym oferentom złożenie realistycznych ofert bezpośrednio odpowiadających podstawowym potrzebom organizacji.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- wnoszenia wkładu w przygotowywanie jasnych specyfikacji technicznych;
- dostosowania standardowych lub wcześniej stosowanych specyfikacji istotnych warunków zamówienia do bieżących potrzeb.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- gromadzenia informacji i analiz dotyczących treści technicznej na potrzeby wsparcia opracowywania specyfikacji;
- stosowania kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia oraz ich wpływu na rynek;
- zapewnienia, by specyfikacje techniczne były zgodne z zasadami udzielania zamówień publicznych, zobowiązaniami horyzontalnymi np. w zakresie dostępności oraz wymogami prawnymi specyficznymi dla danego sektora;
- stosowania kryteriów innych niż kryterium cenowe w odniesieniu do rutynowych postępowań o udzielenie zamówienia, w tym nadania odpowiedniego znaczenia kryteriom w celu zapewnienia najlepszej równowagi między ceną i jakością;
- stosowania odniesień do norm i oznakowań w celu zapewnienia bardziej jednolitego rozumienia dokumentów zamówienia przez nabywców i dostawców;
- nawiązania współpracy z ekspertami w celu zrozumienia planów działania w zakresie technologii, które to plany będą stanowić wsparcie przy sporządzaniu specyfikacji technicznych dotyczących zamówień na innowacje.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- sporządzania specyfikacji, w których wykorzystuje się zmiany na rynku i które aktualizuje się zgodnie ze zmieniającymi się potrzebami;
- współpracy z odpowiednimi pracownikami i służbami w celu gromadzenia zaawansowanej wiedzy technologicznej na potrzeby sporządzenia specyfikacji technicznych;
- określenia kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia, aby zapewnić optymalny stosunek wartości do ceny ze zrozumieniem konsekwencji rynkowych i wymogów prawnych oraz w celu potencjalnego wykorzystania norm i oznakowania;
- przekazania członkom zespołu wytycznych dotyczących sporządzania specyfikacji technicznych;
- zrozumienia planów działania w zakresie technologii i wykorzystania ich przy sporządzaniu specyfikacji technicznych.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- udzielania porad lub przewodzenia przy opracowywaniu bardzo złożonych specyfikacji;
- kierowania opracowywaniem innowacyjnych i przyszłościowych specyfikacji wraz z odpowiednimi specjalistami i ekspertami, w tym zastosowania wymogów funkcjonalnych;
- dokonania przeglądu specyfikacji technicznych w przypadku złożonych i prestiżowych zamówień publicznych.

KOMPETENCJA 14: DOKUMENTACJA PRZETARGOWA

Opis

W celu rozpoczęcia postępowania o udzielenie zamówienia należy przygotować **dokumentację przetargową** i określić kryteria wykluczenia, kwalifikacji i udzielenia zamówienia, które stanowią podstawę decyzji o udzieleniu zamówienia. W dokumentacji przetargowej (wraz ze specyfikacjami technicznymi) wyjaśnia się wymogi administracyjne postępowania, uzasadnia szacowaną wartość umowy i określa warunki dotyczące składania i oceny ofert oraz udzielenia zamówień. Może ona obejmować inne elementy, takie jak projekt postanowień umowy, warunki anulowania przetargu oraz modyfikacje, przepisy dotyczące wykonania i rozwiązania umowy itp.

WIEDZA NA TEMAT: treści dokumentacji przetargowej, w tym kryteriów wykluczenia, kwalifikacji i udzielenia zamówienia, które stanowią podstawę decyzji o udzieleniu zamówienia, w celu przeprowadzenia skutecznego postępowania o udzielenie zamówienia.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- wspierania przygotowywania dokumentów zamówienia, takich jak instrukcje dla oferentów, załączniki, które należy wypełnić, oraz projekty umów – na podstawie wytycznych i wzorów;
- zapewnienia jakości procesu sporządzania dokumentacji przetargowej przez zastosowanie właściwej metodyki i właściwych norm.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- sporządzania dokumentów zamówienia zgodnie z polityką organizacji oraz prawem unijnym i krajowym;
- publikacji ogłoszeń o przetargach oraz udzielania odpowiedzi na pytania podmiotów gospodarczych dotyczące wymogów zawartych w dokumentacji przetargowej;
- opracowywania zarówno standardowych, jak i niestandardowych postanowień umownych we współpracy z doradcami prawnymi;
- weryfikacji zgodności i kompletności przygotowanych dokumentów zamówienia.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- opracowywania i uzupełniania dokumentacji przetargowej, która odzwierciedla cele organizacji i stanowi pomoc w maksymalizacji optymalnego wykorzystania środków;
- zapewnienia, aby do ogłoszonych postępowań o udzielenie zamówienia zastosowano właściwą metodykę;
- przewidywania i eliminowania ryzyka związanego z finansowymi i prawnymi aspektami odnośnych dokumentów;
- zatwierdzenia ostatecznej dokumentacji i innych decyzji zarządczych dotyczących procesu.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- wnoszenia wkładu w strategię organizacji w zakresie dokumentacji przetargowej oraz działania jako punkt odniesienia dla innych do celów przeglądu i weryfikacji zgodności;
- opracowywania i realizacji przejrzystej i odpowiedniej strategii sporządzania dokumentacji przetargowej dla organizacji w pełnej zgodności z ograniczeniami i możliwościami prawnymi.

KOMPETENCJA 15: OCENA OFERT

Opis

W celu określenia oferty najkorzystniejszej ekonomicznie proces **oceny ofert** musi zapewniać, aby oferty były oceniane w sposób obiektywny i zgodny z prawem oraz pod kątem kryteriów wykluczenia, kwalifikacji i udzielenia zamówienia określonych w zaproszeniu do składania ofert. Komisji oceniającej powinni przewodniczyć doświadczeni administratorzy, którzy są dobrze zorientowani w swoich rolach, zadaniach i obowiązkach proceduralnych, wspierani przez właściwych ekspertów technicznych w dziedzinie przedmiotu zamówienia, w tym oceny norm i oznakowań. Proces należy udokumentować w celu zapewnienia dowodów i uzasadnienia udzielenia zamówienia.

WIEDZA NA TEMAT: odpowiedniego procesu oceny w zależności od rodzaju procedur udzielania zamówień, w tym na temat roli i obowiązków komisji oceniającej, w celu zapewnienia obiektywnej i przejrzystej oceny wszystkich ofert pod kątem ustalonych wcześniej kryteriów.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- wspierania procesu oceny, w tym do przygotowywania dokumentacji dla komisji oceniającej;
- zarządzania dokumentacją przetargową, w tym przyjmowania ofert i archiwizowania;
- uczestnictwa w ocenie ofert i zapewnienia, aby proces został udokumentowany.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- przeprowadzania oceny pod kątem określonych kryteriów i wydawania zaleceń w celu wsparcia podejmowania decyzji w sprawie udzielenia zamówienia;
- uczestnictwa w charakterze członka z prawem głosu w głosowaniach komisji oceniającej w przypadku rutynowych zamówień;
- wykrycia możliwych przypadków zachowań niekonkurencyjnych i korupcyjnych, takich jak zmowa między dostawcami, w zależności od oferty;
- przygotowania informacji zwrotnych i przekazania ich oferentom;
- udokumentowania procesu oceny zastosowanego do uszeregowania ofert, aby zapewnić właściwą sprawozdawczość i ścieżkę audytu.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- przewodniczenia komisji oceniającej w przypadku większości rodzajów procedur;
- zapewnienia, aby proces oceny był przeprowadzany w sposób spójny, przejrzysty i uczciwy;
- zapewnienia, aby liczba członków panelu oceniającego była odpowiednia oraz aby posiadali oni odpowiednie umiejętności oraz wiedzę i nie pozostawali w konflikcie interesów;
- przekazania zainteresowanym stronom rezultatów oceny przeprowadzonej przez panel oceniający.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- ułatwienia rozstrzygnięcia skomplikowanych spraw, w których trudno ocenić oferty lub w których występuje konflikt interesów;
- przedstawiania sugestii dotyczących mobilizacji stosownych ekspertów do uczestnictwa w pracach komisji oceniających.

Grupa kompetencji po udzieleniu zamówienia

KOMPETENCJA 16: ZARZĄDZANIE UMOWAMI

Opis

Zarządzanie umowami polega na zapewnianiu, aby przedmiot zamówienia został dostarczony zgodnie z warunkami zawartymi w specyfikacjach technicznych i w umowie oraz zgodnie ze wszystkimi wymogami prawnymi i specyfikacjami technicznymi. Obejmuje ono aspekty związane z zarządzaniem, ryzykiem, wynikami (oraz kluczowymi wskaźnikami skuteczności działania), zasadami modyfikacji umów oraz zarządzania finansami w odniesieniu do umów.

W przypadku zamówień na dostawy zarządzanie umowami obejmuje również zarządzanie logistyką i zapasami. Oznacza to zapewnianie, aby towary były dostarczane terminowo i spełniały normy jakości oraz aby dostępność zapasów była utrzymywana w sposób konsekwentny i opłacalny.

WIEDZA NA TEMAT: zasad zarządzania umowami w celu zapewnienia właściwej realizacji, zgodnie ze wszystkimi wymogami prawnymi i specyfikacjami technicznymi, oraz względów związanych z zarządzaniem logistyką i zapasami.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- gromadzenia danych do celów monitorowania realizacji umowy;
- aktualizacji i prowadzenia bazy danych i rejestrów dotyczących umów;
- wspierania funkcji realizacji umowy zgodnie z zakresem, jakością, terminem i budżetem;
- przedstawiania sprawozdań na temat etapów i rezultatów realizacji umowy;
- wspierania zarządzania zapasami oraz informowania, gdy pojawią się problemy z logistyką lub zapasami.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- określenia i wdrożenia planu zarządzania umowami;
- monitorowania wykonania umów pod kątem wcześniej określonych kluczowych wskaźników skuteczności działania;
- przeprowadzania regularnych ocen ryzyka dotyczących umów w sprawie zamówienia publicznego;
- zastosowania warunków umów w różnych okolicznościach;
- udzielania porad dotyczących modyfikacji umowy;
- przygotowywania podstawy do rozwiązania umowy;
- zastosowania środków naprawczych w przypadku uchybień postanowieniom umownym;
- zastosowania bezpośredniego doświadczenia w logistyce i prowadzenia zarządzania zapasami.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- zarządzania portfelem umów do celów udzielania zamówień publicznych na dostawy, roboty budowlane i usługi;
- przewidywania realizacji umowy już na etapie przed udzieleniem zamówienia, aby zminimalizować późniejszą liczbę modyfikacji umowy;
- dostosowania praktyk zarządzania w trudnych sytuacjach;
- podjęcia decyzji w sprawie rozwiązania umowy;
- zrozumienia wszystkich aspektów związanych z prawem umów oraz strategiami zarządzania umowami oraz zdolność do udzielania porad dotyczących tych aspektów;
- dostosowania zarządzania logistyką i zapasami do celów dostawy towarów złożonych.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- nadzorowania zarządzania złożonymi umowami i udzielania porad dotyczących rozwiązywania umów, w przypadku których występują problematyczne kwestie;
- kształtowania polityki zarządzania umowami na szczeblu organizacyjnym lub krajowym;
- zapewnienia ogólnego dostosowania do polityki krajowej lub wymogów prawnych pod względem zarządzania logistyką i zapasami;
- kierowania strategią dotyczącą logistyki i zapasów w całej organizacji w skuteczny i efektywny sposób.

KOMPETENCJA 17: CERTYFIKACJA I PŁATNOŚĆ

Opis

Przed dokonaniem płatności na rzecz wykonawcy za wykonanie dostaw, robót budowlanych lub usług organizacja zamawiająca musi **przeprowadzić kontrolę weryfikacyjną** w celu zapewnienia dostosowania do specyfikacji warunków umowy i wszystkich mających zastosowanie przepisów w zakresie finansów i rachunkowości.

WIEDZA NA TEMAT: zasad weryfikacji oraz ram kontroli finansowej, które zapewniają dostarczanie odpowiednich dostaw, usług lub robót budowlanych zgodnie z warunkami umowy i wszystkimi mającymi zastosowanie przepisami w zakresie finansów i rachunkowości – w celu dokonania płatności.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- gromadzenia faktur i innych dokumentów, które stanowią wsparcie dla procesu weryfikacji udzielenia zamówienia publicznego;
- udzielania pomocy w zapewnianiu jasnej ścieżki audytu w odniesieniu do wszystkich dokonanych płatności.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- dokonania przeglądu dokumentacji wymaganej do celów procesu certyfikacji płatności;
- stosowania właściwych technik i narzędzi do kontroli podwójnych płatności;
- oceniania zgodności dostaw, robót budowlanych lub usług z warunkami rutynowych umów;
- przygotowywania zaleceń dotyczących zatwierdzania lub odrzucania płatności.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- oceniania zgodności dostaw, robót budowlanych lub usług z warunkami złożonych umów;
- opracowywania środków ograniczających ryzyko w celu zapobiegania oszustwom i wykrywania oszustw przy płatnościach, takich jak podwójne płatności;
- podpisywania lub odrzucania wniosków o płatność.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- tworzenia kultury przeprowadzania kontroli weryfikacyjnych w całej organizacji;
- rozwiązywania problemów z płatnościami związanych z niezgodnością dostaw, robót budowlanych lub usług wykonywanych w ramach zamówień o dużej wartości z warunkami umowy.

KOMPETENCJA 18: SPRAWOZDAWCZOŚĆ I OCENA

Opis

Sprawozdawczość i ocena to ocena *ex post* wyników i rezultatów procedury udzielania zamówień służąca stwierdzeniu mocnych i słabych stron oraz wyciągnięciu wniosków na potrzeby przyszłych zaproszeń do składania ofert. Dokonuje się jej na podstawie zgromadzonych istotnych danych zgodnie z organizacyjnymi i krajowymi obowiązkami sprawozdawczymi.

WIEDZA NA TEMAT: narzędzi i technik monitorowania w odniesieniu do wdrażania i realizacji umów.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- wspierania przeprowadzania analizy dotyczącej realizacji zamówienia, w tym poprzez gromadzenie danych z procesu zarządzania zamówieniem publicznym;
- zapewnienia prowadzenia rejestrów wszystkich transakcji oraz ścieżki audytu;
- gromadzenia istotnych danych, które stanowią pomoc w spełnianiu krajowych i organizacyjnych obowiązków sprawozdawczych;

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- przeprowadzania procesu sprawozdawczości i oceny w zakresie zamówienia w celu zapewnienia, aby organizacja wyciągała wnioski z doświadczeń;
- analizowania danych na temat realizacji oraz formułowania wyraźnych ustaleń i zaleceń;
- przeprowadzania weryfikacji *ex post* oraz sporządzania sprawozdań na temat standardowych przypadków osiągnięcia niewystarczających wyników.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- analizowania złożonych przypadków osiągnięcia niewystarczających wyników w celu zidentyfikowania ich podstawowych przyczyn oraz wydawania zaleceń co do środków łagodzących;
- zapewniania przejrzystości danych i ustaleń zgodnie z organizacyjnymi i krajowymi strategiami i normami;
- wdrażania zaleceń z audytu i sprawozdań z weryfikacji *ex post*;
- angażowania dostawców w rozmowy na temat poprawy wyników;

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- analizowania sprawozdawczości w zakresie realizacji zamówienia w celu dokonania oceny wkładu w osiągnięciu celów organizacji;
- dokonania przeglądu sprawozdań na temat złożonych przypadków osiągnięcia niewystarczających wyników;
- nadzorowania wdrażania zaleceń ze sprawozdań z audytu i weryfikacji *ex post*;
- rozwijania kultury angażowania dostawców w ramach organizacji w celu stworzenia wyraźnych kanałów komunikacji do celów informacji zwrotnej i usprawnień.

KOMPETENCJA 19: ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW I MEDIACJE

Opis

Rozwiązywanie konfliktów lub mediacje odnoszą się do procesu obejmującego:

- zapobieganie punktom spornym, nieporozumieniom i konfliktom między stronami oraz rozwiązywanie ich na wszystkich etapach procedury udzielania zamówień oraz zarządzania umowami w celu osiągnięcia porozumienia we wspólnym interesie obu stron;
- zarządzanie skargami złożonymi przeciwko organizacji zgodnie z krajowym systemem odwoławczym;
- zrozumienie krajowego systemu odwoławczego oraz systemu środków odwoławczych i mechanizmów rozwiązywania konfliktów na poszczególnych szczeblach.

WIEDZA NA TEMAT: procesów rozwiązywania konfliktów i mediacji, w tym zarządzania skargami i procedurami w kontekście krajowego systemu odwoławczego.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- identyfikowania potencjalnych konfliktów i kierowania ich na odpowiedni poziom hierarchii zgodnie ze strategią organizacji;
- gromadzenia informacji na potrzeby wsparcia zarządzania skargami.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- przewidywania i podejmowania kroków w celu zapobiegania potencjalnym konfliktom;
- obiektywnego analizowania faktów na temat danej sytuacji i przedstawiania jasnych ustaleń i zaleceń dotyczących potencjalnych rozwiązań;
- uczestniczenia w procesie rozwiązywania konfliktu;
- udzielania pomocy w rozpatrywaniu skarg, np. poprzez sporządzanie stosownych odpowiedzi.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- zarządzania kwestiami proceduralnymi i umownymi, takimi jak roszczenia i spory itp.;
- zarządzania procesem rozwiązywania konfliktu z wykorzystaniem różnych technik rozwiązywania konfliktów, arbitrażu i mediacji;
- przedstawiania zaleceń mających na celu poprawę procedur organizacyjnych dotyczących unikania i rozstrzygnięcia konfliktów oraz skarg.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- kierowania działaniami w przypadku eskalacji konfliktu;
- ostatecznego zatwierdzenia odpowiedzi na skargi;
- wdrażania wniosków wyciągniętych ze spraw odwoławczych na szczeblu krajowym i europejskim, jak również z dobrych praktyk oraz ze spraw, które rozstrzygnięto bez osiągnięcia poziomu oficjalnej skargi;
- tworzenia kultury rozwiązywania konfliktów i mediacji z oferentami i dostawcami.

2.1. Kompetencje miękkie

Grupa kompetencji osobistych

KOMPETENCJA 20: ZDOLNOŚCI DOSTOSOWAWCZE I MODERNIZACJA

Opis

Specjaliści do spraw zamówień publicznych muszą być zdolni do **reakcji i adaptacji** w obliczu zmieniających się zadań i okoliczności. Zmiany takie mogą dotyczyć metod pracy (np. cyfryzacja), oczekiwań obywateli (np. bezpieczeństwo żywności), rozwiązań i wyzwań technologicznych (np. duże zbiory danych i cyberbezpieczeństwo), scenariuszy kryzysowych (np. pandemii, klęsk żywiołowych) oraz wyzwań politycznych (np. zmiana klimatu).

Specjaliści do spraw zamówień publicznych muszą na bieżąco śledzić istotne zmiany w środowisku regulacyjnym, politycznym i technologicznym zamówień publicznych. Muszą zachować otwarty umysł na zmiany warunków, nowe pomysły i punkty widzenia oraz metody pracy. Muszą się dostosowywać, być elastyczni w stosunku do zmian, a nawet mierzyć się ze zmianami poprzez szukanie nowoczesnych i innowacyjnych rozwiązań mających na celu przezwyciężenie nowych wyzwań związanych z zamówieniami publicznymi. Powinni być w stanie ponownie ocenić swoje podejście w sytuacjach kryzysowych w celu zapewnienia zgodności z wymogami, wykorzystując w pełni dostępny zakres elastyczności. Powinni zidentyfikować możliwości uczenia się i rozwoju wspierające sprawne dostosowywanie się do zmian i nowych narzędzi.

WIEDZA NA TEMAT: techniki i narzędzia zarządzania zmianą;

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- pozytywnego przyjęcia nowych priorytetów oraz zastosowania nowych narzędzi i procesów;
- sugerowania sposobów skutecznego funkcjonowania zmiany i wykazywania pozytywnego nastawienia.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- wdrażania nowych technik udzielania zamówień publicznych oraz nowych podejść do ich udzielania zgodnie ze strategiami modernizacji udzielania zamówień publicznych;
- wnoszenia wkładu w otoczenie, które ułatwia zmianę zespołową i indywidualną oraz procesy uczenia się.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- zarządzania wysiłkami na rzecz innowacji i zmian w celu maksymalizacji skuteczności, szybkości odpowiedzi i adaptacji;
- dostosowania wewnętrznych procedur i przepływów pracy zgodnie z wdrożonymi inicjatywami na rzecz zmian;
- przygotowania zespołu ds. zamówień publicznych i organizacji do poradzenia sobie ze zmianą, reakcji na nią i dostosowania się do niej;
- wspierania otoczenia sprzyjającego innowacjom, uczeniu się i rozwojowi oraz zapewnienia, aby potrzeby w zakresie uczenia się i rozwoju zostały zaspokojone.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- poszukiwania innowacyjnych i skutecznych sposobów na usprawnienie procedur udzielania zamówień stosowanych przez organizację – zgodnie z innowacyjnymi tendencjami w obszarze służby cywilnej;
- zidentyfikowania przyszłych kompetencji i wiedzy fachowej wymaganych przez organizację do szybkiej reakcji i adaptacji;
- ustanowienia organizacyjnego kontekstu na potrzeby uczenia się i rozwoju oraz zapewniania profesjonalizacji za pośrednictwem podnoszenia umiejętności specjalistów ds. zamówień publicznych;
- zachęcania do kultury zmian i innowacji, aby zapewnić lepsze rezultaty dla obywateli.

KOMPETENCJA 21: MYŚLENIE ANALITYCZNE I KRYTYCZNE

Opis

Specjaliści ds. zamówień muszą **myśleć analitycznie i krytycznie**, aby dokładnie i obiektywnie oceniać informacje. Stosują oni w tym celu właściwe osądy, przewidują możliwości i zagrożenia oraz rozwiązują problemy w skuteczny i kreatywny sposób.

WIEDZA NA TEMAT: podejść do myślenia analitycznego i krytycznego oraz narzędzi wspomagających takie myślenie.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- gromadzenia i analizowania istotnych danych przy jednoczesnym konsekwentnym stosowaniu obowiązujących podejść jakościowych i ilościowych;
- identyfikowania i sugerowania alternatywnych rozwiązań przy rozwiązywaniu problemów;
- wykazywania się świadomością możliwości i ryzyka w całym cyklu udzielania zamówień publicznych.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- interpretowania tendencji i wzorów przy przetwarzaniu danych;
- dokonania krytycznego przeglądu dokumentów, z zapewnieniem rozważenia konsekwencji i ryzyka;
- analizowania potencjalnego ryzyka oraz podnoszenia świadomości wśród współpracowników i zainteresowanych stron na temat tego ryzyka, a także sugerowania odpowiednich podejść do ograniczania ryzyka.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- rozwijania procesów analitycznych w celu zapewnienia, aby wszystkie istotne czynniki zostały uwzględnione;
- ustanowienia kryteriów oceny danych, przy jednoczesnym uwzględnieniu zarówno bieżących, jak i przyszłych potrzeb;
- dostosowywania podejść do udzielania zamówień publicznych na podstawie sytuacji i wymogów.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- określenia charakteru i zakresu analizy;
- interpretowania wyników analizy w celu wspierania i uzasadniania decyzji strategicznych;
- kierowania monitorowaniem pojawiających się zagrożeń.

KOMPETENCJA 22: KOMUNIKACJA

Opis

Komunikacja ma na celu zapewnienie, aby cele i procesy polityki w dziedzinie zamówień publicznych ogółem oraz cele i procesy poszczególnych postępowań o udzielenie zamówienia były dobrze rozumiane przez zainteresowane strony. Opiera się ona na wykorzystaniu odpowiednich kanałów komunikacji (ustna, pisemna, elektroniczna) w celu przekazania właściwych i dokładnych informacji zgodnie z zasadami niedyskryminacji, przejrzystości i równego traktowania w ramach udzielania zamówień publicznych. Zgodnie z powyższym specjaliści ds. zamówień publicznych muszą dostosowywać środek komunikacji i przekaz do odbiorców docelowych.

WIEDZA NA TEMAT: narzędzi i technik komunikacji oraz sposobu stosowania zasad dotyczących zamówień publicznych w różnych sytuacjach komunikacyjnych.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- aktywnego słuchania, mówienia i pisanie w wyraźny, logiczny i spójny sposób;
- zapewniania skutecznego udostępniania informacji za pośrednictwem różnych kanałów komunikacji;
- wspierania zespołu w opracowywaniu rezultatów komunikacji.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- wykorzystywania umiejętności aktywnego słuchania i umiejętności komunikacyjnych w rozmowach i na spotkaniach;
- przygotowywania szczegółowych i dokładnych rezultatów komunikacji w celu przedstawienia priorytetów w zakresie zamówień publicznych za pośrednictwem strategii komunikacyjnej organizacji.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- prowadzenia strategicznej, angażującej i przekonującej komunikacji o konsekwentnym przekazie dotyczącym wartości i celów;
- wdrożenia strategii organizacji na rzecz komunikacji w odniesieniu do konkretnych projektów zamówień publicznych, z określeniem istotnych rezultatów, nadzorowaniem ich opracowywania i przekazywania oraz stworzeniem struktury zapewniającej dobry przepływ komunikacji.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- stworzenia otwartego i przejrzystego otoczenia dla komunikacji w ramach organizacji i opowiadania się za takim otoczeniem;
- określenia dla organizacji strategii komunikacji w zakresie zamówień publicznych, w ramach której propaguje się priorytety organizacji dotyczące zamówień publicznych;
- propagowania kreatywnych, innowacyjnych i efektywnych metod komunikacji;
- radzenia sobie ze złożonymi wnioskami o udzielenie informacji oraz kontrowersyjnymi problemami związanymi z komunikacją zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

KOMPETENCJA 23: ETYKA I PRZESTRZEGANIE PRZEPISÓW

Opis

Zainteresowane strony zamówienia publicznego muszą zapewnić **przestrzeganie** wszystkich mających zastosowanie przepisów, kodeksów postępowania i wytycznych oraz zgodność z zasadami udzielania zamówień publicznych: równego traktowania, niedyskryminacji, przejrzystości i proporcjonalności.

Wszystkie zainteresowane strony zaangażowane w zamówienie publiczne muszą zapewnić weryfikację w całym zakresie konkretnych zadań, wykorzystując dostępne narzędzia do oceny ryzyka wystąpienia z jednej strony konfliktu interesów, korupcji, a z drugiej strony praktyk antykonkurencyjnych dostawców, takich jak uzgodnienia lub zmywy przetargowe, lub potencjalnych problemów z przestrzeganiem przepisów w ich pracy.

WIEDZA NA TEMAT: mających zastosowanie przepisów i zasad proceduralnych oraz narzędzi, kodeksów i wytycznych pomagających zapewnić ich przestrzeganie.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- demonstrowania etycznych i profesjonalnych zachowań zgodnych z kodeksem postępowania i normami etycznymi organizacji;
- wykazywania orientacji na przestrzeganie przepisów przy przygotowywaniu rezultatów zamówienia.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- zrozumienia i poszanowania polityki organizacji w dziedzinie przestrzegania przepisów, ich zakresu oraz wymogów i ryzyka z nimi związanych;
- zrozumienia i oceny wpływu i konsekwencji naruszenia norm etycznych i polityki przestrzegania przepisów;
- konsultowania się z ekspertami z zakresu prawa oraz ekspertami w danym przedmiocie w przypadku wątpliwości co do praktyk związanych z przestrzeganiem przepisów.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- propagowania kodeksu postępowania i norm etycznych organizacji wśród pracowników;
- dokonania przeglądu i monitorowania projektów zamówień publicznych oraz zapewnienia, aby procesy w łańcuchu dostaw były zgodne z krajową polityką w dziedzinie etyki;
- przedstawienia praktycznych zaleceń dotyczących zwiększenia zgodności z polityką przestrzegania przepisów i polityką regulacyjną obowiązującymi w organizacji.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- opracowania kodeksu postępowania i etyki organizacji oraz – za pośrednictwem wytycznych, szkolenia i przywództwa – stworzenia warunków do jego przestrzegania przez pracowników;
- stworzenia kultury przestrzegania przepisów w organizacji oraz dostosowania jej do regulacji rządowych i polityki rządowej;
- monitorowania działań i planów, które prowadzą do skutecznego przestrzegania przepisów i ciągłego doskonalenia;
- analizowania i identyfikowania problemów z przestrzeganiem przepisów, które mogą stanowić zagrożenie dla jakości pracy i rozwoju organizacyjnego.

Grupa kompetencji międzyludzkich

KOMPETENCJA 24: WSPÓŁPRACA

Opis

Żaden pracownik ds. zamówień publicznych nie działa w odosobnieniu. Aby osiągnąć sukces, specjaliści ds. zamówień muszą **współpracować** ze sobą nawzajem oraz ze swoim otoczeniem. Oznacza to pracę w zespołach i zachęcanie do dzielenia się pomysłami i strategiami, a także gromadzenie wkładu i wiedzy fachowej. Ma to zastosowanie w równym stopniu do małej organizacji, w której nabywca publiczny będzie musiał polegać zarówno na wewnętrznych, jak i zewnętrznych zainteresowanych stronach, co do większych organizacji i centralnych jednostek zakupujących, w których istnieje świadoma strategia budowania multidyscyplinarnych zespołów ds. zamówień publicznych w odniesieniu do konkretnych postępowań o udzielenie zamówienia (np. prawnik, ekonomista, specjalista lub ekspert w danym przedmiocie).

WIEDZA NA TEMAT: narzędzi i technik współpracy.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- uwzględnienia swojej roli oraz aktywnego wnoszenia wkładu w osiąganie celów zespołu ds. zamówień publicznych;
- zrozumienia znaczenia budowania relacji opartych na zaufaniu i rzetelności;
- stosowania umiejętności interpersonalnych we współpracy z członkami zespołu;
- postępowania uczciwie i sprawiedliwie z innymi osobami, ze zrozumieniem i szacunkiem.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- wnoszenia wkładu w dynamikę zespołu, aby zapewnić pozytywne relacje zawodowe oparte na współpracy, umożliwiające sukces zespołu;
- rozwinięcia i wzmocnienia relacji w ramach poszczególnych działów oraz z zainteresowanymi stronami, obywatelami, dostawcami itp.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- propagowania znaczenia i korzyści płynących z różnorodności i integracji w ramach zespołów ds. zamówień publicznych;
- wymiany wiedzy z innymi osobami przy jednoczesnym uznaniu ich doświadczenia i umiejętności;
- ułatwiania wymiany wiedzy fachowej i zasobów z zespołami oraz między nimi, uwzględniając ich wymiar strukturalny, funkcjonalny i kulturalny;
- budowania silnych zespołów, które czerpią korzyści z różnic w wiedzy fachowej, kompetencjach i pochodzeniu.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- rozwijania ducha i kultury zespołu na rzecz skutecznej pracy i współpracy zespołowej;
- propagowania sprzyjającego otoczenia dla pracy zespołowej, co ma służyć osiągnięciu wyników;
- wykorzystania korzyści wynikających ze zróżnicowanych zespołów i współpracy zainteresowanych stron, aby osiągnąć wyniki organizacyjne;
- działania jako wzór do naśladowania i pokazywania dobrych przykładów współpracy w organizacji.

KOMPETENCJA 25: ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z ZAINTERESOWANYMI STRONAMI

Opis

Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami oznacza tworzenie i utrzymywanie solidnych stosunków wewnętrznych i zewnętrznych opartych na wzajemnym zaufaniu i wiarygodności. Specjaliści ds. zamówień publicznych muszą często współpracować z zainteresowanymi stronami, aby osiągnąć cele organizacji i przyczynić się do zrównoważonego rozwoju relacji z zainteresowanymi stronami.

WIEDZA NA TEMAT: kluczowych pojęć i metod zarządzania relacjami z zainteresowanymi stronami.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- zidentyfikowania wewnętrznych i zewnętrznych zainteresowanych stron oraz zrozumienia ich potrzeb;
- utrzymywania dobrych relacji współpracy z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami na szczeblu operacyjnym;
- uwzględnienia punktów widzenia wszystkich zainteresowanych stron przy analizowaniu problemów i możliwości;
- poszukiwania rozwiązań, które zrównoważą potrzeby różnych zainteresowanych stron, oraz wyszukiwania rozwiązań korzystnych dla wszystkich.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- zapewnienia, aby potrzeby zainteresowanych stron zostały wysłuchane i skutecznie zaspokojone;
- rozwinięcia dobrych, opartych na wzajemnym zaufaniu relacji współpracy i dobrej komunikacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami;
- analizowania potencjalnych pozytywnych i negatywnych konsekwencji, aby wybrać najbardziej odpowiednie metody zarządzania relacjami z zainteresowanymi stronami;
- budowania relacji z odnośnymi zainteresowanymi stronami oraz zarządzania tymi relacjami, mające na celu zapewnienie zrównoważonego rozwoju strategii dotyczących zainteresowanych stron.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- wykorzystywania zdrowych relacji współpracy opartych na zaufaniu, zaangażowaniu i uczciwości;
- motywowania wewnętrznych i zewnętrznych zainteresowanych stron do osiągnięcia pożądaných rezultatów;
- wspierania otoczenia, w którym można osiągnąć rozwiązania korzystne dla wszystkich;
- proaktywnej pracy, która ma na celu przewidywanie i łagodzenie potencjalnych wyzwań związanych z komunikacją z zainteresowanymi stronami;
- rozwinięcia i wykorzystania strategicznych relacji z zainteresowanymi stronami.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- opowiadania się za zdrowymi i efektywnymi relacjami współpracy na wysokim szczeblu;
- stworzenia w ramach organizacji kultury wybitnego zarządzania relacjami z zainteresowanymi stronami;
- zapewnienia, aby solidne zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami zostało uwzględnione w strategiach organizacyjnych;
- zidentyfikowania strategicznych relacji z zainteresowanymi stronami i nadawania im priorytetów;
- przyjmowania odpowiedzialności za wzmocnienie ukierunkowania na zainteresowane strony i ich zaangażowania na szczeblu organizacyjnym.

KOMPETENCJA 26: ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM I PRZYWÓDZTWO

Opis

Zarządzanie zespołem i przywództwo mają kluczowe znaczenie dla określania jasnego kierunku i osiągalnych celów dla zespołów ds. zamówień publicznych i funkcji udzielania zamówień. Należy je wykorzystywać do promowania środowiska opartego na współpracy oraz pracy na rzecz wspólnych celów. Oznacza to stosowanie metod i technik dopasowanych do zespołu w celu wspierania jego członków, jasne określanie ról i obowiązków, identyfikację indywidualnych i grupowych oczekiwań dotyczących wyników oraz zachęcanie zespołu do współpracy na rzecz realizacji określonych celów.

WIEDZA NA TEMAT: kluczowych pojęć i metod zarządzania zespołem.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- zrozumienia różnych stylów przywództwa i dostosowania się do nich;
- zachęcania do otwartej komunikacji w ramach zespołu;
- przekazywania konstruktywnych informacji zwrotnych, co ma służyć zapewnieniu stałego doskonalenia w ramach zespołu, organizacji i służby;
- przedstawiania konstruktywnych sugestii udoskonalania.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- zrozumienia konieczności dostosowania pracy zespołu do realizacji celów organizacji oraz konieczności odpowiedniego postępowania;
- regularnego przekazywania członkom zespołu informacji zwrotnych na temat ich mocnych i słabych stron;
- wysłuchania i docenienia wkładu innych członków zespołu.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- wykazania się asertywnością, pewnością siebie i inteligencją emocjonalną przy zarządzaniu zespołem;
- planowania i delegowania obowiązków oraz zarządzania nimi i nadawania im priorytetów zgodnie z możliwościami zespołu;
- zachęcania do inicjatyw na rzecz zmian i wspierania tych inicjatyw oraz angażowania członków zespołu.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- rozwijania kultury najlepszych praktyk i innowacji w ramach zespołu ds. zamówień publicznych i w ramach organizacji;
- propagowania i wspierania pozytywnych praktyk zarządzania zespołem i przywództwem;
- kierowania inicjatywami na rzecz zmian, aby spełnić wymogi polityki.

Grupa kompetencji w zakresie wyników

KOMPETENCJA 27: ŚWIADOMOŚĆ ORGANIZACYJNA

Opis

Świadomość organizacyjna to rozumienie struktury administracyjnej, kultury organizacyjnej oraz ram prawnych i politycznych, które mają wpływ na organizację. Umożliwia ona zrozumienie motywacji poszczególnych zainteresowanych stron oraz podjęcie odpowiednich działań prowadzących do zabezpieczenia optymalnego wykorzystania środków i najlepszych rezultatów na rzecz organizacji.

WIEDZA NA TEMAT: struktury administracyjnej, procedur i procesów organizacji, a także jej kultury wewnętrznej oraz ram prawnych i ram polityki.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- działania zgodnie z wizją, misją i wartościami organizacji;
- zidentyfikowania istotnych możliwości szkoleniowych, aby wspierać własny rozwój zawodowy;
- zrozumienia struktury i procesów organizacji oraz sposobu, w jaki poszczególne działy wpływają na decyzje w sprawie zamówień publicznych.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- zidentyfikowania interesów i motywacji wewnętrznych zainteresowanych stron i wskazania powiązanego ryzyka;
- zrozumienia i szanowania otoczenia prawnego organizacji;
- uzyskiwania wytycznych i porad od ekspertów w organizacji, które mają służyć rozwiązywaniu problemów.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- opracowania i przeprowadzenia szkolenia mającego na celu przekazanie wartości i metod pracy organizacji;
- propagowania wartości i aspektów społecznych organizacji służących wspieraniu skutecznej pracy zespołowej;
- przekazania najgłębszego poziomu wiedzy na temat wewnętrznych procesów i procedur organizacji oraz systemu i narzędzi.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- prowadzenia i wpływania na kształt rozmów na wysokim szczeblu dotyczących polityki wewnętrznej;
- określenia wyraźnych perspektyw kariery zawodowej oraz możliwości uczenia się i rozwoju pracowników;
- kierowania strategią organizacji w kierunku osiągnięcia optymalnego wykorzystania środków.

KOMPETENCJA 28: ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

Opis

Skuteczna realizacja projektu zamówienia publicznego wymaga zrozumienia i stosowania kluczowych koncepcji, praktyk i narzędzi zarządzania postępowaniami o udzielenie zamówienia. Te koncepcje **zarządzania projektami** można wykorzystać do zapewnienia, aby projekty zamówień publicznych były realizowane zgodnie z oczekiwanym harmonogramem, budżetem, jakością, przy zaangażowaniu zainteresowanych stron oraz z ograniczaniem ryzyka.

WIEDZA NA TEMAT: kluczowych koncepcji i narzędzi zarządzania projektami właściwych dla administracji publicznej.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- wykonywania prostych zadań i wspierania przygotowywania rezultatów;
- przestrzegania wytycznych i terminów na wykonanie działań związanych z rezultatami i projektami.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- podejmowania świadomych i właściwych decyzji, które wspierają realizację projektu;
- organizowania i koordynowania działań zgodnie z celami i strategią projektu;
- przedstawiania sprawozdań na temat postępów w realizacji projektu i osiągniętych wyników, łącznie z oceną jakości;
- udanego zarządzania pojedynczym projektem od etapu określenia zakresu do zakończenia projektu;
- identyfikowania zadań i delegowania ich z wykorzystaniem odpowiednich zasobów.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- zapewnienia realizacji kluczowych etapów projektu i dostarczenia rezultatów, aby zrealizować cele projektu;
- monitorowania i prowadzenia złożonych projektów w niepewnym otoczeniu;
- radzenia sobie ze złożonymi problemami budżetowymi oraz komunikacją z zainteresowanymi stronami;
- ustanowienia ram i podejścia dla projektu, z zapewnieniem odpowiedniego dostosowania celów projektu do ogólnej strategii.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- propagowania właściwego systemu i narzędzi zarządzania projektami w organizacji;
- przyjmowania odpowiedzialności za skuteczność projektów i wdrożenie wybranego podejścia;
- kierowania strategią organizacji na rzecz zarządzania projektami i przewidywania wysokiego ryzyka oraz nieoczekiwanych sytuacji i łagodzenia ich skutków.

KOMPETENCJA 29: UKIERUNKOWANIE NA WYNIKI

Opis

Specjaliści ds. zamówień publicznych muszą koncentrować wysiłki i nadawać priorytety zadaniom, aby **zapewnić optymalne wykorzystanie środków**, zgodnie z wytycznymi i polityką w zakresie usług publicznych. Ich zadaniem jest osiągnięcie oszczędności kosztów oraz realizacja strategicznych i zrównoważonych celów, proaktywne rozpoznawanie nieefektywności, pokonywanie przeszkód i dostosowywanie swojego podejścia w celu spójnego dostarczania zrównoważonych i charakteryzujących się wysoką efektywnością rezultatów zamówień publicznych.

WIEDZA NA TEMAT: strategii i metod zarządzania wynikami, pomagających wykrywać niewydolności i monitorować wyniki zamówień oraz sposób, w jaki zapewniają one optymalne wykorzystanie środków.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- skutecznego zarządzania czasem i nadawania priorytetów zadaniom, aby dotrzymać terminów;
- dokonywania przeglądu własnych wyników i do ich poprawy;
- energicznej i wytrwałej realizacji poszczególnych celów, przy założeniu wysokich norm wyników;
- rozwinięcia podstawowego faktycznego zrozumienia czynników nadających kierunek działaniom organizacji.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- wykazywania wytrwałości i zaangażowania, aby osiągnąć cele zespołu i organizacji;
- określania celów zespołu, które wspierają osiągnięcie celów organizacyjnych i kluczowych wskaźników skuteczności działania;
- utrzymywania koncentracji zespołu poprzez ustanawianie krótko- i długoterminowych planów działania;
- skutecznego zarządzania efektywnością zespołu, co ma służyć osiągnięciu wyników w zakresie optymalnego wykorzystania środków;
- mierzenia, w jakim stopniu wartości docelowe zostały osiągnięte.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- określania celów, które stanowią wsparcie dla osiągania wyników, oraz wartości docelowych dotyczących optymalnego wykorzystania środków;
- kierowania zespołem ds. zamówień publicznych w taki sposób, aby spełniał normy i osiągnął wyniki zgodne z wartościami i misją organizacji;
- monitorowania i analizowania wyników, w tym z wykorzystaniem technik analizy statystycznej, na potrzeby określenia nowych celów.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- wykazywania się strategiczną świadomością na temat roli wewnętrznych zespołów i zewnętrznych zainteresowanych stron w skutecznej realizacji zamówień publicznych;
- kierowania motywacją i kształtowania zachowań zainteresowanych stron, aby osiągnąć cele organizacji;
- stworzenia kultury wyników i kształtowania struktury organizacyjnej, która wspiera osiągnięcie celów;
- określenia ambitnych celów w zakresie optymalnego wykorzystania środków i wyników zamówień publicznych.

KOMPETENCJA 30: ZARZĄDZANIE RYZYKIEM I KONTROLA WEWNĘTRZNA

Opis

Udzielanie zamówień publicznych odbywa się na zbiegu interesów publicznych i prywatnych. Podlega ono kilku warstwom **nadzoru wewnętrznego i zewnętrznego**, obejmującego nawet zainteresowanie mediów, i jest powszechnie uznawane za kluczowy obszar ryzyka w zakresie nadużyć finansowych i korupcji. W związku z tym dużą część pracy pracownika ds. zamówień publicznych stanowi zarządzanie szeregiem nakładających się na siebie czynników ryzyka. Wymaga to rygorystycznego i przemyślanego stosowania środków łagodzących i kontroli oraz proaktywnego podejścia do ochrony interesów organizacji i dobra publicznego.

WIEDZA NA TEMAT: poszczególnych rodzajów ryzyka w procedurach udzielania zamówień publicznych oraz środków łagodzących, funkcji wewnętrznej kontroli i audytu z punktu widzenia zamówień publicznych.

Poziom podstawowy

Zdolność do:

- zrozumienia, że udzielanie zamówień publicznych jest podatne na ryzyko, takie jak nadużycia finansowe i korupcja, i wnoszenia wkładu w jego identyfikację;
- wdrożenia procesów zarządzania ryzykiem, takich jak zarządzanie zmianą i kontrola wersji.

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

- skutecznego wdrożenia poszczególnych funkcji kontroli wewnętrznej i audytu wewnętrznego;
- stosowania i dostosowania procesów kontroli wewnętrznej do udzielania zamówień publicznych.

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

- proaktywnego zarządzania ryzykiem w celu wniesienia wartości dodanej do działań związanych z zamówieniami publicznymi;
- wdrożenia zaawansowanych procesów i narzędzi zarządzania ryzykiem, takich jak procesy i narzędzia informatyczne;
- uwzględnienia wkładu z ocen ryzyka przy opracowywaniu strategii i polityki w dziedzinie zamówień publicznych;
- sugerowania usprawnień systemu kontroli wewnętrznej stosowanego w odniesieniu do działalności w obszarze zamówień publicznych.

Poziom ekspercki

Zdolność do:

- stosowania zaawansowanych działań z zakresu zarządzania ryzykiem i kontroli zarówno na szczeblu operacyjnym, jak i strategicznym;
- opanowania wszystkich wewnętrznych i zewnętrznych funkcji zabezpieczających oraz wykorzystywania ich, aby wnieść wartość dodaną do działalności w obszarze zamówień publicznych;
- pełnego włączenia procesów kontroli i zarządzania ryzykiem do systemów zarządzania zamówieniami publicznymi i operacyjnych systemów udzielania zamówień przy zastosowaniu ustanowionych kanałów komunikacji z organami ds. ochrony konkurencji i walki z korupcją;
- wykorzystania korzyści wynikających z systemu i narzędzi zamówień publicznych do udoskonalenia opracowywania i wdrażania mechanizmów kontroli.

ProcurComp^{EU}

Europejskie ramy kompetencji dla specjalistów ds. zamówień publicznych

CZĘŚĆ II. NARZĘDZIE SAMOCENY

CZĘŚĆ II. NARZĘDZIE SAMOOCENY PROCURCOMP^{EU}

Niniejszy dokument podzielono na **cztery sekcje**, a każda z nich odpowiada jednemu etapowi procesu zastosowania narzędzia samooceny ProcurComp^{EU}.

W **pierwszej sekcji** przedstawiono zarys całej sekwencji etapów prowadzących do ukończenia procesu zastosowania narzędzia samooceny ProcurComp^{EU} oraz wyjaśniono, w jaki sposób na każdym z tych etapów uwzględnia się elementy pakietu ProcurComp^{EU}.

W **drugiej sekcji** wyjaśniono pojęcie profili zawodowych w kontekście ProcurComp^{EU}, różne warianty określania profili zawodowych, a także ich rolę w procesie samooceny.

W **trzeciej sekcji** przedstawiono przegląd kwestionariusza samooceny ProcurComp^{EU}, opisano rodzaj zamieszczonych pytań oraz podejście do udzielania odpowiedzi na pytania.

W **czwartej sekcji** przedstawiono wyniki procesu zastosowania narzędzia samooceny ProcurComp^{EU}, tj. rodzaj wyników oceny, które można uzyskać, oraz sposoby ich rozumienia i interpretacji z perspektywy indywidualnej oraz organizacyjnej.

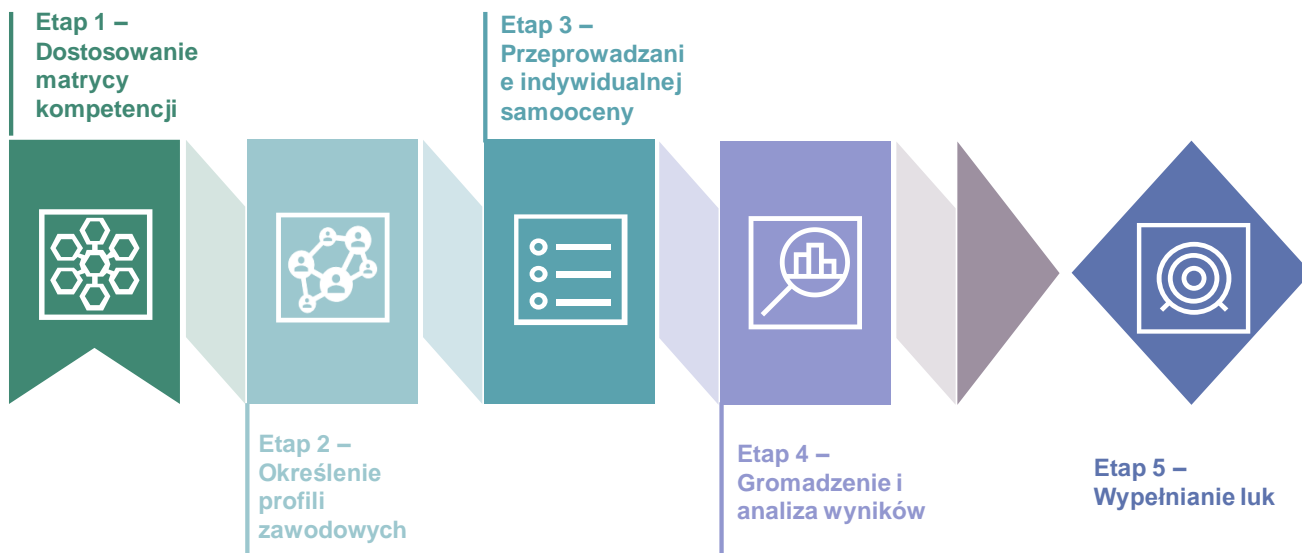
1. PROCES SAMOOCENY

Narzędzie samooceny ProcurComp^{EU} to narzędzie służące do wspierania rozwoju zawodowego w organizacji, które specjalistom ds. zamówień publicznych daje możliwość oceny własnego stopnia opanowania działań kluczowych dla ich roli i profilu zawodowego w organizacji, a także analizy swojego przyszłego rozwoju zawodowego. Z narzędzia samooceny mogą bez ograniczeń korzystać zarówno organizacje, jak i poszczególne osoby.

W **przewodniku użytkownika do narzędzia samooceny** znajdują się szczegółowe wytyczne na temat przeprowadzania procesu zastosowania narzędzia samooceny.

Poniżej przedstawiono orientacyjny zarys sekwencji etapów składających się na proces samooceny. Sekwencję tę można jednak dostosować do konkretnych potrzeb dowolnej organizacji lub osoby.

Rysunek 2: Proces samooceny



1.1. Etap 1 – Dostosowanie matrycy kompetencji

Pierwszym etapem przeprowadzenia procesu samooceny jest zapoznanie się z matrycą kompetencji ProcurComp^{EU} i ocenienie, w jakim zakresie odpowiada ona sytuacji organizacji. Celem matrycy kompetencji ProcurComp^{EU} jest zapewnienie wszystkim specjalistom i organizacjom w dziedzinie zamówień publicznym punktu odniesienia na szczeblu europejskim. Organizacje różnią się jednak rozmiarem, sektorem działania i sposobem funkcjonowania. W związku z tym organizacje powinny być w stanie dostosować matrycę do lokalnego kontekstu i potrzeb.

W macyry kompetencji można wprowadzić następujące zmiany:

- **dostosowanie zawartości istniejących kompetencji** – zmiany w zawartości istniejących kompetencji można wprowadzić np. poprzez dostosowanie wykazu zadań na różnych poziomach biegłości;
- **wyłączenie niektórych istniejących kompetencji** – niektóre kompetencje można wykluczyć, jeżeli zostaną uznane za nieistotne dla organizacji lub jeżeli wchodzą już w skład istniejących ram kompetencji, np. ram umiejętności przekrojowych lub specjalistycznych;
- **dodanie nowych kompetencji do istniejącego wykazu** – organizacje mogą określić dodatkowe kompetencje spoza istniejącego wykazu.

Etapy techniczne dostosowania macyry kompetencji opisano w przewodniku użytkownika do narzędzia samooceny ProcurComp^{EU}.

1.2. Etap 2 – Określenie profili zawodowych

Na początku organizacja (lub osoba) może określić, wykorzystując macyrę kompetencji, pożądaną poziom wiedzy i umiejętności oczekiwany od specjalistów ds. zamówień publicznych. Może tego dokonać, **określając docelowe poziomy biegłości** dla wszystkich profili zawodowych istniejących w ramach organizacji. Odbywa się to poprzez ustalenie poziomu biegłości (podstawowy – średnio zaawansowany – zaawansowany – ekspercki), jaki posiadać powinna osoba lub osoby o danej roli lub profilu zawodowym. Aby tego dokonać, organizacje mogą wykorzystać lub dostosować szablony profili zawodowych zaproponowane w ramach narzędzia lub stworzyć własne szablony.

Profile zawodowe są zawsze specyficzne dla poszczególnych organizacji i mogą zmieniać się wraz z ewolucją zadań związanych z zamówieniami publicznymi oraz osobami dostępnymi do wykonywania tych zadań. W związku z tym przykłady zaprezentowane w sekcji 2.1 poniżej stanowią jedynie ilustrację często wykorzystywanych profili, służącą celom demonstracyjnym. W gestii każdej organizacji leży określenie własnego zestawu profili zawodowych wraz z odpowiadającymi im kompetencjami i docelowymi poziomami biegłości.

Jeżeli organizacja chce dokonać szybkiego przeglądu swoich bieżących zasobów, może również rozpocząć ocenę z poziomu profilu neutralnego, tj. profilu prezentującego wszystkie kompetencje bez przypisywania im docelowych poziomów biegłości.

Aby zapoznać się z opisami sześciu przykładowych profili zawodowych ProcurComp^{EU}, zob. sekcja 2 poniżej. Etapy techniczne definiowania profili zawodowych opisano w przewodniku użytkownika do narzędzia samooceny.

1.3. Etap 3 – Przeprowadzanie indywidualnej samooceny

Specjaliści ds. zamówień powinni w dalszej kolejności samodzielnie **wypełnić kwestionariusz samooceny**, który rozpoczyna się od informacji podstawowych, takich jak lata doświadczenia zawodowego, doświadczenie zdobyte w trakcie szkoleń itp., a następnie zachęca się w nim poszczególne osoby do udzielenia odpowiedzi na zestaw pytań mających na celu na ocenę ich bieżącej wiedzy i umiejętności z zakresu zamówień publicznych.

Aby zapoznać się z pełnym kwestionariuszem samooceny, zob. sekcja 3 poniżej. Etapy techniczne definiowania profili zawodowych opisano w przewodniku użytkownika do narzędzia samooceny.

1.4. Etap 4 – Gromadzenie i analiza wyników

Gdy wszystkie osoby zakończą wypełnianie kwestionariuszy samooceny, poszczególne wyniki należy analizować przy zastosowaniu odpowiednich narzędzi obliczeniowych opisanych w przewodniku użytkownika do narzędzia samooceny. Zapewni to uzyskanie wyników na poziomie indywidualnym oraz organizacyjnym.

Wyniki na poziomie indywidualnym: w oparciu o poszczególne odpowiedzi udzielone w kwestionariuszu samooceny oraz o docelowe poziomy biegłości odpowiadające profilom zawodowym można uzyskać indywidualne wyniki w odniesieniu do wszystkich kompetencji. Poszczególne osoby, wykorzystując te wyniki, mogą wykryć luki w swoich kompetencjach, tj. swoje mocne i słabe strony.

Aby uzyskać więcej informacji na temat wyników oceny indywidualnej, zob. sekcja 4 poniżej. Etapy techniczne gromadzenia i analizy wyników opisano w przewodniku użytkownika do narzędzia samooceny.

Wyniki organizacyjne: organizacje mogą zestawiać i agregować wyniki indywidualne oraz uzyskać organizacyjną ocenę wskazującą luki w kompetencjach na poziomie profili zawodowych oraz na poziomie organizacyjnym.

Agregacja wyników dotyczących wszystkich osób, które mają ten sam profil zawodowy w ramach departamentu lub zespołu, bądź też całej organizacji, może prowadzić do:

- obliczenia średnich wyników dla każdej kompetencji pozwalających na określenie dojrzałości i kompetencji organizacji jako całości;
- określenia najwyższych lub najniższych wyników poszczególnych osób, co pozwala na identyfikację indywidualnych talentów lub słabości.

Aby uzyskać więcej informacji na temat wyników oceny organizacyjnej, zob. sekcja 4 poniżej. Etapy techniczne gromadzenia i analizy wyników opisano w przewodniku użytkownika do narzędzia samooceny.

1.5. Etap 5: Wypełnianie luk

Organizacje mogą określić działania ukierunkowane na wypełnienie luk w kompetencjach w oparciu o luki stwierdzone na poziomie indywidualnym, profili i organizacji.

Na poziomie indywidualnym poszczególne osoby mogą otrzymać sprawozdanie z dotyczącej ich oceny, które można dalej omawiać z organizacją w celu **określenia indywidualnych kroków do podjęcia**, takich jak potrzeby szkoleniowe w kontekście wypełnienia luk związanych z obecnym stanowiskiem lub możliwości rozwoju kariery.

Na poziomie organizacyjnym **luki można wypełnić na kilka sposobów**, m.in.:

- zapewniając specjalistom ds. zamówień publicznych szkolenia wewnętrzne lub zewnętrzne;
- rekrutując nowych specjalistów ds. zamówień publicznych;
- zatrudniając zewnętrznych ekspertów;
- współpracując z innymi instytucjami zamawiającymi poprzez wymianę dobrych praktyk lub wspólne udzielanie zamówień;
- delegując pracowników do centralnych jednostek zakupujących.

Organizacja może również, w oparciu o przegląd istniejących kompetencji, **zaplanować swój rozwój strategiczny** jako całości, zgodnie ze swoimi przyszłymi priorytetami strategicznymi. Na przykład, jeżeli organizacja chce rozwijać zrównoważone lub innowacyjne zamówienia publiczne, lub też jeżeli chce wprowadzić najnowocześniejsze procesy e-zamówień, może skupić swoją strategię szkoleń i rekrutacji w sposób umożliwiający uzyskanie właściwego połączenia kompetencji.

Wzorcowy program nauczania ProcurComp^{EU} może pomóc organizacjom w określeniu właściwych programów szkoleniowych lub zaprojektowaniu ukierunkowanych modułów szkoleniowych lub programów szkolenia.

W **wytocznych stosowania** opisano różne zastosowania ProcurComp^{EU}.

2. PROFILE ZAWODOWE PROCURCOMP^{EU}

2.1. Definiowanie profili zawodowych

W kontekście ProcurComp^{EU} profile zawodowe reprezentują **oczekiwany poziom wiedzy i umiejętności** u poszczególnych osób oraz wymagany przez organizację na konkretnym stanowisku.

Profile zawodowe są zawsze **specyficzne dla poszczególnych organizacji** i mogą się zmieniać wraz z ewolucją zadań związanych z zamówieniami publicznymi oraz osobami dostępnymi do wykonywania tych zadań. W związku z tym profile zawodowe zaprezentowane poniżej stanowią jedynie ilustrację często wykorzystywanych profili, służącą celom demonstracyjnym. W gestii **każdej organizacji leży określenie własnego zestawu profili zawodowych**, jak przedstawiono w trzeciej kolumnie na poniższym rysunku, wraz z odpowiadającymi im kompetencjami i docelowymi poziomami biegłości.

Celem określania profili zawodowych jest wspieranie specjalistów ds. zamówień publicznych oraz organizacji w następujących kwestiach:

- uzyskanie dostępu do narzędzia samooceny,
- skupienie się na kompetencjach wymaganych dla danego profilu zawodowego,
- ukierunkowanie poziomu biegłości na wspieranie rozwoju kariery oraz
- określenie potrzeb szkoleniowych i rekrutacyjnych.

Celem niniejszej sekcji jest przedstawienie **przykładów sześciu powszechnie używanych profili zawodowych w dziedzinie zamówień publicznych** w oparciu o najpopularniejsze profile występujące w tej dziedzinie.

Należy wyraźnie zaznaczyć, że te sześć powszechnych profili zawodowych zaprezentowano **tylko w charakterze ilustracji** oraz przykładu, które każda organizacja może **dostosować** do swojego kontekstu lub **wykorzystać jako punkt wyjścia** i inspirację do określenia własnego zestawu profili zawodowych oraz docelowych poziomów biegłości.

Możliwe jest także **stworzenie nowego profilu zawodowego**: należy rozpocząć od sporządzenia pełnego wykazu kompetencji i zdecydować, dla każdego profilu lub osoby, które z nich są odpowiednie i jakie docelowe poziomy biegłości należy ustalić.

Ponadto jest również możliwe przeprowadzenie samooceny **bez określania żadnego profilu** czy poziomu docelowego, np. jeżeli organizacja chce rozpocząć od dokonania przeglądu istniejących zasobów, aktywów i talentów. W związku z tym każda organizacja może:

- wykorzystać sześć przykładów powszechnych profili zawodowych tu zaprezentowanych, o ile one do niej pasują,
- dostosować te profile do specyficznych profili organizacji,
- zdefiniować własny zestaw profili zawodowych oparty wyłącznie na własnej analizie oraz
- rozpocząć od sporządzenia neutralnego wykazu kompetencji i obserwować wyniki bez żadnego punktu odniesienia.

W kolejnych akapitach zawarto:

- opis sześciu przykładowych powszechnych profili zawodowych oraz
- orientacyjny wykaz kompetencji i odpowiadających im docelowych poziomów biegłości dla każdego profilu zawodowego.

2.2. Przykładowe najpowszechniejsze profile zawodowe

Asystent ds. zamówień publicznych

„Wspiera swój zespół specjalistów ds. zamówień publicznych w całym procesie udzielania zamówień oraz w realizacji zadań, za które zespół ten jest odpowiedzialny”.

Zadaniem asystenta ds. zamówień publicznych jest wspieranie specjalistów w całym cyklu życia zamówień publicznych oraz upewnienie się, że wszystkie dokumenty dotyczące zamówień publicznych są zgodne z wymogami proceduralnymi, technicznymi i prawnymi, oraz że spotkania i inne formy kontaktu są dobrze zorganizowane.

- Musi on posiadać ugruntowaną wiedzę na temat poszczególnych etapów **cyklu życia** zamówień publicznych, a także biegle posługiwać się odpowiednimi niezbędnymi **narzędziami stosowanymi w dziedzinie zamówień publicznych oraz innymi narzędziami informatycznymi**.
- Musi on także polegać na dobrej **komunikacji i współpracy**, a także na silnej świadomości organizacyjnej, by skutecznie prowadzić proces.
- Główną wnoszoną przez niego wartością dodaną jest pomaganie zespołowi ds. zamówień publicznych w zapewnianiu **zgodności z przepisami**, w szczególności podczas przygotowywania **dokumentacji przetargowej**.

Samodzielny nabywca publiczny

„Jest osobą odpowiedzialną za zakupy w swojej (małej) organizacji, co oznacza, że musi być w stanie działać w wielu różnych obszarach”.

Stanowisko **samodzielnego nabywcy publicznego** jest stanowiskiem najbardziej powszechnym. Do jego obowiązków należy zarządzanie wszystkimi potrzebami z zakresu zamówień publicznych małej instytucji zamawiającej. W związku z tym musi on posiadać szeroką wiedzę ogólną i orientować się, co należy zrobić na każdym etapie procesu oraz gdzie znaleźć dany rodzaj wiedzy specjalistycznej, której może potrzebować.

- Musi posiadać ugruntowaną wiedzę z zakresu stosownych **przepisów** unijnych i krajowych oraz biegle posługiwać się odpowiednimi **systemami i narzędziami informatycznymi**.
- Musi także być w stanie realizować obowiązki z zakresu **zgodności z przepisami i zarządzania ryzykiem**.
- Klienci wewnętrzni oraz użytkownicy końcowi polegają na nabywcy publicznym, oczekując od niego zapewnienia silnego **ukierunkowanie na biznes i wyniki** oraz zajęcia się zewnętrznymi aspektami, takimi jak **zarządzanie dostawcami**.
- Główną wartością dodaną wnoszoną przez samodzielnego nabywcę publicznego jest posiadanie szerokiej wiedzy ogólnej i co najmniej średnio zaawansowanego zrozumienia wszystkich etapów **cyklu życia** zamówień publicznych, począwszy od **oceny potrzeb i konsultacji rynkowych**, a skończywszy na sporządzaniu **specyfikacji technicznych** i prowadzeniu **ocen**.
- W niektórych sytuacjach będzie on również musiał zająć się etapem procedury następującym po udzieleniu zamówienia, w tym **zarządzaniem umowami** oraz **certyfikacją i płatnością**.
- Atutem będzie umiejętność włączania do procedury udzielania zamówień celów z zakresu **zrównoważonego rozwoju i innowacji**.
- Rola ta wymaga **analitycznego i krytycznego myślenia** umożliwiającego samodzielne rozwiązywanie problemów, oraz **świadomości organizacyjnej** umożliwiającej uzyskanie potrzebnego wsparcia.

Specjalista ds. zamówień publicznych

„Jest pełnoetatowym praktykiem ds. zamówień publicznych, pracuje w zespole w dużej organizacji, a jego celem jest przekładanie potrzeb na umowy oraz optymalne wykorzystanie środków na rzecz organizacji i opinii publicznej”.

Nabywca publiczny jest specjalistą w dziedzinie zamówień publicznych pracującym w większym zespole dla większej instytucji zamawiającej lub centralnej jednostki zakupującej.

- Musi on posiadać ugruntowaną wiedzę z zakresu stosownych **przepisów** unijnych i krajowych, wykazywać konsekwentne nastawienie w zakresie **zgodności** oraz biegle posługiwać się właściwymi **systemami i narzędziami informatycznymi**.
- Klienci wewnętrzni oraz użytkownicy końcowi polegają na specjalistcie ds. zamówień publicznych, oczekując od niego zapewnienia silnego **ukierunkowania na biznes i wyniki** oraz zajęcia się aspektami zewnętrznymi, takimi jak **zarządzanie dostawcami**.
- Główną wartość dodaną wnosi on na etapie przed udzieleniem zamówienia, przekładając wyniki **oceny potrzeb** klientów wewnętrznych na jasne i obiektywne **specyfikacje techniczne**, a także za sprawą odgrywania czynnej roli w komisji **oceniającej oferty**.
- Jako specjalista musi wykazywać się pełnym zrozumieniem, w jaki sposób działania w ramach jego kompetencji wpisują się w szerszy **cykl życia** zamówień publicznych, a także musi opracowywać dostosowane do potrzeb **strategie zamówień publicznych**.
- Umie włączać do procedury udzielania zamówień cele z zakresu **zrównoważonego rozwoju i innowacji**.
- Kluczową rolę w jego przypadku, jako członka większego zespołu, odgrywają **współpraca** oraz **świadomość organizacyjna**.

Specjalista ds. danej kategorii

„Jego rolą jest dostarczanie zaawansowanej wiedzy na temat konkretnej kategorii dostaw, usług lub robót budowlanych, która może wynikać wyłącznie ze specjalizacji oraz doświadczenia”.

- Zadaniem **specjalisty ds. danej kategorii** jest stanie się ekspertem w odniesieniu do konkretnych rynków i zamówień. Wspiera on klientów wewnętrznych lub zewnętrznych w zwiększaniu optymalnego wykorzystania środków oraz podnoszeniu satysfakcji użytkowników końcowych dzięki zaawansowanej wiedzy na temat dostawców oraz ich ofert.
- Główna wartość dodana wnoszona przez specjalistę ds. danej kategorii polega na wiedzy **specyficznnej dla danej kategorii**. W ramach tej kategorii jest on szczególnie biegły w prowadzeniu **analizy rynkowej i zaangażowaniu rynkowym** oraz w **sporządzaniu specyfikacji technicznych**.
- Wiedza ta sprawia, że jest on szczególnie skuteczny w prowadzeniu procesu **oceny potrzeb**, a także posiada wiedzę na temat interakcji specyfiki jego dziedziny z etapami **cyklu życia** zamówień publicznych.
- W celu przełożenia swojej wiedzy na lepsze wyniki dla użytkowników końcowych oraz opinii publicznej wykorzystuje on **ukierunkowanie na biznes i wyniki**.
- Jest w stanie wykorzystać swoje spostrzeżenia, aby uzyskać bardziej **zrównoważone i innowacyjne zamówienia**.

Kierownik ds. umów

„Jest osobą, której rola rozpoczyna się po podpisaniu umowy i polega na zapewnieniu, aby umowa była realizowana zgodnie z planem oraz aby każdy etap jej realizacji był właściwie dokumentowany”.

Zadaniem **kierownika ds. umów** jest nadzorowanie działania i realizacji umów. Stanowi dla dostawców główny punkt kontaktowy w sprawach związanych z umowami, a także przedkłada sprawozdania swojemu kierownictwu. Obejmuje to wdrażanie finansowych i operacyjnych mechanizmów kontroli, a także zgodność ze wszystkimi wymogami sprawozdawczymi.

- Kierownik ds. umów musi posiadać szeroką wiedzę z zakresu stosownych **przepisów** unijnych i krajowych, a zwłaszcza z zakresu prawa umów.
- Musi także reprezentować organizację w ramach **zarządzania dostawcami**, a także, w razie potrzeby, prowadzić wszelkie **negocjacje** lub **rozwiązywać potencjalne konflikty**.
- Główną wartość dodaną kierownik ds. umów wnosi na etapie następującym po udzieleniu zamówienia, pełniąc wiodącą rolę w **zarządzaniu umowami**, procesach **certyfikacji i płatności** oraz w ramach realizacji obowiązków **z zakresu sprawozdawczości i oceny**.

Kierownik działu

„Zapewnia, aby cele polityki organizacji były przekształcane w konkretne działania, oraz wspiera swoje zespoły w osiąganiu najlepszych wyników na rzecz klientów oraz opinii publicznej”.

- Zadaniem **kierownika działu** jest prowadzenia nadzoru nad specjalistami ds. zamówień publicznych w ramach organizacji, aby realizowali oni swoje cele. Jako że jest to stanowisko kierownicze, które wymaga mniejszego wyspecjalizowania w zakresie zamówień, natomiast większych kompetencji zawodowych.
- Kierownik działu musi posiadać szeroką wiedzę z zakresu stosownych **przepisów** unijnych i krajowych, a także być w stanie przełożyć tę wiedzę na dostosowaną do potrzeb **strategię udzielania zamówień publicznych**.
- Jest ostatecznie odpowiedzialny za zachowanie **zgodności z przepisami**, a także za **kontrolę wewnętrzną i zarządzanie ryzykiem**.
- Jest odpowiedzialny za **planowanie** oraz zapewnianie, aby polityki organizacyjne i krajowe były na bieżąco realizowane. Obejmuje to włączenie, w stosownych przypadkach, **zrównoważonych i innowacyjnych** celów polityki do procesu udzielania zamówień.
- Kierownik działu musi często reprezentować swoją organizację, w związku z czym musi posiadać doskonałe umiejętności **komunikacyjne i negocjacyjne**.
- Jako kierownik jest on odpowiedzialny za budżet działu, w związku z czym musi zapewnić w ramach swojej pracy silne **ukierunkowanie na wyniki** oraz być w stanie **zarządzać projektami** w sposób umożliwiający optymalne wykorzystanie środków.
- Główną wartość dodaną wnosi jako lider. Wymaga to nadzwyczajnych umiejętności w zakresie **zarządzania zespołem oraz umiejętności przywódczych**, a także **umiejętności zarządzania relacjami z zainteresowanymi stronami** oraz bardzo wysokiej **świadomości organizacyjnej**.
- Kierownik działu musi polegać na swoich umiejętnościach **analitycznego i krytycznego myślenia** oraz stymulować proces zmian dzięki zdolności **adaptacji**.

- Odpowiada przed organizacją za wszelką **sprawozdawczość i ocenę** oraz autoryzację **certyfikacji i płatności**.

2.3. Przykładowe kompetencje i poziomy docelowe dla powszechnych profili zawodowych

W poniższej tabeli przedstawiono zestawienie docelowych poziomów biegłości odpowiadających kompetencjom wymaganym w ramach sześciu przykładowych powszechnych profili zawodowych. Brak liczby oznacza, że kompetencję uznaje się za nieistotną dla profilu zawodowego, tj. nie odpowiada ona zadaniom wykonywanym przez osoby, które należą do tego profilu zawodowego.

Tabela 3: Przykładowe kompetencje i poziomy docelowe dla powszechnych profili zawodowych

Grupa	Kompetencja	Profile zawodowe związane z zamówieniami publicznymi					
		Specjalista wspierający udzielenie zamówień	Samodzielny nabywca publiczny	Specjalista ds. zamówień publicznych	Specjalista ds. danej kategorii	Kierownik ds. umów	Kierownik działu
Horyzontalne	1. Planowanie	-	1	1	2	2	3
	2. Cykl życia	1	2	3	3	2	3
	3. Prawo	-	2	1	1	2	4
	4. e-Zamówienia i inne narzędzia IT	1	2	2	1	1	2
	5. Zrównoważone zamówienia publiczne	-	1	2	3	2	3
	6. Zamówienia innowacyjne	-	1	2	3	2	3
	7. Specyficzna dla danej kategorii	-	1	1	3	-	-
	8. Zarządzanie dostawcami	1	1	1	2	2	2
	9. Negocjacje	-	2	2	-	2	3
Przed udzieleniem zamówienia	10. Ocena potrzeb	1	1	2	2	-	3
	11. Analiza rynkowa i zaangażowanie rynkowe	1	2	2	2	-	-
	12. Strategia udzielania zamówień publicznych	-	2	2	1	-	3
	13. Specyfikacje techniczne	1	2	2	3	-	-
	14. Dokumentacja przetargowa	1	2	2	1	-	-
	15. Ocena ofert	-	2	2	1	-	2
Po udzieleniu zamówienia	16. Zarządzanie umowami	1	2	1	2	3	2
	17. Certyfikacja i płatność	1	2	1	-	3	2
	18. Sprawozdawczość i ocena	1	2	2	-	2	3
	19. Rozwiązywanie konfliktów i mediacje	-	1	1	-	2	2
Osobiste	20. Zdolności dostosowawcze i modernizacja	-	2	1	2	2	3
	21. Myślenie analityczne i krytyczne	1	2	2	2	3	4
	22. Komunikacja	1	2	2	1	3	3
	23. Etyka i przestrzeganie przepisów	2	3	2	1	3	4
Międzyludzkie	24. Współpraca	2	1	2	1	2	3
	25. Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami	1	1	2	1	3	4
	26. Zarządzanie zespołem i przywództwo	-	1	1	-	-	3
Wyniki	27. Świadomość organizacyjna	2	2	2	1	2	4
	28. Zarządzanie projektem	1	2	2	-	2	3
	29. Ukierunkowanie na wyniki	1	2	2	2	3	3
	30. Zarządzanie ryzykiem i kontrola wewnętrzna	1	2	2	1	3	4

3. KWESTIONARIUSZ SAMOOCENY

Indywidualny kwestionariusz samooceny podzielono na trzy główne sekcje.

- **Pytania ogólne** dają ogólny obraz sytuacji danej osoby w zakresie zamówień publicznych. Pytania te nie są punktowane, a zatem nie wliczają się do wyników indywidualnej samooceny. Pytania te obejmują raczej informacje kontekstowe, uzupełniające indywidualną samoocenę.
- **Pytania dotyczące wiedzy** obejmują wiedzę posiadaną przez daną osobę w dziedzinie zamówień publicznych w porównaniu z wiedzą oczekiwaną (docelowym poziomem biegłości) określoną dla profilu zawodowego tej osoby.
- **Pytania dotyczące umiejętności** obejmują zakres umiejętności posiadanych przez daną osobę w porównaniu z oczekiwanymi umiejętnościami (docelowym poziomem biegłości) określonymi w profilu zawodowym tej osoby.

Dla każdej kompetencji przewidziano co najmniej jedno pytanie dotyczące wiedzy i jedno dotyczące umiejętności. Pytania mogą być przedstawione w porządku zgodnym z ramami kompetencji lub podzielone na pytania dotyczące wiedzy i pytania dotyczące umiejętności.

Narzędzie samooceny ProcurComp^{EU} nie jest przewidziane do weryfikacji wyników, lecz jako narzędzie rozwoju zawodowego organizacji. W związku z tym pytania zostały zaprojektowane w formie, która przewiduje odpowiedzi oparte na autodeklaracji, a nie w formie pytań testowych.

Z wyjątkiem pytań ogólnych, odpowiedzi na pytania dotyczące wiedzy i umiejętności punktuje się w skali od 0 do 4:

- **0:** Nie posiadam wiedzy / Nie posiadam umiejętności
- **1:** Posiadam podstawowy poziom wiedzy / Posiadam podstawowe umiejętności
- **2:** Posiadam średnio zaawansowany poziom wiedzy / Posiadam średnio zaawansowane umiejętności
- **3:** Posiadam zaawansowany poziom wiedzy / Posiadam zaawansowane umiejętności
- **4:** Posiadam wiedzę ekspercką / Posiadam umiejętności eksperckie

Poniżej przedstawiono wykaz pytań odpowiadających poszczególnym kompetencjom.

3.1. Pytania ogólne

- **Pytanie ogólne 1:** Jakie jest Pana/Pani stanowisko w organizacji?
- **Pytanie ogólne 2:** Jakie są Pana/Pani bieżące zadania i obowiązki związane z zamówieniami publicznymi?
- **Pytanie ogólne 3:** Czy pracuje Pan/Pani w pełnym, czy w niepełnym wymiarze godzin nad tymi zadaniami i w ramach tych obowiązków?
- **Pytanie ogólne 4:** Od ilu lat zajmuje Pan/Pani to obecne stanowisko?
- **Pytanie ogólne 5:** Ile posiada Pan/Pani łącznie lat doświadczenia w dziedzinie zamówień publicznych?
- **Pytanie ogólne 6:** Jakiego rodzaju szkolenia z zakresu zamówień publicznych odbył Pan/odbyła Pani i jaki był ich poziom?

3.2. Pytania dotyczące wiedzy i umiejętności odpowiadające kompetencjom ProcurComp^{EU}

Kompetencja 1: Planowanie

- **Pytanie dotyczące wiedzy 1:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat planowania, wyznaczania priorytetów strategicznych oraz budżetu zamówień publicznych w Pana/Pani organizacji?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 1:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani opracowywać plan zamówień publicznych w zależności od dostępnych zasobów budżetowych?

Kompetencja 2: Cykl życia

- **Pytanie dotyczące wiedzy 2:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat poszczególnych etapów cyklu życia zamówień publicznych – od okresu poprzedzającego publikację ogłoszenia do okresu po udzieleniu zamówienia?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 2:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani śledzić różne etapy cyklu życia zamówień publicznych?

Kompetencja 3: Prawo

- **Pytanie dotyczące wiedzy 3:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat przepisów dotyczących zamówień publicznych oraz innych stosownych obszarów prawa?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 3:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani zastosować konkretne aspekty przepisów dotyczących zamówień publicznych oraz inne ramy prawne wpływające na zamówienia?

Kompetencja 4: e-Zamówienia i inne narzędzia IT

- **Pytanie dotyczące wiedzy 4:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat e-zamówień i innych systemów oraz narzędzi informatycznych?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 4:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani wykorzystywać e-zamówienia i inne systemy oraz narzędzia informatyczne?

Kompetencja 5: Zrównoważone udzielanie zamówień publicznych

- **Pytanie dotyczące wiedzy 5:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat stosownych polityk zrównoważonego rozwoju oraz sposobów ich promowania?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 5:** Jak skutecznie potrafi Pan/Pani włączyć do procesu udzielania zamówień cele z zakresu zrównoważonego rozwoju określone przez organizację i w krajowych strategiach politycznych?

Kompetencja 6: Zamówienia innowacyjne

- **Pytanie dotyczące wiedzy 6:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat stosownych polityk innowacyjności oraz sposobów ich promowania?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 6:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani włączyć do procesu udzielania zamówień cele w zakresie innowacyjności określone przez organizację i w krajowych strategiach politycznych?

Kompetencja 7: Specyficzne dla danej kategorii

- **Pytanie dotyczące wiedzy 7:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat cech i specyfiki co najmniej jednej konkretnej kategorii dostaw, usług lub robót budowlanych?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 7:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani w pełni wykorzystać co najmniej jedną kategorię dostaw, usług lub robót budowlanych?

Kompetencja 8: Zarządzanie dostawcami

- **Pytanie dotyczące wiedzy 8:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat strategii i procesów zarządzania dostawcami?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 8:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani rozwijać relacje z dostawcami, zarządzać nimi i je utrzymywać, z jednoczesnym poszanowaniem zasad udzielania zamówień publicznych?

Kompetencja 9: Negocjacje

- **Pytanie dotyczące wiedzy 9:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat procesów negocjacji istotnych w kontekście zamówień publicznych?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 9:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani stosować procesy i strategie negocjacji na etapach udzielania zamówień publicznych oraz w trakcie zarządzania umowami, zgodnie z zasadami udzielania zamówień publicznych i normami etycznymi?

Kompetencja 10: Ocena potrzeb

- **Pytanie dotyczące wiedzy 10:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat narzędzi i technik służących do identyfikacji potrzeb?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 10:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani zastosować narzędzia i techniki samooceny w celu określenia potrzeb organizacji i użytkowników końcowych odnośnie do przedmiotu zamówienia?

Kompetencja 11: Analiza rynkowa i zaangażowanie rynkowe

- **Pytanie dotyczące wiedzy 11:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat narzędzi analizy rynku i stosownych technik zaangażowania rynkowego?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 11:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani zastosować techniki analizy rynku i zaangażowania rynkowego, by zrozumieć charakterystykę rynku dostawców i tendencje na nim panujące?

Kompetencja 12: Strategia udzielania zamówień publicznych

- **Pytanie dotyczące wiedzy 12:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat poszczególnych strategii udzielania zamówień, m.in. rodzajów procedur, dzielenia zamówień na części oraz rodzajów umów?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 12:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani wybrać spośród szeregu dostępnych strategii zakupowych tę, która najlepiej pasuje do danego zamówienia, a jednocześnie pozwala na osiągnięcie celów organizacji?

Kompetencja 13: Specyfikacje techniczne

- **Pytanie dotyczące wiedzy 13:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat wymogów w zakresie sporządzania specyfikacji technicznych?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 13:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani sporządzić projekt specyfikacji technicznej, który umożliwi potencjalnym oferentom złożenie realistycznych ofert odpowiadających potrzebom organizacji?

Kompetencja 14: Dokumentacja przetargowa

- **Pytanie dotyczące wiedzy 14:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat wymogów w zakresie przygotowywania dokumentacji przetargowej?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 14:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani przygotować dokumenty zamówienia zawierające stosowne kryteria wykluczenia, kwalifikacji i udzielenia zamówienia?

Kompetencja 15: Ocena ofert

- **Pytanie dotyczące wiedzy 15:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat procesu oceny?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 15:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani w obiektywny i przejrzysty sposób ocenić oferty na podstawie wcześniej zdefiniowanych kryteriów?

Kompetencja 16: Zarządzanie umowami

- **Pytanie dotyczące wiedzy 16:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat zasad zarządzania umowami?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 16:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani nadzorować realizację umowy, przy jednoczesnym zapewnieniu zgodności technicznej dostarczanych towarów, robót budowlanych lub usług?

Kompetencja 17: Certyfikacja i płatność

- **Pytanie dotyczące wiedzy 17:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat procedury certyfikacji i płatności?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 17:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani zastosować zasady weryfikacji i ramy kontroli finansowej do sprawdzenia zamówienia pod kątem zgodności z przepisami przed przystąpieniem do płatności?

Kompetencja 18: Sprawozdawczość i ocena

- **Pytanie dotyczące wiedzy 18:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat narzędzi i technik służących do monitorowania umów?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 18:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani ocenić proces, wyniki i rezultaty zamówienia, by wyciągnąć wnioski na temat tego, jak poprawić wyniki przyszłych zamówień?

Kompetencja 19: Rozwiązywanie konfliktów i mediacje

- **Pytanie dotyczące wiedzy 19:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat procedur rozwiązywania konfliktów i mediacji oraz funkcjonowania systemu odwoławczego?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 19:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani zapobiegać konfliktom i je rozwiązywać oraz zarządzać skargami w ramach krajowego systemu odwoławczego?

Kompetencja 20: Zdolności dostosowawcze i modernizacja

- **Pytanie dotyczące wiedzy 20:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat technik i narzędzi zarządzania zmianą?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 20:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani przewidzieć zmiany zadań i okoliczności oraz dostosować się do nich oraz jak bardzo jest Pan nastawiony/Pani nastawiona na ciągłą naukę i rozwój?

Kompetencja 21: Myślenie analityczne i krytyczne

- **Pytanie dotyczące wiedzy 21:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat podejść i narzędzi w kwestii analitycznego i krytycznego myślenia?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 21:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani wykorzystywać analityczne i krytyczne myślenie do oceny informacji lub sytuacji oraz rozwiązywania problemów?

Kompetencja 22: Komunikacja

- **Pytanie dotyczące wiedzy 22:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat narzędzi i technik komunikacji oraz sposobu stosowania zasad udzielania zamówień publicznych w różnych sytuacjach komunikacyjnych?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 22:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani prowadzić skuteczną komunikację, dostosowując środek przekazu i komunikat do odbiorców docelowych przy jednoczesnym zapewnieniu przestrzegania zasad udzielania zamówień publicznych?

Kompetencja 23: Etyka i przestrzeganie przepisów

- **Pytanie dotyczące wiedzy 23:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat przepisów i zasad proceduralnych oraz narzędzi, kodeksów i wytycznych pomagających zapewnić ich przestrzeganie?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 23:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani zapewnić zgodność z mającymi zastosowanie przepisami, zasadami i normami etycznymi dotyczącymi zamówień publicznych?

Kompetencja 24: Współpraca

- **Pytanie dotyczące wiedzy 24:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat narzędzi i technik współpracy?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 24:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani promować integracyjne i oparte na współpracy myślenie i procesy?

Kompetencja 25: Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami

- **Pytanie dotyczące wiedzy 25:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat kluczowych pojęć i metod zarządzania zainteresowanymi stronami?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 25:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani budować wzajemne zaufanie przyczyniające się do nawiązywania silnych relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami?

Kompetencja 26: Zarządzanie zespołem i przywództwo

- **Pytanie dotyczące wiedzy 26:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat kluczowych pojęć i metod zarządzania zespołem?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 26:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani dostosować metody i techniki zarządzania i przywództwa do zespołu i okoliczności, tworząc w ten sposób środowisko sprzyjające osiągnięciu wspólnych celów?

Kompetencja 27: Świadomość organizacyjna

- **Pytanie dotyczące wiedzy 27:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat struktury administracyjnej, procedur i procesów Pana/Pani organizacji, a także jej kultury wewnętrznej oraz ram prawnych i ram polityki?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 27:** W jakim stopniu jest Pan/Pani w stanie zrozumieć zarówno funkcję udzielania zamówień, jak i strukturę i kulturę organizacji?

Kompetencja 28: Zarządzanie projektem

- **Pytanie dotyczące wiedzy 28:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat narzędzi i technik zarządzania projektami stosownych dla administracji publicznej?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 28:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani zastosować narzędzia i techniki zarządzania projektem do celów przeprowadzenia postępowania o udzielenie zamówienia oraz realizacji umowy w skuteczny sposób?

Kompetencja 29: Ukierunkowanie na wyniki

- **Pytanie dotyczące wiedzy 29:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat strategii i metod zarządzania kosztami i wynikami, a także kluczowymi wskaźnikami skuteczności działania, które pomagają wykrywać niewydolności i monitorować wyniki finansowe zamówień oraz sposób, w jaki zamówienia zapewniają optymalne wykorzystanie środków?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 29:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani stosować strategie i metody zarządzania działalnością handlową i zarządzania wydajnością w celu maksymalizacji optymalnego wykorzystania środków przeznaczanych na zamówienia publiczne?

Kompetencja 30: Zarządzanie ryzykiem i kontrola wewnętrzna

- **Pytanie dotyczące wiedzy 30a:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat funkcji audytu i kontroli?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 30a:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani wykonywać poszczególne funkcje inspekcji, kontroli, audytu i oceny mające zastosowanie do zamówień publicznych?
- **Pytanie dotyczące wiedzy 30b:** Jaki jest Pana/Pani poziom wiedzy na temat narzędzi i technik zarządzania ryzykiem związanym z audytem?
- **Pytanie dotyczące umiejętności 30b:** W jakim stopniu potrafi Pan/Pani dokładnie monitorować ryzyko i stosować środki łagodzące i proaktywne podejścia do ochrony interesów organizacji?

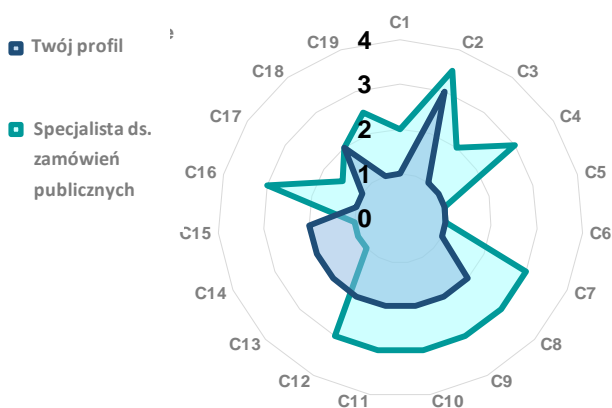
4. WYNIKI OCENY

4.1. Wyniki oceny indywidualnej

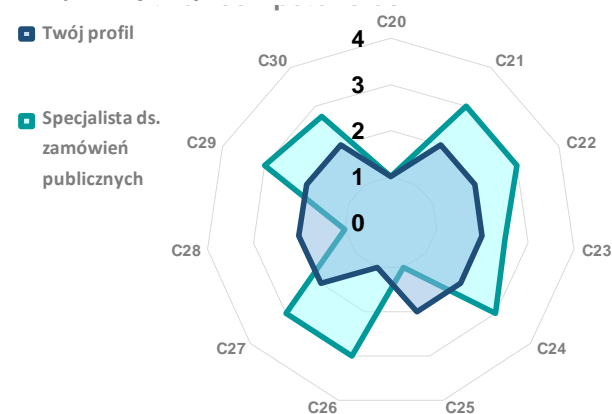
Wyniki ocen indywidualnych można przedstawić w formie wykresów radarowych prezentujących oceny punktowe uzyskane za kompetencje specyficzne dla zamówień oraz za kompetencje zawodowe. Wykres dla każdej kompetencji przedstawia **docelowy poziom biegłości** określony dla każdego profilu zawodowego oraz **rzeczywistą ocenę punktową** uzyskaną przez daną osobę w ramach tej kompetencji.

Poszczególne osoby mogą w związku z tym szybko wykryć obszary, w których ich bieżący poziom biegłości jest odpowiedni, wyższy bądź niższy w odniesieniu do poziomu docelowego dla ich profilu zawodowego. Mogą wykorzystać wszelkie wykryte luki do wspierania kariery i rozwoju zawodowego, np. poszukując ukierunkowanych działań edukacyjnych i rozwojowych. Mogą też w ramach organizacji wykorzystać własne wyniki do przedstawienia kierownictwu argumentów przemawiających za ich uczestnictwem w niektórych szkoleniach w celu podniesienia kompetencji i rozwinięcia nowych umiejętności, które będą także korzystne dla organizacji.

Kompetencje specyficzne dla zamówień



Kompetencje miękkie



4.2. Wyniki oceny profili

Wyniki **oceny profilu** można uzyskać poprzez agregację wyników oceny wszystkich osób, które należą do tego samego profilu zawodowego.

Dla każdego profilu zawodowego mogą zostać obliczone następujące wyniki:

- **docelowa ocena punktowa:** docelowy poziom określony dla kompetencji w odniesieniu do konkretnego profilu zawodowego;
- **średnia ocena punktowa:** średnia wszystkich poszczególnych wyników oceny w odniesieniu do tego samego profilu;
- **maksymalna ocena punktowa:** maksymalna ocena punktowa uzyskana przez osobę w ramach danego profilu.

Średnia ocena punktowa pomaga wykryć wzorce mocnych i słabych stron wszystkich członków zespołu o danym profilu w organizacji. Oznacza to, że pozwala ona organizacji sprawdzić, czy istnieją kompetencje, w których pracownik pełniący określoną rolę na ogół przekracza docelowy poziom biegłości lub go nie osiąga. Te informacje są szczególnie cenne na poziomie strategicznym – przedstawiają kierownictwu obszary, w których organizacja ma szczególnie silną pozycję lub takie, które wymagają inwestowania w długoterminowe budowanie zdolności.

Maksymalna ocena punktowa umożliwia organizacjom udzielenie odpowiedzi na zupełnie inne pytanie: czy którykolwiek z członków zespołu o danym profilu demonstruje maksymalny poziom biegłości, którego – zgodnie z ustaleniami organizacji – potrzebuje w zakresie każdej z kompetencji. W przeciwieństwie do luki w przypadku średniej oceny punktowej stwierdzenie, że nikt pełniący tę rolę w organizacji nie osiąga maksymalnego docelowego poziomu biegłości, może wymagać podjęcia bardziej stanowczych działań w celu zniwelowania luki. Jest to szczególnie istotne w przypadku specjalistycznych profili zawodowych, takich jak ekspert w dziedzinie prawa lub kierownik ds. umów, od których oczekuje się szczególnej wiedzy lub umiejętności nieobecnych nigdzie indziej w organizacji.

4.3. Wyniki oceny organizacyjnej

Wyniki oceny organizacyjnej można obliczyć przez agregację wszystkich wyników oceny indywidualnej. Wyniki można przedstawić wizualnie na przykład w formie czterech wykresów radarowych: dwóch dotyczących kompetencji specyficznych dla zamówień i dwóch dotyczących kompetencji zawodowych.

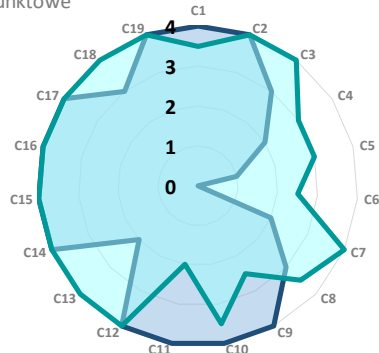
W odniesieniu do każdej kompetencji na wykresie przedstawione są:

- **maksymalny poziom docelowy:** maksymalny poziom docelowy dla wszystkich profili zawodowych traktowanych zbiorczo;
- **maksymalna ocena punktowa:** maksymalna osiągnięta ocena punktowa;
- **średni poziom docelowy:** średnia wszystkich docelowych poziomów biegłości;
- **średnia ocena punktowa:** średnia wszystkich wyników profili zawodowych.

Kompetencje specyficzne dla zamówień

Maksymalne oceny punktowe

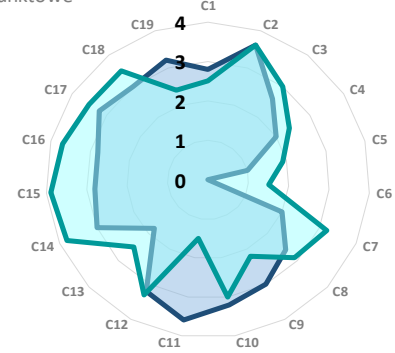
- Maksymalny poziom docelowy
- Maks.



Kompetencje specyficzne dla zamówień

Średnie oceny punktowe

- Średni poziom docelowy
- Średnia



Te dwa zestawy ocen punktowych pomagają w rozwiązywaniu różnego rodzaju problemów organizacyjnych.

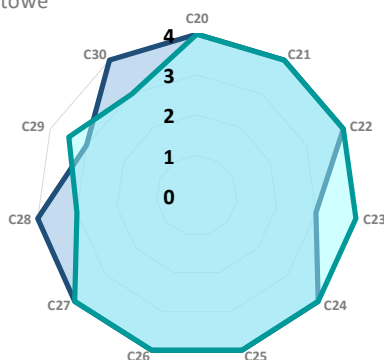
Maksymalna ocena punktowa umożliwia organizacjom udzielenie odpowiedzi na zupełnie inne pytanie: czy ktokolwiek w organizacji demonstruje maksymalny poziom biegłości, którego – zgodnie z ustaleniami organizacji – potrzebuje w zakresie każdej z kompetencji. W przeciwieństwie do luki w przypadku średniej oceny punktowej stwierdzenie, że nikt w organizacji nie osiąga maksymalnego docelowego poziomu biegłości, może wymagać podjęcia bardziej stanowczych działań w celu zniwelowania luki.

Średnia ocena punktowa pomaga wykryć wzorce mocnych i słabych stron w organizacji. Oznacza to, że pozwala ona organizacji sprawdzić, czy istnieją kompetencje, w których wiele osób pełniących określoną rolę na ogół przekracza docelowy poziom biegłości lub go nie osiąga. Te informacje są szczególnie cenne na poziomie strategicznym – przedstawiają kierownictwu obszary, w których organizacja ma szczególnie silną pozycję lub takie, które wymagają inwestowania w długoterminowe budowanie zdolności.

Kompetencje miękkie

Średnie oceny punktowe

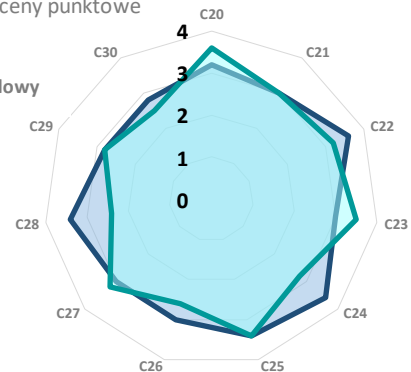
- Średni poziom docelowy
- Średnia



Kompetencje miękkie

Maksymalne oceny punktowe

- Maksymalny poziom docelowy
- Maks.



ProcurComp^{EU}

Europejskie ramy kompetencji dla specjalistów ds. zamówień publicznych

CZĘŚĆ III. WZORCOWY PROGRAM NAUCZANIA

CZĘŚĆ III. WZORCOWY PROGRAM NAUCZANIA PROCURCOMP^{EU}

1. CZYM JEST WZORCOWY PROGRAM NAUCZANIA?

Wzorcowy program nauczania **ProcurComp^{EU}** jest jednym z narzędzi składających się na pakiet **ProcurComp^{EU}**. Opracowano go na podstawie matrycy kompetencji **ProcurComp^{EU}** i opiera się on na 30 opisanych w niej kompetencjach.

Podczas gdy w Matrycy kompetencji przedstawiono poszczególne poziomy właściwej wiedzy i umiejętności, które specjaliści ds. zamówień publicznych powinni posiadać, aby dobrze wykonywać swoją pracę, w programie nauczania przedstawiono zarys treści szkoleń, za pomocą których można rozwijać kompetencje specyficzne dla zamówień i kompetencje zawodowe zawarte w matrycy kompetencji.

Opisano w nim standardowe treści szkoleń i wyniki nauki w odniesieniu do 30 modułów szkoleniowych opartych na kompetencjach wymienionych w matrycy kompetencji (zob. tabela 1)

1.1. Cel wzorcowego programu nauczania ProcurComp^{EU}

Z organizacyjnego lub instytucjonalnego punktu widzenia program nauczania stanowi **zarys standardowych treści szkoleń**, który organizacje zamówień publicznych, rządy, uniwersytety, instytucje szkoleniowe i instytucje certyfikacyjne mogą wykorzystać jako podstawę do opracowania programów szkoleniowych skierowanych do specjalistów w zakresie zamówień publicznych.

1.2. Struktura wzorcowego programu nauczania

W **modułach szkoleniowych** znajdują się opisy odnośnych kompetencji, wykaz tematów, które należy uwzględnić w ramach kursu szkolenia, oraz oczekiwane wyniki nauki.

Każdy moduł szkoleniowy ma następującą strukturę:

Opis kompetencji: krótkie wyjaśnienie kompetencji objętej modułem szkoleniowym oraz rodzaju wiedzy wymaganej do opanowania tej kompetencji.

Tematy szkolenia: obszary tematyczne i tematy, które powinien obejmować moduł szkoleniowy.

Wyniki nauki: spodziewana wiedza i umiejętności, które osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć i stosować na odpowiednim poziomie po ukończeniu szkolenia.

1.3. Metody szkolenia i kształcenia ukierunkowane na poziom biegłości

Program nauczania stanowi podstawę do przygotowywania treści, które mają się znajdować w modułach szkoleniowych, w odniesieniu do czterech odrębnych poziomów biegłości określonych w matrycy kompetencji ProcurComp^{EU}. Choćby tematy szkolenia będą takie same na wszystkich czterech poziomach, to w celu skutecznego przeprowadzenia szkolenia wspierającego rozwój kompetencji od poziomu podstawowego do eksperckiego trzeba będzie stosować **różne metody kształcenia**.

Zakres metod szkolenia i kształcenia, które można wykorzystać do przeprowadzenia szkoleń na podstawie programu nauczania, obejmuje:

- seminaria i warsztaty wprowadzające;
- konferencje oraz grupy ekspertów wysokiego szczebla;
- szkolenia stacjonarne;
- uczenie się on-line;
- strukturalne moduły e-learning;
- szkolenie w miejscu pracy; oraz
- coaching.

Program nauczania ma być **elastycznym narzędziem** i nie narzuca stosowania poszczególnej metody kształcenia w odniesieniu do danego poziomu szkolenia. Choćby niektóre metody szkolenia są lepiej dopasowane do konkretnych poziomów szkolenia (np. seminaria i warsztaty wprowadzające są typowymi sposobami osiągnięcia podstawowego poziomu świadomości, podczas gdy na wyższym poziomie biegłości metodą kształcenia będzie raczej wzajemne uczenie się, wymiana dobrych praktyk, seminaria specjalistyczne itp.), to użytkownik wzorcowego programu nauczania ProcurComp^{EU} określa i decyduje, które metody szkolenia i kształcenia są najodpowiedniejsze w odniesieniu do opracowywanego przez niego programu szkoleniowego.

Podobnie jest w przypadku przedstawionych w niniejszym dokumencie wyników nauki, które mają charakter orientacyjny i które należy traktować jako punkt wyjścia do opracowania i dostosowania treści szkoleniowych do konkretnego kontekstu krajowego lub organizacyjnego, w tym w zakresie szczegółowych celów szkoleniowych, grup odbiorców, poziomów biegłości i metod nauczania. Istnieją różne sposoby na podejście do wyników nauki – wskazówki w tym zakresie znajdują się w przewodniku określania, opracowywania i stosowania wyników nauki²⁰. Ponadto europejskie ramy kwalifikacji stanowią narzędzie, które zapewnia harmonizację rodzajów i poziomów klasyfikacji na obszarze Unii²¹.

²⁰ Cedefop (2017). „Defining, writing and applying learning outcomes: a European handbook”; https://www.cedefop.europa.eu/files/4156_en.pdf

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

2. WZORCOWE MODUŁY SZKOLENIOWE PROCURCOMP^{EU}

MODUŁ SZKOLENIOWY 1. PLANOWANIE ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH

OPIS KOMPETENCJI

Formułowanie, opracowywanie i wdrażanie **planowania zamówień publicznych**, które obejmuje informacje, gdzie i w jaki sposób zamówienia publiczne należy wykorzystać do optymalnego zakupu wymaganych dostaw, usług lub robót budowlanych zgodnie z pożądanym oddziaływaniem polityki. Powinno ono uwzględniać:

- priorytety polityczne i strategiczne organizacji;
- właściwe strategie polityczne na szczeblu krajowym;
- przyjęte plany budżetowe i dostępne zasoby;
- ocenę, czy zamówienie publiczne jest odpowiednim wariantem do zaspokojenia określonej potrzeby;
- potrzebę nadania priorytetów i zarządzania terminowością; oraz
- potencjalne możliwości i rodzaje ryzyka w procesie wdrażania.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat planowania zamówień publicznych oraz na temat priorytetów strategicznych organizacji, w tym planów budżetowych i wariantów wdrożenia, a także właściwych strategii politycznych na szczeblu krajowym.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- priorytety polityczne i strategiczne organizacji oraz związek z właściwymi strategiami politycznymi na szczeblu krajowym;
- procedury udzielania zamówień i ramy czasowe na potrzeby dokładnego planowania;
- przyjęte plany budżetowe, cykl budżetowy organizacji i dostępne zasoby;
- potrzebę nadania priorytetów i zarządzania ramami czasowymi;
- potencjalne możliwości i czynniki ryzyka w procesie wdrażania.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- proces gromadzenia i konsolidowania wkładu i udziału różnych działów w zależności od ich funkcji w organizacji z myślą o określeniu potrzeb i zasobów;
- ustanowienie priorytetów dopasowanych do dostępnych zasobów, określenie wariantów łączenia potrzeb i osiągnięcie korzyści skali;
- przeprowadzenie analizy mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń (analizy SWOT) z punktu widzenia organizacji i podmiotów gospodarczych;
- ocena, czy zamówienie publiczne jest odpowiednim wariantem do zaspokojenia określonej potrzeby, oraz dostosowanie projektów zamówień publicznych do budżetu organizacji;
- określenie potencjalnego ryzyka związanego z wdrażaniem oraz przygotowanie planu ograniczania ryzyka (por. moduł specjalistyczny);
- opracowanie i przygotowanie planu zamówień publicznych organizacji koncentrującego się na wynikach polityki i rezultatach operacyjnych;
- ocena wdrażania i sprawozdawczość w zakresie poprzednich planów udzielania zamówień publicznych;
- ocena dojrzałości funkcji/działu organizacji związanych z udzielaniem zamówień oraz zaproponowanie wizji na przyszłość i odpowiedniej strategii rozwoju.

MODUŁ SZKOLENIOWY 2. CYKL ŻYCIA ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH

OPIS KOMPETENCJI

Cykl życia zamówień publicznych składa się z różnych etapów, od planowania i okresu poprzedzającego publikację po okres po udzieleniu zamówienia i zarządzanie umowami. Każdy etap wpływa na charakter kolejnych etapów. Zrozumienie ogólnego cyklu życia i oddziaływań między etapami w szeregu procedur jest konieczne do opracowania i wdrażania solidnych postępowań o udzielenie zamówienia. Umożliwia to przewidywanie ryzyka i możliwości, tym samym poprawiając efektywność i optymalne wykorzystanie środków.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat cyklu życia zamówień publicznych od okresu przed publikacją do okresu po udzieleniu zamówienia oraz na temat tego, w jaki sposób poszczególne etapy oddziałują na siebie nawzajem.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- etapy, zadania i procesy w cyklu życia zamówień publicznych oraz sposób ich oddziaływania na siebie nawzajem;
- powszechne wyzwania związane z powiązaniem między poszczególnymi fazami w cyklu życia zamówień publicznych;
- dobre praktyki w zarządzaniu cyklem życia zamówień publicznych, takie jak narzędzia do śledzenia, komunikacja i ciągłe doskonalenie;
- wewnętrzne ramy organizacji dotyczące procedur udzielania zamówień.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- zrozumienie etapów, zadań i procesów w cyklu życia zamówień publicznych oraz sposobu ich oddziaływania na siebie nawzajem;
- wdrożenie poszczególnych etapów cyklu życia zamówień publicznych; zrozumienie, w jaki sposób każdy z nich oddziałuje na wszystkie pozostałe;
- wykorzystanie możliwości i przewidywanie ryzyka na kolejnych etapach;
- przewidywanie ryzyka i wyzwań między etapami;
- monitorowanie realizacji poszczególnych etapów i przedstawienie sprawozdań na ten temat;
- uwzględnienie wniosków wyciągniętych z poprzednich postępowań;
- zapewnienie transferu wiedzy między poszczególnymi etapami;
- określenie niewydolności operacyjnych z poprzednich zamówień publicznych;
- kształtowanie organizacyjnych strategii politycznych i narzędzi wewnętrznych w celu eksplorowania związków między etapami zamówień publicznych z myślą o maksymalizacji efektywności;
- ustanowienie celów i strategii organizacyjnych mających na celu usprawnienie ogólnego podejścia do zamówień publicznych w ramach organizacji.

MODUŁ SZKOLENIOWY 3. PRAWODAWSTWO W ZAKRESIE ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH

OPIS KOMPETENCJI

Specjaliści do spraw zamówień publicznych muszą rozumieć i być w stanie zastosować właściwe **ramy prawne na szczeblu krajowym i unijnym** oraz zasady niedyskryminacji, równego traktowania, przejrzystości, proporcjonalności i należytego zarządzania finansami. Obejmuje to sąsiednie obszary prawa i polityk, np.:

- przepisy w zakresie konkurencji, administracji, umów, ochrony środowiska, prawo socjalne, prawo pracy i zobowiązania dotyczące dostępności oraz prawa własności intelektualnej;
- finansowanie UE, przepisy dotyczące budżetu i rachunkowości;
- środki odwoławcze;
- środki walki z korupcją i zwalczania nadużyć finansowych;
- zobowiązania międzynarodowe.

Wiedza na temat prawodawstwa jest również niezbędna do zrozumienia i zapewnienia pożądanego wpływu na system zamówień publicznych oraz na łańcuchy dostaw.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat prawodawstwa w zakresie zamówień publicznych na szczeblu krajowym i unijnym, a także w sąsiednich obszarach prawa, oraz ich konsekwencji dla zamówień publicznych.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- główne zasady udzielania zamówień publicznych;
- przepisy dotyczące zamówień publicznych na szczeblu unijnym, krajowym i regionalnym;
- sąsiednie obszary prawa, w tym przepisy w zakresie konkurencji, administracji, umów, ochrony środowiska, prawo socjalne, prawo pracy i zobowiązania dotyczące dostępności oraz prawa własności intelektualnej;
- finansowanie UE, przepisy dotyczące budżetu i rachunkowości;
- środki odwoławcze;
- przepisy i wymogi związane z walką z korupcją i zwalczaniem nadużyć finansowych;
- wszelkie stosowne zobowiązania międzynarodowe.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- zrozumienie, w jaki sposób zamówienia publiczne są regulowane na szczeblu unijnym, krajowym i regionalnym (w stosownych przypadkach) oraz w jaki sposób należy monitorować zmiany prawne;
- zrozumienie konsekwencji i wpływu prawa zamówień publicznych na system zamówień publicznych i łańcuch dostaw;
- zrozumienie prawa powiązanego z prawem zamówień publicznych i poruszanie się w jego ramach (w tym przepisów w zakresie konkurencji, administracji, umów, prawa karnego, ochrony środowiska, prawa socjalnego, prawa pracy i zobowiązań dotyczących dostępności oraz praw własności intelektualnej);
- określenie właściwego orzecznictwa TSUE i poleganie na nim przy podejmowaniu decyzji w trakcie procedury udzielania zamówień;
- projektowanie systemów, narzędzi i procedur propagujących zgodność z przepisami i procedurami.

MODUŁ SZKOLENIOWY 4. E-ZAMÓWIENIA I INNE NARZĘDZIA IT

OPIS KOMPETENCJI

e-Zamówienia i inne systemy i narzędzia IT wspierają cykl życia zamówień publicznych – od publikacji ofert przetargowych po płatność końcową. Zmniejszają one obciążenie administracyjne, zwiększają efektywność oraz wzmacniają przejrzystość i rozliczalność postępowań o udzielenie zamówienia. Kluczowe narzędzia obejmują:

- narzędzia etapu przygotowawczego, np. TED i krajowe platformy zamówień publicznych, e-ogłoszenia, standardowe dokumenty i szablony ofert;
- narzędzia etapu oferty, np. elektroniczne składanie ofert, jednolity europejski dokument zamówienia, e-Certis;
- narzędzia etapu przetargu, np. katalogi elektroniczne, platformy elektronicznych zamówień publicznych, dynamiczne systemy zakupów, systemy aukcyjne oraz e-fakturowanie;
- inne narzędzia IT na potrzeby przejrzystości danych, zwalczania nadużyć finansowych i walki z korupcją, takie jak rejestry handlowe i rejestry umów w sprawie zamówienia publicznego.

Transformacja cyfrowa udzielania zamówień publicznych wymaga stałego proaktywnego podejścia w celu korzystania z najlepszych dostępnych narzędzi. Wymaga również stałego szkolenia.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat platform i funkcjonalności e-zamówień wykorzystywanych w ramach organizacji, w tym krajowych i unijnych systemów zamówień publicznych oraz innych właściwych systemów i narzędzi IT.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- systemy e-zamówień na szczeblu krajowym i unijnym;
- kluczowe narzędzia e-zamówień, w tym np. e-ogłoszenia, elektroniczne składanie ofert, e-przetargi i e-fakturowanie;
- wskaźniki e-zamówień, które można wykorzystać do sporządzenia analizy statystycznej dla organizacji;
- przepisy w zakresie przejrzystości w udzielaniu zamówień publicznych i dostępność technologii informacyjno-komunikacyjnych.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- wykorzystanie systemów i narzędzi e-zamówień do wdrażania postępowań o udzielenie zamówienia;
- wykorzystanie innych narzędzi IT (np. rejestrów umów, narzędzia Arachne), które mogą pomóc zapewnić większą przejrzystość i zapobiec korupcji w zamówieniach publicznych lub ją wykryć;
- wykorzystanie bardziej zaawansowanych zdolności w zakresie e-zamówień, takich jak systemy zarządzania dostawcami, aukcje elektroniczne i katalogi elektroniczne (w stosownych przypadkach);
- analiza i wykorzystanie danych zgromadzonych za pośrednictwem systemów e-zamówień w celu doskonalenia procedur i procesów w organizacji;
- kształtowanie wskaźników e-zamówień dla organizacji;
- określanie nowych narzędzi IT, które mogłyby zwiększyć skuteczność organizacji w zakresie zamówień publicznych, w tym dostępność technologii informacyjno-komunikacyjnych;
- określenie strategii i procedur organizacji w odniesieniu do korzystania z e-zamówień i innych narzędzi IT.

MODUŁ SZKOLENIOWY 5. ZRÓWNOWAŻONE ZAMÓWIENIA PUBLICZNE

OPIS KOMPETENCJI

W ramach **zrównoważonych zamówień publicznych** włącza się do postępowań o udzielenie zamówienia cele polityki publicznej, takie jak zielone zamówienia publiczne, społecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne oraz zapewnianie prawdziwej konkurencji i uczestnictwa MŚP. Przyczynia się to do zmniejszania wpływu zamówień publicznych na środowisko, do osiągania celów społecznych oraz do poprawy optymalnego wykorzystania środków na rzecz organizacji i całego społeczeństwa. Zrównoważone cele można realizować na wiele sposobów:

- kryteria wykluczenia wymagające minimalnego poziomu przestrzegania przez wykonawców i podwykonawców prawa ochrony środowiska i prawa socjalnego;
- kryteria kwalifikacji, które weryfikują kwalifikacje oferenta w zakresie realizacji celów ochrony środowiska i celów społecznych; specyfikacje techniczne obejmujące względy społeczne i środowiskowe, takie jak wymogi dotyczące oznakowań lub zrównoważone procesy produkcji;
- techniki oceny, takie jak rachunek kosztów cyklu życia oraz wykorzystanie środowiskowych lub społecznych kryteriów udzielenia zamówienia;
- klauzule dotyczące realizacji zamówień służące monitorowaniu i egzekwowaniu wysokich norm zrównoważonego rozwoju;
- przepisy sektorowe wymagające na przykład spełniania minimalnych norm efektywności energetycznej oraz przestrzegania zasad horyzontalnych takich jak zobowiązania dotyczące dostępności;
- zielone lub społeczne plany działania na szczeblu państw członkowskich, określające środki wsparcia lub ustanawiające wartości docelowe.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat celów organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju (środowiskowego i społecznego) oraz powiązanych krajowych strategii politycznych, a także dostępnych narzędzi, norm i technik włączania ich do procedury udzielania zamówień.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- zasady i normy dotyczące zielonych zamówień publicznych i społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych, w tym ułatwiające uczestnictwo MŚP i przedsiębiorstw społecznych;
- zielone i społeczne plany działania oraz wartości docelowe na szczeblu krajowym;
- względy zrównoważonego rozwoju, kryteria kwalifikacji i udzielenia zamówienia oraz zobowiązania dotyczące dostępności;
- narzędzia, metody i rozwiązania wspierające zrównoważone zamówienia publiczne, takie jak techniki rachunku kosztów cyklu życia i oznakowania;
- przykłady przepisów sektorowych.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- zrozumienie i przewidywanie potencjalnych wyzwań i spodziewanych korzyści związanych ze zrównoważonymi zamówieniami publicznymi;
- określenie możliwości odzwierciedlenia celów w zakresie zrównoważonego rozwoju w postępowaniach o udzielenie zamówienia;
- wykorzystanie narzędzi, metod i rozwiązań wspierających zrównoważone zamówienia publiczne, takich jak normy, techniki rachunku kosztów cyklu życia i oznakowania;
- określenie kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia przyjaznych zielonym zamówieniom publicznym, społecznie odpowiedzialnym zamówieniom publicznym oraz małym i średnim przedsiębiorstwom;
- zapewnienie spełnienia zobowiązań dotyczących dostępności;
- włączenie klauzul dotyczących realizacji zamówienia oraz kryteriów udzielenia zamówienia przyjaznych zielonym zamówieniom publicznym, społecznie odpowiedzialnym zamówieniom publicznym oraz małym i średnim przedsiębiorstwom do dokumentów zamówienia;
- stosowanie zamówień zastrzeżonych, aby ułatwić dostęp do zamówień publicznych podmiotom, których działalność przynosi korzystne skutki społeczne;
- utrzymanie dostępu do rynku dla dostawców pomimo wykorzystania kryteriów przyjaznych środowisku;
- informowanie rynku o wymogach w zakresie zielonych zamówień publicznych i społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych oraz uwidacznianie pracy w zakresie zrównoważonych zamówień publicznych;
- projektowanie i dostosowywanie realistycznych strategii politycznych i wartości docelowych w zakresie zrównoważonych zamówień publicznych dla organizacji;
- alokacja zasobów i budżetu na rzecz zielonych zamówień publicznych i społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych.

MODUŁ SZKOLENIOWY 6. ZAMÓWIENIA NA INNOWACJE

OPIS KOMPETENCJI

Zamówienia na innowacje odnoszą się do zamówień publicznych, które obejmują:

- zakup procesu opracowywania innowacyjnych rozwiązań (np. zakup usług badawczych i rozwojowych) lub
- zakup rezultatów stosowania innowacyjnych rozwiązań opracowanych przez inne podmioty (tj. zakup innowacyjnych rozwiązań).

Zamówienia na innowacje pomagają modernizować usługi publiczne, jednocześnie stwarzając przedsiębiorstwom możliwości rozwijania nowych rynków. Dzięki opracowaniu przyszłościowej strategii udzielania zamówień na innowacje oraz uwzględnieniu alternatywnych rozwiązań konkurencyjnych instytucje zamawiające mogą stymulować innowacje od strony popytu, aby zaspokoić zarówno potrzeby krótkoterminowe, jak i potrzeby średnio- i długoterminowe. Dobrze opracowana strategia udzielania zamówień na innowacje zmniejszy ryzyko niskiej wydajności lub braku wydajności zakupionych innowacji poprzez zapewnienie etapowego podejścia od projektowania rozwiązań, ich prototypów i rozwoju po opracowanie i testowanie produktu.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat celów organizacji w zakresie innowacji oraz powiązanych krajowych strategii politycznych, a także dostępnych narzędzi i technik włączania ich do procedury udzielania zamówień.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- zasady udzielania zamówień na innowacje;
- krajowe cele, wartości docelowe, strategie i plany działania w zakresie innowacji;
- dostępne narzędzia i techniki włączania celów w zakresie innowacji do procedur udzielania zamówień.
- Procedury obejmujące zamówienia w zakresie badań i rozwoju: postępowania o udzielenie przedkomercyjnych zamówień publicznych i procedury partnerstwa innowacyjnego;
- dialog konkurencyjny;
- strategię wczesnego zaangażowania rynkowego, w szczególności wstępne konsultacje rynkowe.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- wspieranie wdrażania procedur udzielania zamówień na innowacje;
- zrozumienie, w jaki sposób wdrażane są aspekty zamówień na innowacje i jakie płyną z nich korzyści;
- określenie i wykorzystywanie możliwości otwierania planowanych postępowań o udzielenie zamówienia na bardziej innowacyjnych dostawców;
- zastosowanie różnych technik, aby umożliwić składanie innowacyjnych ofert w postępowaniach o udzielenie zamówienia i w zamówieniach (np. funkcjonalnych specyfikacji, wariantów, sprzyjających innowacjom kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia, norm, oznaczeń jakości, kluczowych wskaźników skuteczności działania i warunków dotyczących praw własności intelektualnej);
- budowanie uzasadnienia biznesowego dla przedkomercyjnych zamówień publicznych i zamówień publicznych na innowacyjne rozwiązania;
- przeprowadzenie postępowań o udzielenie przedkomercyjnych zamówień publicznych i procedur partnerstwa innowacyjnego;
- określenie i wykorzystanie możliwości wywierania wpływu na planowanie organizacji dotyczące zamówień publicznych w celu zachęcania do innowacji na rynku;
- wdrażanie zaawansowanych procedur udzielania zamówień na innowacje, takich jak dialog konkurencyjny;
- włączenie celów i strategii politycznych w zakresie zamówień na innowacje do wizji i strategii organizacji;
- komunikowanie uczestnikom rynku średnio- i długoterminowego planu oraz średnio- i długoterminowych celów oraz gromadzenie informacji zwrotnych z rynku na temat celów zamówień.

MODUŁ SZKOLENIOWY 7. SPECYFICZNE DLA DANEJ KATEGORII

OPIS KOMPETENCJI

Wiedza fachowa specyficzna dla danej kategorii stanowi podstawę postępowania o udzielenie zamówienia. Cechy charakterystyczne kategorii dostaw, usług lub robót budowlanych, które mają zostać nabyte, muszą być dobrze zrozumiane, w tym poprzez zaangażowanie ekspertów i innych zainteresowanych stron (profesjonalistów i użytkowników końcowych). Strategia udzielania zamówień publicznych oraz związane z nimi dokumenty muszą być dostosowane w celu zaspokajania określonej potrzeby i maksymalizacji optymalnego wykorzystania środków.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat cech i specyfiki odnoszących się do jednej kategorii dostaw, usług lub robót budowlanych lub większej ich liczby, w tym dostawców, parametrów technicznych i warunków rynkowych.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- zaawansowane techniki i źródła badań rynkowych;
- strategię i analizy zarządzania kategoriami;
- procesy pozyskiwania oraz sposoby stosowania ich w różnych sektorach;
- wymogi prawne i regulacyjne mające zastosowanie do kategorii dostaw, usług lub robót budowlanych;
- proces gromadzenia, klasyfikowania i analizowania danych historycznych organizacji na temat zakupów;

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- określenie wymogów prawnych i regulacyjnych mających zastosowanie do konkretnej kategorii dostaw, usług lub robót budowlanych;
- przygotowanie dostosowanego planu pozyskiwania oraz wykonywanie procesów pozyskiwania;
- gromadzenie i segmentowanie wydatków na dostawców z konkretnej kategorii;
- opracowanie specyfikacji technicznych opartych na wiedzy charakterystycznej dla danej kategorii;
- opracowanie indeksu cen kategorii zamówień publicznych dla konkretnej kategorii;
- gromadzenie, klasyfikowanie i analizowanie danych historycznych na temat zakupów w danej kategorii zamówień publicznych;
- określenie czynników stymulujących rozwój rynku oraz czynników mających wpływ na zarządzanie kategoriami;
- opracowanie strategii organizacyjnego zarządzania kategoriami, z uwzględnieniem określenia właściwych kategorii i monitorowania wyników;
- projektowanie systemów, narzędzi i wytycznych na rzecz wdrażania najlepszych praktyk w zakresie zarządzania kategoriami.

MODUŁ SZKOLENIOWY 8. ZARZĄDZANIE DOSTAWCAMI

OPIS KOMPETENCJI

Zarządzanie dostawcami obejmuje budowanie i utrzymywanie skutecznych relacji z obecnymi i potencjalnymi przyszłymi dostawcami. Ma to kluczowe znaczenie dla zapewnienia pomyślnej realizacji bieżących umów i przyszłych zaproszeń do składania ofert. Ponadto lepsze zrozumienie dostawców może pomóc specjalistom ds. zamówień publicznych w prowadzeniu bardziej solidnych, etycznych, odpowiedzialnych i korzystnych ekonomicznie łańcuchów dostaw przez otwarte kanały komunikacji z dostawcami, w szczególności MŚP. Skutecznym sposobem na realizację tych celów – przy jednoczesnym zapewnieniu, aby komunikacja z wykonawcami na etapie przetargu była zgodna z zasadami udzielania zamówień publicznych (tj. niedyskryminacji, przejrzystości i równego traktowania) i normami etycznymi – jest zapewnianie dostawcom informacji, wytycznych oraz potencjalnego wsparcia i szkoleń (np. w zakresie wykorzystania e-zamówień).

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat strategii i procesów na rzecz budowania relacji z dostawcami i zarządzania nimi zgodnie z zasadami udzielania zamówień publicznych.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- kluczowe koncepcje i narzędzia zarządzania dostawcami i zarządzania efektywnością dostawców;
- odpowiednie strategie komunikacji z dostawcami;
- zasady udzielania zamówień publicznych istotne w zarządzaniu dostawcami;
- narzędzia i techniki służące do monitorowania, analizowania i propagowania efektywności dostawców.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- zrozumienie korzyści, ryzyka i kluczowych czynników sukcesu w odniesieniu do zarządzania dostawcami;
- stosowanie odpowiednich narzędzi i technik służących do monitorowania, analizowania i propagowania efektywności dostawców;
- udzielanie dostawcom i wykonawcom informacji zwrotnych w odpowiedni sposób;
- budowanie i utrzymywanie zdrowych relacji z dostawcami;
- przewidywanie i łagodzenie ryzyka związanego z efektywnością dostawców;
- rozwiązywanie potencjalnych sporów z dostawcami;
- określenie możliwości dostosowania polityki i praktyk organizacyjnych do potrzeb dostawców;
- opracowanie strategii i narzędzi na rzecz propagowania konstruktywnego zaangażowania dostawców;
- wykorzystanie strategicznych relacji z dostawcami do wywierania pozytywnego wpływu na rynek, np. poprzez propagowanie etycznych łańcuchów dostaw;
- projektowanie szkoleń z zakresu treści dla dostawców i wykonawców.

MODUŁ SZKOLENIOWY 9. NEGOCJACJE

OPIS KOMPETENCJI

Negocjacje można wykorzystać do zabezpieczenia i rozwoju interesów organizacji, a ostatecznie beneficjenta końcowego, poprzez osiągnięcie najlepszego stosunku wartości do ceny. Mają one na celu zapewnienie wzajemnego porozumienia między instytucją zamawiającą a dostawcą, pomimo potencjalnie sprzecznych interesów, odnośnie do sposobu ulepszenia składanych ofert, tak aby w większym stopniu spełniały one warunki określone w dokumentach zamówienia. Negocjacje muszą się odbywać z poszanowaniem ogólnych zasad udzielania zamówień publicznych (tj. niedyskryminacji, przejrzystości i równego traktowania) oraz norm etycznych i norm w zakresie uczciwości.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat strategii negocjacji na etapach udzielania zamówień publicznych oraz w trakcie zarządzania umowami, zgodnie z zasadami udzielania zamówień publicznych.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- proces i etapy negocjacji;
- techniki i strategie negocjacji;
- różne style negocjacji i możliwe uprzedzenia, których należy unikać w negocjacjach;
- przewidywanie ryzyka i zarządzanie nim w negocjacjach;

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- zrozumienie znaczenia negocjacji w udzielaniu zamówień publicznych oraz tego, kiedy można je stosować;
- zrozumienie kluczowych koncepcji i technik w procesie negocjacji;
- wspieranie procesu negocjacji poprzez gromadzenie danych potwierdzających;
- określenie celów negocjacji;
- zaplanowanie i przygotowanie strategii negocjacji;
- rozpoczęcie, przeprowadzenie i zakończenie negocjacji;
- rozpoznanie różnych stylów negocjacji i dostosowanie się do nich;
- określenie i przewidywanie ryzyka w negocjacjach;
- przewidywanie i unikanie uprzedzeń w negocjacjach;
- prowadzenie złożonych strategii negocjacji;
- zastosowanie zasad teorii gier w negocjacjach.

MODUŁ SZKOLENIOWY 10. OCENA POTRZEB

OPIS KOMPETENCJI

Ocena potrzeb jest procesem, w którym określa się potrzeby – w tym możliwy wpływ w zakresie optymalnego wykorzystania środków lub wpływ na środowisko – dotyczące przedmiotu zamówienia publicznego, przy wykorzystaniu różnych środków, w tym:

- nawiązania kontaktów z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami, w ramach samej organizacji i podmiotów trzecich, w celu określenia ich potrzeb;
- przełożenia określonych potrzeb na planowanie zamówień publicznych w zakresie dostaw, usług lub zgodnie z planem budżetowym organizacji;
- rozważenia agregacji potrzeb związanych z tym samym przedmiotem zamówienia.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat narzędzi i technik służących do identyfikacji podstawowych potrzeb organizacji i użytkowników końcowych w odniesieniu do przedmiotu zamówienia.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- zasady, strategie, techniki i narzędzia oceny potrzeb;
- techniki i narzędzia agregacji potrzeb;
- najlepsze praktyki w zakresie gromadzenia danych i współdziałania;
- konsultacje wewnętrznych zainteresowanych stron oraz określanie i analizę potrzeb;

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- zrozumienie definicji oceny potrzeb oraz etapów jej przeprowadzania;
- zrozumienie koncepcji agregacji potrzeb;
- konsultacje potrzeb i wymogów w zakresie zamówień publicznych z właściwymi wewnętrznymi zainteresowanymi stronami;
- przygotowanie podstawowego sprawozdania z oceny potrzeb;
- wniesienie wkładu w analizę potrzeb i interpretację danych;
- określenie możliwości w odniesieniu do agregacji potrzeb;
- stosowanie zaawansowanych technik i narzędzi oceny potrzeb;
- podejmowanie decyzji dotyczących potrzeb priorytetowych oraz agregacji potrzeb;
- określenie, kiedy należy wnieść fachową wiedzę techniczną w przypadku złożonych zamówień publicznych;
- określenie procesów identyfikacji potrzeb dla organizacji;
- zaproponowanie możliwości pogrupowania powiązanych ze sobą potrzeb w celu zachęcenia do większej konkurencji i uzyskania korzyści skali.

MODUŁ SZKOLENIOWY 11. ANALIZA RYNKOWA I ZAANGAŻOWANIE RYNKOWE

OPIS KOMPETENCJI

Analiza rynkowa zapewnia dogłębne spojrzenie na to, jakie dostawy i usługi mogą lub nie mogą zostać zapewnione przez rynek, oraz na jakich warunkach. Obejmuje ona gromadzenie informacji na temat kluczowych czynników stymulujących rozwój rynku (np. politycznych, środowiskowych, technologicznych, społecznych) oraz na temat potencjalnych oferentów. Informacje te mogą zostać wykorzystane do określenia strategii udzielania zamówień publicznych (np. podział na części), ceny referencyjnej oraz kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia w celu lepszej realizacji celów organizacji.

Zaangażowanie rynkowe to proces konsultacji, który pomaga określić potencjalnych oferentów i potencjalne rozwiązania, lukę między potrzebą w zakresie zamówień publicznych oraz tym, co rynek jest w stanie zaoferować, lub poinformować rynek o zbliżającym się zamówieniu publicznym. Można stosować różne techniki zaangażowania rynkowego, takie jak kwestionariusze, dialog techniczny, dni otwarte i bezpośrednie e-maile do dostawców, o ile są one wykorzystywane zgodnie z zasadami udzielania zamówień publicznych (tj. niedyskryminacji, przejrzystości i równego traktowania) oraz norm etycznych, norm prywatności, poufności i uczciwości – w celu zapewnienia prawdziwej i uczciwej konkurencji.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat technik i narzędzi analizy rynkowej i zaangażowania rynkowego, które można wykorzystać, aby zrozumieć właściwości rynku dostawców oraz warunki i tendencje rynkowe na potrzeby określenia strategii udzielania zamówień publicznych.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- kluczowe koncepcje analizy rynkowej i zaangażowania rynkowego w kontekście udzielania zamówień publicznych;
- kluczowe narzędzia i techniki analizy rynkowej i zaangażowania rynkowego;
- właściwe limity i ograniczenia w zakresie komunikacji z potencjalnymi dostawcami;
- strategie i procesy pozyskiwania dostawców;

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- przeprowadzenie wcześniejszych konsultacji rynkowych zgodnie z zasadami udzielania zamówień publicznych;
- sporządzenie sprawozdania z oceny pozyskiwania dostawców bez angażowania dostawców;
- przeniechanie wyników procesu analizy rynkowej i zaangażowania rynkowego oraz wykorzystanie ich do zaprojektowania specyfikacji technicznych;
- proaktywne określanie możliwości rynkowych w celu zaspokojenia obecnych i przyszłych potrzeb;
- zaprojektowanie strategii analizy rynkowej i zaangażowania rynkowego w celu odzwierciedlenia strategii udzielania zamówień publicznych;
- przewidywanie ryzyka rynkowego w strategii udzielania zamówień publicznych;
- dopasowanie strategii udzielania zamówień publicznych organizacji do trendów rynkowych;
- wpływanie na rynki dostawców poprzez trwałe zaangażowanie rynkowe.

MODUŁ SZKOLENIOWY 12. STRATEGIA UDZIELANIA ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH

OPIS KOMPETENCJI

Opracowywanie **strategii udzielania zamówień publicznych** polega na celowym wykorzystaniu poszczególnych elementów cyklu życia zamówień publicznych w celu odzwierciedlenia i wykorzystania warunków przedmiotu zamówienia oraz określenia najbardziej odpowiedniego i skutecznego procesu realizacji celów organizacji oraz zapewnienia prawdziwej konkurencji. Powyższe obejmuje określenie najbardziej odpowiedniej opcji spośród:

- rodzajów procedur udzielania zamówień;
- samodzielnego lub wspólnego udzielania zamówień;
- właściwości postępowania, takich jak zakres, czas trwania i podział na części;
- technik i instrumentów elektronicznego składania ofert (aukcje i katalogi elektroniczne oraz dynamiczne systemy zakupów);
- rodzajów umów (np. umowa bezpośrednia lub umowa ramowa) oraz klauzul dotyczących realizacji zamówienia.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat zakresu dostępnych strategii zamówień publicznych oraz ich składników (np. pod względem wyboru i cech procedur, instrumentów składania ofert, rodzajów umów) na potrzeby realizacji celów organizacji.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- rodzaje procedur udzielania zamówień;
- samodzielne lub wspólne udzielanie zamówień;
- właściwości postępowania, takie jak zakres, czas trwania i podział na części; techniki i instrumenty elektronicznego składania ofert (aukcje i katalogi elektroniczne oraz dynamiczne systemy zakupów);
- rodzaje umów (np. umowa bezpośrednia lub umowa ramowa) oraz klauzule dotyczące realizacji zamówienia.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- zrozumienie głównych wariantów w odniesieniu do projektowania strategii udzielania zamówień publicznych oraz odpowiadających im potrzeb i kontekstu rynkowego;
- wspieranie wdrażania strategii udzielania zamówień publicznych, określanie i stosowanie właściwych procedur i narzędzi;
- wybór odpowiedniego podejścia do zamówień publicznych w odniesieniu do każdego zakupu;
- podjęcie decyzji dotyczącej zakresu i czasu trwania postępowania;
- wdrożenie kluczowych etapów projektu strategii udzielania zamówień publicznych;
- przeprowadzanie wspólnych transgranicznych postępowań o udzielenie zamówienia;
- wdrożenie pełnego zakresu dostępnych wariantów strategii udzielania zamówień publicznych w projektowaniu strategii;
- dostosowanie strategii udzielania zamówień publicznych do różnych potrzeb i okoliczności rynkowych;
- zarządzanie wielofunkcyjnymi podejściami do zakupów;
- zarządzanie ryzykiem związanym z zachowaniami niekonkurencyjnymi;
- opracowanie strategii i narzędzi służących do dostosowywania strategii zamówień publicznych do różnych potrzeb i okoliczności rynkowych;
- monitorowanie wdrażania i dostosowanie strategii organizacji poprzez włączenie wniosków wyciągniętych z poprzednich postępowań o udzielenie zamówienia.

MODUŁ SZKOLENIOWY 13. SPECYFIKACJE TECHNICZNE

OPIS KOMPETENCJI

Sporządzanie specyfikacji technicznych polega na przekształcaniu ustaleń z oceny potrzeb i analizy rynkowej w konkretne specyfikacje i kryteria oceny, które można wykorzystać przy ocenie ofert i udzielaniu zamówienia publicznego. Obejmuje to ustalanie w odniesieniu do przedmiotu zamówienia celów oraz minimalnych wymogów, które nie będą zbyt rygorystyczne, dzięki czemu uniknie się zbędnego ograniczania konkurencji. Zapewnianie, aby specyfikacje techniczne były skoncentrowane na rezultatach i nie ulegały dezaktualizacji ma kluczowe znaczenie dla umożliwienia innowacji i stałego doskonalenia. Podczas sporządzania specyfikacji technicznych nabywcy publiczni powinni mieć już określone kryteria wykluczenia, kwalifikacji i udzielenia zamówienia, które zostaną wykorzystane do oceny ofert mającej na celu ustalenie oferty najkorzystniejszej ekonomicznie. W specyfikacjach technicznych mogą znajdować się również odniesienia do norm i oznakowań w celu zapewnienia jednolitego rozumienia, przejrzystości i równego traktowania.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat sporządzania specyfikacji technicznych, które umożliwiają potencjalnym oferentom złożenie realistycznych ofert bezpośrednio odpowiadających podstawowym potrzebom organizacji.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- rolę i format specyfikacji technicznych;
- dostosowywanie wzorów przy sporządzaniu specyfikacji technicznych;
- opracowanie specyfikacji technicznych przy wykorzystaniu wymogów opartych na wynikach lub funkcjonalnych bądź norm odniesienia;
- projekt kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia oraz sposób, w jaki współdziałają one ze specyfikacjami technicznymi;
- mechanizmy ważenia i punktowania w przypadku kryteriów innych niż cenowe.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- zrozumienie prawidłowej roli i formatu specyfikacji technicznych w postępowaniu o udzielenie zamówienia;
- zrozumienie skutków przepisów unijnych i krajowych dotyczących przygotowywania specyfikacji technicznych;
- wspieranie sporządzania specyfikacji technicznych;
- opracowanie specyfikacji technicznych, które odzwierciedlają rezultaty oceny potrzeb i analizy rynkowej;
- stosowanie wymogów opartych na wynikach lub funkcjonalnych bądź odniesienie do norm i oznakowań w specyfikacjach technicznych;
- określenie mechanizmów ważenia i punktowania w postępowaniach o udzielenie zamówienia;
- przeprowadzenie gromadzenia danych w celu dopracowania specyfikacji;
- dostosowanie podejścia do sporządzania specyfikacji technicznych do różnych potrzeb i rynków;
- zapewnienie, aby specyfikacje techniczne były dostosowane do etapu zarządzania umowami;
- określenie polityki organizacyjnej i wytycznych dotyczących sporządzania specyfikacji technicznej zgodnie z najlepszymi praktykami międzynarodowymi oraz z poszanowaniem przepisów unijnych i krajowych;
- monitorowanie wyników i określanie wyciągniętych wniosków.

MODUŁ SZKOLENIOWY 14. DOKUMENTACJA PRZETARGOWA

OPIS KOMPETENCJI

W celu rozpoczęcia postępowania o udzielenie zamówienia należy przygotować **dokumentację przetargową** i określić kryteria wykluczenia, kwalifikacji i udzielenia zamówienia, które stanowią podstawę decyzji o udzieleniu zamówienia. W dokumentacji przetargowej (wraz ze specyfikacjami technicznymi) wyjaśnia się wymogi administracyjne postępowania, uzasadnia szacowaną wartość umowy i określa warunki dotyczące składania i oceny ofert oraz udzielania zamówień. Może ona obejmować inne elementy, takie jak projekt postanowień umowy, warunki anulowania przetargu oraz modyfikacje, przepisy dotyczące wykonania i rozwiązania umowy itp.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat treści dokumentacji przetargowej, w tym kryteriów wykluczenia, kwalifikacji i udzielenia zamówienia, które stanowią podstawę decyzji o udzieleniu zamówienia, w celu przeprowadzenia skutecznego postępowania o udzielenie zamówienia.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- projektowanie kryteriów wykluczenia, kwalifikacji i udzielenia zamówienia;
- wymogi administracyjne postępowania o udzielenie zamówienia publicznego;
- zgodność z przepisami unijnymi i krajowymi;
- uwzględnienie perspektywy wykonawców oraz wyników analizy rynkowej i konsultacji.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- prawidłowe określenie dokumentów, które należy zawrzeć w dokumentacji przetargowej;
- wykorzystanie właściwych wzorów i modeli dokumentów, które maksymalizują uczestnictwo wykonawców, w celu:
 - a. przygotowania kryteriów kwalifikacji, wykluczenia i udzielenia zamówienia,
 - b. przygotowania wskazówek dla oferentów,
 - c. przygotowania innej mającej zastosowanie dokumentacji przetargowej;
- określenie mierników wyników do wykorzystania na etapie zarządzania umowami;
- określenie odpowiedniego modelu umowy;
- publikacja ogłoszeń przetargowych;
- włączenie wymogów technicznych, handlowych i środowiskowych do dokumentacji przetargowej;
- włączenie wymogów funkcjonalnych do dokumentacji przetargowej;
- zaprojektowanie strategii dokumentacji przetargowej dla organizacji przy zapewnieniu zgodności z właściwymi ramami prawnymi;
- przeprowadzenie przeglądu zgodności z dokumentacją przetargową.

MODUŁ SZKOLENIOWY 15. OCENA OFERT

OPIS KOMPETENCJI

W celu określenia oferty najkorzystniejszej ekonomicznie proces **oceny ofert** musi zapewniać, aby oferty były oceniane w sposób obiektywny i zgodny z prawem oraz pod kątem kryteriów wykluczenia, kwalifikacji i udzielenia zamówienia określonych w zaproszeniu do składania ofert. Komisji oceniającej powinni przewodniczyć doświadczeni administratorzy, którzy są dobrze zorientowani w swoich rolach, zadaniach i obowiązkach proceduralnych, wspierani przez właściwych ekspertów technicznych w dziedzinie przedmiotu zamówienia, w tym oceny norm i oznakowań. Proces należy udokumentować w celu zapewnienia dowodów i uzasadnienia udzielenia zamówienia.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat odpowiedniego procesu oceny w zależności od rodzaju procedury udzielania zamówień, w tym na temat roli i obowiązków komisji oceniającej, w celu zapewnienia obiektywnej i przejrzystej oceny wszystkich ofert pod kątem ustalonych wcześniej kryteriów.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- etapy procesu oceny;
- rolę i obowiązki komisji oceniającej;
- zasady udzielania zamówień publicznych.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- zrozumienie kluczowych ról i obowiązków w procesie oceny ofert;
- przygotowanie właściwej dokumentacji na potrzeby procesu oceny ofert;
- uczestnictwo w komisji oceniającej;
- udzielenie oferentom informacji zwrotnej;
- weryfikacja braku konfliktu interesów wśród członków komisji oceniającej;
- publikacja ogłoszenia o udzieleniu zamówienia oraz ogłoszenia o unieważnieniu postępowania;
- określanie i powoływanie komisji oceniających z odpowiednim poziomem wiedzy i doświadczenia;
- zapewnienie, aby oceny były przeprowadzane w sposób uczciwy, przejrzysty i systematyczny;
- rozwiązanie złożonych przypadków konfliktu interesów podczas oceny ofert.

MODUŁ SZKOLENIOWY 16. ZARZĄDZANIE UMOWAMI

OPIS KOMPETENCJI

Zarządzanie umowami polega na zapewnieniu, aby przedmiot zamówienia został dostarczony zgodnie z warunkami zawartymi w specyfikacjach technicznych i w umowie oraz zgodnie ze wszystkimi wymogami prawnymi i specyfikacjami technicznymi. Obejmuje ono aspekty związane z zarządzaniem, ryzykiem, wynikami (oraz kluczowymi wskaźnikami skuteczności działania), zasadami modyfikacji umów oraz zarządzania finansami w odniesieniu do umów.

W przypadku zamówień na dostawy zarządzanie umowami obejmuje również zarządzanie logistyką i zapasami. Oznacza to zapewnianie, aby towary były dostarczane terminowo i spełniały normy jakości oraz aby dostępność zapasów była utrzymywana w sposób konsekwentny i optymalny.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat zasad zarządzania umowami w celu zapewnienia właściwej realizacji, zgodnie ze wszystkimi wymogami prawnymi i specyfikacjami technicznymi, oraz względów związanych z zarządzaniem logistyką i zapasami.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- kluczowe koncepcje i etapy zarządzania umowami i zapasami;
- plany zarządzania umowami;
- przepisy prawa umów;
- zarządzanie niezgodnością techniczną, działaniami naprawczymi i zapobiegawczymi;
- procedurę modyfikacji umowy oraz ograniczenia w tym zakresie;
- dokumentację i prowadzenie rejestrów w trakcie etapu zarządzania umowami;
- ocenę wyników dostawcy, w tym weryfikacje i listy kontrolne;
- procedury odpowiedzialności cywilnej;
- rozwiązanie umowy.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- zorganizowanie i wspieranie funkcji realizacji przedmiotu zamówienia zgodnie z przepisami dotyczącymi zakresu, jakości, czasu i budżetu;
- zrozumienie podstaw prawa umów mających zastosowanie do udzielania zamówień publicznych;
- zorganizowanie i przeprowadzenie wszystkich etapów zarządzania umowami;
- wpływanie na strategię zarządzania ryzykiem i wynikami oraz ich stosowanie;
- weryfikacja, czy towary i usługi są zgodne ze specyfikacjami technicznymi;
- zrozumienie skutków modyfikacji umowy w odniesieniu do zakresu, jakości, czasu i budżetu;
- przeprowadzenie zamknięcia zamówienia;
- obsługa baz danych / rejestrów umów;
- zarządzanie zapasami i logistyką;
- monitorowanie administrowania umowami i realizacji umów oraz zarządzanie nimi;
- przewidywanie zmian i reagowanie na nieprzewidziane zmiany oraz zapewnianie elastycznego zarządzania umowami;
- administrowanie zmianami umów zgodnie z ograniczeniami prawnymi;
- określenie planu organizacji w zakresie zarządzania umowami zgodnie z planem zamówień publicznych;
- wyciągnięcie kluczowych wniosków z wykonanej pracy oraz przeprowadzenie przeglądu wyników i skuteczności zarządzania umowami.

MODUŁ SZKOLENIOWY 17. CERTYFIKACJA I PŁATNOŚĆ

OPIS KOMPETENCJI

Przed dokonaniem płatności na rzecz wykonawcy za wykonanie dostaw, robót budowlanych lub usług organizacja zamawiająca musi **przeprowadzić kontrolę weryfikacyjną** w celu zapewnienia dostosowania do specyfikacji warunków umowy i wszystkich mających zastosowanie przepisów w zakresie finansów i rachunkowości.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat zasad weryfikacji oraz ram kontroli finansowej, które zapewniają dostarczanie odpowiednich dostaw, usług lub robót budowlanych zgodnie z warunkami umowy i wszystkimi mającymi zastosowanie przepisami w zakresie finansów i rachunkowości – w celu dokonania płatności.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- kluczowe etapy i procedury procesu certyfikacji i płatności;
- zasady weryfikacji i kontrole jakości;
- ramy kontroli finansowej;
- funkcjonowanie przelewów bankowych, akredytyw i innych systemów płatności;
- rodzaje ryzyka i środki jego łagodzenia w trakcie procesu certyfikacji i płatności.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- zrozumienie kluczowych koncepcji i procedur w procesie certyfikacji i płatności;
- zrozumienie, w jaki sposób przepisy w zakresie finansów i rachunkowości wpływają na proces certyfikacji i płatności;
- przygotowanie formularzy procesu i formalności w odniesieniu do certyfikacji i płatności;
- weryfikacja, czy faktury odpowiadają pokwitowaniom i transakcjom zamawiania;
- wykorzystanie właściwych technik i narzędzi do kontroli podwójnych płatności;
- przekazywanie wniosków o płatność;
- przewidywanie ryzyka i proponowanie środków łagodzących w celu rozwiązania problemów, zanim się pojawią;
- zaprojektowanie skutecznych procesów certyfikacji i płatności dla organizacji / funkcji udzielania zamówień;
- wykorzystanie właściwych systemów i narzędzi do stworzenia kultury weryfikacji i zgodności;
- rozwiązywanie złożonych problemów z płatnościami.

MODUŁ SZKOLENIOWY 18. SPRAWOZDAWCZOŚĆ I OCENA

OPIS KOMPETENCJI

Sprawozdawczość i ocena to ocena *ex post* wyników i rezultatów procedury udzielania zamówień służąca stwierdzeniu mocnych i słabych stron oraz wyciągnięciu wniosków na potrzeby przyszłych zaproszeń do składania ofert. Dokonuje się jej poprzez zgromadzenie istotnych danych zgodnie z organizacyjnymi i krajowymi obowiązkami sprawozdawczymi.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat narzędzi i technik monitorowania w odniesieniu do wdrażania i realizacji umów.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- narzędzia i techniki monitorowania;
- europejskie i krajowe wymogi i normy w zakresie sprawozdawczości oraz procedury ich wdrażania;
- ścieżkę audytu oraz systemy i narzędzia sprawozdawczości;
- weryfikacje *ex post*.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- wdrożenie wewnętrznych, europejskich i krajowych wymogów, norm i procedur w zakresie sprawozdawczości;
- zrozumienie wagi zapewnienia ścieżki audytu i związanych z nią kluczowych etapów zamówienia publicznego;
- przegląd i ocena danych dotyczących wyników zamówienia publicznego;
- postępowanie z zaleceniami z audytu i sprawozdaniem z weryfikacji *ex post*;
- przeprowadzenie weryfikacji *ex post*;
- monitorowanie wyników w celu sformułowania wniosków wyciągniętych z zakończonych postępowań i umów;
- zaangażowanie dostawców i innych zainteresowanych stron w celu gromadzenia informacji zwrotnych dotyczących poprzednich postępowań / umów;
- zaproponowanie usprawnień w celu uwzględnienia wyciągniętych wniosków;
- zaprojektowanie systemów do gromadzenia, analizowania i uwzględniania wniosków wyciągniętych z zakończonych postępowań o udzielenie zamówienia.

MODUŁ SZKOLENIOWY 19. ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW I MEDIACJE

OPIS KOMPETENCJI

Rozwiązywanie konfliktów lub mediacje odnoszą się do procesu obejmującego:

- zapobieganie punktom spornym, nieporozumieniom i konfliktom między stronami oraz rozwiązywanie ich na wszystkich etapach procedury udzielania zamówień oraz zarządzania umowami w celu osiągnięcia porozumienia we wspólnym interesie obu stron; oraz
- zarządzanie skargami złożonymi przeciwko organizacji zgodnie z krajowym systemem odwoławczym; oraz
- zrozumienie krajowego systemu odwoławczego oraz systemu środków zaradczych i mechanizmów rozwiązywania konfliktów na poszczególnych szczeblach.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat procesów rozwiązywania konfliktów i mediacji, w tym zarządzania skargami i procedurami w kontekście krajowego systemu odwoławczego.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- mechanizmy związane ze skargami;
- środki odwoławcze regulowane przez przepisy krajowe i unijne;
- narzędzia do zapobiegania konfliktom;
- techniki rozwiązywania konfliktów, arbitrażu i mediacji.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- zastosowanie głównych narzędzi i technik rozwiązywania konfliktów właściwych dla zamówień publicznych;
- wykorzystanie praktycznych narzędzi umożliwiających stałe doskonalenie z myślą o ułatwieniu długoterminowego zapobiegania konfliktom (np. gromadzenie i analizowanie informacji zwrotnych dotyczących obszarów wymagających poprawy sugerowanych przez wykonawców);
- obiektywne analizowanie okoliczności faktycznych sytuacji i prezentowanie jasnych ustaleń i zaleceń dotyczących potencjalnych rozwiązań;
- przewidywanie i wdrażanie różnych technik rozwiązywania konfliktów, arbitrażu i mediacji;
- przygotowanie odpowiedzi na skargi i konflikty z dostawcami;
- zaprojektowanie procedur unikania i rozwiązywania potencjalnych konfliktów.

MODUŁ SZKOLENIOWY 20. ZDOLNOŚCI DOSTOSOWAWCZE I MODERNIZACJA

OPIS KOMPETENCJI

Specjaliści do spraw zamówień publicznych muszą być zdolni do **reakcji i adaptacji** w obliczu zmieniających się zadań i okoliczności. Zmiany takie mogą dotyczyć metod pracy (np. cyfryzacja), oczekiwań obywateli (np. bezpieczeństwo żywności), rozwiązań i wyzwań technologicznych (np. duże zbiory danych i cyberbezpieczeństwo), scenariuszy kryzysowych (np. pandemii, klęsk żywiołowych) oraz wyzwań politycznych (np. zmiana klimatu).

Specjaliści do spraw zamówień publicznych muszą na bieżąco śledzić istotne zmiany w środowisku regulacyjnym, politycznym i technologicznym zamówień publicznych. Muszą zachować otwarty umysł na zmiany warunków, nowe pomysły i punkty widzenia oraz metody pracy. Muszą się dostosowywać, być elastyczni w stosunku do zmian, a nawet mierzyć się ze zmianami poprzez szukanie nowoczesnych i innowacyjnych rozwiązań mających na celu przezwyciężenie nowych wyzwań związanych z zamówieniami publicznymi. Powinni być w stanie ponownie ocenić swoje podejście w sytuacjach kryzysowych w celu zapewnienia zgodności z wymogami, jednocześnie w pełni wykorzystując dostępny zakres elastyczności. Powinni zidentyfikować możliwości nauki i rozwoju wspierające sprawne dostosowywanie się do zmian i nowych narzędzi.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat technik i narzędzi zarządzania zmianą.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- techniki i narzędzia zarządzania zmianą;
- techniki rozwoju organizacyjnego;
- kluczowe koncepcje odporności osobistej i organizacyjnej;
- kreatywne rozwiązywanie problemów;
- sprawność uczenia się;
- design thinking. (myślenie projektowe)

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- podchodzenie do nowej sytuacji z otwartym umysłem;
- efektywna praca w obliczu niepewności;
- stosowanie konkretnych technik pomagających budować pewność siebie podczas obsługi różnych narzędzi i procesów;
- stosowanie skutecznych podejść i narzędzi w zakresie zarządzania zmianą;
- dostosowanie osobistego zachowania do różnych sytuacji;
- stosowanie technik, które mogą wzmocnić odporność;
- wdrażanie podejść do zarządzania zmianą, które pomagają przełożyć pomysły na działania;
- ułatwianie zarządzania zmianą w ramach organizacji;
- wykorzystanie kluczowych zainteresowanych stron i wpływanie na nie w procesie zmiany;
- zachęcanie do działania, innowacji i uczenia się oraz tworzenie środowiska sprzyjającego działaniom, innowacjom i uczeniu się;
- opracowanie strategii organizacji na rzecz budowania jej odporności;
- określenie nowych tendencji i podejść na rynku, które zachęcają do modernizacji.

MODUŁ SZKOLENIOWY 21. MYŚLENIE ANALITYCZNE I KRYTYCZNE

OPIS KOMPETENCJI

Specjaliści do spraw zamówień publicznych muszą **myśleć analitycznie i krytycznie**, aby dokładnie i obiektywnie oceniać informacje. Stosują oni w tym celu właściwe osądy, przewidują możliwości i zagrożenia oraz rozwiązują problemy w skuteczny i kreatywny sposób.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat podejść do myślenia analitycznego i krytycznego oraz narzędzi wspomagających takie myślenie.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- kluczowe koncepcje oraz podejścia i narzędzia dotyczące myślenia analitycznego i krytycznego;
- jakościową analizę danych;
- ilościową analizę danych.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- zrozumienie znaczenia korzystania z krytycznego myślenia podczas rozwiązywania problemów;
- analityczne i krytyczne myślenie w wielu sytuacjach oraz określenie przeszkód utrudniających osobiste analityczne i krytyczne myślenie;
- stosowanie jakościowego i ilościowego podejścia do danych;
- dokonywanie interpretacji i ustalanie korelacji danych;
- wdrożenie zaawansowanych modeli analizy danych;
- nadawanie problemom priorytetów na podstawie logicznego podejścia;
- dokonywanie złożonych interpretacji i ustalanie korelacji danych;
- prowadzenie zbiorowych sesji burzy mózgów z wykorzystaniem twórczego myślenia;
- tworzenie systemów i narzędzi pomagających rozwijać analityczne i krytyczne myślenie w całej organizacji;
- wykorzystanie myślenia analitycznego i krytycznego do rozwiązania złożonych sytuacji wymagających skutecznych rozwiązań;
- maksymalizacja indywidualnej i organizacyjnej zdolności do myślenia.

MODUŁ SZKOLENIOWY 22. KOMUNIKACJA

OPIS KOMPETENCJI

Komunikacja ma na celu zapewnienie, aby cele i procesy polityki w dziedzinie zamówień publicznych ogółem oraz poszczególnych postępowań o udzielenie zamówienia były dobrze rozumiane przez zainteresowane strony. Opiera się ona na wykorzystaniu odpowiednich kanałów komunikacji (ustna, pisemna, elektroniczna) w celu przekazania właściwych i dokładnych informacji zgodnie z zasadami niedyskryminacji, przejrzystości i równego traktowania w ramach udzielania zamówień publicznych. Zgodnie z powyższym specjaliści ds. zamówień publicznych muszą dostosowywać środek komunikacji i przekaz do odbiorców docelowych.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat narzędzi i technik komunikacji oraz sposobu stosowania zasad dotyczących zamówień publicznych w różnych sytuacjach komunikacyjnych.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- sposób stosowania zasad dotyczących zamówień publicznych w różnych sytuacjach komunikacyjnych;
- skuteczne strategie i narzędzia komunikacji;
- różne style komunikacji;
- wystąpienia publiczne;
- umiejętność skutecznego pisania.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- sposób stosowania zasad dotyczących zamówień publicznych (tj. niedyskryminacji, przejrzystości i równego traktowania) w różnych sytuacjach komunikacyjnych;
- podsumowanie najważniejszych punktów konwersacji lub spotkania;
- wyrażanie się w odpowiedni sposób, zarówno ustnie, jak i na piśmie;
- określenie i wykorzystywanie różnych kanałów i narzędzi komunikacji;
- zrozumienie znaczenia komunikacji werbalnej i niewerbalnej;
- zmniejszenie złożoności komunikacji werbalnej;
- korzystanie z aktywnego słuchania i odpowiednich strategii komunikacji podczas konwersacji lub spotkań;
- udzielanie podmiotom gospodarczym odpowiedzi na temat wymogów zawartych w dokumentacji przetargowej;
- przygotowanie przekazywania informacji o wynikach w sposób szczegółowy i precyzyjny;
- bycie przekonującym i korzystanie ze skutecznych strategii komunikacji;
- dopasowanie i wdrożenie strategii komunikacji;
- dostosowywanie się do różnych stylów komunikacji;
- pisanie w sposób nienaganny i profesjonalny;
- tworzenie otwartego i zaufanego środowiska szczerzej komunikacji w ramach organizacji;
- radzenie sobie ze złożonymi sytuacjami przy zachowaniu spokoju, rzeczowości i obiektywności.

MODUŁ SZKOLENIOWY 23. ETYKA I PRZESTRZEGANIE PRZEPISÓW

OPIS KOMPETENCJI

Zainteresowane strony zamówienia publicznego muszą zapewnić **przestrzeganie** wszystkich mających zastosowanie przepisów, kodeksów postępowania i wytycznych oraz zgodność z zasadami udzielania zamówień publicznych: równego traktowania, niedyskryminacji, przejrzystości i proporcjonalności.

Wszystkie zainteresowane strony zaangażowane w zamówienie publiczne muszą zapewnić weryfikację w całym zakresie konkretnych zadań, wykorzystując dostępne narzędzia do oceny ryzyka wystąpienia z jednej strony konfliktu interesów, korupcji, a z drugiej strony stosowania przez dostawców praktyk naruszających swobodną konkurencję, takich jak uzgodnienia lub zmywy przetargowe, lub potencjalnych problemów z przestrzeganiem przepisów w ich pracy.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat mających zastosowanie przepisów i zasad proceduralnych oraz narzędzi, kodeksów i wytycznych pomagających zapewnić ich przestrzeganie.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- kluczowe zasady etyczne i działanie zgodnie z wysokimi normami uczciwości;
- zobowiązania prawne i zgodność z przepisami prawa;
- właściwe czynniki ryzyka w procedurze udzielania zamówień publicznych;
- kodeksy postępowania w administracji publicznej;
- krajową strategię antykorupcyjną.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- kluczowe zasady etyczne i działanie zgodnie z wysokimi normami uczciwości;
- zasady / kodeks postępowania organizacji, jej wytyczne dotyczące zwalczania korupcji i zmywy oraz normy etyczne;
- stosowanie protokołu kontrolowania własnej działalności do oceny etyczności swojego zachowania;
- zapewnienie, aby projekty zamówień publicznych i łańcuch dostaw były zgodne z międzynarodowymi normami etycznymi;
- przedstawienie zaleceń i porad w celu zwiększenia zgodności z przepisami oraz norm i polityk w zakresie etyki;
- wykorzystanie konkretnych narzędzi służących zapobieganiu nadużyciom finansowym, korupcji i konfliktom interesów w ocenie ofert (np. oświadczeń własnych);
- monitorowanie działań, które prowadzą do skutecznej zgodności z przepisami i ciągłego doskonalenia;
- stworzenie kultury promującej i nagradzającej zgodność z przepisami;
- stworzenie kodeksu postępowania / etyki organizacji;
- wykrywanie nieskutecznych i nieetycznych strategii politycznych, praktyk i procesów, które uniemożliwiają uzyskanie najlepszych wyników w zakresie zamówień;
- opracowanie protokołów kontrolowania własnej działalności w celu kwestionowania zachowań pracowników, a nie procesów.

MODUŁ SZKOLENIOWY 24. WSPÓŁPRACA

OPIS KOMPETENCJI

Żaden specjalista ds. zamówień publicznych nie działa w odosobnieniu. Aby osiągnąć sukces, specjaliści ds. zamówień publicznych muszą **współpracować** ze sobą nawzajem oraz ze swoim otoczeniem. Oznacza to pracę w zespołach i zachęcanie do dzielenia się pomysłami i strategiami, a także gromadzenie wkładu i wiedzy fachowej. Ma to zastosowanie w równym stopniu do małej organizacji, w której nabywca publiczny będzie musiał polegać zarówno na wewnętrznych, jak i zewnętrznych zainteresowanych stronach, co do większych organizacji i centralnych jednostek zakupujących, w których istnieje świadoma strategia budowania multidyscyplinarnych zespołów ds. zamówień publicznych w odniesieniu do konkretnych postępowań o udzielenie zamówienia (np. prawnik, ekonomista, specjalista lub ekspert w danym przedmiocie).

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat narzędzi i technik współpracy.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- pracę zespołową i wartości zespołowe;
- pracę w zespołach multidyscyplinarnych;
- techniki i podejścia oparte na współpracy;

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- zrozumienie znaczenia pracy zespołowej dla tworzenia wartości;
- zrozumienie wartości zespołów multidyscyplinarnych oraz korzystanie z nich;
- zrozumienie, czym jest kultura, a także znaczenia aktywnego słuchania;
- wykorzystanie aktywnego słuchania do współpracy z innymi członkami zespołu oraz do gromadzenia wkładu z różnych usług;
- dostosowanie osobistego zachowania do innych osób;
- tworzenie współpracujących zespołów i sieci na podstawie potrzeb oraz właściwego połączenia kompetencji w celu wspierania działań w zakresie tworzenia wartości;
- zarządzanie multidyscyplinarnymi zespołami roboczymi i jak najlepsze ich wykorzystanie;
- ułatwianie dzielenia się wiedzą między różnymi funkcjami / działami organizacji.

MODUŁ SZKOLENIOWY 25. ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z ZAINTERESOWANYMI STRONAMI

OPIS KOMPETENCJI

Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami oznacza tworzenie i utrzymywanie solidnych stosunków wewnętrznych i zewnętrznych opartych na wzajemnym zaufaniu i wiarygodności. Specjaliści ds. zamówień publicznych muszą często współpracować z zainteresowanymi stronami, aby osiągnąć cele organizacji i przyczynić się do zrównoważonego rozwoju relacji z zainteresowanymi stronami.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat kluczowych pojęć i metod zarządzania relacjami z zainteresowanymi stronami.

CELE SZKOLENIOWE

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- wewnętrzne i zewnętrzne zainteresowane strony;
- techniki zarządzania relacjami z zainteresowanymi stronami;
- partnerskie przywództwo i wzajemną motywację.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- określenie wewnętrznych i zewnętrznych zainteresowanych stron organizacji;
- zastosowanie ustrukturyzowanych narzędzi do zarządzania relacjami z zainteresowanymi stronami, takich jak systemy zarządzania danymi;
- zrozumienie, w jaki sposób zainteresowane strony wpływają na decyzje i projekty w zakresie zamówień publicznych;
- radzenie sobie z wieloma zainteresowanymi stronami mającymi rozbieżne interesy;
- zarządzanie oczekiwaniami wewnętrznych i zewnętrznych zainteresowanych stron;
- zastosowanie zaawansowanych technik zarządzania relacjami z zainteresowanymi stronami (np. rejestru zainteresowanych stron, matrycy zaangażowania zainteresowanych stron);
- sformułowanie wizji, misji i wartości organizacji, które przemawiają do wszystkich wewnętrznych i zewnętrznych zainteresowanych stron;
- opracowanie technik i narzędzi zarządzania relacjami z zainteresowanymi stronami.

MODUŁ SZKOLENIOWY 26. ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM I PRZYWÓDZTWO

OPIS KOMPETENCJI

Zarządzanie zespołem i przywództwo mają kluczowe znaczenie dla określania jasnego kierunku i osiągalnych celów dla zespołów ds. zamówień publicznych i funkcji udzielania zamówień. Należy je wykorzystywać do promowania otoczenia współpracy oraz pracy na rzecz wspólnych celów. Oznacza to stosowanie metod i technik dopasowanych do zespołu w celu wspierania jego członków, jasne określanie ról i obowiązków, identyfikację indywidualnych i grupowych oczekiwań dotyczących wyników oraz zachęcanie zespołu do współpracy na rzecz realizacji określonych celów.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat kluczowych pojęć i metod zarządzania zespołem.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- kluczowe pojęcia dotyczące zarządzania zespołem i pozytywnego przywództwa;
- metody i narzędzia zarządzania zespołem;
- analizę behawioralną;
- style zarządzania.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- codzienne stosowanie metod i narzędzi zarządzania zespołem;
- określenie mocnych i słabych stron członków zespołu;
- wykorzystanie mocnych stron członków zespołu i wzmacnianie ich;
- udzielanie zespołowi konstruktywnych informacji zwrotnych i uznawanie jego osiągnięć;
- wdrożenie stylu zarządzania opartego na pozytywnym przywództwie;
- zrozumienie, w jaki sposób struktura organizacji wpływa na przywództwo;
- zrozumienie swoich preferencji w zakresie zachowań i stosowne rozwijanie umiejętności przywódczych;
- dostosowanie stylu zarządzania do poszczególnych osób i zachowań;
- przekonywanie, angażowanie i inspirowanie innych oraz zachęcanie ich do działań tworzących wartość;
- propagowanie i rozwijanie kultury przywództwa i doskonałości;
- tworzenie podejść i narzędzi w kwestii zarządzania zespołem i przywództwa.

MODUŁ SZKOLENIOWY 27. ŚWIADOMOŚĆ ORGANIZACYJNA

OPIS KOMPETENCJI

Świadomość organizacyjna to rozumienie struktury administracyjnej, kultury organizacyjnej oraz ram prawnych i politycznych, które mają wpływ na organizację. Umożliwia ona zrozumienie motywacji poszczególnych zainteresowanych stron oraz podjęcie odpowiednich działań prowadzących do zabezpieczenia optymalnego wykorzystania środków i najlepszych rezultatów na rzecz organizacji.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat struktury administracyjnej, procedur i procesów organizacji, a także jej kultury wewnętrznej oraz ram prawnych i ram polityki.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien być przeprowadzany wewnątrz organizacji i powinien obejmować:

- historię, wizję i deklarację misji organizacji, jej priorytety i cele strategiczne;
- strukturę zarządzania, procedury wewnętrzne, systemy i narzędzia organizacji;
- aspekt zasobów ludzkich, w tym możliwości rozwoju kariery zawodowej i szkolenia;
- ramy prawne organizacji oraz jej normy w zakresie etyki i zgodności.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- zrozumienie deklaracji misji, priorytetów strategicznych i celów organizacji oraz ich powiązania z funkcją udzielania zamówień;
- zrozumienie wartości, kultury wewnętrznej i aspektów społecznych organizacji, które wspierają skuteczną pracę zespołową;
- zrozumienie struktury organizacji oraz roli poszczególnych działów zaangażowanych w funkcję udzielania zamówień;
- stosowanie procedur wewnętrznych, systemów i przepływów pracy organizacji;
- określenie różnych wewnętrznych i zewnętrznych zainteresowanych stron organizacji, ich potrzeb, relacji i sposobów komunikacji;
- zrozumienie otoczenia prawnego organizacji;
- zrozumienie perspektyw kariery zawodowej w organizacji oraz możliwości szkolenia, które wspierają indywidualny rozwój zawodowy.

MODUŁ SZKOLENIOWY 28. ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

OPIS KOMPETENCJI

Skuteczna realizacja projektu zamówienia publicznego wymaga zrozumienia i stosowania kluczowych koncepcji, praktyk i narzędzi zarządzania postępowaniami o udzielenie zamówienia. Te koncepcje **zarządzania projektami** można wykorzystać do zapewnienia, aby projekty zamówień publicznych były realizowane zgodnie z oczekiwanym harmonogramem, budżetem, jakością, przy zaangażowaniu zainteresowanych stron oraz z ograniczeniem ryzyka.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat kluczowych pojęć i narzędzi zarządzania projektami, właściwych dla administracji publicznej.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- kluczowe koncepcje i narzędzia zarządzania projektami;
- planowanie i zarządzanie czasem;
- delegowanie zadań;
- udzielanie konstruktywnych informacji zwrotnych;
- zarządzanie ryzykiem związanym z projektem.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- rozpoznanie kluczowych priorytetów i określenie odpowiedniego planu działania;
- rozpoznanie i oznaczenie potencjalnych zagrożeń dla projektu;
- zwracanie się o wsparcie i porady;
- stworzenie i wdrożenie planu projektu;
- delegowanie zadań i zapewnianie monitorowania;
- koordynacja z zainteresowanymi stronami projektu;
- zarządzanie czasem i zapewnienie przestrzegania terminów;
- udzielanie konstruktywnych informacji zwrotnych;
- zapewnienie, aby cele projektu były dostosowane do ogólnej strategii organizacji;
- przewidywanie możliwości i problemów poprzez proaktywne planowanie i kreatywne myślenie;
- monitorowanie i prowadzenie złożonych projektów w niepewnym / szybko zmieniającym się otoczeniu;
- przewidywanie ryzyka związanego z projektem i wdrażanie środków łagodzących;
- skuteczne zarządzanie budżetami i zasobami;
- ustanowienie właściwego systemu i narzędzi zarządzania projektami dla organizacji.

MODUŁ SZKOLENIOWY 29. UKIERUNKOWANIE NA WYNIKI

OPIS KOMPETENCJI

Specjaliści ds. zamówień publicznych muszą koncentrować wysiłki i nadawać priorytety zadaniom, aby **zapewnić optymalne wykorzystanie środków**, zgodnie z wytycznymi i polityką w zakresie usług publicznych. Ich zadaniem jest osiągnięcie oszczędności kosztów oraz realizacja strategicznych i zrównoważonych celów, proaktywne rozpoznawanie nieefektywności, pokonywanie przeszkód i dostosowywanie swojego podejścia w celu spójnego dostarczania zrównoważonych i charakteryzujących się wysoką efektywnością rezultatów zamówień publicznych.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat strategii i metod zarządzania kosztami i wynikami, a także kluczowymi wskaźnikami skuteczności działania, które pomagają wykrywać niewydolności i monitorować wyniki finansowe zamówienia oraz sposób, w jaki zapewnia ono optymalne wykorzystanie środków.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- pojęcie i znaczenie optymalnego wykorzystania środków, wyników i skuteczności;
- wykorzystanie kluczowych wskaźników skuteczności działania;
- narzędzia i podejścia w kwestii zarządzania wynikami;
- kluczowe pojęcia z dziedziny ekonomii i finansów;
- zarządzanie budżetem i finansami.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- określenie priorytetów i stosowanie technik zarządzania czasem w celu zmaksymalizowania efektywności;
- określanie możliwości tworzenia wartości;
- spójność w ustanawianiu mądrych celów osobistych i kluczowych wskaźników skuteczności działania;
- analizowanie kluczowych wskaźników skuteczności działania członków zespołu i udzielanie regularnych informacji zwrotnych dotyczących wyników;
- skuteczne zarządzanie budżetem i finansami w celu zapewnienia optymalnego wykorzystania środków;
- określenie ogólnych celów organizacji oraz jej wartości docelowych w zakresie wyników;
- zaprojektowanie narzędzi do oceny i rozwoju kompetencji pracowników;
- ustanowienie integracyjnej kultury organizacji, która docenia zamówienia publiczne jako funkcję strategiczną.

MODUŁ SZKOLENIOWY 30. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM I KONTROLA WEWNĘTRZNA

OPIS KOMPETENCJI

Udzielanie zamówień publicznych odbywa się na zbiegu interesów publicznych i prywatnych. Podlega ono kilku warstwom **nadzoru wewnętrznego i zewnętrznego**, obejmującego nawet zainteresowanie mediów, i jest powszechnie uznawane za kluczowy obszar ryzyka w zakresie nadużyć finansowych i korupcji. W związku z tym dużą część pracy specjalisty ds. zamówień publicznych stanowi zarządzanie szeregiem nakładających się na siebie czynników ryzyka. Wymaga to rygorystycznego i przemyślanego stosowania środków łagodzących i kontroli oraz proaktywnego podejścia do ochrony interesów organizacji i dobra publicznego.

Kompetencja ta wymaga wiedzy na temat poszczególnych rodzajów ryzyka w procedurach udzielania zamówień publicznych oraz środków łagodzących, funkcji wewnętrznej kontroli i audytu z punktu widzenia zamówień publicznych.

TEMATY SZKOLENIA

Ten moduł szkoleniowy powinien obejmować:

- różne rodzaje ryzyka w procedurach udzielania zamówień publicznych;
- środki łagodzenia ryzyka w zamówieniach publicznych;
- procedury zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej;
- oceny ryzyka w zakresie nadużyć finansowych;
- etapy ścieżki audytu.

WYNIKI NAUKI

Po ukończeniu modułu szkoleniowego osoby uczące się powinny być w stanie zrozumieć lub przeprowadzić następujące działania na pożądanym poziomie biegłości:

- zrozumienie koncepcji rozliczalności i odpowiedzialności w instytucji zamawiającej;
- zrozumienie różnych rodzajów ryzyka, które mogą wystąpić w procedurze udzielania zamówień publicznych;
- zastosowanie podstawowych procedur zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej;
- utrzymanie zarządzania zmianą i kontroli wersji;
- zapobieganie powszechnym rodzajom ryzyka nadużyć finansowych i korupcji oraz wykrywanie ich;
- przeprowadzenie opartego na analizie ryzyka badania relacji z dostawcami;
- prowadzenie rejestru ryzyka i opracowanie środków łagodzenia ryzyka;
- przeprowadzenie ocen ryzyka w zakresie nadużyć finansowych;
- wzmocnienie wewnętrznych procesów kontroli;
- dokonywanie przeglądu procesów zarządzania ryzykiem i zaproponowanie sposobów na ich usprawnienie;
- dokonywanie przeglądu ocen ryzyka nadużyć finansowych oraz monitorowanie skuteczności środka łagodzącego;
- ustanowienie skutecznych strategii i procesów zarządzania ryzykiem;
- określenie strategii i narzędzi oceny ryzyka nadużyć finansowych dla organizacji;
- uwzględnienie wniosków wyciągniętych z poprzednich wykrytych przypadków ryzyka w celu poprawy i wzmocnienia procedur zarządzania ryzykiem i kontroli wewnętrznej.

JAK SKONTAKTOWAĆ SIĘ Z UE

Osobiście

W całej Unii Europejskiej istnieje kilkaset centrów informacyjnych Europe Direct. Adres najbliższego centrum można znaleźć na stronie: https://europa.eu/european-union/contact_pl.

Telefonicznie lub drogą mailową

Europe Direct to serwis informacyjny, który udziela odpowiedzi na pytania na temat Unii Europejskiej. Można się z nim skontaktować:

- dzwoniąc pod bezpłatny numer telefonu: 00 800 6 7 8 9 10 11 (niektórzy operatorzy mogą naliczać opłaty za te połączenia),
- dzwoniąc pod standardowy numer telefonu: +32 22999696,
- drogą mailową: https://europa.eu/european-union/contact_pl.

WYSZUKIWANIE INFORMACJI O UE

Online

Informacje o Unii Europejskiej są dostępne we wszystkich językach urzędowych UE w portalu Europa: https://europa.eu/european-union/index_pl.

Publikacje UE

Bezpłatne i odpłatne publikacje UE można pobrać lub zamówić na stronie: <https://op.europa.eu/pl/publications>. Większą liczbę egzemplarzy bezpłatnych publikacji można otrzymać, kontaktując się z serwisem Europe Direct lub z lokalnym centrum informacyjnym (zob. https://europa.eu/european-union/contact_pl).

Prawo UE i powiązane dokumenty

Informacje prawne dotyczące UE, w tym wszystkie unijne akty prawne od 1952 r., są dostępne we wszystkich językach urzędowych UE w portalu EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu>.

Portal Otwartych Danych UE

Unijny portal otwartych danych (<http://data.europa.eu/euodp/pl>) umożliwia dostęp do zbiorów danych pochodzących z instytucji i innych organów UE. Dane można pobierać i wykorzystywać bezpłatnie, zarówno do celów komercyjnych, jak i niekomercyjnych.



Urząd Publikacji
Unii Europejskiej

doi : 10.2873/381477
ISBN 978-92-76-17963-4