



ProcurComp^{EU}

Európsky rámec kompetencií pre
odborníkov v oblasti verejného
obstarávania



*Vnútrošný trh,
priemysel,
podnikanie a MSP*

EURÓPSKA KOMISIA

Generálne riaditeľstvo pre vnútorný trh, priemysel, podnikanie a MSP

Riaditeľstvo DDG2.G – Verejné obstarávanie

Oddelenie G.1 – Stratégia verejného obstarávania

Európska komisia

B-1049 Brusel

Kontakt: Katharina Knapton-Vierlich, Justyne Balasinska

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

Webové sídlo: https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers_sk.

ProcurComp^{EU}

–

Európsky rámec kompetencií pre odborníkov v oblasti verejného obstarávania

Text bol dokončený v júni 2020

Tento dokument bol vypracovaný pre Európsku komisiu pripravený spoločnosťou PwC, odrážajú sa v ňom však len názory autorov a Komisia nepreberá zodpovednosť za žiaden spôsob možného využitia tejto publikácie.

Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2020

© Európska únia, 2020



Politika v oblasti opakovaného použitia dokumentov Európskej komisie sa vykonáva rozhodnutím Komisie 2011/833/EÚ z 12. decembra 2011 o opakovanom použití dokumentov Komisie (Ú. v. EÚ L 330, 14.12.2011, s. 39).

Ak nie je uvedené inak, opakované použitie tohto dokumentu je povolené v zmysle medzinárodnej licencie Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). To znamená, že opakované použitie je povolené za predpokladu, že sa riadne uvedie zdroj a akékoľvek zmeny.

Akékoľvek použitie alebo reprodukcia prvkov, ktoré nie sú vo vlastníctve Európskej únie, môžu byť podmienené získaním súhlasu príslušných nositeľov práv.

Print ISBN 978-92-76-17987-0 doi: 10.2873/35374 ET-01-20-242-SK-C

PDF ISBN 978-92-76-17972-6 doi: 10.2873/237642 ET-01-20-242-SK-N

OBSAH

ProcurComp ^{EU} – Európsky rámec kompetencií pre odborníkov v oblasti verejného obstarávania.....	3
SLOVNÍK POJMOV	6
ZHRNUTIE	8
PREHLAD. ProcurComp ^{EU} – európsky rámec kompetencií pre odborníkov v oblasti verejného obstarávania.....	10
1. Prečo európsky nástroj profesionalizácie verejného obstarávania?	10
2. Čo je ProcurComp ^{EU} ?	15
3. Na čo možno nástroj ProcurComp ^{EU} použiť?	18
ČASŤ I. Matica kompetencií ProcurComp ^{EU}	25
1. Ako čítať maticu kompetencií ProcurComp ^{EU} ?.....	25
2. Matica kompetencií ProcurComp ^{EU}	28
Časť II. Nástroj na sebahodnotenie	70
1. Proces sebahodnotenia	70
2. Profily pracovných miest vymedzené v rámci PROCURCOMP ^{EU}	72
3. Dotazník na sebahodnotenie	78
4. Časť výsledky hodnotenia.....	83
ČASŤ III. Všeobecné učebné osnovy odbornej prípravy PROCURCOMP ^{EU}	86
1. Čo sú to všeobecné učebné osnovy odbornej prípravy?.....	86
2. Všeobecné moduly odbornej prípravy PROCURCOMP ^{EU}	88

SLOVNÍK POJMOV

Pojem	Vymedzenie pojmu ¹
Centrálne obstarávacia organizácia	centrálne obstarávacia organizácia je verejný obstarávateľ, ktorý nakupuje tovar alebo služby, zadáva verejné zákazky a uzatvára rámcové dohody na práce, dodanie tovaru alebo poskytnutie služby určené pre jedného alebo viacerých verejných obstarávateľov.
Cieľová úroveň spôsobilosti	požadovaná úroveň znalostí a zručností odborníkov v oblasti verejného obstarávania pre konkrétnu kompetenciu.
Elektronické obstarávanie	proces vykonávania postupov verejného obstarávania elektronickými prostriedkami.
Horizontálne kompetencie v oblasti obstarávania	súbor kompetencií v oblasti obstarávania uplatniteľných vo všetkých fázach životného cyklu verejného obstarávania.
Hospodársky subjekt	akákoľvek fyzická alebo právnická osoba alebo verejný subjekt, ktoré ponúkajú uskutočnenie stavebných prác, dodanie tovaru alebo poskytnutie služieb na trhu.
Kompetencia	znalosti, zručnosti a postoje, ktoré jednotlivcom a organizáciám umožňujú účinne vykonávať ich funkciu alebo konať v určitej situácii.
Kompetencie po zadaní zákazky	súbor kompetencií v oblasti obstarávania potrebných po zadaní verejnej zákazky vrátane riadenia zmluvy.
Kompetencie pred zadaním zákazky	súbor kompetencií v oblasti obstarávania požadovaných na vykonávanie všetkých úloh a činností, ktoré sa uskutočňujú pred zadaním verejnej zákazky.
Kompetencie týkajúce sa verejného obstarávania	kategória kompetencií špecifických pre riadenie postupov verejného obstarávania.
Matica kompetencií	štruktúra, v rámci ktorej sa uvádza a opisuje súbor kompetencií uplatniteľných pre viacero náplní práce.
Mäkké kompetencie	kategória kompetencií týkajúcich sa behaviorálnych zručností, ktoré majú prierezovú povahu.
Medziľudské kompetencie	súbor mäkkých kompetencií, ktoré umožňujú odborníkom v oblasti verejného obstarávania komunikovať a spolupracovať s inými odborníkmi z praxe.
Náklady na životný cyklus	všetky náklady počas životného cyklu prác, tovaru alebo služieb.
Nástroj na sebahodnotenie	dotazník, ktorý pomáha posudzovať znalosti a zručnosti jednotlivcov a organizácií v porovnaní s cieľovými úrovňami v záujme určenia silných stránok a nedostatkov v kompetenciách.
Obstarávanie	štruktúrovaný postup určený na zistenie a odsúhlasenie podmienok a nadobudnutie prác, tovaru alebo služieb na trhu za odplatu, často prostredníctvom výberového konania alebo súťažného ponukového konania.
Odborníci v oblasti verejného obstarávania	osoba pracujúca pre verejného obstarávateľa, ktorá je zodpovedná za jednu alebo viacero fáz verejného obstarávania a/alebo sa na nich zúčastňuje.
Osobnostné kompetencie	súbor mäkkých kompetencií týkajúcich sa správania a atribútov, ktorými by mali odborníci v oblasti verejného obstarávania disponovať, ako aj ich myšlienkové postoje, ktoré by mali byť schopní preukázať.

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

Pojem	Vymedzenie pojmu¹
Pomer ceny a kvality	najvýhodnejšia kombinácia nákladov, kvality a udržateľnosti na splnenie požiadaviek verejného obstarávateľa.
Profil pracovného miesta	súbor kompetencií, ktoré vyjadrujú úlohy a povinnosti konkrétneho odborníka z praxe zapojeného do verejného obstarávania, a zodpovedajúce cieľové úrovne spôsobilosti.
Rámec kompetencií	model, ktorý slúži ako referenčný rámec pre jednotlivcov a organizácie a poskytuje im nástroje na definovanie, posúdenie a posilnenie ich kompetencií.
Smernice EÚ o verejnom obstarávaní	smernice, ktorými sa stanovujú pravidlá postupov obstarávania pre verejných obstarávateľov v súvislosti s verejnými zákazkami a súťažami návrhov v rámci Európskej únie.
Strategický prístup k verejnému obstarávaniu	použitie verejného obstarávania ako silného nástroja pre zodpovednejší a strategický spôsob vynakladania verejných prostriedkov s cieľom riešiť spoločenské, environmentálne a hospodárske výzvy a posilňovať skutočnú hospodársku súťaž a inovácie.
Súťažný podklad	akýkoľvek dokument, ktorý verejný obstarávateľ pripravil alebo na ktorý odkazuje s cieľom opísať a vymedziť prvky alebo postupy obstarávania.
Úroveň spôsobilosti	rôzne úrovne znalostí, zručností a zodpovednosti, ktoré by odborníci v oblasti verejného obstarávania mali vedieť preukázať na konkrétnej úrovni. Každá kompetencia je opísaná v rámci štyroch úrovní spôsobilosti: 1. základná, 2. stredná, 3. pokročilá, 4. expertná.
Verejné obstarávanie	nadobudnutie prác, tovaru alebo služieb prostredníctvom verejnej zákazky zadanej jedným alebo viacerými verejnými obstarávateľmi od hospodárskych subjektov.
Verejný obstarávateľ	štátny, regionálny alebo miestny orgán, verejnoprávna inštitúcia alebo združenie zriadené jedným alebo viacerými takýmito orgánmi alebo jednou alebo viacerými verejnoprávnymi inštitúciami.
Všeobecné učebné osnovy odbornej prípravy	štruktúrovaný dokument, ktorý opisuje štandardný obsah odbornej prípravy a vzdelávacie výstupy, ktoré sa očakávajú v rámci súboru kompetencií.
Výkonnostné kompetencie	súbor mäkkých kompetencií týkajúcich sa zvyšovania pomeru ceny a kvality v rámci postupov verejného obstarávania.
Vzdelávacie výstupy	opis znalostí, ktorými by mali jednotlivci disponovať a ktoré by mali byť schopní použiť po skončení odbornej prípravy.
Znalosti	vecné, teoretické alebo praktické informácie o určitej téme, ktoré jednotlivec môže získať prostredníctvom vzdelávania alebo odbornej prípravy.
Zoskupovanie	proces kombinovania viacerých postupov obstarávania s cieľom dosiahnuť lepšie zhodnotenie a úspory.
Zručnosti	schopnosť vykonávať špecifickú činnosť alebo úlohu na základe získanej odbornej praxe alebo praktickej odbornej prípravy.

ZHRNUTIE

Profesionalizácia pracovnej sily v oblasti verejného obstarávania je nevyhnutná s cieľom zabezpečiť, aby verejní obstarávatelia mali zručnosti, vedomosti a integritu potrebné na vykonávanie svojej práce a úloh v súlade s právnymi predpismi, a to účinným, efektívnym a strategickým spôsobom s cieľom dosiahnuť najlepší pomer ceny a kvality pre občanov.

Európska komisia (EK) vydala v roku 2017 odporúčanie k profesionalizácii verejného obstarávania² s cieľom podporiť členské štáty EÚ, aby vypracovali politiky a iniciatívy v oblasti profesionalizácie na vnútroštátnej úrovni zamerané na zvýšenie profesionalizácie verejného obstarávania. Toto odporúčanie je súčasťou stratégie verejného obstarávania³, v ktorej sa uvádzajú priority politiky obstarávania v EÚ. Európska komisia podporuje členské štáty v ich úsilí poskytovaním usmernení pre odborníkov z praxe, odbornej prípravy, technickej pomoci a uľahčovaním výmeny osvedčených postupov a inovačných prístupov.⁴

Cieľom európskeho rámca kompetencií pre odborníkov v oblasti verejného obstarávania (ďalej len „ProcurComp^{EU}“), ktorý je súčasťou tejto podpory, je zvýšiť hodnotu povolania obstarávateľa ako strategickej funkcie a zabezpečiť jeho pripravenosť na budúce výzvy. Ide o dobrovoľný nástroj, ktorý vypracovala a poskytla Európska komisia (GR pre vnútorný trh, priemysel, podnikanie a MSP) s cieľom pomôcť verejným obstarávateľom, orgánom pre verejné obstarávanie a organizáciám odbornej prípravy určiť a riešiť kompetencie, ktoré si vyžadujú posilnenie.

S profesionalizáciou a riadením ľudských zdrojov v oblasti verejného obstarávania je spojených viacero výziev. Obstarávanie napríklad často nie je jasne vymedzenou funkciou v organizácii so zodpovedajúcou odbornou prípravou, náborom a kariérnou dráhou. Mnohokrát ho ako dodatočnú úlohu vykonávajú zamestnanci verejnej správy, ktorí nemajú osobitné zručnosti súvisiace s obstarávaním. Vo verejnej správe sa navyše často podceňujú zručnosti súvisiace s podnikaním, čoho dôsledkom je prístup založený na prílišnom právnom formalizme sústredený na dodržiavanie právnych predpisov.

Rámce kompetencií sú nástrojom z oblasti riadenia ľudských zdrojov na vymedzenie súboru vedomostí a zručností, ktorými jednotlivci musia disponovať, aby mohli efektívne a účinne vykonávať svoju prácu a úlohy. Uplatnením rámca kompetencií na verejné obstarávanie sa môže podporiť viacero cieľov. V prípade jednotlivcov to môže pomôcť pri sebahodnotení ich zručností a silných stránok, zisťovaní nedostatkov a potrieb v oblasti odbornej prípravy, navrhnutí a plánovaní osobného rozvoja a kariérnej dráhy a zlepšení výkonnosti. Na úrovni organizácie sa rámec kompetencií môže použiť na posúdenie a posilnenie výkonnosti organizácie a zamestnancov a na zabezpečenie vysoko spôsobilkej funkcie obstarávania, ktorá dokáže reagovať na priority politik organizácie.

Účelom ProcurComp^{EU} nie je uložiť členským štátom alebo organizáciám nejaké konkrétne riešenie. Nemá vytvoriť nejaké obmedzenia ani minimálne požiadavky na prístup k funkciám obstarávania. Naopak, mal by byť vnímaný ako dobrovoľný nástroj, ktorý je možné plne prispôbiť a ktorého cieľom je:

- uľahčiť nábor, odbornú prípravu a kariérny rast všetkých dotknutých odborníkov,
- umožniť organizáciám, aby svoje ľudské zdroje riadili smerom vhodným z hľadiska cieľov organizácie,
- zlepšiť úroveň kompetencií pracovnej sily v oblasti verejného obstarávania ako celku a
- zvýšiť oceňovanie funkcie obstarávania za jej multidisciplinárny a strategický rozmer, a tým aj jej atraktivnosť.

Proces tvorby nástroja ProcurComp^{EU} pre odborníkov v oblasti verejného obstarávania zahŕňal preskúvanie existujúcich rámcov kompetencií v oblasti obstarávania aj rozsiahly proces konzultácií so zainteresovanými stranami z medzinárodných a profesijných organizácií, s centrálnymi obstarávacími organizáciami, expertmi na verejné obstarávanie na úrovni EÚ a predstaviteľmi členských štátov EÚ. Sme veľmi vďační viac ako 300 odborníkom a zainteresovaným stranám, ktorí si našli čas a podelili sa s nami o svoje názory prostredníctvom poradného výboru, pohovorov, seminárov, osobitných skupín a zasadnutí skupín expertov a ktorí za zúčastnili na pilotnom projekte, ktorý zahŕňal 30 organizácií v 15 krajinách.

Úplný balík ProcurComp^{EU} pre odborníkov v oblasti verejného obstarávania pozostáva z viacerých prvkov, ku ktorým patria:

- **matica kompetencií**, v ktorej sa uvádzajú kompetencie a zručnosti, ktoré by odborníci v oblasti verejného obstarávania mali mať v závislosti od úlohy, ktorú vykonávajú,

² Odporúčanie Komisie (EÚ) 2017/1805 z 3. októbra 2017 k profesionalizácii verejného obstarávania – Budovanie architektúry profesionalizácie verejného obstarávania: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=CELEX:32017H1805>.

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

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

- **nástroj na sebahodnotenie**, pomocou ktorého môžu odborníci v oblasti verejného obstarávania a organizácie posúdiť svoju úroveň spôsobilosti a organizačnej vyspelosti v rôznych kompetenciách určených v matici kompetencií,
- **všeobecné učebné osnovy odbornej prípravy**, v ktorých sa uvádza, ako môžu orgány verejnej správy zvyšovať úroveň zručností svojich odborníkov v oblasti verejného obstarávania,
- **štúdiá o profesionalizácii verejného obstarávania v EÚ a mimo nej**, ktorá obsahuje prehľad politík profesionalizácie v oblasti verejného obstarávania týkajúcich sa riadenia ľudských zdrojov založeného na kompetenciách v členských štátoch a vo vybraných tretích krajinách.

PREHĽAD. PROCURCOMP^{EU} – EURÓPSKY RÁMEC KOMPETENCIÍ PRE ODBORNÍKOV V OBLASTI VEREJNÉHO OBSTARÁVANIA

1. PREČO EURÓPSKY NÁSTROJ PROFESIONALIZÁCIE VEREJNÉHO OBSTARÁVANIA?

1.1. Prečo ProcurComp^{EU}?

Profesionalizácia pracovnej sily v oblasti verejného obstarávania je nevyhnutná s cieľom zabezpečiť, aby verejní obstarávatelia mali zručnosti, vedomosti a integritu potrebné na vykonávanie svojej práce a úloh v súlade s právnymi predpismi, a to účinným, efektívnym a strategickým spôsobom s cieľom dosiahnuť najlepší pomer ceny a kvality pre občanov.

Európska komisia (EK) vydala v roku 2017 odporúčanie k profesionalizácii verejného obstarávania⁵ s cieľom podporiť členské štáty EÚ, aby vypracovali politiky a iniciatívy v oblasti profesionalizácie na vnútroštátnej úrovni zamerané na zvýšenie profesionalizácie verejného obstarávania. Toto odporúčanie je súčasťou stratégie verejného obstarávania⁶, v ktorej sa uznáva význam strategického prístupu k verejnému obstarávaniu ako silného nástroja v oblasti verejných výdavkov s cieľom riešiť spoločenské, environmentálne a hospodárske výzvy a posilňovať skutočnú hospodársku súťaž a inovácie. Európska komisia podporuje členské štáty v ich úsilí poskytovaním usmernení pre odborníkov z praxe, odbornej prípravy, technickej pomoci a uľahčovaním výmeny osvedčených postupov a inovačných prístupov.⁷

Cieľom európskeho rámca kompetencií pre odborníkov v oblasti verejného obstarávania (ďalej len „ProcurComp^{EU}“), ktorý je súčasťou tejto podpory, je zvýšiť hodnotu povolania obstarávateľa ako strategickej funkcie a zabezpečiť jeho pripravenosť na budúce výzvy. Ide o dobrovoľný nástroj, ktorý vypracovala a poskytla Európska komisia (GR pre vnútorný trh, priemysel, podnikanie a MSP) s cieľom pomôcť verejným obstarávateľom, orgánom pre verejné obstarávanie a organizáciám odbornej prípravy určiť a riešiť kompetencie, ktoré si vyžadujú posilnenie.

S profesionalizáciou a riadením ľudských zdrojov v oblasti verejného obstarávania je spojených viacero výziev. Často sa stáva, že obstarávanie nie je jasne vymedzenou funkciou v rámci organizácie so zodpovedajúcou odbornou prípravou, náborom a kariérou dráhou. Mnohokrát ho ako dodatočnú úlohu vykonávajú zamestnanci verejnej správy, ktorí nemajú osobitné zručnosti súvisiace s obstarávaním. Vo verejnej správe sa navyše často podceňujú zručnosti súvisiace s podnikaním, čoho dôsledkom je prístup založený na prílišnom právnom formalizme sústredený na dodržiavanie právnych predpisov.

Prístup k riadeniu ľudských zdrojov založený na kompetenciách umožňuje organizáciám riadiť výkonnosť, odbornú prípravu a kariérny rast v súlade s celkovým strategickým plánom organizácie. Rámce kompetencií sú nástroj z oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorým sa definuje súbor vedomostí a zručností, ktorými jednotlivci musia disponovať, aby mohli efektívne a účinne vykonávať svoju prácu a úlohy. Uplatnením rámca kompetencií na verejné obstarávanie sa môže podporiť viacero cieľov. V prípade jednotlivcov to môže pomôcť pri sebahodnotení ich zručností a silných stránok, zisťovaní nedostatkov a potrieb v oblasti odbornej prípravy, navrhnutí a plánovaní osobného rozvoja a kariérnej dráhy a zlepšení výkonnosti. Na úrovni organizácie sa rámec kompetencií môže použiť na posúdenie a posilnenie výkonnosti organizácie a zamestnancov a na zabezpečenie vysoko spôsobilých funkcií obstarávania, ktorá dokáže reagovať na priority politik organizácie.

Nový program v oblasti zručností pre Európu z roku 2016⁸ zdôrazňuje strategickú dôležitosť zručností pre udržanie zamestnanosti, rastu a konkurencieschopnosti. Navyše v Odporúčaní Rady z roku 2018 o kľúčových kompetenciách pre celoživotné vzdelávanie⁹ sa uvádza hlavný súbor zručností potrebných na prácu a život v 21. storočí a použitie

⁵ Odporúčanie Komisie (EÚ) 2017/1805 z 3. októbra 2017 k profesionalizácii verejného obstarávania – Budovanie architektúry profesionalizácie verejného obstarávania: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=CELEX:32017H1805>.

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

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

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

⁹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604%2801%29>.

európskych referenčných rámcov vrátane rámcov kompetencií sa označuje za prostriedok, ktorý uľahčí rozvoj a posudzovanie kompetencií a cieľov podporného vzdelávania. ProcurComp^{EU} by sa mal považovať za nástroj a prostriedok umožňujúci jednoduchšie pochopiť a porovnať zručnosti a kvalifikácie odborníkov v oblasti verejného obstarávania, a nie ich obmedzovať. Má byť centrálnym referenčným rámcem, do ktorého možno zapojiť vnútroštátne rámce profesionalizácie verejného obstarávania, či už ide o novovyvinuté rámce na základe nástroja ProcurComp^{EU} alebo existujúce rámce zakotvené vo svojom špecifickom prostredí. Používaním spoločného jazyka na opis kompetencií, zručností a schopností, ktorý je zrozumiteľný v celej Európe, môže ProcurComp^{EU} slúžiť ako referencia, ktorá sa môže priamo prijať alebo prispôbiť tak, aby vyhovovala špecifickým súvislostiam a potrebám. Európsky rozmer zvýši transparentnosť i porovnateľnosť a má potenciál uľahčiť európske iniciatívy v oblasti odbornej prípravy.

Dobrá administratívna kapacita verejnej správy a profesionálnejší a strategickejší odborníci v oblasti verejného obstarávania sú kľúčovým faktorom na posilnenie strategického významu organizácií, funkcií a oddelení, ktoré sa venujú obstarávaniu. Rámec ProcurComp^{EU} bol teda vyvinutý na pomoc pri formovaní dobrých administratívnych kapacít a na pomoc jednotlivcom a organizáciám, aby vedeli myslieť a konať nad rámec základného dodržiavania právnych predpisov a procedurálneho prístupu k obstarávaniu. Jeho cieľom je takisto pomáhať jednotlivcom a organizáciám lepšie vykonávať činnosti obstarávania a dosahovať tak lepší pomer ceny a kvality a lepšie fungovanie jednotného trhu. Ak budú mať odborníci v oblasti verejného obstarávania lepšie podnikateľské zručnosti a strategický prístup k verejnému obstarávaniu, môžu zlepšiť svoje znalosti o trhu, zlepšiť celkové nastavenie súťažných podkladov a zahrnúť rôzne aspekty, ako napríklad ekologické, sociálne a inovačné obstarávanie.

Účelom ProcurComp^{EU} nie je uložiť členským štátom alebo organizáciám nejaké konkrétne riešenie. Nemá vytvoriť nejaké obmedzenia ani minimálne požiadavky na prístup k funkciám obstarávania. Naopak, mal by byť vnímaný ako dobrovoľný nástroj, ktorý je možné plne prispôbiť a ktorého cieľom je:

- uľahčiť nábor, odbornú prípravu a kariérny rast všetkých dotknutých odborníkov,
- umožniť organizáciám, aby svoje ľudské zdroje riadili smerom vhodným z hľadiska cieľov organizácie,
- zlepšiť úroveň kompetencií pracovnej sily v oblasti verejného obstarávania ako celku a
- zvýšiť hodnotu funkcie obstarávania vzhľadom na jej multidisciplinárny a strategický rozmer, a tým aj jej atraktivnosť.

Úplný balík ProcurComp^{EU} pre odborníkov v oblasti verejného obstarávania pozostáva z viacerých prvkov, ku ktorým patria:

- **matica kompetencií**, v ktorej sa uvádzajú kompetencie a zručnosti, ktoré by odborníci v oblasti verejného obstarávania mali mať v závislosti od úlohy, ktorú vykonávajú,
- **nástroj na sebahodnotenie**, pomocou ktorého môžu odborníci v oblasti verejného obstarávania a organizácie posúdiť svoju úroveň spôsobilosti a organizačnej vyspelosti v rôznych kompetenciách určených v matici kompetencií,
- **všeobecné učebné osnovy odbornej prípravy**, v ktorých sa uvádza, ako môžu orgány verejnej správy zvyšovať úroveň zručností svojich odborníkov v oblasti verejného obstarávania.
- **štúdiá o profesionalizácii verejného obstarávania v EÚ a mimo nej**, ktorá obsahuje prehľad politík profesionalizácie verejného obstarávania týkajúcich sa riadenia ľudských zdrojov založeného na kompetenciách v členských štátoch a vo vybraných tretích krajinách.

1.2. Pre koho je nástroj ProcurComp^{EU} určený?

ProcurComp^{EU} je referenčný rámec kompetencií v oblasti obstarávania, ktorý môžu využívať rôzne zainteresované strany v oblasti obstarávania.

ProcurComp^{EU} sa primárne zameriava na odborníkov z praxe a manažerov zapojených do verejného obstarávania a na všetky typy verejných obstarávateľov a organizácií, ktoré sa líšia veľkosťou, kapacitou, postupmi alebo kultúrou. ProcurComp^{EU} teda možno použiť v závislosti od cieľa, ktorý si stanovila organizácia, región alebo vláda. Účelom tohto rámca nie je poskytovať univerzálny prístup. Naopak, možno ho prispôbiť rôznym súvislostiam, prostrediam a organizačným štruktúram, v ktorých pôsobia odborníci zapojení do praxe obstarávania.

ProcurComp^{EU} môže byť prínosný aj pre iné typy zainteresovaných strán, ktoré zohrávajú kľúčovú úlohu pri profesionalizácii verejného obstarávania, a to národným vládam a tvorcom politík, inštitúciami vzdelávania a odbornej prípravy a certifikačným orgánom.

Jednotlivci a profesijné organizácie

Jednotlivci zahŕňajú všetkých odborníkov v oblasti verejného obstarávania, ktorí sa zúčastňujú na akejkoľvek fáze alebo procese postupov verejného obstarávania. Patria sem odborníci z praxe s rôznou náplňou práce, od administratívnych pracovníkov, právnikov v oblasti verejného obstarávania, špecialistov v oblasti obstarávania, obstarávateľov na nižšej a vedúcej úrovni, špecialistov na konkrétne kategórie, úradníkov zodpovedných za strategické verejné obstarávanie až po manažérov obstarávania a vedúcich funkcií či oddelení verejného obstarávania u verejných obstarávateľov.

Profesijné organizácie zamerané na verejné obstarávanie sú odvetvové, regionálne, národné alebo medzinárodné združenia, ktoré fungujú ako siete na vzájomnú výmenu odborných znalostí, tipov a osvedčených postupov medzi svojimi členmi. Takéto siete organizácií poskytujú podporu svojim členom z radov súkromných a verejných subjektov s cieľom posilniť ich strategický význam a profesionálnosť. Prispievajú k rozvoju profesie definovaním štandardov a spoločného chápania nových postupov v danej oblasti, vytváraním environmentálnych a spoločenských hodnôt a presadzovaním digitalizácie a inovácií. Často vykonávajú svoje vlastné programy hodnotenia, odbornej prípravy a certifikácie.

Organizácie a verejní obstarávatelia

Malé organizácie sú verejní obstarávatelia, kde postupy obstarávania od A do Z vykonávajú len malé skupiny jednotlivcov. Tieto organizácie nemusia mať osobitne vyčlenené personálne oddelenie na nábor a riadenie pracovnej sily v oblasti obstarávania. V mnohých prípadoch sa osoby zodpovedné za verejné obstarávanie v malých organizáciách venujú tejto oblasti len na čiastočný úväzok popri vykonávaní iných povinností. Pracujú v obciach, malých mestách a malých verejných orgánoch. Malé organizácie často využívajú konzultantov pri vykonávaní špecifických úloh a činností, ktoré považujú za technické a pre ktoré nedisponujú požadovanou úrovňou odbornosti.

Veľké organizácie sú verejní obstarávatelia, ktorí majú osobitnú funkciu verejného obstarávania a jasne vymedzené postupy riadenia ľudských zdrojov. Môže ísť o ministerstvá, regióny alebo mestá, centrálné obstarávacie organizácie alebo veľké inštitúcie, ako sú nemocnice či univerzity. Úlohy a povinnosti sú rozdelené medzi rôzne profily pracovných miest, čo vedie k väčšiemu stupňu špecializácie jednotlivých rolí, napríklad na rôzne kroky a fázy postupu verejného obstarávania, do ktorých sa zapájajú rôzne pracovné profily. Medzi pracovníkmi v oblasti obstarávania existuje aj väčšia hierarchia pozostávajúca z nadriadených pracovníkov, vedúcich tímov a manažérov kategórií, ktorí sú zodpovední za konkrétne pracovné okruhy súvisiace s verejným obstarávaním. Väčšie organizácie môžu mať aj špecializovaného právneho experta či oddelenie.

Orgány a tvorcovia politiky

Orgány členských štátov zodpovedné za verejné obstarávanie a tvorcovia politiky definujú také pravidlá a politiky týkajúce sa verejného obstarávania, ktoré podporujú účinné vynakladanie verejných prostriedkov v prospech spoločnosti zo strany verejných obstarávateľov a subjektov. Majú rozvojové, koordinačné a dozorné úlohy, ktorými zabezpečujú správnu interpretáciu a pochopenie pravidiel a postupov, ako aj to, aby sa verejné obstarávanie vykonávalo v súlade s právnymi predpismi v záujme zabezpečenia najlepšieho možného pomeru ceny a kvality. Týmito orgánmi môžu byť špecializované úrady alebo agentúry pre verejné obstarávanie, resp. osobitné riaditeľstvo či útvar v rámci správneho subjektu. Zodpovedajú aj za profesionalizáciu verejného obstarávania poskytovaním analýz a právneho a technického poradenstva prostredníctvom informačných telefónnych liniek, usmerňovacích a vzorových dokumentov, ako aj praktických nástrojov na budovanie kapacít vrátane odbornej prípravy a seminárov.

Organizácie odbornej prípravy a certifikačné orgány

Organizácie odbornej prípravy (verejní alebo súkromní poskytovatelia odbornej prípravy, inštitúty, združenia, vzdelávacie inštitúcie zamerané na verejnú správu a univerzity) sú verejné a súkromné organizácie odbornej prípravy na vnútroštátnej, európskej a medzinárodnej úrovni, ktoré poskytujú kurzy zamerané na verejné obstarávanie. Prispievajú k profesionalizácii odborníkov v oblasti verejného obstarávania poskytovaním odbornej prípravy o právnych, procedurálnych, technických a obchodných aspektoch verejného obstarávania.

V niektorých členských štátoch **certifikačné orgány** ponúkajú aj povinné alebo dobrovoľné systémy certifikácie a akreditácie v oblasti verejného obstarávania. Certifikačné systémy môžu byť povinné (niekedy upravené právnymi predpismi) a nepovinné a môžu vymedzovať špecifický súbor zručností a znalostí pre jednotlivcov, aby mohli vykonávať špecifickú úlohu v postupoch verejného obstarávania. Môžu sa zameriavať primárne na poznatky/zručnosti potrebné pre fázu výberového konania, alebo sa sústrediť na širšiu škálu zručností vrátane obchodných a profesionálnych zručností potrebných na vykonávanie fáz pred zadaním zákazky a po zadaní zákazky v rámci cyklu obstarávania.

1.3. Ako prebiehala tvorba rámca ProcurComp^{EU}?

Proces tvorby rámca ProcurComp^{EU} pre odborníkov v oblasti verejného obstarávania zahŕňal preskúmanie existujúcich rámcov kompetencií v oblasti obstarávania a postupov profesionalizácie v členských štátoch EÚ a tretích krajinách, ako aj rozsiahly proces konzultácií so zainteresovanými stranami z medzinárodných a profesijných organizácií, s centrálnymi obstarávacími organizáciami, expertmi na verejné obstarávanie na úrovni EÚ a predstaviteľmi členských štátov EÚ vrátane pilotného projektu v 15 krajinách.

Porovnávanie existujúcich politík a nástrojov

V priebehu tvorby rámca ProcurComp^{EU} sa preskúmalo množstvo ďalších kompetenčných rámcov v oblasti verejného obstarávania aj mimo nej. Mnohé z nich boli použité ako inšpirácia pri vývoji štruktúry a obsahu rámca ProcurComp^{EU}. Inšpiráciou boli okrem dostupných materiálov z verejného sektora aj rámce kompetencií vypracované a zavedené pre súkromný sektor.

V členských štátoch EÚ a mimo nich sa vykonala inventarizačná štúdia s cieľom preskúmať súčasný stav profesionalizácie verejného obstarávania v členských štátoch EÚ a tretích krajinách a určiť osvedčené postupy profesionalizácie. Štúdia obsahovala informačné listy o jednotlivých krajinách EÚ a prípadové štúdie iniciatív týkajúcich sa osvedčených postupov. Zistenia zo štúdie sa stali kľúčovými podkladmi pre návrh rámca ProcurComp^{EU} a pomohli zabezpečiť, aby všetky jeho prvky boli prispôbené súčasným postupom, výzvam a prioritám v oblasti verejného obstarávania v rámci osobitných vnútroštátnych súvislostí.

Podnety získané z konzultácií so zainteresovanými stranami

V obsahu rámca ProcurComp^{EU} sú zohľadnené podnety z množstva konzultácií a interakcií so zainteresovanými stranami v oblasti verejného obstarávania, ktoré sa stretli s rámcom ProcurComp^{EU} alebo inými rámcami kompetencií, a preto môžu poskytovať rady a tipy v súvislosti s tým, čo v špecifickom profesijnom prostredí verejného obstarávania funguje a čo nie. So zainteresovanými stranami v oblasti verejného obstarávania vrátane orgánov pre verejné obstarávanie, dozorných orgánov, veľkých a malých verejných obstarávateľov, centrálnych obstarávacích orgánov, profesijných združení a vzdelávacích a certifikačných orgánov v oblasti obstarávania so sídlom v EÚ aj mimo nej sa uskutočnilo viac ako 100 kvalitatívnych rozhovorov.

Podnety zhromaždené počas týchto rozhovorov prispeli k vyváženému a komplexnému pochopeniu kľúčových otázok týkajúcich sa profesionalizácie verejného obstarávania v členských štátoch EÚ. Spätná väzba od odborníkov z praxe k najnovším iniciatívam a prioritám v oblasti profesionalizácie verejného obstarávania na vnútroštátnej a medzinárodnej úrovni pomohla zabezpečiť, aby sa v rámci ProcurComp^{EU} zohľadňoval najnovší vývoj a nástroj poskytoval vhodné riešenia.

Interakcie s rôznorodými zainteresovanými stranami v oblasti verejného obstarávania pochádzajúcimi z rôznych prostredí sa uskutočnili aj vo forme niekoľkých diskusií za okrúhlym stolom a participatívnych seminárov. Pripomienky, nápady a návrhy vznesené počas týchto interakcií sú v rámci ProcurComp^{EU} zohľadnené, aby sa zabezpečilo, že nástroj reaguje na záujmy cieľovej skupiny, a to odborníkov zapojených do praxe verejného obstarávania.

Spätná väzba od používateľov z pilotného projektu

Rámec ProcurComp^{EU} má byť praktický a podľa možností čo najviac založený na skutočných situáciách z praxe. Niektoré z najdôležitejších pripomienok predniesli jednotlivci, ktorí sa zúčastnili na pilotnom projekte a získali tak bezprostredné skúsenosti s používaním nástroja ProcurComp^{EU}. Osobitné poďakovanie patrí 151 odborníkom z praxe z celkovo 33 organizácií vrátane obcí, regionálnych orgánov, výkonných agentúr, vládnych ministerstiev, centrálnych nákupných organizácií v 14 krajinách vrátane Dánska, Fínska, Francúzska, Grécka, Holandska, Luxemburska, Malty, Nemecka, Nórska, Rakúska, Slovenska, Slovinska, Španielska a Talianska, ako aj Európskej investičnej banky.

Koordinácia projektu

ProcurComp^{EU} bol vyvinutý na základe spolupráce, do ktorej sa zapojila široká škála medzinárodných zainteresovaných strán.

Zároveň sa zriadil špecializovaný poradný výbor, ktorý poskytoval technické vstupy a odborné preskúmanie každej zložky rámca ProcurComp^{EU} prostredníctvom pravidelných stretnutí, ako aj cenné návrhy na príslušné zainteresované strany, s ktorými by bolo vhodné konzultovať na vnútroštátnej alebo regionálnej úrovni. Poradný výbor zahŕňal zástupcov týchto organizácií: CIPS, Autorizovaný inštitút verejného obstarávania a zásobovania; IFPSM, Medzinárodná federácia pre riadenie nákupov a dodávateľského reťazca; LOGY, Fínske združenie pre nákup a logistiku; OECD, Organizácia pre hospodársku spoluprácu

a rozvoj; BBG, Rakúska spolková agentúra pre verejné obstarávanie; ministerstvo hospodárstva, podnikania a remesiel, Chorvátsko; Úrad pre hospodársku súťaž a ochranu spotrebiteľa, Dánsko; HSPPA, Jednotný orgán verejného obstarávania, Grécko; ministerstvo financií, Fínsko), Michel Grévoul a Mahfoud Baradi (; ministerstvo hospodárstva, financií, akcií a verejných účtov, Francúzsko; Úrad predsedu vlády, Maďarsko; Úrad pre vládne obstarávanie, Írsko; Consip, Centrálna obstarávacia organizácia, Taliansko; ministerstvo financií a finančných služieb, Malta; eSPap, Centrum zdieľaných služieb verejnej správy, Portugalsko; Difi, Nórsky úrad pre verejnú správu a elektronickú verejnú správu; ANAP, Národná agentúra pre verejné obstarávanie, Rumunsko; ministerstvo financií, Španielsko; a súkromní experti.

Tento projekt bol takisto predstavený a prerokovaný v niekoľkých expertných skupinách Európskej komisie a na podujatiach určených pre rôzne cieľové skupiny zainteresovaných strán, napríklad expertnej skupine pre verejné obstarávanie (EXPP) alebo expertnej skupine zainteresovaných strán pre verejné obstarávanie (SEGPP), Európskej sieti centrálnych obstarávacích organizácií, ako aj na početných konferenciách a podujatiach, ako boli napríklad stretnutie odborníkov v oblasti verejného obstarávania v sektore zdravotníctva v roku 2019 a seminár venovaný tomuto projektu počas Európskeho týždňa regiónov a miest.

Prácu na príprave rámca ProcurComp^{EU} v rámci Európskej komisie koordinoval tím profesionalizácie verejného obstarávania Generálneho riaditeľstva pre vnútorný trh, priemysel, podnikanie a MSP (GR GROW). Dohliadala na ňu interná riadiaca skupina Komisie zložená zo zástupcov GR GROW, GR REGIO, GR TAXUD a GR EMPL. Technickú pomoc pri tvorbe rámca kompetencií poskytovali konzultanti spoločnosti PwC.

PodĎakovanie patrí viac ako 300 odborníkom a zainteresovaným stranám, ktorí si našli čas, aby sa podelili o svoje názory prostredníctvom poradného výboru, rozhovorov, seminárov, diskusií za okrúhlym stolom a stretnutí expertných skupín, a ktorí sa zúčastnili na pilotnom projekte.

2. ČO JE PROCURCOMP^{EU}?

2.1. Hlavné zložky rámca ProcurComp^{EU}

Balík ProcurComp^{EU} predstavuje súbor troch nástrojov, ktoré možno používať spoločne alebo samostatne. Jednotlivé zložky rámca ProcurComp^{EU} boli vyvinuté tak, aby sa vzájomne dopĺňali a vzájomne na seba nadväzovali a aby zároveň pôsobili ako samostatné nástroje, ktoré sa môžu používať nezávisle od seba.

ČASŤ I. *Matica kompetencií ProcurComp^{EU}*

V matici kompetencií ProcurComp^{EU} sa uvádzajú základné kompetencie (poznatky, zručnosti a postoje), ktoré by odborníci v oblasti verejného obstarávania mali preukázať, aby mohli efektívne a účinne vykonávať svoju prácu a postupy verejného obstarávania, ktorými sa zabezpečuje vhodný pomer ceny a kvality.

Hlavné činnosti, úlohy a povinnosti, ktoré odborníci v oblasti verejného obstarávania obvykle vykonávajú, sú opísané a postavené na približne 30 kompetenciách.

Kompetencie sú rozdelené do **dvoch hlavných kategórií**: kompetencie týkajúce sa verejného obstarávania a profesionálne kompetencie. Kategórie sa ďalej delia do **šiestich súborov**, pričom každú kategóriu tvoria tri kompetencie:

- kompetencie týkajúce sa verejného obstarávania:
 - horizontálne,
 - pred zadaním zákazky,
 - po zadaní zákazky,
- Mäkké kompetencie:
 - Osobnostné
 - Medzilidské
 - výkonnostné.

Každá kompetencia je opísaná v rámci **štyroch úrovní spôsobilosti**: 1. základná, 2. stredná, 3. pokročilá, 4. expertná.

Matica kompetencií sa môže používať predovšetkým na posudzovanie kompetencií osôb a organizácií podľa vopred vymedzených cieľov. Môže sa teda používať na podporu profesijného rozvoja zamestnancov alebo na podporu dosahovania cieľov organizácie v oblasti obstarávania.

V spojení s ostatnými nástrojmi ProcurComp^{EU} môže matica pomôcť:

- **určiť a štruktúrovať rôzne roly v oblasti obstarávania**, ktoré sú potrebné v tíme pre obstarávanie a v organizácii, ako aj úlohy, ktoré sa majú vykonávať v rámci konkrétnej roly,
- **vykonať individuálnu analýzu nedostatkov** s cieľom posúdiť skutočnú úroveň spôsobilosti jednotlivca v príslušných kompetenciách podľa vopred vymedzených cieľových úrovní a
- **vykonať analýzu nedostatkov organizácie** s cieľom určiť silné a slabé stránky z hľadiska kompetencií dostupných v rámci organizácie,
- **definovať opatrenia**, ako zosúladiť kompetencie s požadovanými cieľmi pre daný profil pracovného miesta, napríklad prostredníctvom odbornej prípravy alebo náboru, a ako podporiť orientáciu politiky organizácie ako celku.

ČASŤ II. Nástroj na sebahodnotenie ProcurComp^{EU}

Nástroj na sebahodnotenie ProcurComp^{EU} pozostáva z niekoľkých kľúčových prvkov:

- dotazník na sebahodnotenie,
- vzory pre profily pracovného miesta,
- nástroj na výpočet výsledkov individuálneho a organizačného posudzovania.

Matica pomáha osobám, ktoré používajú nástroj na sebahodnotenie, aby správne posúdili svoje znalosti a zručnosti v každej z kompetencií overovaných v rámci nástroja. Opisy kompetencií v matici sa týkajú znalostí, ktorými by jednotlivci mali disponovať, a teda sú základom pre odpovede na vedomostné otázky. Úroveň spôsobilosti vymedzené pre jednotlivé kompetencie sú základom pre odpovede na otázky, ktoré sa týkajú zručností. Jednotlivci si môžu pomocou nástroja na sebahodnotenie overiť svoju súčasnú úroveň spôsobilosti v porovnaní s príslušnou pracovnou náplňou.

Organizácia by mala definovať požadovanú úroveň vedomostí a zručností, ktorú očakáva od odborníkov v oblasti verejného obstarávania, stanovením cieľových úrovní spôsobilosti pre všetky profily pracovných miest, ktoré existujú v rámci organizácie. Príklady profilov pracovných miest: verejný obstarávateľ, administratívny pracovník pre obstarávanie, špecialista v oblasti obstarávania, právny poradca, špecialista na konkrétne kategórie, nákupca, technik pre obstarávanie atď. Sú vždy pre každú organizáciu špecifické a môžu sa časom meniť. Organizácia môže na tento účel využiť alebo upraviť spoločné profily pracovných miest navrhnuté v nástroji ProcurComp^{EU} na sebahodnotenie alebo vytvoriť nové pracovné náplne s odkazom na opisy kompetencií a úrovni spôsobilosti uvedené v matici kompetencií.

Na základe výsledkov individuálneho posudzovania tak jednotlivci môžu rýchlo zistiť, v ktorých oblastiach ich súčasná úroveň spôsobilosti spĺňa cieľovú úroveň, prekračuje cieľovú úroveň alebo nedosahuje cieľovú úroveň profilu ich pracovného miesta.

Organizácie môžu kompilovať a agregovať individuálne výsledky, a získať tak posúdenie na úrovni organizácie, z ktorého vyplynú nedostatky v oblasti kompetencií na úrovni profilu pracovného miesta a na úrovni organizácie.

ČASŤ III. Referenčné učebné osnovy odbornej prípravy ProcurComp^{EU}

V referenčných učebných osnovách odbornej prípravy ProcurComp^{EU} sa uvádzajú všetky vzdelávacie výstupy, ktoré by odborníci v oblasti verejného obstarávania mali poznať a ktoré by mali byť schopní preukázať po absolvovaní odbornej prípravy na určitej úrovni spôsobilosti.

Na základe nedostatkov v oblasti kompetencií, ktoré boli zistené na úrovni jednotlivca, profilu a organizácie, môže organizácia použiť maticu kompetencií, a osobitne všeobecné učebné osnovy odbornej prípravy, a rozhodnúť, ako tieto nedostatky najlepšie riešiť, a to aj prostredníctvom týchto opatrení: vzdelávanie a rozvoj (odborná príprava, elektronické učenie sa, opatrenia na budovanie kapacít atď.), nábor externých odborníkov alebo zmeny politiky či stratégie organizácie, napríklad spolupráca s inými verejnými obstarávateľmi prostredníctvom výmeny osvedčených postupov, spoločné obstarávanie alebo delegovanie na centrálné obstarávacie organizácie.

Organizácia takisto môže na základe prehľadu existujúcich kompetencií plánovať strategický rozvoj organizácie ako celku v súlade s budúcimi prioritami svojej politiky. Ak chce organizácia rozvíjať napríklad udržateľné alebo inovačné obstarávanie alebo ak chce zaviesť najmodernejšie procesy elektronického obstarávania, môže svoju stratégiu odbornej prípravy a náboru orientovať tak, aby získala správny súbor kompetencií.

2.2. Poslanie nástroja ProcurComp^{EU}

V tomto vyhlásení, ktoré má podporiť používateľov nástroja ProcurComp^{EU} a usmerniť vývojárov zodpovedných za zavádzanie nástrojov ProcurComp^{EU} na vnútroštátnej, regionálnej a organizačnej úrovni, je stručne vyjadrená základná filozofia a zásady prijaté počas prípravy nástrojov ProcurComp^{EU} a ich následných revízií.

ProcurComp^{EU} je dobrovoľným a bezplatným nástrojom

ProcurComp^{EU} je hlavnou súčasťou politiky profesionalizácie Európskej komisie. Poskytuje štruktúru a obsah, ktorý môžu využívať používatelia rôzneho typu z radov vlád členských štátov, orgánov verejného obstarávania, inštitúcií vzdelávania

a odbornej prípravy vrátane poskytovateľov vysokoškolského vzdelávania a certifikačných služieb, ako aj odborníci z praxe. V rámci tohto rozsiahleho kontextu uplatňovania je nástroj ProcurComp^{EU} určený na podporu iniciatív a politík profesionalizácie verejného obstarávania. Uvítame, ak každý jednotlivec a organizácia, ktorí sa venujú profesionalizácii obstarávania, plánovaniu ľudských zdrojov v oblasti obstarávania a ich riadeniu založenému na kompetenciách, budú používať tento nástroj spôsobom, ktorý čo najviac prispeje k dosiahnutiu ich vlastných cieľov v oblasti profesionalizácie.

ProcurComp^{EU} umožňuje rozvoj

Nástroj ProcurComp^{EU} je navrhnutý tak, aby bol rámcom na posilnenie a zlepšenie prínosu používateľov, nie na ich obmedzovanie. Uplatňovanie nástroja ProcurComp^{EU} by nemalo viesť k obmedzeniu postupov prijímania uchádzačov do zamestnania na základe štátnej príslušnosti alebo bydliska. Zároveň by nemal vytvárať nijaké neprimerané požiadavky.¹⁰ Kompetencie sa chápu ako „požadované“ alebo „optimálne“ schopnosti, v nijakom prípade však nepredstavujú „minimálne požiadavky“ v takom zmysle, ktorý by obmedzil prístup k funkciám obstarávania. Účelom nástroja na sebahodnotenie nie je iba poskytnúť pohľad na súčasnú úroveň schopností a zručností svojich používateľov a vyspelosť organizácie, ale zároveň vzbudiť ich záujem o nadobudnutie nových vedomostí a zručností, vedome napredovať v rámci ich úlohy a nasmerovať kapacitu organizácie ako takej na dosiahnutie jej strategických cieľov.

ProcurComp^{EU} možno prispôsobiť

ProcurComp^{EU} poskytuje spoločný súbor kompetencií, znalostí a zručností, ktoré jednotlivci a organizácie v oblasti verejného obstarávania potrebujú na správne vykonávanie svojej práce. Vzhľadom na to, že sa odborníci a organizácie v oblasti verejného obstarávania rôznia, nástroj ProcurComp^{EU} možno prispôsobiť širokému spektru organizačných súvislostí a potrieb. Prínos nástroja ProcurComp^{EU} nespočíva vo využívaní všetkých zložiek rámca ani si nevyžaduje využívanie všetkých kompetencií, ktoré sú vymedzené v matici kompetencií ProcurComp^{EU}. Spôsob uplatňovania nástroja ProcurComp^{EU} by mal byť jasne definovaný pre daný kontext s cieľom zabezpečiť, že nástroje zodpovedajú potrebám a cieľom organizácie.

ProcurComp^{EU} je spoločnou referenciou v EÚ – aj za jej hranicami

ProcurComp^{EU} bol zriadený ako rámec na podporu vzájomného porozumenia a zosúladenia znalostí a zručností v oblasti verejného obstarávania prostredníctvom formulácie požadovaných kompetencií a ich preukázania odborníkmi v oblasti verejného obstarávania. Jeho cieľom je poskytnúť spoločný referenčný bod pre riadenie ľudských zdrojov založené na kompetenciách, ktorý umožní organizáciám riadiť výkonnosť, odbornú prípravu a kariérny rast v súlade s celkovým strategickým plánom organizácie. Používanie spoločného jazyka na opis kompetencií, zručností a schopností, zrozumiteľného v celej Európe aj mimo nej, umožňuje nástroj ProcurComp^{EU} priamo prevziať alebo ho prispôsobiť tak, aby vyhovoval špecifickým súvislostiam a potrebám. Európsky rozmer zlepšuje transparentnosť, porovnateľnosť a má potenciál uľahčiť iniciatívy v oblasti odbornej prípravy na európskej úrovni, ako aj výmenu osvedčených postupov s inými regiónmi mimo Európskej únie.

¹⁰ Smernica Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2018/958 z 28. júna 2018 o teste proporcionality pred prijatím novej regulácie povolání, Ú. v. EÚ L 173, 9.7.2018.

3. NA ČO MOŽNO NÁSTROJ PROCURCOMP^{EU} POUŽIŤ?

3.1. Analýza a rozvoj kompetencií jednotlivcov

Hoci je nástroj ProcurComp^{EU} navrhnutý tak, aby fungoval aj na úrovni organizácie, v prvom rade sa uplatňuje na úrovni jednotlivca. To znamená, že každý jednotlivec môže využívať nástroje ProcurComp^{EU} na svoj profesijný rozvoj, či už ako člen veľkého tímu špecializovaných odborníkov z praxe, alebo ako zamestnanec u malého verejného obstarávateľa, pre ktorého nie je verejné obstarávanie primárnou zodpovednosťou, resp. ako externý odborník a konzultant. V skutočnosti by ho mohli využívať aj jednotlivci, ktorí v súčasnosti nepracujú v oblasti verejného obstarávania, ako napríklad študenti alebo iní úradníci, ktorí majú o prácu v tejto oblasti záujem.

Jednotlivci môžu používať maticu kompetencií a nástroj na sebahodnotenie na preskúmanie svojich súčasných kapacít, znalostí a zručností v oblasti verejného obstarávania, svojich budúcich profesijných cieľov a prioritných rozdielov medzi nimi. Preskúmanie uľahčí, ak si vyberú jeden z vopred vymedzených profilov pracovných miest podľa rámca ProcurComp^{EU}, profil upravený manažérom alebo personalistom zo svojej organizácie, alebo profil, ktorý prispôbili svojim osobným cieľom.

Jednotlivci môžu pomocou výsledkov svojej analýzy kompetencií identifikovať oblasti, v ktorých sa môžu sami zdokonaľiť, aby dosiahli požadovanú úroveň spôsobilosti, alebo identifikovať kompetencie, ktoré by potrebovali rozvíjať, aby sa špecializovali v rámci určitého profilu pracovného miesta (napr. manažér kategórie). Všeobecné učebné osnovy odbornej prípravy môžu takýmto jednotlivcom pomôcť pri výbere činností odbornej prípravy, ktoré sú relevantné na podporu ich cieľov profesionalizácie.

Autorizovaný inštitút verejného obstarávania a zásobovania (CIPS) napríklad vypracoval Globálny štandard pre obstarávanie a zásobovanie¹¹, ktorý predstavuje komplexný rámec kompetencií v oblasti verejného obstarávania používaný odborníkmi z praxe a organizáciami z verejnej aj súkromnej sféry. Tento štandard je postavený na štyroch pilieroch (infraštruktúra, postupy, výkon a personálny rozvoj) a 11 témach, ako sú riadenie výdavkov, metrika a meranie, etika a technológia, ktoré sú ďalej rozdelené do jednotlivých segmentov, ako riadenie logistiky, správa zmlúv, dosahovanie vhodného pomeru ceny a kvality či tím pre verejné obstarávanie. Každý segment je opísaný z hľadiska znalostí a schopností požadovaných na piatich úrovniach spôsobilosti, konkrétne: na taktickej, operatívnej, manažérskej, odbornej a pokročilej odbornej úrovni. Na individuálnej úrovni môže tento globálny štandard pomôcť pri určení súčasnej úrovne kompetencií, znalostí a schopností potrebných na prechod na ďalšie štádium kariéry. Môže takisto pomôcť jednotlivcom vypracovať plán osobného rozvoja s cieľom riešiť zistené nedostatky v znalostiach a zručnostiach formou kurzov odbornej prípravy pripravených inštitútom CIPS pre každý zo segmentov, na ktoré sa vzťahuje globálny štandard, a monitorovať svoj pokrok v porovnaní s inými úrovňami spôsobilosti.

Škótska vláda, inšpirovaná štandardom inštitútu CIPS, vypracovala národný rámec rozvoja verejného obstarávania¹² pozostávajúci z matice kompetencií, ktorou sa stanovujú úrovne zručností a kompetencií požadované od zamestnancov verejného sektora, ktorí sú zapojení do postupov obstarávania, a z nástroja na sebahodnotenie ich zručností, určovanie potrieb v súvislosti s odbornou prípravou a rozvojom a poskytovanie pomoci pri plánovaní kariéry a osobnom rozvoji.

3.2. Analýza nedostatkov v kompetenciách organizácie

Organizácie, funkcie a tímy verejného obstarávania môžu pomocou nástrojov ProcurComp^{EU} posúdiť, či ich zamestnanci majú správnu úroveň znalostí a zručností na dosiahnutie ich súčasných cieľov v oblasti politiky, podnikania a organizácie. Inými slovami, nástroje ProcurComp^{EU} možno použiť na vykonanie analýzy nedostatkov v kompetenciách organizácie, a to porovnávaním súčasných úrovní kompetencií zamestnancov s vopred vymedzenými cieľmi.

Podobne ako pri prvom scenári použitia sa môže na základe matice kompetencií určiť súbor kompetencií, ktoré sú relevantné pre jednotlivé profily pracovných miest zastúpené v organizácii, funkcii alebo tíme, a stanoviť vhodná cieľová úroveň spôsobilosti pre tieto kompetencie.

Nástroj na sebahodnotenie možno použiť na zistenie rozdielov medzi cieľovou úrovňou a skutočnou úrovňou znalostí a zručností jednotlivcov, ktorí patria k cieľovému profilu pracovného miesta. Výsledky hodnotenia všetkých

¹¹ Globálny štandard CIPS pre obstarávanie a zásobovanie: <https://www.cips.org/en/knowledge/global-standard-for-procurement-and-supply/>.

¹² Národný rámec rozvoja verejného obstarávania vypracovaný škótskou vládou: <https://www.gov.scot/publications/scottish-procurement-competency-framework/>.

zamestnancov možno ďalej agregovať s cieľom získať všeobecný prehľad o silných stránkach a nedostatkoch v kompetenciách.

Organizácie, funkcie alebo tímy verejného obstarávania, ktoré zistia nedostatky v kompetenciách, sa môžu ďalej rozhodnúť, aký najlepší spôsob riešenia týchto nedostatkov použijú. Môže ísť o absolvovanie odbornej prípravy, nábor pracovníkov s profilom pre chýbajúce znalosti a zručnosti, alebo v niektorých ohľadoch aj spoluprácu s inými odborníkmi a pomoc iným jednotlivcom pri rozširovaní ich znalostí a zručností.

Škótsky národný rámec rozvoja verejného obstarávania používajú aj organizácie rôznych typov a veľkostí vrátane ministerstiev, obcí, škôl, univerzít alebo policajných zložiek. Takéto organizácie ho používajú na vykonávanie pravidelných analýz nedostatkov v kompetenciách organizácie, ktoré im umožňujú zabezpečiť, aby zamestnávali správnych ľudí so správnymi zručnosťami a skúsenosťami na správnom mieste a v správnom čase s cieľom dosiahnuť najlepšie výsledky obstarávania.

Ďalším príkladom je nástroj Best in Class Procurement¹³, ktorý vyvinulo Fínske združenie pre nákup a logistiku (LOGY). Nástroj bol spustený v roku 2015 s cieľom podporiť členské organizácie zo súkromného a verejného sektora pri rozvoji ich funkcií obstarávania. Funguje ako organizačný nástroj na sebahodnotenie, ktorý poskytne organizáciám opis ich funkcie obstarávania, umožňuje im porovnať sa s ostatnými členskými organizáciami a poukazuje na oblasti, v ktorých by organizácia mohla zlepšiť vykonávanie svojich činností obstarávania. Tento nástroj si vyžaduje, aby organizácia poskytla základné informácie o svojich činnostiach (napr. odvetvie podnikania, výdavky na obstarávanie atď.) a odpovedala na súbor 14 otázok týkajúcich sa výkonnosti obstarávania a využívania osvedčených postupov v rôznych kategóriách (napr. o tom, či funkcia obstarávania má a používa zdokumentovaný model na hodnotenie svojich kompetencií). Výsledky posúdenia uvádzajú priemerné bodové hodnotenie organizácie (na stupnici od 1 do 5) v rôznych hodnotených kategóriách, priemerné bodové hodnotenie ostatných organizácií podobnej veľkosti a odvetvia, rozdiel (ak existuje) medzi týmito dvoma bodovými hodnoteniami a údaje o priemernom bodovom hodnotení štvrtiny najlepších.

Pokiaľ sa zistia nedostatky v kompetenciách a je potrebný rozvoj alebo nábor, organizácie môžu použiť rámec, aby pritiahli, rozvíjali alebo udržali si talenty a aby vytvorili kultúru a prostredie vzdelávania, v ktorom sa zamestnancom ponúka príležitosť rozvíjať sa a zlepšovať sa v súlade s vlastnými profesijnými cieľmi.

3.3. Posúdenie vyspelosti pre budúce ciele

Kým analýzu nedostatkov v kompetenciách možno použiť na posúdenie schopnosti jednotlivca alebo organizácie naplniť súčasné potreby, na posúdenie vhodnosti pre budúci rast alebo špecializáciu sa používa posúdenie vyspelosti. V tejto situácii by organizácia mala pri definovaní jednotlivých náplní práce pre svojich zamestnancov prejsť od prístupu vychádzajúceho z „danej situácie“ k prístupu založenému na požadovanej „budúcej situácii“, čo pomôže vypracovať akčný plán na dosiahnutie cieľov rastu, zlepšovania alebo špecializácie.

Matica kompetencií a nástroj na sebahodnotenie môžu pomôcť definovať nové kompetencie potrebné na to, aby mohla organizácia dosiahnuť nové ciele politiky obstarávania, a spôsoby, akými ich dosiahnuť. Zmapovaním existujúcich kompetencií môžu organizácie, funkcie alebo tímy venujúce sa obstarávaniu realisticky stanoviť budúce ciele a určiť príslušné znalosti a zručnosti, ktoré sú potrebné na ich dosiahnutie. Môže to pomôcť najmä pri určovaní nových pracovných profilov v oblasti verejného obstarávania, ktoré možno obsadiť prostredníctvom náboru, alebo pri zisťovaní, ktorý zo zamestnancov organizácie disponuje takými zručnosťami a odbornými znalosťami, ktoré môže využiť pre rast ostatných a rozvoj nových zručností.

Správa holandského mesta Haarlem sa napríklad rozhodla rozšíriť využívanie environmentálne udržateľného verejného obstarávania a obstarávania inovačných riešení a prejsť na obehové verejné obstarávanie. V rámci tohto procesu zmapovali príslušné kompetencie a cieľové úrovne pre každý kľúčový profil pracovného miesta v oblasti verejného obstarávania a pomocou týchto cieľov následne vypracovali organizačnú stratégiu vzdelávania a rozvoja organizácie.

Podobne aj nórsky Úrad pre verejnú správu a elektronickú verejnú správu (Difi) vyvinul strategický nástroj v oblasti verejného obstarávania¹⁴ poskytujúci podporu verejným obstarávateľom, ktorí sa snažia vypracovať a upraviť svoju stratégiu obstarávania z dlhodobého hľadiska. Tento strategický nástroj je doplnkom k organizačnému nástroju na sebahodnotenie, ktorý poskytuje úrad Difi, a pomáha verejným obstarávateľom analyzovať súčasný stav ich stratégie verejného obstarávania, plánovať činnosti na nasledujúci rok a merať vývoj v porovnaní s predchádzajúcimi výsledkami. Okrem toho úrad Difi pravidelne vykonáva prieskum

¹³ Nástroj Best in Class Procurement od Fínskeho združenia pre nákup a logistiku: <https://www.logy.fi/tietoa/best-in-class-tyokalut.html>.

¹⁴ Strategický nástroj v oblasti verejného obstarávania nórskemu Úradu pre verejnú správu a elektronickú verejnú správu: <https://www.anskaffelser.no/verktoy/analyseverktoy/selvevalueringverktoy&usq=ALkJrhIA628FDoDAnxjBiXNdX-ydwSXA>.

vyspelosti verejných obstarávateľov. Výsledky poskytujú bázu poznatkov o úrovni vyspelosti funkcií verejného obstarávania vo verejnom sektore a slúžia na rozvoj a zlepšenie činností v tejto oblasti.

Na tento účel možno použiť aj nástroj ProcurComp^{EU}, ktorý poskytuje rámec na posudzovanie potrieb a priorít, ako aj nástroje na riešenie zistených nedostatkov vo vyspelosti prostredníctvom odbornej prípravy alebo náboru.

3.4. Posúdenie spoločnej spôsobilosti viacerými organizáciami pôsobiacimi v oblasti verejného obstarávania

Viaceré organizácie, funkcie alebo tímy venujúce sa oblasti verejného obstarávania pochádzajúce z rovnakého geografického regiónu alebo organizácie s podobnou funkciou (centrálne obstarávacie organizácie, profesijné združenia) alebo s podobným rozsahom pôsobnosti (pôsobiace v rovnakom odvetví činnosti, napr. v odvetví zdravia alebo inovácií) môžu koordinovať svoje úsilie pri vykonávaní analýzy organizačných nedostatkov a využívať výsledky ako základ na dosiahnutie spoločného prínosu. Výsledky spoločného posúdenia spôsobilosti, napríklad v rámci obcí v tom istom regióne, by sa mohli použiť na podloženie žiadostí regionálnych orgánov o reakciu v podobe politik alebo investícií do profesionalizácie verejného obstarávania.

Niektoré organizácie v oblasti verejného obstarávania môžu určiť oblasti spolupráce s cieľom navzájom si dopĺňať zručnosti a/alebo sa navzájom podporovať pri riešení nedostatkov v kompetenciách. To platí najmä pre malých verejných obstarávateľov, ktorí nemusia mať kapacitu ani zdroje na zamestnávanie špecialistov v oblasti obstarávania na plný úväzok. Vykonávanie spoločného posúdenia spôsobilosti pomocou matice kompetencií a nástroja na sebahodnotenie porovnateľnými spôsobmi (napr. s použitím rovnakých profilov pracovných miest) môže týmto organizáciám ukázať ich silné a slabé stránky a lepšie podporiť vykonávanie spoločných akcií tak, aby sa dosiahli synergie.

Tieto organizácie môžu mať záujem aj o porovnanie svojich výsledkov navzájom a určenie oblastí, ktoré je možné zlepšiť a ktoré by sa mohli riešiť napríklad prostredníctvom výmeny skúseností a spolupráce pri vypracovaní spoločnej odbornej prípravy v reakcii na spoločné nedostatky v kompetenciách zistené na základe všeobecných učebných osnov odbornej prípravy.

Túto spoluprácu možno ilustrovať prostredníctvom globálneho štandardu pre riadenie nákupov a dodávateľského reťazca¹⁵, ktorý vytvorila Medzinárodná federácia pre riadenie nákupov a dodávateľského reťazca (IFPSM) pre svojich 48 členov po celom svete. S cieľom slúžiť odborníkom v oblasti riadenia nákupov a dodávateľského reťazca a organizáciám, pre ktoré pracuje po celom svete, táto federácia vypracovala globálny štandard, ktorý obsahuje súhrn znalostí, vzdelávacích výstupov a zručností vhodných pre danú profesiu a na základe ktorého možno hodnotiť alebo akreditovať vzdelávacie programy (trvajúce zvyčajne tri až štyri roky, napríklad bakalárske študijné programy). Globálny štandard ponúka generické vyhlásenia/deskriptory atribútov, ktoré by mal odborník v tejto oblasti preukázať, napríklad disponovanie komplexnými znalosťami, porozumenie oblastiam strategického riadenia dodávateľského reťazca a prehľad o nich či poznanie a pochopenie rozličných nástrojov, techník, modelov a metód riadenia nákupu a dodávateľského reťazca. Cieľom globálneho štandardu je uistiť zamestnávateľov, že potenciálni zamestnanci, ktorí ukončili akreditovaný program, majú požadovanú minimálnu úroveň znalostí a zručností v tejto oblasti. Zároveň zaručuje študentom, že vzdelávací program, na ktorý sa zapíšu, im poskytne znalosti relevantné pre potreby zamestnávateľov a kvalifikáciu uznávanú na celom svete.

3.5. Vypracovanie oficiálnych profilov pracovných miest

V rámci celkového riadenia ľudských zdrojov verejnej správy niektoré členské štáty vedú databázu alebo register jednotlivých náplní práce vo verejnej službe vrátane profilov v oblasti verejného obstarávania. Jednotlivé položky náplne práce zahŕňajú opis kompetencií, ktorými by mali odborníci v oblasti verejného obstarávania disponovať a aké úlohy by mali byť schopní vykonávať. Matica kompetencií môže byť v tomto ohľade cenným podporným nástrojom, pretože zabezpečuje zosúladenie názvov jednotlivých profilov pracovných miest a podporuje vymedzenie ich náplne na základe rovnakého referenčného bodu.

¹⁵ Globálny štandard Medzinárodnej federácie pre riadenie nákupov a dodávateľského reťazca: <https://www.ifpsm.org/global-standard>.

Profily pracovných miest sa používajú aj na vypracúvanie opisov náplne práce pri výberovom konaní (pozri prípad použitia 6). Ak organizácie, regióny a vlády použijú nástroj ProcurComp^{EU} ako referenčný rámec na definovanie profilov pracovných miest, prispievajú tým aj k uznaniu funkcie verejného obstarávania ako profesie.

Organizácie a tímy v oblasti verejného obstarávania, ktoré majú záujem o používanie nástrojov ProcurComp^{EU}, by mali vopred venovať čas dôkladnému zmapovaniu a vypracovaniu jednotlivých profilov pracovných miest, čo uľahčí zamestnancom ich následné využívanie. Všetci zamestnanci (na plný a čiastočný úväzok), ktorí sú zapojení do aspoň jednej činnosti obstarávania, by mali mať pracovný profil prispôbený ich funkcii, ktorý vyjadruje ich úlohy a povinnosti. Takéto profily pracovných miest umožňujú zamestnancom vykonávať svoju konkrétnu funkciu v konkrétnej organizácii a posudzovať iba tie zručnosti, ktoré sú potrebné na výkon ich práce.

Príklady použitia profilov pracovných miest možno nájsť v úradnom registri pracovných profilov v štátnej službe (RIME¹⁶), ktorý vedie francúzske riaditeľstvo pre verejné obstarávanie. V registri je definovaná skupina pracovných profilov v oblasti obstarávania obsahujúca päť jednotlivých profilov pracovných miest, ktoré francúzska štátna správa používa pri prijímaní uchádzačov do zamestnania a posudzovaní ich výkonnosti. Každý profil pracovného miesta obsahuje špecifické prvky „know-what“ a „know-how“, ktoré sú svojím obsahom podobné úrovniam spôsobilosti v matici kompetencií.

Ďalším príkladom je databáza pracovných pozícií v oblasti obstarávania vyvinutá škótskymi verejnými obstarávateľmi, ktorí využívajú vnútroštátny rámec rozvoja kompetencií v oblasti obstarávania.¹⁷ Takéto pracovné pozície zahŕňajú obstarávateľa, správcu zmluvy, vedúceho tímu, administrátora, manažéra kategórie, podnikového úradníka zodpovedného za verejné obstarávanie, vedúceho zodpovedného za obstarávanie, vedúceho úradníka zodpovedného za verejné obstarávanie, pomocného úradníka zodpovedného za verejné obstarávanie, manažéra elektronického verejného obstarávania, vedúceho špecialistu v oblasti obstarávania, koordinátora obstarávania a obchodného partnera v oblasti obstarávania.

3.6. Nábor zamestnancov v oblasti verejného obstarávania

Pokiaľ sú nedostatky v kompetenciách, ktoré sa zistili počas posudzovania kompetenčných nedostatkov organizácie (pozri prípad použitia 2), výraznejšie a nemožno ich vyriešiť zvýšením úrovne kvalifikácie profilov pracovných miest existujúcich v rámci organizácie, organizácia môže uprednostniť uskutočnenie náboru.

Využitie matice kompetencií a profilov pracovných miest v rámci náborového procesu môže viesť k rýchlejšiemu, cielenejším a efektívnejším postupom prijímania zamestnancov. Definovanie profilu pracovného miesta na základe matice kompetencií prinesie konzistentnosť a komplexnosť náplní práce na jednotlivých pozíciách. Zároveň sa tým zabezpečí, aby jednotlivci prijatí do zamestnania na základe tej istej referencie disponovali správnymi kompetenciami a správnou úrovňou znalostí a zručností, čo povedie k lepšiemu prispôbeniu sa konkrétnej pracovnej pozícii. Môže takisto prispieť k lepšiemu zosúladeniu náborového procesu s cieľmi organizácie.

Obsah matice kompetencií a nástroja na sebahodnotenie sa môže použiť aj na uskutočňovanie pohovorov s dôrazom na kompetencie, pri ktorých sa hodnotia potrebné znalosti a zručnosti.

Napríklad Spolková agentúra pre verejné obstarávanie (BBG), ktorá je hlavnou centrálnou obstarávacou organizáciou v Rakúsku, vypracovala interný rámec kompetencií v oblasti verejného obstarávania a komplexný učebný plán odbornej prípravy pre profesionalizáciu svojich zamestnancov, ako aj pre nábor a úvodné zaškolenie nových zamestnancov. V prvom rade sa náplň práce konkrétnej pracovnej pozície opíše na základe kompetencií uvedených v rámci. Počas náboru zamestnancov sa na základe rámca kompetencií posudzuje, či kandidát skutočne disponuje znalosťami a zručnosťami v oblasti kompetencií, ktoré agentúra potrebuje získať alebo posilniť. Po obsadení pozície sa nový zamestnanec zúčastňuje na úvodnom zaškolení v agentúre BBG a absolvuje sériu kurzov odbornej prípravy, ktoré sú nevyhnutné na zabezpečenie minimálnych znalostí a zručností, ktorými by mal nový pracovník disponovať, aby mohol začať s výkonom svojej práce.

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

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

3.7. Outsourcing činností obstarávania

Množstvo verejných obstarávateľov pristupuje k riešeniu krátkodobej potreby podpory v súvislosti s činnosťami obstarávania zadávaním určitých rolí alebo úloh zamestnancom z iných oddelení svojej organizácie alebo externým expertom. Tento proces možno uľahčiť použitím nástrojov ProcurComp^{EU}.

Podľa výsledkov organizačnej analýzy nedostatkov v kompetenciách možno určiť oblasti, ktoré si na základe organizačného plánu obstarávania vyžadujú posilnenie odborných znalostí, zatiaľ čo profily pracovných miest definované v nástroji ProcurComp^{EU} a maticu kompetencií možno použiť na stanovenie úrovne znalostí a zručností, ktorú organizácia vyžaduje, a na posúdenie vhodnosti kandidátov (podobne ako v prípade použitia 6).

Organizácie v oblasti verejného obstarávania môžu mať napríklad záujem zapojiť externých odborníkov do komisie pre vyhodnotenie ponúk, aby pri analýze prijatých ponúk mohli využiť ich obchodné alebo odvetvové odborné znalosti a vedomosti. Pomocou matice kompetencií možno definovať zručnosti a znalosti, ktorými tieto osoby musia disponovať, aby mohli splniť túto úlohu.

3.8. Vypracovanie učebných osnov a obsahu odbornej prípravy v oblasti verejného obstarávania

Ak sa počas analýzy nedostatkov v kompetenciách pomocou nástroja na sebahodnotenie zistia len izolované kompetenčné nedostatky, organizácia môže na zabezpečenie vyššej kvalifikácie členov tímu v oblasti verejného obstarávania na cieľovú úroveň spôsobilosti zvoliť prístup postavený na poskytnutí odbornej prípravy.

Vlády a organizácie v oblasti verejného obstarávania môžu používať všeobecné učebné osnovy odbornej prípravy ako základ na vytvorenie komplexných učebných osnov na účely rozvoja verejného obstarávania, vypracovanie cielenej odbornej prípravy alebo na vytvorenie akadémie verejného obstarávania.

Podobne aj veľké organizácie v oblasti obstarávania môžu pomocou učebných osnov štruktúrované vyhodnotiť, ako ich súčasná ponuka odbornej prípravy môže prispieť k riešeniu zistených nedostatkov v kompetenciách. Na základe tohto preskúmania môžu aktualizovať obsah existujúcich kurzov s cieľom zabezpečiť ich komplexnosť a súlad so všeobecnými učebnými osnovami odbornej prípravy alebo vytvoriť nové moduly odbornej prípravy.

Malé organizácie, ktoré nemajú kapacity ani zdroje na prípravu vlastných kurzov odbornej prípravy, môžu pomocou všeobecných učebných osnov odbornej prípravy identifikovať dostupné vzdelávacie kurzy na trhu, ktoré by boli relevantné na riešenie zistených nedostatkov v kompetenciách. Existujúci poskytovatelia odbornej prípravy (napr. univerzity a poskytovatelia zo súkromného sektora) môžu používať tieto učebné osnovy na to, aby ich ponuka odbornej prípravy bola komplexná a jej obsah bol relevantný pre potreby odbornej prípravy v organizáciách pôsobiach v oblasti verejného obstarávania.

Príklad vypracovania učebných osnov odbornej prípravy v oblasti verejného obstarávania možno nájsť v Nórsku, kde Úrad pre verejnú správu a elektronickú verejnú správu (Difi) založil v roku 2017 Akadémiu verejného obstarávania¹⁸. Akadémia bola zriadená s cieľom zvýšiť celkovú profesionalizáciu pracovníkov v oblasti verejného obstarávania v krajine a posilniť nábor odborníkov v oblasti verejného obstarávania s cieľom uspokojiť budúce potreby verejných obstarávateľov. Akadémia ponúka výskumné a vzdelávacie programy. Učebné osnovy zahŕňajú rôzne oblasti súvisiace s verejným obstarávaním, napríklad ekonómiu a právo, projektové riadenie, dialóg s trhom, analýzy trhu, rokovacie schopnosti, organizačnú psychológiu, inovácie a spoločenskú zodpovednosť podnikov.

Rakúska spolková agentúra pre verejné obstarávanie (BBG) nedávno vypracovala aj komplexné učebné osnovy odbornej prípravy pre svojich zamestnancov. Tieto učebné osnovy sprístupňuje aj iným centrálnym obstarávacím organizáciám. Návrh týchto učebných osnov sa začal určením kľúčových kompetencií a vzdelávacích výstupov, ktoré odborníci v oblasti verejného obstarávania v rámci danej organizácie potrebujú. Na tomto základe Rakúska spolková agentúra pre verejné obstarávanie vypracovala kurzy, vďaka ktorým by sa zamestnanci s rôznymi úrovňami znalostí a zručností dostali na cieľovú úroveň spôsobilosti.

¹⁸ Nórska akadémia verejného obstarávania: <https://anskaffelsesakademiet.no/om-anskaffelsesakademiet/>.

3.9. Vypracovanie systémov certifikácie

Čoraz rozšírejšou tendenciou v profesionalizácii verejného obstarávania je zavádzanie oficiálnych certifikácií pre expertov na verejné obstarávanie. Systém certifikácie vymedzuje zoznam okruhov, ktoré si musí uchádzač osvojiť, aby získal certifikát. Aby si ich naozaj osvojil, v systéme certifikácie sa môže vyžadovať dodržanie odporúčaných učebných osnov odbornej prípravy a absolvovanie písomnej skúšky.

Systémy certifikácie podporujú profesionalizáciu užitočnosťami širšej škály zručností, ktorými musí odborník z praxe verejného obstarávania disponovať, aby mohol dobre vykonávať svoju prácu, a požiadavkou, aby sa do postupov verejného obstarávania zapájali kvalifikovaní odborníci, najmä tí, ktorí prevyšujú danú minimálnu úroveň.

Takýto systém certifikácie bol v Chorvátsku zavedený ako súčasť pristúpenia k EÚ. V tomto systéme sa vyžaduje, aby uchádzači absolvovali 50 hodín odbornej prípravy a zložili písomnú skúšku, na základe ktorej sa stanú certifikovanými odborníkmi v oblasti verejného obstarávania. Certifikácia je platná tri roky a môže byť obnovená po ukončení 32-hodinového obnovovacieho kurzu. Osnovy certifikácie zahŕňajú množstvo tém, ako napríklad právne predpisy, stratégie vykonávania, hodnotenie a predchádzanie podvodom a korupcii. Tento systém však neukladá povinnosť všetkým verejným obstarávateľom, aby zabezpečili certifikáciu svojich zamestnancov. Naopak, vyžaduje sa, aby bol každý postup obstarávania overený certifikovaným obstarávateľom, pričom certifikovanými obstarávateľmi môžu byť zamestnanci organizácie, zamestnanci inej organizácie alebo súkromný poskytovateľ služieb, ako napr. konzultant alebo právnik.

Nástroje ProcurComp^{EU} môžu podporiť vytvorenie systému certifikácie, najmä zabezpečenie komplexnosti učebných osnov a zameranie správnej úrovne spôsobilosti pre rôzne kompetencie. Matica kompetencií môže pomôcť pri definovaní kompetencií, znalostí a zručností požadovaných v systéme certifikácie, zatiaľ čo všeobecné učebné osnovy odbornej prípravy môžu byť nápomocné pri tvorbe obsahu modulov odbornej prípravy, ktorú uchádzači budú musieť absolvovať v rámci systému certifikácie. Je však potrebné objasniť, že žiadny systém certifikácie by nemal viesť k obmedzeniu postupov prijímania uchádzačov do zamestnania na základe štátnej príslušnosti alebo bydliska. Zároveň by nemal vytvárať nijaké neprimerané požiadavky¹⁹.

¹⁹ Pozri smernicu Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2018/958 z 28. júna 2018 o teste proporcionality pred prijatím novej regulácie povolání, Ú. v. EÚ L 173, 9.7.2018. Dostupné na adrese: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/958/oj?locale=sk>.

ProcurComp^{EU}

Európsky rámec kompetencií pre odborníkov v oblasti verejného obstarávania

ČASŤ I. MATICA KOMPETENCIÍ

ČASŤ I. MATICA KOMPETENCIÍ PROCURCOMP^{EU}

1. AKO ČÍTAŤ MATICU KOMPETENCIÍ PROCURCOMP^{EU}?

1.1. Štruktúra matice kompetencií

V matici kompetencií sa uvádzajú základné kompetencie, ktoré by odborníci v oblasti verejného obstarávania mali preukázať, aby mohli efektívne a účinne vykonávať svoju prácu a realizovať postupy verejného obstarávania, ktorými sa zabezpečuje vhodný pomer ceny a kvality.

Matica kompetencií obsahuje **30 kompetencií** zoskupených do **dvoch kategórií**:

- **kompetencie týkajúce sa verejného obstarávania**, medzi ktoré patria kompetencie potrebné v jednotlivých fázach životného cyklu verejného obstarávania. Vyplývajú z vedomostí a zručností požadovaných na plnenie hlavných úloh a činností v danej fáze obstarávania,
- **mäkké kompetencie**, ktoré predstavujú mäkké zručnosti, ktorými by odborníci v oblasti verejného obstarávania mali disponovať, aby zvládli kompetencie týkajúce sa verejného obstarávania. Mäkké kompetencie sú preto doplnením kompetencií týkajúcich sa verejného obstarávania. Mäkké kompetencie sú zo svojej povahy prierezovými kompetenciami.

V rámci každej kategórie sú kompetencie ďalej zoskupené do **súborov kompetencií**, ako sa uvádza na obrázku.

Obrázok 1: Súbor kompetencií



Kompetencie týkajúce sa verejného obstarávania:

- **Horizontálny súbor** zahŕňa kompetencie uplatniteľné vo všetkých fázach životného cyklu verejného obstarávania.
- **Súbor kompetencií pred zadaním zákazky** zahŕňa všetky kompetencie požadované na plnenie všetkých úloh a činností, ktoré sa uskutočňujú pred zadaním verejnej zákazky.
- **Súbor kompetencií po zadaní zákazky** obsahuje kompetencie potrebné počas riadenia zmluvy v rámci obstarávania po zadaní verejnej zákazky.

Mäkké kompetencie:

- V **súbore osobnostných kompetencií** sú zachytené druhy správania, zručnosti a vlastnosti, ktoré by mali mať odborníci v oblasti verejného obstarávania, ako aj postoje, ktoré by mali prejavovať v súlade so svojím pracovným profilom.
- **Súbor medziľudských kompetencií** zahŕňa tie kompetencie, ktoré odborníkom v oblasti verejného obstarávania umožňujú interakciu a spoluprácu s inými odborníkmi, a to čo najprofesionálnejším spôsobom.
- **Súbor výkonnostných kompetencií** zahŕňa všetky kompetencie, ktoré odborníci v oblasti verejného obstarávania potrebujú na účely zvýšenia pomeru ceny a kvality v postupoch verejného obstarávania.

1.2. Prehľad 30 kompetencií ProcurComp^{EU}

Prehľad **30 kompetencií** uvedených v matici kompetencií sa uvádza v tabuľke.

Tabuľka 1: Prehľad kompetencií

Kategória kompetencie	Súbor kompetencií	Kompetencia	
TÝKAJÚCE SA VEREJNÉHO OBSTARÁVANIA	Horizontálne	1. Plánovanie 2. Životný cyklus 3. Právne predpisy 4. Elektronické obstarávanie a iné nástroje informačných technológií 5. Udržateľné obstarávanie 6. Inovačné obstarávanie 7. Kategórie 8. Riadenie dodávateľov 9. Rokovania	
	Pred zadaním zákazky	10. Posúdenie potrieb 11. Analýza a zapojenie trhu 12. Stratégia obstarávania 13. Technické špecifikácie 14. Súťažné podklady 15. Vyhodnotenie ponúk	
	Po zadaní zákazky	16. Riadenie zmluvy 17. Certifikácia a platby 18. Podávanie správ a hodnotenie 19. Riešenie konfliktov a mediácia	
	MÄKKÉ	Osobnostné	20. Adaptabilita a modernizácia 21. Analytické a kritické myslenie 22. Komunikácia 23. Etika a dodržiavanie predpisov
		Medziľudské	24. Spolupráca 25. Riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami 26. Riadenie a vedenie tímu
		Výkonnostné	27. Informovanosť o organizácii 28. Projektové riadenie 29. Orientácia na výkonnosť 30. Riadenie rizík a vnútorná kontrola

1.3. Štruktúra úrovni spôsobilosti

Štruktúra matice kompetencií je založená na **opisoch kompetencií** a **opisoch úrovni spôsobilosti**.

Opisy kompetencií predstavujú podrobné vysvetlenie každej kompetencie, jej základných koncepcií a politík. V príslušných prípadoch sa v opisoch kompetencií uvádzajú aj **vedomosti** potrebné na zvládnutie danej kompetencie, najmä faktické informácie o každej kompetencii, ktoré odborníci v oblasti verejného obstarávania môžu nadobudnúť prostredníctvom vzdelávania alebo odbornej prípravy.

Kým druh vedomostí pre danú kompetenciu sa nemení, rozsah vedomostí a zručností sa zvyšuje v rámci **štyroch úrovni spôsobilosti**: 1. základná, 2. stredná, 3. pokročilá, 4. expertná.

V **opisoch úrovni spôsobilosti** sa vymedzujú **zručnosti a povinnosti**, ktoré by odborníci v oblasti verejného obstarávania mali vedieť preukázať na konkrétnej úrovni. Predpokladom pre zvládnutie zručností požadovaných na konkrétnej úrovni je spravidla zvládnutie zručností požadovaných na všetkých predchádzajúcich úrovniach spôsobilosti.

Štyri úrovne spôsobilosti sú vysvetlené v tabuľke.

Tabuľka 2: Opisy úrovni spôsobilosti

Úrovne spôsobilosti ProcurComp ^{EU}	Opis úrovni spôsobilosti
1. <i>Základná</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Preukazujete základné faktické vedomosti/informovanosť o oblasti obstarávania. • Máte základné praktické zručnosti potrebné na využívanie príslušných informácií na vykonávanie jednoduchých úloh a činností v procesoch verejného obstarávania. • Vykonávate kvalitnú prácu a nadobúdate nové zručnosti pod priamym dohľadom a v štruktúrovanom kontexte.
2. <i>Stredná</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Preukazujete faktické a teoretické vedomosti o verejnom obstarávaní a súvisiacich oblastiach. • Máte spektrum kognitívnych a praktických zručností potrebných na využívanie príslušných informácií na vykonávanie opakovaných úloh v oblasti obstarávania a riešenie jednoduchých problémov. • Pri menšom dohľade dokážete vykonávať úlohy a procesy verejného obstarávania.
3. <i>Pokročilá</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Preukazujete pokročilé praktické a teoretické vedomosti o oblasti verejného obstarávania. • Prejavujete širokú škálu pokročilých praktických zručností potrebných na riešenie komplexných a menej častých úloh a problémov pomocou inováčných metód a prístupov. • Preberáte zodpovednosť a iniciatívu pri plnení úloh v oblasti verejného obstarávania, riadite vstupy iných špecialistov v oblasti obstarávania a prijímate kľúčové rozhodnutia v rôznych fázach postupov verejného obstarávania. Viete rýchlo prispôbiť svoje správanie správaniu iných a osobitným okolnostiam.
4. <i>Expertná</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Preukazujete komplexné, špecializované, praktické a teoretické vedomosti o oblasti verejného obstarávania na expertnej úrovni. • Ovládáte rozsiahlu škálu techník, metód a zručností potrebných na riešenie komplexných otázok, vyvíjate inováčné riešenia a prispievate k rozširovaniu vedomostí vašej organizácie v oblasti verejného obstarávania. • Uplatňujete vedenie a držíte krok s najnovším vývojom v oblasti verejného obstarávania prostredníctvom účasti na kľúčových podujatiach súvisiacich s obstarávaním určených pre odbornú aj laickú verejnosť a na základe toho formujete politiku a víziu svojej organizácie.

2. MATICA KOMPETENCIÍ PROCURCOMP^{EU}

2.1. Kompetencie týkajúce sa verejného obstarávania

Súbor horizontálnych kompetencií

KOMPETENCIA 1: PLÁNOVANIE

Opis

Naformulovanie, vypracovanie a vykonanie **plánu verejného obstarávania**, v ktorom sa politické voľby organizácie premietajú do informácií o tom, kde a ako sa má verejné obstarávanie použiť na nákladovo efektívny nákup požadovaného tovaru, služieb alebo prác v súlade s požadovaným vplyvom politiky. Pri plánovaní by sa malo prihliadať na tieto aspekty:

- politické priority a priority politik organizácie,
- príslušné politiky na vnútroštátnej úrovni,
- prijaté rozpočtové plány a dostupné zdroje,
- skutočnosť, či je verejné obstarávanie správnu alternatívou na splnenie určenej potreby,
- potreba stanovenia priorít a riadenia časového harmonogramu,
- potenciálne príležitosti a riziká v procese vykonávania.

ZNALOSŤ: priorít plánovania verejného obstarávania a politik organizácie vrátane rozpočtových plánov a možností vykonávania, ako aj príslušných politik na vnútroštátnej úrovni.

Základná

Vie:

- vykonávať základné úlohy v plánovaní obstarávania, napríklad zhromažďovať a konsolidovať príspevky z rôznych oddelení,
- vykonávať plán obstarávania vo svojej každodennej činnosti.

Stredná

Vie:

- zabezpečovať prieskum a získavať vstupy pre plánovanie obstarávania v súlade s politikou a politickými cieľmi organizácie,
- pomáhať pri vykonávaní plánu obstarávania v organizácii v súlade s rozpočtom a časovým harmonogramom,
- zabezpečiť súlad svojich každodenných činností s plánovaním obstarávania a prispieva k plánovaniu obstarávania v súlade s politickými prioritami a prioritami politik

Pokročilá

Vie:

- koordinovať prípravu plánu obstarávania v organizácii a predkladať odporúčania týkajúce sa konečného plánu a časového harmonogramu,
- predvídať potenciálne príležitosti a výzvy a zmiernovať a riziká v procese vykonávania,
- monitorovať vykonávanie plánu s cieľom zabezpečiť úspech politiky,
- poskytovať tvorcom politik spätnú väzbu v súvislosti s vykonávaním plánu.

Expertná

Vie:

- stanoviť víziu politiky obstarávania a sprievodných politik v organizácii,
- zostaviť plán obstarávania a rozpočet so zameraním na výsledky a prínosy politiky,
- pôsobiť ako referenčný kontakt pre tvorcov politiky na vysokej úrovni v otázkach obstarávania vrátane poskytovania spätnej väzby na politickej úrovni,
- presadzovať funkciu obstarávania v celkovej stratégii organizácie.

KOMPETENCIA 2: ŽIVOTNÝ CYKLUS

Opis

Životný cyklus obstarávania zahŕňa rôzne fázy od plánovania a fázy pred zverejnením obstarávania až po fázu po zadaní zákazky a riadenie zmluvy. Každý krok má vplyv na povahu nasledujúcich krokov. Pochopenie celkového životného cyklu a interakcií medzi krokmi v rámci množstva procesov je nevyhnutné na vypracovanie a vykonávanie spoľahlivých postupov verejného obstarávania. Umožňuje predvídať riziká a príležitosti, a tým zlepšovať efektívnosť a pomer ceny a kvality.

ZNALOSŤ: životného cyklu obstarávania od fázy pred uverejnením obstarávania po fázu po zadaní zákazky a spôsobov vzájomnej interakcie medzi fázami.

Základná

Vie:

- pomáhať pri monitorovaní vykonávania rôznych krokov životného cyklu obstarávania, pričom chápe interakcie medzi fázami a riziká.

Stredná

Vie:

- vykonávať rôzne fázy životného cyklu obstarávania, pričom chápe interakcie medzi fázami, riziká a príležitosti, ktoré predstavujú.

Pokročilá

Vie:

- riadiť vykonávanie všetkých fáz životného cyklu verejného obstarávania, pričom chápe spôsoby ich vzájomnej interakcie,
- konzistentne uplatňovať svoje vedomosti o životnom cykle obstarávania s cieľom maximalizovať efektívnosť a pomer ceny a kvality,
- predvídať potenciálne výzvy, riziká a vplyvy rôznych fáz životného cyklu obstarávania,
- usmerňovať iných pri vykonávaní postupov s cieľom zužitkovať prepojenia medzi fázami.

Expertná

Vie:

- dohliadať na všetky fázy životného cyklu obstarávania pri rozmanitých druhoch zákaziek,
- formovať interné politiky a nástroje tak, aby sa využili prepojenia medzi fázami obstarávania s cieľom maximalizovať efektívnosť a pomer ceny a kvality,
- pôsobiť ako referenčný kontakt v oblasti riadenia životného cyklu obstarávania pre osoby v organizácii a mimo nej.

KOMPETENCIA 3: PRÁVNE PREDPISY

Opis

Odborníci v oblasti verejného obstarávania musia chápať a vedieť uplatňovať príslušné **právne rámce na vnútroštátnej úrovni a úrovni EÚ** a zásady nediskriminácie, rovnakého zaobchádzania, transparentnosti, proporcionality a správneho finančného riadenia. K tomu patria sprievodné oblasti práva a politiky, napr.:

- právo hospodárskej súťaže, správne, zmluvné, environmentálne, sociálne a pracovné právo, povinnosti týkajúce sa prístupnosti a práva duševného vlastníctva,
- pravidlá EÚ v oblasti financovania, tvorby rozpočtu a účtovníctva,
- nápravné opatrenia,
- opatrenia na boj proti korupcii a boj proti podvodom,
- všetky príslušné medzinárodné záväzky.

Znalosť právnych predpisov je nevyhnutná aj na pochopenie a zabezpečenie požadovaného vplyvu na systém verejného obstarávania a na dodávateľské reťazce.

ZNALOSŤ: právnych predpisov v oblasti verejného obstarávania na vnútroštátnej úrovni a úrovni EÚ, ako aj súvisiacich oblastí práva a ich dôsledkov pre verejné obstarávanie.

Základná

Vie:

- monitorovať vývoj v oblasti vnútroštátnych právnych predpisov s cieľom podporiť rozhodnutia organizácie týkajúce sa obstarávania,
- uplatňovať postupy obstarávania v súlade s právnym rámcom a najlepšimi postupmi.

Stredná

Vie:

- pochopiť dôsledky a vplyvy práva verejného obstarávania na systém verejného obstarávania a dodávateľský reťazec,
- prijímať rozhodnutia o obstarávaní v súlade s požiadavkami politik a poskytovať jasné poradenstvo a riešenia,
- vykonávať prieskum a analýzu vplyvu právnej úpravy EÚ alebo vnútroštátnej právnej úpravy na obstarávanie.

Pokročilá

Vie:

- uplatňovať rozmanité aspekty právnych predpisov v oblasti verejného obstarávania, ako aj iných právnych rámcov, ktoré majú vplyv na obstarávanie,
- podniknúť vedomé kroky na zabezpečenie konkrétneho vplyvu práva verejného obstarávania na dodávateľské reťazce,
- pomôcť vypracovať postupy organizácie v oblasti obstarávania v súlade s kľúčovými otázkami a širším kontextom politiky obstarávania.

Expertná

Vie:

- prispieť k vytvoreniu politiky verejného obstarávania v organizácii,
- pôsobiť ako sprostredkovateľ vedomostí o práve EÚ a vnútroštátnom práve v oblasti verejného obstarávania,
- presadzovať prijatie nezáväzných a inováčných právnych ustanovení, ktoré predstavujú nové príležitosti,
- zúčastňovať sa na činnosti pracovných skupín expertov na právo verejného obstarávania.

KOMPETENCIA 4: ELEKTRONICKÉ OBSTARÁVANIE A INÉ NÁSTROJE INFORMAČNÝCH TECHNOLOGIÍ

Opis

Elektronické obstarávanie a iné systémy a nástroje informačných technológií slúžia na podporu životného cyklu verejného obstarávania od uverejnenia výzvy na predkladanie ponúk až po záverečnú platbu. Vďaka nim sa znižuje administratívne zaťaženie, zlepšuje sa efektívnosť a posilňuje transparentnosť a zodpovednosť v postupoch verejného obstarávania. Ku kľúčovým nástrojom patria:

- nástroje prípravnej fázy, napr. platforma TED a vnútroštátne platformy pre verejné obstarávanie, elektronické oznamovanie, štandardizované súťažné podklady a šablóny,
- nástroje fázy predkladania ponúk, napr. elektronické predkladanie ponúk, jednotný európsky dokument pre obstarávanie, online archív osvedčení e-Certis,
- nástroje fázy vyhodnotenia ponúk, napr. elektronické katalógy, platformy elektronického obstarávania, dynamické nákupné systémy, aukčné systémy a elektronická fakturácia,
- iné nástroje informačných technológií pre transparentnosť údajov, na boj proti podvodom a boj proti korupcii, napríklad obchodné registre a registre verejných zákaziek.

Digitálna transformácia verejného obstarávania si vyžaduje sústavný aktívny prístup na využívanie najlepších dostupných nástrojov. Zároveň si vyžaduje sústavnú odbornú prípravu.

ZNALOSŤ: platformiem a funkcií elektronického obstarávania používaných v organizácii vrátane vnútroštátnych systémov obstarávania a systémov obstarávania EÚ, ako aj iných príslušných systémov a nástrojov informačných technológií.

Základná

Vie:

- vykonávať základné operácie pomocou dostupných systémov a nástrojov obstarávania, napríklad nahráť údaje,
- zbierať a centralizovať požadované vzorové dokumenty na prípravu súťažných podkladov.

Stredná

Vie:

- používať systémy a nástroje, ktoré sú k dispozícii na podporu postupov verejného obstarávania, a vykonávať hlavné postupy elektronického obstarávania,
- používať vzorové dokumenty, vnútroštátnu platformu elektronického obstarávania a registre verejných zákaziek,
- používať príslušné systémy a nástroje obstarávania s cieľom zabezpečiť transparentnosť procesu obstarávania,
- používať dostupné údaje zo systémov s cieľom posúdiť riziko protisúťažných praktík dodávateľov (napríklad kolúzie).

Pokročilá

Vie:

- zavádzať používanie širokého spektra systémov a nástrojov obstarávania,
- analyzovať údaje z obstarávania na účely monitorovania rozpočtu a prognózovania nadchádzajúcich obstarávaní,
- identifikovať neefektívnosť organizácie pri využívaní systémov a nástrojov a predkladať odporúčania na zlepšenie,
- zabezpečiť, aby všetci používatelia mali primeraný prístup a odbornú prípravu, a pôsobiť ako sprostredkovateľ riadenia zmeny počas zavádzania novoprijatého systému alebo nástroja.

Expertná

Vie:

- presadzovať systémy a nástroje obstarávania a podporovať kultúru profesionalizácie v organizácii,
- používať údaje o obstarávaní na identifikovanie trendov v oblasti obstarávania a zlepšovanie postupov obstarávania v organizácii,
- prispievať k zavádzaniu a/alebo vývoju nových systémov a nástrojov obstarávania alebo k zlepšovaniu existujúcich systémov a nástrojov, ako aj obhajovať na politickej úrovni zavádzanie najnovších dostupných systémov a nástrojov,
- zúčastňovať sa na činnosti expertných pracovných skupín zameraných na vývoj systémov a nástrojov obstarávania na vnútroštátnej aj medzinárodnej úrovni a na podporu ich zavádzania.

KOMPETENCIA 5: UDRŽATEĽNÉ OBSTARÁVANIE

Opis

V rámci **udržateľného verejného obstarávania** sa do postupov obstarávania začleňujú strategické ciele verejnej politiky, napríklad zelené verejné obstarávanie (GPP), sociálne zodpovedné verejné obstarávanie (SRPP) a zabezpečenie skutočnej hospodárskej súťaže a účasti MSP. Prispieva k zníženiu vplyvu obstarávania na životné prostredie, k dosahovaniu sociálnych cieľov a k zlepšovaniu pomeru ceny a kvality pre organizáciu a pre spoločnosť všeobecne.

Ciele v oblasti udržateľnosti sa môžu plniť mnohými spôsobmi:

- kritériá vylúčenia, podľa ktorých sa od dodávateľov a subdodávateľov vyžaduje minimálna úroveň dodržiavania environmentálneho a sociálneho práva,
- podmienky účasti, podľa ktorých sa overuje spôsobilosť uchádzača dosahovať environmentálne a sociálne ciele, technické špecifikácie, ktoré zahŕňajú sociálne a environmentálne aspekty, napríklad požiadavky na získanie značky alebo udržateľné výrobné procesy,
- metódy hodnotenia, napríklad náklady na životný cyklus a používanie environmentálnych alebo sociálnych kritérií na vyhodnotenie ponúk,
- doložky o plnení zmluvy umožňujúce monitorovať a presadzovať vysoké normy udržateľnosti,
- právne predpisy pre jednotlivé odvetvia, ktorými sa vyžadujú napríklad minimálne normy v oblasti energetickej efektívnosti, ako aj horizontálne pravidlá, napríklad povinnosti týkajúce sa prístupnosti,
- ekologické alebo sociálne akčné plány na úrovni členských štátov, v ktorých sa uvádzajú podporné opatrenia alebo stanovujú ciele.

ZNALOSŤ: cieľov organizácie v oblasti udržateľnosti (environmentálnych a sociálnych) a súvisiacich vnútroštátnych politík, ako aj dostupných nástrojov, noriem a metód na ich začlenenie do procesu obstarávania.

Základná

Vie:

- pochopiť rozsah pôsobnosti a prínosy udržateľného obstarávania pre dosiahnutie cieľov organizácie v oblasti udržateľnosti,
- pochopiť, ako sa vykonávajú aspekty udržateľnosti, a zdroje, ktoré sú k dispozícii na ich vykonávanie, podporovať uplatňovanie prístupov udržateľného obstarávania v rámci organizácie,
- zbierať údaje na monitorovanie výkonnosti projektov udržateľného obstarávania.

Stredná

Vie:

- zavádzať aspekty udržateľného obstarávania do technických špecifikácií, podmienok účasti, kritérií na vyhodnotenie ponúk, zmluvných doložiek a kľúčových ukazovateľov výkonnosti,
- používať nástroje a metódy udržateľného obstarávania, ako sú normy, náklady na životný cyklus a značky,
- realizovať činnosti prieskumu, analýzy a vytvárania sietí, ktorými sa podporujú rozhodnutia v oblasti udržateľného obstarávania,
- monitorovať vplyv a výkonnosť projektu z hľadiska udržateľnosti vrátane záväzkov prijatých dodávateľmi a subdodávateľmi.

Pokročilá

Vie:

- vykonávať stratégiu udržateľného obstarávania v organizácii z hľadiska cieľov, priorít a časových rámcov na dosiahnutie cieľov organizácie v oblasti udržateľnosti,
- prijímať rozhodnutia o začlenení aspektov udržateľného obstarávania do technických špecifikácií, podmienok účasti, kritérií na vyhodnotenie ponúk, zmluvných doložiek a kľúčových ukazovateľov výkonnosti,
- presadzovať a podporovať používanie nástrojov a techník udržateľného obstarávania, ako sú normy, techniky nákladov na životný cyklus a značky,
- získať prehľad o výrobkoch a službách dostupných na trhu zapojením dodávateľov a zdôvodniť udržateľné obstarávanie na základe nákladov na životný cyklus a sociálneho vplyvu,
- osloviť zainteresované strany, ktoré sú naklonené rozvoju trhov udržateľného obstarávania a súvisiacich príležitostí,
- zabezpečiť existenciu systému na monitorovanie vplyvu zákaziek z hľadiska udržateľnosti vrátane záväzkov prijatých dodávateľmi a subdodávateľmi.

Expertná

Vie:

- dokonale zvládnuť koncepcie a uplatňovanie aspektov udržateľného obstarávania a určovať priority na základe vplyvu, rozpočtového významu a vplyvu na trh,
- zaistiť politickú podporu a presadzovať stratégiu a priority udržateľného obstarávania v organizácii,
- navrhnuť stratégiu udržateľného obstarávania v organizácii so stanovením jasného rozsahu pôsobnosti, cieľov, priorít a časových rámcov a zabezpečiť jej efektívne vykonávanie,
- vymedziť prioritné sektory s vysokým vplyvom a určiť prístupy k hodnoteniu ponúk vo vybraných sektoroch, ako sú napríklad výstavba, stravovanie a zásobovanie, vozidlá a IKT,
- začleniť osvedčené postupy udržateľného obstarávania do organizácie a medzi partnerskými organizáciami,
- obhajovať rozvoj a rozsiahle uplatňovanie udržateľného obstarávania v organizácii i mimo nej, zúčastňovať sa na činnosti expertných skupín a sietí a vytvárať partnerstvá s inými subjektmi verejného sektora a zainteresovanými stranami (napr. občianskou spoločnosťou a mimovládnyimi organizáciami) s cieľom presadzovať a zlepšovať vykonávanie udržateľného verejného obstarávania.

KOMPETENCIA 6: INOVAČNÉ OBSTARÁVANIE

Opis

Inovačné obstarávanie je verejné obstarávanie, ktoré zahŕňa buď:

- nákup procesu inovácie (napr. nákup služieb v oblasti výskumu a vývoja), alebo
- nákup výsledkov inovácie, ktoré vytvoril niekto iný (t. j. nákup inovačných riešení).

Inovačné obstarávanie pomáha modernizovať verejné služby, pričom vytvára podnikom príležitosti na rozvoj nových trhov. Vytvorením výhľadovo orientovanej stratégie inovačného obstarávania a zvažovaním alternatívnych konkurenčných riešení môžu verejní obstarávatelia podnecovať inovácie zo strany dopytu s cieľom uspokojovať krátkodobé, ako aj strednodobé až dlhodobé potreby. Prostredníctvom vhodne navrhutej stratégie inovačného obstarávania sa zníži riziko nízkej výkonnosti alebo nevýkonnosti nakúpených inovácií, keďže sa zabezpečí prístup založený na jednotlivých krokoch od návrhu riešenia, vytvorenia prototypu a vývoja až po vývoj a testovanie výrobku.

ZNALOSŤ: cieľov organizácie v oblasti inovácie a súvisiacich vnútroštátnych politik, ako aj dostupných nástrojov a metód na ich začlenenie do procesu obstarávania.

Základná

Vie:

- pochopiť, prečo a ako sa uplatňujú aspekty inovačného obstarávania a ako môžu priniesť pridanú hodnotu k procesu obstarávania v organizácii,
- podporiť vykonávanie procesu inovačného obstarávania v organizácii,
- plniť základné úlohy pri realizácii inovačných obstarávaní pomocou dostupných nástrojov (napr. vzorových dokumentov),
- zbierať údaje na monitorovanie úrovne výdavkov a vplyvu inovačného obstarávania.

Stredná

Vie:

- pripraviť zdôvodnenie pre začatie inovačného obstarávania (vrátane analýzy nákladov a prínosov),
- pochopiť, ako sa uplatňujú aspekty inovačného obstarávania vrátane kľúčových vznikajúcich technológií a ako môžu priniesť pridanú hodnotu z hľadiska cieľov organizácie,
- realizovať predbežné trhové konzultácie s cieľom posúdiť rozdiel medzi potrebou obstarávania a prebiehajúcim vývojom na trhu, analyzovať a vytvárať siete, ktorými sa podporujú riešenia v oblasti inovačného obstarávania,
- stanoviť parametre postupu verejného obstarávania (napr. použitím funkčných alebo výkonnostných požiadaviek namiesto normatívnych požiadaviek, preskúmaním používania variantov, použitím výberu priaznivého z hľadiska inovácie, kritérií na vyhodnotenie ponúk, noriem, certifikácií, značiek kvality, kľúčových ukazovateľov výkonnosti a podmienok práv duševného vlastníctva), aby inovačné riešenia mohli súťažiť so zavedenými riešeniami,
- monitorovať vplyv inovácií a výkonnosť projektu.

Pokročilá

Vie:

- vykonávať stratégiu inovačného obstarávania v organizácii v súlade s cieľmi organizácie,
- prijímať rozhodnutia o začlenení kľúčových ukazovateľov výkonnosti do špecifikácií obstarávania a zmlúv,
- zabezpečiť existenciu systému na monitorovanie výdavkov na inovačné obstarávanie a dosiahnutých vplyvov,
- udržiavať si dobrý prehľad o výrobkoch a službách dostupných na trhu zapojením dodávateľov a skupín zainteresovaných strán, ktoré sa venujú inovácii,
- stimulovať priemyselné odvetvia, aby investovali do výskumu a vývoja a rozšírili komercializáciu s cieľom priniesť na trh inovačné riešenia vrátane kľúčových vznikajúcich technológií v kvalite a cene potrebnej pre masové zavedenie na trhu,
- presadzovať a podporovať používanie nástrojov a metód inovačného obstarávania.

Expertná

Vie:

- dokonale zvládnuť koncepcie a uplatňovanie inovačného obstarávania a určovať priority na základe vplyvu inovácií, rozpočtového významu a potenciálneho vplyvu na trh,
- vypracovať a vykonávať výhľadovo orientovanú stratégiu inovačného obstarávania v organizácii na základe príležitostí s vysokým vplyvom (napr. IKT a kľúčové podporné technológie) a vplyvov dosiahnutých vďaka dokončeným inovačným obstarávaniam,
- viesť organizáciu a iných k prijatiu osvedčených postupov v súlade s modernizáciou vnútroštátneho verejného sektora a verejného sektora EÚ a sektorovými akčnými plánmi pre vznikajúce technológie,
- obhajovať rozvoj a rozsiahle používanie inovačného obstarávania v organizácii a mimo nej, zúčastňovať sa na kľúčových podujatiach, expertných skupinách a sieťach súvisiacich s inovačným obstarávaním s cieľom presadzovať a zlepšovať vykonávanie inovačného obstarávania,
- zaviesť strategické dohody a štruktúry spolupráce s inými obstarávateľmi, ktoré umožňujú pravidelné koordinované alebo spoločné obstarávanie.

KOMPETENCIA 7: KATEGÓRIE

Opis

Odborné znalosti týkajúce sa jednotlivých kategórií sú jadrom postupu obstarávania. Je nevyhnutné dobre pochopiť vlastnosti danej kategórie tovaru, služieb alebo prác, ktoré sa majú obstarávať, a to aj prostredníctvom zapojenia expertov a zainteresovaných strán (odborníkov a koncových používateľov). Stratégia obstarávania a súťažné podklady musia byť prispôbené tak, aby spĺňali určenú potrebu a maximalizovali pomer ceny a kvality.

ZNALOSŤ: vlastností a špecifik týkajúcich sa jednej alebo viacerých kategórií tovaru, služieb alebo prác vrátane dodávateľov, technických parametrov a trhových podmienok.

Základná

Vie:

- vykonávať prieskum a poskytovať relevantné informácie o kategórii tovaru, služieb alebo prác s cieľom prijímať informované rozhodnutia o nákupoch.

Stredná

Vie:

- skontrolovať, či sa na danú kategóriu tovaru, služieb alebo prác vzťahujú nejaké právne a regulačné požiadavky (napr. zabezpečenie minimálnej úrovne zásob v prípade zdravotníckeho tovaru, požiadavky týkajúce sa prepravy a skladovania nebezpečných materiálov),
- prispieť k vymedzeniu technických požiadaviek týkajúcich sa produktu pri príprave technických špecifikácií.

Pokročilá

Vie:

- usporiadať alebo kategorizovať plánované výdavky podľa trendov na trhu s prihliadnutím na kvalitu, službu, riziko a cenu.

Expertná

Vie:

- pôsobiť ako referenčný kontakt pre odborníkov v oblasti verejného obstarávania a používateľov na úrovni organizácie a dokonca na vnútroštátnej úrovni,
- formovať politiku organizácie alebo vnútroštátnu politiku pre obstarávanie alebo používanie tovaru, služieb alebo prác vo svojej kategórii,
- pripraviť cielené tematické usmernenie a šíriť najlepšie postupy vypracované podobnými organizáciami.

KOMPETENCIA 8: RIADENIE DODÁVATEĽOV

Opis

Riadenie dodávateľov zahŕňa budovanie a udržiavanie efektívnych vzťahov so súčasnými a potenciálnymi budúcimi dodávateľmi. Je nevyhnutné na zabezpečenie úspešného priebehu súčasných zákaziek a budúcich výziev na predkladanie ponúk. Lepšie pochopenie pre dodávateľov môže navyše odborníkom v oblasti verejného obstarávania pomôcť vytvárať spoľahlivejšie, etickejšie, zodpovednejšie a hospodársky výhodnejšie dodávateľské reťazce prostredníctvom otvorených kanálov komunikácie s dodávateľmi, najmä MSP. Účinnými cestami k dosahovaniu týchto cieľov je poskytovanie informácií, usmernení a potenciálne aj podpory a odbornej prípravy dodávateľom (napr. pokiaľ ide o využívanie elektronického obstarávania), pričom je zároveň potrebné zabezpečiť, aby komunikácia s hospodárskymi subjektmi počas fázy vyhodnotenia ponúk bola v súlade so zásadami verejného obstarávania (t. j. nediskriminácia, transparentnosť a rovnaké zaobchádzanie) a etickými normami.

ZNALOSŤ: stratégií a procesov na rozvíjanie a riadenie vzťahov s dodávateľmi v súlade so zásadami verejného obstarávania.

Základná

Vie:

- odpovedať na jednoduché otázky dodávateľov,
- podporovať činnosť iných odborníkov v oblasti verejného obstarávania na stretnutiach a pri inej komunikácii s dodávateľmi.

Stredná

Vie:

- vstupovať do priamych interakcií s dodávateľmi pri menej náročných zákazkách,
- poskytovať poradenstvo hospodárskym subjektom a dodávateľom o realizácii postupov elektronického obstarávania,
- monitorovať výkonnosť dodávateľov, identifikovať trendy a prijímať potrebné opatrenia,
- rozvíjať pevné pracovné vzťahy s dodávateľmi založené na dôvere, záväzku, integrite a informovanosti o vzájomných povinnostiach.

Pokročilá

Vie:

- udržiavať štruktúrované a strategické vzťahy s dodávateľmi a potenciálnymi dodávateľmi založené na dôvere, záväzku, integrite a informovanosti o vzájomných povinnostiach,
- poskytovať podporu dodávateľom, najmä pokiaľ ide o používanie systému elektronického obstarávania,
- analyzovať trendy dodávateľov a vyvodzovať závery z hľadiska príležitostí na zlepšenie,
- riešiť prípady sporov s dodávateľmi,
- identifikovať a podporovať etické a ekonomicky výhodné dodávateľské reťazce.

Expertná

Vie:

- udržiavať vzťahy na vysokej úrovni so strategickými dodávateľmi,
- vyhľadávať príležitosti na zvýšenie pridanej hodnoty v komplexných projektoch s politickými dôsledkami,
- vymedziť témy a vypracovať obsah podpory pre dodávateľov,
- formovať a využívať etické a ekonomicky výhodné dodávateľské reťazce.

KOMPETENCIA 9: ROKOVANIA

Opis

Rokovania sa môžu využiť na zabezpečenie a presadzovanie záujmov organizácie, a v konečnom dôsledku i koncového príjemcu, pri dosahovaní najlepšieho pomeru ceny a kvality. Ich cieľom je dosiahnuť napriek potenciálne protichodným záujmom vzájomnú dohodu medzi verejným obstarávateľom a dodávateľom o tom, ako zlepšiť predložené ponuky, aby lepšie spĺňali podmienky uvedené v súťažných podkladoch. Pri rokovaní sa musia dodržiavať všeobecné zásady obstarávania (t. j. nediskriminácia, transparentnosť a rovnaké zaobchádzanie), ako aj etické normy a normy integrity.

ZNALOSŤ: rokovacích stratégií vo fázach obstarávania a pri riadení zmluvy v súlade so zásadami verejného obstarávania.

Základná

Vie:

- vykonávať základné úlohy spojené s rokovacím procesom,
- podporovať rokovací proces zberom údajov a vstupov a analýzou údajov.

Stredná

Vie:

- zbierať vstupy, údaje a informácie, a to aj od interných expertov, s cieľom pomôcť pripraviť rokovacie stratégie,
- navštevovať rokovacie stretnutia a aktívne sa na nich zúčastňovať,
- viesť rokovania a riešiť priame otázky v prípade bežných, menej náročných projektov,
- poskytovať podporu pri rokovaní v prípade projektov s vyššou náročnosťou.

Pokročilá

Vie:

- pripraviť rokovacie stratégie a vypracovať pozície k rokovaniam na základe prieskumu a analýzy a vstupov interných zainteresovaných strán,
- zúčastňovať sa na rokovaní a riešiť komplexné otázky, ktoré vyplývajú pri rôznych druhoch obstarávaní a zákaziek,
- viesť väčšinu rokovaní týkajúcich sa projektov s vysokou náročnosťou (z hľadiska rizika, technickej stránky a/alebo procesných aspektov).

Expertná

Vie:

- viesť komplexné operačné a strategické rokovania v prípade širokého spektra otázok, zainteresovaných strán a druhov zákaziek,
- viesť komplexné rokovania o politicky citlivých obstarávaní s vysokou náročnosťou a vysokým rizikom,
- získať najlepší pomer ceny a kvality a najlepšie riešenie z hľadiska príspevku k dosiahnutiu cieľov politiky.

Súbor kompetencií pred zadaním zákazky

KOMPETENCIA 10: POSÚDENIE POTRIEB

Opis

Posúdenie potrieb je proces určovania potrieb vrátane možných vplyvov z hľadiska pomeru ceny a kvality alebo vplyvov na životné prostredie v súvislosti s predmetom obstarávania, a to rôznymi prostriedkami vrátane týchto úkonov:

- nadviazanie kontaktov s internými a externými zainteresovanými stranami v rámci samotnej organizácie alebo tretích strán s cieľom určiť ich potreby,
- prevedenie určených potrieb do plánovania obstarávania tovaru a služieb, alebo v súlade s rozpočtovým plánom organizácie,
- zváženie zoskupenia potrieb spojených s rovnakým predmetom.

ZNALOSŤ: metód a nástrojov posudzovania potrieb na určenie základných potrieb organizácie a koncových používateľ'ov v súvislosti s predmetom obstarávania.

Základná

Vie:

- zbierať príslušné informácie z viacerých zdrojov štruktúrovaným spôsobom (napr. pomocou šablón),
- vstupovať do interakcií s internými a externými zainteresovanými stranami s cieľom pochopiť potreby organizácie,
- vypracovať prvý návrh posúdenia potrieb.

Stredná

Vie:

- vstupovať do interakcií s internými a externými zainteresovanými stranami s cieľom pochopiť rozsah súčasných a predvídateľných potrieb,
- analyzovať a interpretovať zozbierané údaje a vyvodiť závery pri určovaní potenciálnych potrieb,
- identifikovať podobné prípady a predkladať odporúčania na zoskupenie potrieb s cieľom dosiahnuť úspory,
- samostatne konať pri určovaní potreby štandardných postupov obstarávania a pri ich vedení.

Pokročilá

Vie:

- riadiť celý proces analýzy potrieb a interpretácie údajov,
- priniesť technické odborné znalosti podľa potrieb komplexných postupov obstarávania,
- spolupracovať s kolegami s cieľom zabezpečiť pokročilé technologické vedomosti na vypracovanie technických špecifikácií,
- navrhovať alternatívne možnosti a riešenia, ako lepšie naplniť základné potreby a priority, a predkladať odporúčania,
- zavádzať riešenia a stratégie, ktoré pomáhajú predvídať a vytvárať inovačné spôsoby plnenia interných a externých potrieb (napr. zoskupovanie potrieb),
- presvedčivo komunikovať s internými a externými zainteresovanými stranami o odporúčanom prístupe.

Expertná

Vie:

- dohliadať na celý proces posudzovania potrieb s ohľadom na príležitosti, ako zvýšiť pomer ceny a kvality a vplyv na ciele politiky v rámci celej organizácie,
- poradiť v súvislosti s možným rozlíšením investičných nákladov a bežných výdavkov v prípade konkrétneho rozpočtu,
- ovplyvňovať kľúčové zainteresované strany s cieľom uplatňovať v organizácii širšiu stratégiu obstarávania vrátane identifikovania synergii v rámci viacerých organizácií,
- byť hybnou silou stratégie na identifikovanie potrieb organizácie a vznášať námietky voči tejto stratégii a vytvárať kultúru výkonnosti a inovácie.

KOMPETENCIA 11: ANALÝZA TRHU A ZAPOJENIE TRHU

Opis

Analýza trhu poskytuje hĺbkový pohľad na to, ktorý tovar a služby môže alebo nemôže poskytnúť trh a za akých podmienok. Zahŕňa zber informácií o kľúčových faktoroch trhu (napr. politických, environmentálnych, technologických, sociálnych) a o potenciálnych uchádzačoch. Tieto informácie sa môžu použiť na definovanie stratégie obstarávania (napr. rozdelenie na časti), referenčnej ceny a podmienok účasti a kritérií na vyhodnotenie ponúk tak, aby sa lepšie presadili ciele organizácie.

Zapojenie trhu je proces konzultácií, ktorý pomáha určiť potenciálnych uchádzačov a potenciálne riešenia, určiť rozdiel medzi potrebou obstarávania a tým, čo môže ponúknuť trh, alebo informovať trh o nadchádzajúcom obstarávaní. Použiť sa môžu rôzne metódy zapojenia trhu, napríklad dotazníky, technický dialóg, dni otvorených dverí a priame e-maily dodávateľom, pokiaľ sa používajú v súlade so zásadami verejného obstarávania (t. j. nediskriminácia, transparentnosť a rovnaké zaobchádzanie) a etickými normami a normami ochrany súkromia, dôvernosti a integrity s cieľom zabezpečiť skutočnú a spravodlivú hospodársku súťaž.

ZNALOSŤ: metód a nástrojov na analýzu trhu a zapojenie trhu, pomocou ktorých možno získať prehľad o vlastnostiach dodávateľského trhu, ako aj o trhových podmienkach a trendoch na trhu s cieľom definovať stratégiu obstarávania.

Základná

Vie:

- uplatňovať zásady transparentnosti, nediskriminácie a rovnakého zaobchádzania, ako aj etické normy a normy v oblasti ochrany súkromia, dôvernosti a integrity pri konzultáciách s trhom,
- zbierať informácie z dostupných zdrojov bez zapojenia dodávateľov s cieľom pomôcť pri posúdení trhu vo veci priamych požiadaviek,
- pripraviť podporné dokumenty.

Stredná

Vie:

- uplatňovať zásady nediskriminácie, transparentnosti a rovnakého zaobchádzania, ako aj etické normy a normy integrity pri konzultáciách s trhom,
- analyzovať a interpretovať prieskum trhu s cieľom odhadnúť náklady a prognózovať rozpočty,
- vyhodnotiť potenciálny vplyv trhových faktorov pomocou príslušných nástrojov.

Pokročilá

Vie:

- skontrolovať analýzu trhu a zabezpečiť úplnosť, vykonať prieskum trhu týkajúci sa komplexných potrieb organizácie v súlade so zásadami,
- identifikovať trhové príležitosti a navrhnúť zmierňujúce opatrenia pre akékoľvek identifikované riziko,
- nastaviť procesy umožňujúce účasť relevantného počtu dodávateľov na konzultáciách s trhom a v postupoch súťažného dialógu,
- zabezpečiť, aby sa vo vypracovaných stratégiách obstarávania odrážali trhové podmienky, ciele politik a identifikované príležitosti,
- identifikovať riziká z hľadiska skutočnej hospodárskej súťaže v prípade obmedzenej ponuky trhu z dôvodu počtu aktívnych dodávateľov alebo z dôvodu povahy služby alebo tovaru.

Expertná

Vie:

- využiť trhové podmienky a príležitosti na zosúladenie stratégie obstarávania so vznikajúcimi trendmi na trhu a na jej formovanie tak, aby čo najlepšie spĺňala ciele politiky organizácie,
- poskytovať poradenstvo o najlepších technikách na zapojenie trhu a navrhovať spôsoby zmiernenia rizík, ktoré sú s nimi spojené,
- dohliadať na proces analýzy trhu a prijímať príslušné rozhodnutia založené na tomto posúdení,
- predvídať budúci vývoj a potenciálne riziká v dodávateľskom reťazci,
- presadzovať kultúru plnenia a prekračovania vnútorných potrieb a maximalizácie pomeru ceny a kvality na úrovni organizácie,
- pochopiť a otvárať trhy ovplyvňovaním dodávateľských reťazcov (napr. konzultácie s MSP) prostredníctvom zapojenia trhu.

KOMPETENCIA 12: STRATÉGIA OBSTARÁVANIA

Opis

Vypracovanie **stratégie obstarávania** je vedomé využitie rôznych prvkov v životnom cykle obstarávania s cieľom zohľadniť a využiť podmienky predmetu obstarávania a definovať najvhodnejší a najúčinnjší proces na dosiahnutie cieľov organizácie a zabezpečenie skutočnej hospodárskej súťaže. Zahŕňa určenie najvhodnejšej alternatívy spomedzi rôznych možností:

- druhy postupov obstarávania,
- samostatné alebo spoločné obstarávanie,
- vlastnosti postupu, napríklad rozsah pôsobnosti, trvanie a rozdelenie na časti,
- metódy a nástroje na elektronické predkladanie (elektronické aukcie a katalógy, dynamické nákupné systémy),
- druh zmluvy (napr. priama alebo rámcová dohoda) a doložky o plnení zmluvy.

ZNALOSŤ: spektra dostupných stratégií obstarávania a ich zložiek (napr. z hľadiska výberu a vlastností postupov, nástrojov predkladania, druhov zákaziek) s cieľom dosiahnuť ciele organizácie.

Základná

Vie:

- pochopiť bežne používané postupy obstarávania, metódy elektronického predkladania a druhy zákaziek,
- podporiť prieskum postupov, metód a nástrojov obstarávania pre stratégiu obstarávania,
- poskytovať vstupy na podporu procesu prijímania rozhodnutí o stratégii obstarávania, napr. zhrnúť získané informácie o možnostiach obstarávania a podať o nich správu.

Stredná

Vie:

- pochopiť rôzne kroky stratégie obstarávania,
- zhromažďovať informácie potrebné na prijímanie rozhodnutí a odporúčaní týkajúcich sa stratégie obstarávania založených na údajoch,
- efektívne a podľa potreby využívať celú škálu postupov obstarávania, metód elektronického predkladania, rôznych druhov zmlúv a doložiek o plnení zmluvy.

Pokročilá

Vie:

- odporúčať využívanie rôznych postupov a metód obstarávania s cieľom vypracovať stratégiu obstarávania,
- dohliadať na proces prieskumu a analýzy a prijať konečné rozhodnutie o najvhodnejšom procese obstarávania,
- zabezpečiť dostupnosť správnych zdrojov pre proces prieskumu a analýzy,
- pomocou výsledkov z analýzy trhu posúdiť a prijať opatrenia na zmiernenie akéhokoľvek rizika protisúťažného správania dodávateľov spojeného s rôznymi možnosťami,
- rozhodnúť o návrhu stratégie obstarávania s využitím celej škály postupov a metód obstarávania.

Expertná

Vie:

- poskytovať odborníkom z praxe expertné poradenstvo o procese návrhu obstarávania a podporovať využívanie alternatívnych postupov obstarávania,
- pomôcť formovať politiku organizácie a vnútroštátnu politiku na podporu náležitej stratégie obstarávania,
- analyzovať a uplatňovať zistenia z analýzy trhu a zapojenia trhu na účely formovania stratégie obstarávania.

KOMPETENCIA 13: TECHNICKÉ ŠPECIFIKÁCIE

Opis

Vypracovanie technických špecifikácií zahŕňa transformáciu zistení z posúdenia potrieb a analýzy trhu na konkrétne špecifikácie a hodnotiace kritériá, ktoré sa môžu použiť pri posudzovaní ponúk a zadávaní zákazky. Zahŕňa to stanovenie objektívnych a nie príliš normatívnych minimálnych požiadaviek na predmet, aby sa zabránilo zbytočnému obmedzeniu hospodárskej súťaže. Zabezpečenie orientácie technických špecifikácií na výsledok a ich odolnosti voči budúcim zmenám je kľúčové v záujme inovácie a sústavného zlepšovania. Už pri vypracúvaní technických špecifikácií by verejní obstarávatelia mali vymedziť kritériá vylúčenia, podmienky účasti a kritériá na vyhodnotenie ponúk, ktoré sa použijú na vyhodnotenie ponúk s cieľom určiť ekonomicky najvýhodnejšiu ponuku. V záujme zabezpečenia jednotného chápania, transparentnosti a rovnakého zaobchádzania technické špecifikácie môžu obsahovať aj odkazy na normy a označenia.

ZNALOSŤ: vypracúvania technických špecifikácií, ktoré potenciálnym uchádzačom umožnia predložiť realistické ponuky, ktoré priamo riešia základnú potrebu organizácie.

Základná

Vie:

- prispieť k príprave jasných technických špecifikácií,
- upraviť štandardizované alebo predtým použité špecifikácie obstarávania podľa súčasných potrieb.

Stredná

Vie:

- zbierať informácie a analýzy týkajúce sa technického obsahu s cieľom podporiť vypracovanie špecifikácií,
- uplatňovať podmienky účasti a kritériá na vyhodnotenie ponúk a ich vplyv na trh,
- zabezpečiť, že technické špecifikácie budú v súlade so zásadami verejného obstarávania, horizontálnymi povinnosťami, napríklad povinnosťami týkajúcimi sa prístupnosti, ako aj s príslušnými sektorovými právnymi požiadavkami,
- používať v bežných postupoch obstarávania kritériá nesúvisiace s cenou vrátane primeraných váh s cieľom zabezpečiť optimálnu vyváženosť ceny a kvality,
- vytvárať odkazy na normy a označenia s cieľom zlepšiť jednotné chápanie súťažných podkladov u obstarávateľov aj dodávateľov,
- kontaktovať sa s odborníkmi s cieľom pochopiť plány uplatňovania technológií, ktoré pomôžu pri vypracovaní technických špecifikácií pre inováčné obstarávania.

Pokročilá

Vie:

- navrhovať špecifikácie s využitím rozvíjajúcich sa trhov a držať krok s meniacimi sa potrebami,
- spolupracovať s príslušnými kolegami a útvarmi s cieľom zabezpečiť pokročilé technologické vedomosti na vypracovanie technických špecifikácií,
- definovať podmienky účasti a kritériá na vyhodnotenie ponúk s cieľom dosiahnuť vhodný pomer ceny a kvality, pričom chápe dôsledky pre trh a právne požiadavky, ako aj na účely možného použitia noriem a označení,
- poskytovať členom tímu usmernenia týkajúce sa vypracovania technických špecifikácií,
- pochopiť a začleniť plány uplatňovania technológií pri vypracúvaní technických špecifikácií.

Expertná

Vie:

- poskytovať poradenstvo alebo viesť vypracovanie veľmi komplexných špecifikácií,
- podnietiť vypracovanie inovačných a výhľadových špecifikácií s príslušnými špecialistami a odborníkmi vrátane využitia funkčných požiadaviek,
- skontrolovať technické špecifikácie v prípade komplexných obstarávaní s vysokou dôležitosťou.

KOMPETENCIA 14: SÚŤAŽNÉ PODKLADY

Opis

Na začatie postupu obstarávania sa musia pripraviť **súťažné podklady** a musia byť vymedzené kritériá vylúčenia, podmienky účasti a kritériá na vyhodnotenie ponúk, ktoré sú základom pre rozhodnutie o zadaní zákazky. V súťažných podkladoch sa (popri technických špecifikáciách) vysvetľujú administratívne požiadavky postupu, odôvodňuje sa odhadovaná hodnota zákazky a špecifikujú sa podmienky, podľa ktorých sa má predkladať a hodnotiť ponuka a zadať zákazka. Môžu zahŕňať aj iné prvky, napríklad návrh ustanovení zmluvy, podmienky zrušenia súťaže, ako aj úpravy, ustanovenia o plnení a ukončení atď.

ZNALOSŤ: obsahu súťažných podkladov vrátane kritérií vylúčenia, podmienok účasti a kritérií na vyhodnotenie ponúk, ktoré sú základom pre rozhodnutie o zadaní zákazky, s cieľom viesť úspešný postup obstarávania.

Základná

Vie:

- podporiť prípravu súťažných podkladov, napríklad pokynov pre uchádzačov, príloh na vyplnenie a návrhov zmlúv, na základe usmernení a šablón,
- zabezpečiť kvalitu procesu súťažných podkladov uplatňovaním správnej metodiky a noriem.

Stredná

Vie:

- vypracovať súťažné podklady v súlade s organizačnou politikou a právnou úpravou EÚ a vnútroštátnou právnou úpravou,
- uverejniť oznámenia o súťaži a odpovedať na otázky hospodárskych subjektov týkajúce sa požiadaviek zo súťažných podkladov,
- vypracovať štandardné aj neštandardné zmluvné podmienky v spolupráci s právnymi poradcami,
- overiť súlad a úplnosť pripravených súťažných podkladov.

Pokročilá

Vie:

- vypracovať a dokončiť súťažné podklady, v ktorých sa odrážajú ciele politiky a ktoré pomáhajú maximalizovať pomer ceny a kvality,
- zaistiť uplatnenie správnej metodiky pri vyhlásených verejných obstarávaníach,
- predvídať a riešiť riziká spojené s finančnými a právnymi aspektmi dotknutých dokumentov,
- schváliť finálne dokumenty a iné rozhodnutia v oblasti riadenia súvisiace s procesom.

Expertná

Vie:

- prispieť k politike organizácie, pokiaľ ide o súťažné podklady, a pôsobiť ako referenčný kontakt na preskúmanie a overovanie súladu pre iných,
- vypracovať a vykonávať transparentnú a primeranú organizačnú stratégiu pre súťažné podklady v plnom súlade s právnymi obmedzeniami a možnosťami.

KOMPETENCIA 15: VYHODNOTENIE PONÚK

Opis

Procesom **vyhodnotenia ponúk** sa musí zabezpečiť, aby boli ponuky posúdené objektívne a v súlade s právnymi predpismi a podľa kritérií vylúčenia, podmienok účasti a kritérií na vyhodnotenie ponúk vymedzených vo výzve na predkladanie ponúk s cieľom určiť ekonomicky najvýhodnejšiu ponuku. Komisiu pre vyhodnotenie by mali viesť skúsení administrátori, ktorí sa dobre vyznajú vo svojich úlohách, povinnostiach a procesných záväzkoch, s podporou technických expertov v oblasti predmetu vrátane posudzovania noriem a označení. Proces by mal byť zdokumentovaný, aby sa zabezpečili dôkazy a odôvodnenie výsledku.

ZNALOSŤ: vhodného procesu hodnotenia v závislosti od druhu postupov obstarávania vrátane úlohy a povinností komisie pre vyhodnotenie s cieľom zabezpečiť, aby sa všetky ponuky posudzovali objektívne a transparentne na základe vopred vymedzených kritérií.

Základná

Vie:

- podporiť proces hodnotenia vrátane prípravy dokumentácie pre komisiu pre vyhodnotenie,
- spravovať súťažné podklady vrátane prevzatia ponúk a archivácie,
- zúčastniť sa na posúdení ponúk a zabezpečiť zdokumentovanie tohto procesu.

Stredná

Vie:

- vykonávať hodnotenie na základe vymedzených kritérií a predkladať odporúčania na podporu rozhodovania o zadaní zákazky,
- zúčastňovať sa v komisiách pre vyhodnotenie ako hlasujúci člen v prípade bežných zákaziek,
- zisťovať možné prípady protisúťažného a korupčného správania, napríklad kolúzie dodávateľov, na základe ponuky,
- pripraviť a poskytnúť spätnú väzbu uchádzačom,
- zdokumentovať proces hodnotenia, podľa ktorého sa stanovilo poradie ponúk, s cieľom zabezpečiť riadne podanie správy a audítorový záznam.

Pokročilá

Vie:

- predsedáť komisiám pre vyhodnotenie pri väčšine druhov postupov,
- zabezpečiť, aby sa proces hodnotenia vykonával konzistentne, transparentne a spravodlivo,
- zabezpečiť, aby mala hodnotiaca komisia primeraný počet členov, ktorí majú primerané zručnosti a vedomosti a nie sú v konflikte záujmov,
- oznámiť výsledky hodnotiacej komisie zainteresovaným stranám.

Expertná

Vie:

- nájsť riešenie komplexných prípadov, keď je zložité vyhodnotiť ponuky alebo keď vznikne konflikt záujmov,
- poskytovať odporúčania na mobilizovanie príslušných expertov, aby sa zúčastňovali na komisiách pre vyhodnotenie.

Súbor kompetencií po zadaní zákazky

KOMPETENCIA 16: RIADENIE ZMLUVY

Opis

V rámci **riadenia zmluvy** sa musí zabezpečiť, aby sa predmet obstarávania plnil v súlade s podmienkami uvedenými v technických špecifikáciách a zmluve a v súlade so všetkými právnymi požiadavkami a technickými špecifikáciami. Zahŕňa to aspekty súvisiace s riadením, rizikom, výkonnosťou [a kľúčovými ukazovateľmi výkonnosti (KPI)], pravidlami zmeny zmlúv a finančným riadením zmlúv.

V prípade zákaziek na dodanie tovaru riadenie zmluvy zahŕňa aj logistiku a správu zásob. To znamená, že sa zabezpečuje, aby bol tovar dodaný včas a spĺňal normy kvality a aby sa sústavne a nákladovo efektívne zachovávala dostupnosť zásob.

ZNALOSŤ: zásad riadenia zmlúv s cieľom zabezpečiť riadne plnenie v súlade so všetkými právnymi požiadavkami a technickými špecifikáciami, ako aj znalosť logistiky a aspektov správy zásob.

Základná

Vie:

- získať údaje na monitorovanie plnenia zákaziek,
- aktualizovať a viesť databázy a registre zákaziek,
- podporovať funkcie, ktoré sa venujú plneniu zmluvy z hľadiska rozsahu pôsobnosti, kvality, lehôt a rozpočtu,
- podávať správy o zmluvných čiastkových cieľoch a výsledkoch,
- podporovať správu zásob a informovať, keď vzniknú problémy týkajúce sa logistiky alebo zásob.

Stredná

Vie:

- definovať a vykonávať plán riadenia zmluvy,
- monitorovať plnenie zmluvy na základe vopred vymedzených KPI,
- vykonávať pravidelné posudzovanie rizík týkajúcich sa verejných zákaziek,
- uplatňovať zmluvné podmienky za rôznych okolností,
- poskytovať poradenstvo v prípade zmeny zákazky,
- pripraviť podklady na vypovedanie zmluvy,
- uplatňovať nápravné opatrenia v prípade odchýlok od zmluvných podmienok,
- uplatňovať priame skúsenosti s logistikou a vykonávať správu zásob.

Pokročilá

Vie:

- riadiť portfólio zákaziek na obstarávanie tovaru, prác a služieb,
- predvídať plnenie zmluvy už vo fáze pred zadaním zákazky s cieľom minimalizovať neskoršie zmeny zákazky,
- prispôbiť postupy riadenia v zložitých situáciách,
- prijať rozhodnutie o vypovedaní zmluvy,
- pochopiť všetky aspekty týkajúce sa zmluvného práva a stratégií riadenia zmlúv a poskytovať poradenstvo v tejto súvislosti,
- prispôbiť logistiku a správu zásob pre dodávky komplexného tovaru.

Expertná

Vie:

- dohliadať na riadenie komplexných zákaziek a poskytovať poradenstvo pri riešení zákaziek s náročnými problémami,
- formovať politiku riadenia zmluvy na úrovni organizácie alebo na vnútroštátnej úrovni,
- zabezpečiť celkové zosúladenie s vnútroštátnou politikou alebo právnymi požiadavkami z hľadiska logistiky a správy zásob,
- účinne a efektívne riadiť politiku logistiky a zásob v rámci celej organizácie.

KOMPETENCIA 17: CERTIFIKÁCIA A PLATBY

Opis

Predtým, ako verejný obstarávateľ pristúpi k platbe dodávateľovi za poskytnutie tovaru, prác alebo služieb, musí **vykonať overovanie** s cieľom preveriť súlad so špecifikáciami podmienok zákazky a všetkými platnými finančnými a účtovnými pravidlami.

ZNALOSŤ: zásad overovania a rámca finančnej kontroly, ktorými sa preveruje, či príslušný tovar, služby alebo práce boli dodané v súlade s podmienkami zákazky a všetkými platnými finančnými a účtovnými pravidlami, aby sa mohlo pristúpiť k platbe.

Základná

Vie:

- zhromažďovať faktúry a iné doklady, ktoré slúžia na podporu procesu overovania obstarávania,
- pomôcť zabezpečiť jasný audítorský záznam v prípade všetkých vykonaných platieb.

Stredná

Vie:

- preskúmať dokumentáciu požadovanú na účely procesu certifikácie platieb,
- používať príslušné metódy a nástroje na kontrolu duplicitných platieb,
- posúdiť súlad tovaru, prác alebo služieb s podmienkami bežných zákaziek,
- pripraviť odporúčania na schválenie alebo zamietnutie platby.

Pokročilá

Vie:

- posúdiť súlad tovaru, prác alebo služieb s podmienkami komplexných zmlúv,
- vypracovať zmierňujúce opatrenia na prevenciu a zisťovanie podvodov s platbami, napríklad s duplicitnými platbami,
- schváliť alebo zamietnuť žiadosti o platby.

Expertná

Vie:

- vytvoriť kultúru vykonávania overovania v rámci celej organizácie,
- riešiť problémy týkajúce sa platieb v súvislosti s nedodržaním podmienok zmluvy týkajúcich sa tovaru, prác alebo služieb v prípade zákaziek s vysokou hodnotou.

KOMPETENCIA 18: PODÁVANIE SPRÁV A HODNOTENIE

Opis

Podávanie správ a hodnotenie je *ex post* posúdenie výstupov a výsledkov procesu obstarávania s cieľom posúdiť jeho silné a slabé stránky a vyvodiť ponaučenie pre budúce výzvy na predkladanie ponúk. Vykonáva sa zberom príslušných údajov v súlade s povinnosťami týkajúcimi sa podávania správ vyplývajúcimi z pravidiel organizácie a vnútroštátnych predpisov.

ZNALOSŤ: nástrojov a metód monitorovania pre potreby realizácie a plnenia zmlúv.

Základná

Vie:

- podporiť analýzu plnenia zmluvy vrátane získavania údajov z procesu riadenia obstarávania,
- zabezpečiť uchovávanie záznamov o všetkých transakciách a zaistiť vedenie auditorského záznamu,
- zbierať príslušné údaje, ktoré pomáhajú pri plnení povinností týkajúcich sa podávania správ, ktoré vyplývajú z pravidiel organizácie a vnútroštátnych predpisov.

Stredná

Vie:

- vykonávať proces podávania správ o zákazke a hodnotenia zákazky s cieľom zabezpečiť, aby organizácia vyvodila poznatky zo svojich skúseností,
- analyzovať údaje o výkonnosti a formulovať jasné zistenia a odporúčania,
- viesť *ex post* overovanie a vypracovať správy o štandardných prípadoch nedostatočnej výkonnosti.

Pokročilá

Vie:

- analyzovať komplexné prípady nedostatočnej výkonnosti s cieľom identifikovať základné príčiny a odporučiť zmierňujúce opatrenia,
- zabezpečiť transparentnosť údajov a zistení v súlade s organizačnými a vnútroštátnymi politikami a normami,
- vykonávať odporúčania zo správ o audite a *ex post* overovaniach,
- zapájať dodávateľov do diskusií o zlepšení výkonnosti.

Expertná

Vie:

- analyzovať správy o plnení zmluvy s cieľom posúdiť príspevok k cieľom organizácie,
- preskúmať správy o komplexných prípadoch nedostatočnej výkonnosti,
- dohliadať na vykonávanie odporúčaní zo správ o audite a *ex post* overovaniach,
- rozvíjať kultúru zapojenia dodávateľov v rámci organizácie s cieľom vytvoriť jasné komunikačné kanály pre spätnú väzbu a zlepšenie.

KOMPETENCIA 19: RIEŠENIE KONFLIKTOV A MEDIÁCIA

Opis

Riešenie konfliktov alebo mediácia sa týkajú procesu, ktorý zahŕňa:

- predchádzanie sporným bodom, nezhodám a konfliktom medzi stranami a ich riešenie vo všetkých fázach procesu obstarávania a riadenia zmluvy s cieľom dosiahnuť dohodu v spoločnom záujme oboch strán,
- vybavovanie sťažností podaných na organizáciu v súlade s vnútroštátnym systémom preskúmania,
- chápanie vnútroštátneho systému preskúmania a systému nápravných opatrení, ako aj mechanizmov riešenia konfliktov na rôznych úrovniach.

ZNALOSŤ: procesov riešenia konfliktov a mediácie vrátane vybavovania sťažností a postupov v kontexte vnútroštátneho systému preskúmania.

Základná

Vie:

- identifikovať potenciálne konflikty a upozorniť na ne nadriadených v súlade s politikou organizácie,
- získavať informácie potrebné na vybavovanie sťažností.

Stredná

Vie:

- predvídať potenciálne konflikty a podnikať kroky na to, aby sa im predišlo,
- objektívne analyzovať situáciu a predkladať jasné zistenia a odporúčania potenciálnych riešení,
- zúčastňovať sa na procese riešenia konfliktov,
- pomôcť riešiť sťažnosti, napr. vypracovaním návrhu vhodnej odpovede.

Pokročilá

Vie:

- riadiť procesné a zmluvné otázky, napríklad pohľadávky a spory atď.,
- riadiť proces riešenia konfliktov pomocou rôznych metód riešenia konfliktov, rozhodcovského konania a mediácie,
- predkladať odporúčania na zlepšenie postupov organizácie, pokiaľ ide o zabránenie konfliktom a sťažnostiam a ich riešenie.

Expertná

Vie:

- viesť činnosti v prípade eskalácie konfliktu,
- s konečnou platnosťou schváliť odpoveď na sťažnosti,
- uplatňovať poznatky získané z prípadov preskúmania na vnútroštátnej a európskej úrovni, ako aj z osvedčených postupov a prípadov, ktoré boli vyriešené bez toho, aby dospeli na úroveň oficiálnej sťažnosti,
- vytvoriť kultúru riešenia konfliktov a mediácie s uchádzačmi a dodávateľmi.

2.2. Mäkké kompetencie

Súbor osobnostných kompetencií

KOMPETENCIA 20: ADAPTABILITA A MODERNIZÁCIA

Opis

Odborníci v oblasti verejného obstarávania musia **reagovať** na meniace sa úlohy a okolnosti a **prispôbovať sa** im. Takéto zmeny môžu nastať z hľadiska pracovných postupov (napr. digitalizácia), očakávaní občanov (napr. bezpečnosť potravín), technologických riešení a výziev [napr. veľké dáta (big data) a kybernetická bezpečnosť], scenárov núdzových situácií (napr. pandémie, prírodné katastrofy) či politických výziev (napr. zmena klímy).

Odborníci v oblasti verejného obstarávania musia držať krok s príslušnými zmenami regulačného, politického a technologického prostredia verejného obstarávania. Musia byť otvorení meniacim sa podmienkam, novým myšlienkam a názorom i pracovným metódam. Musia sa prispôbiť, pružne reagovať na zmenu, ba dokonca uplatňovať zmenu hľadaním moderných a inovačných riešení na prekonanie nových výziev v oblasti obstarávania. Mali by byť schopní prehodnotiť svoj prístup v núdzových situáciách s cieľom zabezpečiť súlad s predpismi a zároveň v plnej miere využívať dostupné možnosti flexibility. Mali by identifikovať príležitosti na vzdelávanie a rozvoj, ktorými sa podporuje pohotová adaptácia na zmenu a nové nástroje.

ZNALOSŤ: metód a nástrojov riadenia zmeny.

Základná

Vie:

- pozitívne prijať nové priority a uplatňovať nové nástroje a procesy,
- navrhnuť spôsoby, ako dosiahnuť účinné fungovanie zmeny, a preukázať pozitívny postoj.

Stredná

Vie:

- vykonávať nové metódy a prístupy v oblasti obstarávania v súlade so stratégiami modernizácie obstarávania,
- prispievať k prostrediu, ktoré uľahčuje zmenu a vzdelávacie procesy v tíme a u jednotlivca.

Pokročilá

Vie:

- riadiť úsilie o inovácie a zmeny s cieľom maximalizovať efektívnosť, rýchlosť reakcie a adaptáciu,
- prispôbiť interné postupy a pracovné procesy podľa uskutočnených iniciatív na zmenu,
- pripraviť tím pre obstarávanie a organizáciu na zvládnutie zmeny, reakciu na zmenu a prispôbenie sa zmene,
- podporovať prostredie priaznivé pre inováciu, vzdelávanie a rozvoj a zabezpečiť riešenie potrieb v oblasti vzdelávania a rozvoja.

Expertná

Vie:

- vyhľadávať inovačné a efektívne spôsoby na zlepšenie procesov obstarávania v organizácii v súlade s inovačnými trendmi vo verejnej službe,
- identifikovať budúce kompetencie a odborné znalosti, ktoré organizácia potrebuje na rýchlu reakciu a adaptáciu,
- nastaviť kontext organizácie na vzdelávanie a rozvoj a profesionalizáciu prostredníctvom zvyšovania úrovne zručností zamestnancov v oblasti obstarávania,
- podporovať kultúru zmeny a inovácie s cieľom dosahovať lepšie výsledky pre občanov.

KOMPETENCIA 21: ANALYTICKÉ A KRITICKÉ MYSLENIE

Opis

Odborníci v oblasti verejného obstarávania potrebujú **analytické a kritické myslenie** na presné a objektívne vyhodnocovanie informácií. Využívajú pri tom zdravý úsudok, predvídajú príležitosti a ohrozenia a riešia problémy účinným a kreatívnym spôsobom.

ZNALOSŤ: prístupov a nástrojov analytického a kritického myslenia.

Základná

Vie:

- získavať a analyzovať príslušné údaje, a pritom konzistentne uplatňovať existujúce kvalitatívne a kvantitatívne prístupy,
- určovať a navrhovať alternatívne riešenia pri riešení problémov,
- preukázať informovanosť o príležitostiach a rizikách v rámci celého cyklu obstarávania.

Stredná

Vie:

- interpretovať trendy a vzorce pri spracovaní údajov,
- kriticky preskúmať dokumenty a zabezpečiť zohľadnenie dôsledkov a rizík,
- analyzovať potenciálne riziká a zvyšovať informovanosť kolegov a zainteresovaných strán o nich a navrhovať vhodné prístupy na zmiernenie rizík.

Pokročilá

Vie:

- rozvíjať analytické procesy, aby sa zohľadnili všetky relevantné faktory,
- stanoviť kritériá na vyhodnotenie údajov pri zohľadnení súčasných aj budúcich potrieb,
- prispôbiť prístup k obstarávaniu na základe situácie a požiadaviek.

Expertná

Vie:

- určiť povahu a rozsah analýzy,
- interpretovať výstupy z analýzy na účely podpory a motivácie strategických rozhodnutí,
- viesť monitorovanie vznikajúcich ohrození.

KOMPETENCIA 22: KOMUNIKÁCIA

Opis

Cieľom **komunikácie** je zabezpečiť, aby zainteresované strany správne chápali ciele a procesy politiky obstarávania všeobecne a jednotlivé postupy obstarávania. Opiera sa o používanie vhodných komunikačných kanálov (ústnych, písomných, elektronických) s cieľom odovzdať relevantné a presné informácie v súlade so zásadami verejného obstarávania, ktorými sú nediskriminácia, transparentnosť a rovnaké zaobchádzanie. Odborníci v oblasti verejného obstarávania pri tom musia prispôbiť komunikačné médiá a odkaz cieľovému publiku.

ZNALOSŤ: nástrojov a metód komunikácie a spôsobov uplatňovania zásad verejného obstarávania v rôznych komunikačných situáciách.

Základná

Vie:

- aktívne počúvať, jasne, logicky a stručne hovoriť a písať,
- zabezpečiť účinné vydávanie informácií rôznymi komunikačnými kanálmi,
- podporiť tím pri vypracovaní jasných a vhodných komunikačných výstupov.

Stredná

Vie:

- využívať aktívne počúvanie a komunikačné zručnosti v rozhovoroch a na stretnutiach,
- pripraviť podrobné a presné komunikačné výstupy, predstaviť priority obstarávania prostredníctvom komunikačnej stratégie organizácie.

Pokročilá

Vie:

- dosiahnuť strategickú, pútavú a presvedčivú komunikáciu so súdržným odkazom založeným na hodnotách a cieľoch,
- vykonávať komunikačnú stratégiu organizácie v súvislosti s konkrétnymi projektmi obstarávania vymedzením príslušných výstupov, dohľadom nad ich vypracovaním a podaním a vytvorením štruktúry, ktorou sa zabezpečí dobrý tok komunikácie.

Expertná

Vie:

- vytvoriť a presadzovať otvorené a transparentné prostredie pre komunikáciu v rámci organizácie,
- vymedziť komunikačnú stratégiu organizácie v oblasti verejného obstarávania, ktorou sa presadzujú priority organizácie v oblasti obstarávania,
- presadzovať kreatívne, inovačné a vplyvné metódy komunikácie,
- riešiť komplexné žiadosti o informácie a sporné otázky v oblasti komunikácie, a to v rámci organizácie aj mimo nej.

KOMPETENCIA 23: ETIKA A DODRŽIAVANIE PREDPISOV

Opis

Zainteresované strany v oblasti verejného obstarávania musia zabezpečiť **dodržiavanie** všetkých platných pravidiel, kódexov správania a usmernení a dodržiavanie zásad verejného obstarávania: rovnakého zaobchádzania, nediskriminácie, transparentnosti a proporcionality.

Všetky zainteresované strany zapojené do verejného obstarávania musia zabezpečiť overovanie v rámci celého spektra konkrétnych úloh využívaním dostupných nástrojov na posúdenie rizík konfliktu záujmov a korupcie na jednej strane a protisúťažných praktík dodávateľov, ako je kolúzia vo verejnom obstarávaní a koordinácia pri predkladaní ponúk, alebo potenciálnych problémov s dodržiavaním predpisov vo svojej práci na strane druhej.

ZNALOSŤ: platných procesných pravidiel a zásad, ako aj nástrojov, kódexov a usmerňovacích dokumentov, ktoré pomáhajú zabezpečiť ich dodržiavanie.

Základná

Vie:

- osvojiť si etické a profesionálne správanie v súlade s kódexom správania a etickými normami organizácie,
- preukázať pri príprave cieľov obstarávania postoj založený na dodržiavaní predpisov.

Stredná

Vie:

- pochopiť a rešpektovať politiky organizácie v oblasti dodržiavania predpisov, ich rozsah pôsobnosti, ako aj požiadavky a riziká, ktoré sú s nimi spojené,
- pochopiť a posúdiť vplyv a dôsledky porušovania etických noriem a politík v oblasti dodržiavania predpisov,
- konzultovať s právnymi expertmi a expertmi na príslušný predmet, ak má pochybnosti o postupoch súvisiacich s dodržiavaním predpisov.

Pokročilá

Vie:

- presadzovať kódex správania a etické normy organizácie medzi zamestnancami,
- preskúmať a monitorovať projekty obstarávania a zabezpečiť, aby boli procesy dodávateľského reťazca v súlade s vnútroštátnymi etickými politikami,
- poskytovať praktické odporúčania na zlepšenie dodržiavania politík organizácie v oblasti dodržiavania predpisov a regulácie.

Expertná

Vie:

- vypracovať kódex správania a etický kódex organizácie a prostredníctvom usmernení, odbornej prípravy a vedenia vytvoriť podmienky na jeho dodržiavanie zamestnancami,
- vytvoriť v organizácii kultúru dodržiavania predpisov a zosúladiť ju so štátnymi úpravami a politikami,
- monitorovať opatrenia a plány na podporu účinného dodržiavania predpisov a sústavného zlepšovania,
- analyzovať a identifikovať problémy v oblasti dodržiavania predpisov, ktoré môžu viesť k ohrozeniu kvality práce a rozvoja organizácie.

Súbor medzil'udských kompetencií

KOMPETENCIA 24: SPOLUPRÁCA

Opis

Nijaký odborník v oblasti verejného obstarávania nepracuje sám. Aby boli odborníci v oblasti verejného obstarávania úspešní, musia **spolupracovať** navzájom a so svojim prostredím. To znamená prácu v tímoch podporujúc výmenu myšlienok a stratégií a zhromažďovanie vstupov a odborných znalostí. Platí to rovnako pre malú organizáciu, kde sa verejný obstarávateľ bude musieť spoliehať na interné aj externé zainteresované strany, ako aj pre väčšie organizácie a centrálné obstarávacie organizácie, kde existuje vedomá stratégia budovania multidisciplinárnych obstarávacích tímov pre konkrétne postupy obstarávania (napr. právnik, ekonóm, špecialista alebo odborník na daný predmet).

ZNALOSŤ: nástrojov a metód spolupráce.

Základná

Vie:

- prevziať zodpovednosť za svoju úlohu a aktívne prispievať k dosiahnutiu cieľov tímu obstarávania,
- pochopiť význam budovania vzťahov založených na dôvere a spoľahlivosti,
- uplatňovať interpersonálne zručnosti pri práci s členmi tímu,
- konať vo vzťahu k iným čestne a spravodlivo a preukazovať ohľad a úctu.

Stredná

Vie:

- prispievať k dynamike tímu s cieľom zabezpečiť kooperatívne a pozitívne pracovné vzťahy pre úspech tímu,
- rozvíjať a posilňovať vzťahy v rámci rôznych oddelení a so zainteresovanými stranami, občanmi, dodávateľmi atď.

Pokročilá

Vie:

- presadzovať význam a prínosy rozmanitosti a začlenenía v rámci tímov pre obstarávanie,
- podeliť sa o svoje vedomosti s inými a zároveň uznať skúsenosti a zručnosti iných,
- napomáhať výmenu odborných znalostí a zdrojov s tímami a medzi tímami s prihliadnutím na ich štrukturálne, funkčné a kultúrne rozmery,
- budovať silné tímy, v ktorých sa zúčastňujú rozdielne odbornosti, kompetencie a zázemie.

Expertná

Vie:

- rozvíjať tímového ducha a kultúru v záujme efektívnej tímovej práce a spolupráce,
- presadzovať priaznivé prostredie pre tímovú prácu na dosiahnutie výsledkov,
- využívať prínosy rozmanitých tímov a spolupráce zainteresovaných strán na dosiahnutie organizačných výsledkov,
- pôsobiť ako vzor a dávať dobrý príklad spolupráce v organizácii.

KOMPETENCIA 25: RIADENIE VZŤAHOV SO ZAJINTERESOVANÝMI STRANAMI

Opis

Riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami znamená vytváranie a udržiavanie pevných vonkajších a vnútorných vzťahov založených na vzájomnej dôvere a dôveryhodnosti. Odborníci v oblasti verejného obstarávania sa často musia kontaktovať so zainteresovanými stranami, aby dosiahli ciele organizácie a prispeli k udržateľnému rozvoju vzťahov so zainteresovanými stranami.

ZNALOSŤ: kľúčových koncepcií a metód riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami.

Základná

Vie:

- identifikovať interné a externé zainteresované strany a pochopiť ich potreby,
- udržiavať dobré pracovné vzťahy s internými a externými zainteresovanými stranami na operačnej úrovni,
- zvážiť pri analýze problémov a príležitostí všetky hľadiská zainteresovaných strán,
- usilovať sa o riešenia, ktorými sa vyvažujú potreby rôznych zainteresovaných strán, a hľadať riešenia prospešné pre všetky strany.

Stredná

Vie:

- zabezpečiť vypočutie a efektívne riešenie potrieb zainteresovaných strán,
- rozvíjať dobré pracovné vzťahy a komunikáciu s internými a externými zainteresovanými stranami na základe vzájomnej dôvery,
- analyzovať potenciálne pozitívne a negatívne dôsledky s cieľom vybrať najvhodnejšie metódy riadenia zainteresovaných strán,
- budovať a riadiť vzťahy so zainteresovanými stranami v oblasti predmetu obstarávania s cieľom zabezpečiť udržateľnosť stratégií zainteresovaných strán.

Pokročilá

Vie:

- podnecovať zdravé pracovné vzťahy založené na dôvere, záväzku a integrite,
- motivovať interné a externé zainteresované strany s cieľom dosiahnuť požadované výsledky,
- napomáhať prostredie, kde je možné dosiahnuť riešenia prospešné pre všetky strany,
- aktívne pracovať s cieľom predvídať a zmierňovať potenciálne problémy v komunikácii so zainteresovanými stranami,
- rozvíjať a podnecovať strategické vzťahy so zainteresovanými stranami.

Expertná

Vie:

- presadzovať zdravé a efektívne pracovné vzťahy na vysokej úrovni riadenia,
- vytvárať kultúru vynikajúceho riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami v rámci organizácie,
- zabezpečiť začlenenie dôkladného riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami do organizačných stratégií,
- identifikovať a určovať prioritné vzťahy so strategickými zainteresovanými stranami,
- prevziať zodpovednosť za zlepšenie informovanosti a zapojenia zainteresovaných strán na úrovni organizácie.

KOMPETENCIA 26: RIADENIE A VEDENIE TÍMU

Opis

Riadenie a vedenie tímu sú kľúčové z hľadiska stanovenia jasného smerovania a dosiahnuteľných cieľov pre tímy a funkcie pôsobiace v oblasti obstarávania. Mali by sa využívať na presadzovanie prostredia spolupráce a práce na dosahovaní spoločných cieľov. Predpokladom je používanie metód a techník prispôbených tímu s cieľom podporovať jeho členov, pričom sa jasne vymedzia úlohy a povinnosti, stanovia výkonnostné očakávania pre jednotlivcov a skupinu a podporí sa spolupráca v tíme v záujme dosiahnutia stanovených cieľov.

ZNALOSŤ: kľúčových koncepcií a metód riadenia tímu.

Základná

Vie:

- pochopiť rôzne štýly vedenia a prispôbiť sa im,
- podporovať otvorenú komunikáciu v rámci tímu,
- poskytovať konštruktívnu spätnú väzbu s cieľom zabezpečiť sústavné zlepšovanie v rámci tímu, organizácie a služby,
- predkladať konštruktívne odporúčania na zlepšenie.

Stredná

Vie:

- pochopiť potrebu zosúladenia práce tímu s plnením cieľov organizácie a konať podľa toho,
- poskytovať členom tímu pravidelnú spätnú väzbu o ich silných a slabých stránkach,
- počúvať a oceniť vstupy od iných členov tímu.

Pokročilá

Vie:

- preukázať asertivnosť, sebadôveru a emocionálnu inteligenciu pri riadení tímu,
- plánovať, riadiť, určovať priority a delegovať povinnosti v súlade so schopnosťami tímu,
- povzbudzovať a podporovať iniciatívy na zmenu a zapájať členov tímu.

Expertná

Vie:

- rozvíjať kultúru najlepších postupov a inovácií v rámci tímu pre obstarávanie a v rámci organizácie,
- presadzovať a podporovať postupy pozitívneho riadenia a vedenia tímu,
- viesť iniciatívy v oblasti zmeny s cieľom plniť požiadavky politik.

Súbor výkonnostných kompetencií

KOMPETENCIA 27: INFORMOVANOSŤ O ORGANIZÁCIÍ

Opis

Informovanosť o organizácii je pochopenie administratívnej štruktúry, organizačnej kultúry, ako aj právneho a politického rámca, ktorý má vplyv na organizáciu. Umožňuje pochopiť hybné sily a motivácie rôznych zainteresovaných strán a prijať vhodné opatrenia vedúce k zaisteniu pomeru ceny a kvality a najlepšieho výsledku pre organizáciu.

ZNALOSŤ: administratívnej štruktúry, postupov a procesov, internej kultúry a právneho a politického rámca organizácie.

Základná

Vie:

- konať v súlade s víziou, poslaním a hodnotami organizácie,
- identifikovať príslušné príležitosti v oblasti odbornej prípravy na podporu vlastného profesijného rozvoja,
- pochopiť štruktúru a procesy organizácie a to, akým spôsobom jednotlivé oddelenia ovplyvňujú rozhodnutia v oblasti obstarávania.

Stredná

Vie:

- identifikovať záujmy a motivácie interných zainteresovaných strán a upozorniť na súvisiace riziká,
- pochopiť a rešpektovať právne prostredie organizácie,
- požiadať expertov v organizácii o radu a usmernenie pri riešení problémov.

Pokročilá

Vie:

- vypracovať a realizovať príslušnú odbornú prípravu s cieľom odovzdať hodnoty a pracovné postupy organizácie,
- presadzovať hodnoty a sociálne aspekty organizácie s cieľom podporiť úspešnú prácu v tíme,
- poskytovať najhlbšie vedomosti o vnútorných procesoch a postupoch organizácie a jej systémoch a nástrojoch.

Expertná

Vie:

- viesť a formovať diskusie o interných politikách na vysokej úrovni,
- vymedziť jasné kariérne vyhliadky a príležitosti na vzdelávanie rozvoj zamestnancov,
- riadiť stratégiu organizácie smerom k dosiahnutiu vhodného pomeru ceny a kvality.

KOMPETENCIA 28: PROJEKTOVÉ RIADENIE

Opis

Efektívna realizácia projektu obstarávania si vyžaduje pochopenie a uplatňovanie kľúčových koncepcií, postupov a nástrojov na riadenie postupov obstarávania. Pomocou týchto koncepcií **projektového riadenia** možno zabezpečiť realizáciu projektov obstarávania v súlade s predpokladaným časovým harmonogramom, rozpočtom, kvalitou, zapojením zainteresovaných strán a zmierňovaním rizika.

ZNALOSŤ: kľúčových koncepcií a nástrojov projektového riadenia relevantných pre verejnú správu.

Základná

Vie:

- vykonávať jednoduché úlohy a podporiť prípravu výstupov,
- rešpektovať usmernenia a časový harmonogram výstupov a činností projektu.

Stredná

Vie:

- prijímať informované a primerané rozhodnutia, ktorými sa podporí postup projektu,
- organizovať a koordinovať činnosti v súlade s cieľmi a stratégiou projektu,
- podávať správy o pokroku a výsledkoch projektu vrátane posúdenia kvality,
- úspešne riadiť individuálny projekt od fázy vymedzenia rozsahu po ukončenie projektu,
- určovať úlohy a delegovať ich s použitím správnych zdrojov.

Pokročilá

Vie:

- zabezpečiť splnenie kľúčových čiastkových cieľov a výstupov projektu, aby sa dosiahli ciele projektu,
- monitorovať a plniť viacero komplexných projektov v neistom prostredí,
- zvládnuť komplexné rozpočtové otázky a komunikáciu so zainteresovanými stranami,
- stanoviť rámec a prístup pre projekt pri zabezpečení správneho zosúladenia cieľov projektu s celkovou stratégiou.

Expertná

Vie:

- presadzovať systém a nástroje projektového riadenia, ktoré sú relevantné pre organizáciu,
- prevziať zodpovednosť za efektívnosť projektu a uplatnenie vybraného prístupu,
- riadiť stratégiu organizácie pre projektové riadenie a predvídať a zmierňovať vysoké riziká a neočakávané situácie.

KOMPETENCIA 29: ORIENTÁCIA NA VÝKONNOSŤ

Opis

Odborníci v oblasti verejného obstarávania musia klásť dôraz a prioritu na **dosiahnutie vhodného pomeru ceny a kvality** v súlade s usmerneniami a politikami verejnej správy. Ich úlohou je dosahovať úsporu nákladov a strategické a udržateľné ciele, aktívne zisťovať neefektívnosť, prekonávať prekážky a prispôbovať svoj prístup v záujme sústavného dosahovania udržateľných a vysokovýkonných výsledkov obstarávania.

ZNALOSŤ: stratégií a metód riadenia výkonnosti, pomocou ktorých možno odhaliť neefektívnosť a monitorovať výkonnosť obstarávania a spôsob dosahovania vhodného pomeru ceny a kvality.

Základná

Vie:

- efektívne si rozdeliť čas a určiť prioritné činnosti na splnenie lehôt,
- preskúmať a zlepšovať vlastnú výkonnosť,
- energicky a vytrvalo sledovať individuálne ciele pri stanovení vysokých noriem výkonnosti,
- rozvíjať základné vecné pochopenie hybných síl organizácie.

Stredná

Vie:

- preukázať vytrvalosť a odhodlanie dosahovať tímové a organizačné ciele,
- stanoviť tímové ciele, ktorými sa podporia ciele a kľúčové ukazovatele výkonnosti organizácie,
- udržiavať sústredenosť tímu stanovením krátkodobých a dlhodobých akčných plánov,
- efektívne riadiť výkonnosť tímu s cieľom dosiahnuť výsledky z hľadiska pomeru ceny a kvality,
- zmerať, v akom rozsahu boli dosiahnuté ciele.

Pokročilá

Vie:

- stanoviť ciele na podporu výsledkov v oblasti výkonnosti a pomeru ceny a kvality,
- viesť tím pre obstarávanie k dosahovaniu noriem a výsledkov v súlade s hodnotami a poslaním organizácie,
- monitorovať a analyzovať výkonnosť vrátane použitia štatistických analytických metód na stanovenie nových cieľov.

Expertná

Vie:

- preukázať strategickú informovanosť o úlohe interných tímov a externých zainteresovaných strán pri realizácii úspešného obstarávania,
- byť hybnou silou motivácie a formovať správanie zainteresovaných strán na dosiahnutie cieľov organizácie,
- vytvoriť kultúru výkonnosti a formovať štruktúru organizácie, ktorou sa podporí dosiahnutie cieľov,
- stanoviť ambiciózne ciele z hľadiska pomeru kvality a ceny a výkonnosti obstarávania.

KOMPETENCIA 30: RIADENIE RIZÍK A VNÚTORNÁ KONTROLA

Opis

Verejné obstarávanie sa uskutočňuje na priesečníku verejného a súkromného záujmu. Podlieha viacerým vrstvám **interného a externého dohľadu**, ba aj pozornosti médií, a vo všeobecnosti sa považuje za hlavnú rizikovú oblasť z hľadiska podvodov a korupcie. Veľkou časťou práce odborníka v oblasti verejného obstarávania je preto riadenie viacerých prekrývajúcich sa rizík. Vyžaduje si to prísne a uvážené uplatňovanie zmierňujúcich opatrení a kontrol, ako aj aktívny prístup k ochrane záujmov organizácie a verejných statkov.

ZNALOSŤ: rôznych druhov rizík v procesoch verejného obstarávania a zmierňujúcich opatrení, znalosť funkcií vnútornej kontroly a auditu z pohľadu obstarávania.

Základná

Vie:

- pochopiť, že obstarávanie je vystavené rizikám, ako sú podvody a korupcia, a vie prispieť k ich identifikácii,
- vykonávať procesy riadenia rizík, ako sú riadenie zmeny a kontrola verzii.

Stredná

Vie:

- efektívne vykonávať rôzne funkcie vnútornej kontroly a auditu,
- uplatňovať procesy vnútornej kontroly a prispôbovať ich pre obstarávanie.

Pokročilá

Vie:

- aktívne riadiť riziká s cieľom priniesť do činností obstarávania pridanú hodnotu,
- používať pokročilé procesy a nástroje riadenia a kontroly rizík vrátane procesov a nástrojov založených na informačných technológiách,
- začleniť vstupy z posúdení rizík ako vstup na vypracovanie stratégií a politík obstarávania,
- navrhnuť zlepšenia systému vnútornej kontroly pre činnosť obstarávania.

Expertná

Vie:

- využívať pokročilé činnosti riadenia a kontroly rizík na operačnej aj strategickej úrovni,
- dokonale zvládnuť všetky interné a externé funkcie zabezpečenia a používať ich na dosiahnutie pridanej hodnoty v činnosti obstarávania,
- plne začleniť procesy kontroly a riadenia rizík do riadiacich a operačných systémov obstarávania s použitím zavedených kanálov komunikácie s orgánmi na ochranu hospodárskej súťaže a s protikorupčnými orgánmi,
- využívať prínosy systému a nástrojov obstarávania na posilnenie návrhu a vykonávania kontrol.

ProcurComp^{EU}

Európsky rámec kompetencií pre odborníkov v oblasti verejného obstarávania

ČASŤ II. NÁSTROJ NA SEBAHODNOTENIE

ČASŤ II. NÁSTROJ NA SEBAHODNOTENIE

Časť **sebahodnotenia v rámci ProcurComp^{EU}** je rozdelená na **štyri časti**, z ktorých každá zodpovedá jednému kroku v procese nástroja ProcurComp^{EU} na sebahodnotenie.

V **prvej časti** sa uvádza celá postupnosť krokov na vykonanie sebahodnotenia pomocou nástroja ProcurComp^{EU} a vysvetľuje sa, ako sa v každom kroku uplatňujú prvky balíka ProcurComp^{EU}.

V **druhej časti** sa vysvetľuje koncepcia profilov pracovných miest v kontexte ProcurComp^{EU}, rôzne možnosti na vymedzenie profilov pracovných miest a ich úloha v procese sebahodnotenia.

V **tretej časti** sa uvádza prehľad dotazníka na sebahodnotenie ProcurComp^{EU}, vysvetľuje sa druh zaradených otázok a prístup k odpovediam na dotazník.

V **štvrtnej časti** je vysvetlený výstup procesu nástroja ProcurComp^{EU} na sebahodnotenie, t. j. aké výsledky posudzovania je možné získať a ako ich chápať a interpretovať z pohľadu jednotlivca a organizácie.

1. PROCES SEBAHODNOTENIA

Nástroj ProcurComp^{EU} **na sebahodnotenie** je nástroj profesijného rozvoja organizácie, ktorým sa odborníkom v oblasti verejného obstarávania poskytuje príležitosť posúdiť, ako ovládajú činnosti podstatné pre ich úlohu a profil pracovného miesta v organizácii, a uvažovať o svojom budúcom profesijnom rozvoji. Nástroj na sebahodnotenie môžu používať organizácie aj jednotlivci toľkokrát, koľkokrát je to potrebné.

V **príručke pre používateľov nástroja ProcurComp^{EU} na sebahodnotenie** sa uvádzajú podrobné postupné usmernenia na uskutočnenie procesu pomocou nástroja na sebahodnotenie.

Ďalej sa uvádza orientačná postupnosť krokov na vykonanie procesu sebahodnotenia, táto postupnosť sa však môže upraviť podľa konkrétnych potrieb každej organizácie alebo jednotlivca:

Graf 1: proces sebahodnotenia



1.1. krok – Prispôsobenie matice kompetencií

Prvý krok pri vykonávaní procesu sebahodnotenia je oboznámenie sa s maticou kompetencií ProcurComp^{EU} a posúdenie, do akej miery súhlasí so situáciou organizácie. Cieľom matice kompetencií ProcurComp^{EU} je zabezpečovať európsky

referenčný bod pre všetkých odborníkov a organizácie v oblasti verejného obstarávania. Organizácie sa však líšia veľkosťou, sektorovým zameraním a môžu aj fungovať odlišným spôsobom. Organizácie by preto mali byť schopné prispôbiť maticu miestnym súvislostiam a potrebám.

Maticu kompetencií je možné zmeniť takto:

- **Prispôbenie obsahu existujúcich kompetencií** – obsah existujúcich kompetencií sa môže meniť napríklad prostredníctvom úpravy zoznamu úloh na jednotlivých úrovniach spôsobilosti.
- **Vyňatie určitých existujúcich kompetencií** – niektoré kompetencie sa môžu vyňať, ak sa nepovažujú za podstatné pre organizáciu alebo ak už sú zahrnuté v rámci existujúceho rámca kompetencií, napríklad v prípade priezračných alebo špecializovaných zručností.
- **Pridanie nových kompetencií do existujúceho zoznamu** – organizácie môžu vymedziť ďalšie kompetencie v dodatku ku kompetenciám, ktoré už sú uvedené na zozname.

Technické kroky na prispôbenie matice kompetencií sú opísané v príručke pre používateľov nástroja ProcurComp^{EU} na sebahodnotenie.

1.2. krok – Vymedzenie profilov pracovných miest

Po prvé, organizácia (alebo jednotlivec) môže pomocou matice kompetencií vymedziť požadovanú úroveň vedomostí a zručností očakávanú od odborníkov v oblasti verejného obstarávania **stanovením cieľových úrovní spôsobilosti** pre všetky profily pracovných miest, ktoré existujú v rámci organizácie. Robí sa to určením úrovne spôsobilosti (základná – stredná – pokročilá – expertná), ktorú by mala mať osoba alebo všetky osoby s danou úlohou alebo daným profilom pracovného miesta. Organizácie môžu na tento účel použiť alebo upraviť vzorové profily pracovných miest navrhnuté v nástroji alebo môžu vytvoriť nové profily.

Profily pracovných miest sú vždy pre každú organizáciu špecifické a môžu sa časom meniť podľa vývoja úloh v oblasti obstarávania a osôb, ktoré sú k dispozícii na vykonávanie týchto úloh. Príklady uvedené v časti 2.1 preto slúžia ako ukážka len na ilustráciu bežných profilov. Je vecou každej organizácie, aby vymedzila vlastný súbor profilov pracovných miest so zodpovedajúcimi kompetenciami a cieľovými úrovňami spôsobilosti.

Ak chce organizácia iba získať obraz o svojich súčasných zdrojoch, môže začať posudzovanie aj od neutrálneho profilu, t. j. s uvedením všetkých kompetencií a bez toho, aby im boli pridelené cieľové úrovne spôsobilosti.

Opisy šiestich vzorových profilov pracovných miest ProcurComp^{EU} sa uvádzajú v 2. časti. Technické kroky na vymedzenie profilov pracovných miest sú opísané v príručke pre používateľov nástroja ProcurComp^{EU} na sebahodnotenie.

1.3. krok – Vykonanie individuálneho sebahodnotenia

Odborníci v oblasti verejného obstarávania by mali v ďalšom kroku individuálne **vyplniť dotazník na sebahodnotenie**, ktorý sa začína základnými informáciami, ako je napríklad počet rokov odbornej praxe, absolvovaná odborná príprava atď., a v ktorom potom majú odpovedať na súbor otázok zameraných na posúdenie ich existujúcich vedomostí a zručností v oblasti verejného obstarávania.

Úplný dotazník na sebahodnotenie sa uvádza v 3. časti. Technické kroky na zodpovedanie dotazníka sú opísané v príručke pre používateľov nástroja ProcurComp^{EU} na sebahodnotenie.

1.4. krok – Zber a analýza výsledkov

Keď všetci vyplnia dotazník na sebahodnotenie, individuálne výsledky by sa mali analyzovať pomocou vhodných výpočtových nástrojov, ako sa uvádza v príručke pre používateľov ProcurComp^{EU}. Zabezpečia sa tým výsledky na individuálnej úrovni a na úrovni organizácie.

Individuálne výsledky: Na základe individuálnych odpovedí v dotazníku na sebahodnotenie a na základe cieľových úrovní spôsobilosti zodpovedajúcich jednotlivým profilom pracovných miest je možné získať bodové hodnotenia

jednotlivcov vo všetkých kompetenciách. Pomocou týchto bodových hodnotení môžu jednotlivci zistiť svoje nedostatky v oblasti kompetencií, t. j. svoje silné a slabé stránky v niektorých kompetenciách.

Podrobnejšie informácie o výsledkoch individuálneho hodnotenia sa uvádzajú v 4. časti. Technické kroky na zber a analýzu výsledkov sú opísané v príručke pre používateľov nástroja ProcurComp^{EU} na sebahodnotenie.

Výsledky organizácie: Organizácie môžu kompilovať a agregovať individuálne výsledky, a získať tak hodnotenie na úrovni organizácie, z ktorého vyplynú nedostatky v oblasti kompetencií na úrovni profilu pracovného miesta a na úrovni organizácie.

Výsledkom agregácie výsledkov všetkých osôb, ktoré majú rovnaký profil pracovného miesta v rámci oddelenia alebo tímu, alebo v prípade organizácie ako celku, môže byť:

- výpočet priemernej výkonnosti v každej kompetencii, ktorý umožňuje určiť vyspelosť a spôsobilosť organizácie ako celku,
- zistenie najvyšších alebo najnižších bodových hodnotení jednotlivcov, ktoré umožňuje odhaliť individuálny talent alebo nedostatky.

Podrobnejšie informácie o výsledkoch hodnotenia organizácie sa uvádza v 4. časti. Technické kroky na zber a analýzu výsledkov sú opísané v príručke pre používateľov nástroja ProcurComp^{EU} na sebahodnotenie.

1.5. krok – Riešenie nedostatkov

Na základe nedostatkov v oblasti kompetencií, ktoré boli zistené na úrovni jednotlivca, profilu a organizácie, môže organizácia vymedziť cieľné opatrenia na odstránenie týchto nedostatkov.

Na individuálnej úrovni môžu jednotlivci dostať správu o svojom hodnotení, o ktorej môžu s organizáciou ďalej diskutovať s cieľom **určiť jednotlivé kroky, ktoré sa majú vykonať**, napríklad potreby v oblasti odbornej prípravy na odstránenie nedostatkov spojených so súčasnou pozíciou alebo potenciál kariérneho postupu.

Na úrovni organizácie sa **nedostatky môžu riešiť viacerými spôsobmi**, napríklad:

- zabezpečením odbornej prípravy zamestnancov pôsobiacich v oblasti obstarávania prostredníctvom internej alebo externej odbornej prípravy,
- náborm nových zamestnancov pre obstarávanie,
- angažovaním externých odborníkov,
- spoluprácou s inými verejnými obstarávateľmi prostredníctvom výmeny osvedčených postupov alebo spoločného obstarávania,
- delegovaním na centrálnu obstarávaciu organizáciu.

Organizácia takisto môže na základe prehľadu existujúcich kompetencií **plánovať strategický rozvoj organizácie** ako celku v súlade s prioritami svojej budúcej politiky. Ak chce organizácia rozvíjať napríklad udržateľné alebo inovačné obstarávanie alebo ak chce zaviesť najmodernejšie procesy elektronického obstarávania, môže svoju stratégiu odbornej prípravy a náborm orientovať tak, aby získala správny súbor kompetencií.

Všeobecné učebné osnovy odbornej prípravy ProcurComp^{EU} môžu organizáciám pomôcť určiť správne programy odbornej prípravy alebo vypracovať cieľné moduly alebo programy odbornej prípravy.

2. PROFILY PRACOVNÝCH MIEST VYMEDZENÉ V RÁMCI PROCURCOMP^{EU}

2.1. Definovanie profilu pracovného miesta

Profily pracovných miest v kontexte ProcurComp^{EU} predstavujú **požadované úrovne vedomostí a zručností**, o ktoré sa usiluje jednotlivec a ktoré očakáva organizácia v prípade konkrétnej pozície.

Profily pracovných miest sú vždy **pre každú organizáciu špecifické** a môžu sa časom meniť podľa vývoja úloh v oblasti obstarávania a osôb, ktoré sú k dispozícii na vykonávanie týchto úloh. Uvedené profily pracovných miest ProcurComp^{EU} preto slúžia len ako ukážka na ilustráciu bežných profilov. Je **vecou každej organizácie, aby vymedzila vlastný súbor profilov pracovných miest** so zodpovedajúcimi kompetenciami a cieľovými úrovňami spôsobilosti.

Cieľom vymedzenia profilov pracovných miest je pomôcť odborníkom v oblasti verejného obstarávania a organizáciám:

- využívať nástroj na sebahodnotenie,
- sústrediť sa na kompetencie požadované v príslušnom profile pracovného miesta,
- stanoviť úroveň spôsobilosti tak, aby sa podporil kariérny postup a
- určiť potreby v oblasti odbornej prípravy a prijímania zamestnancov.

Cieľom tejto časti je uviesť **príklady šiestich všeobecne využívaných profilov pracovných miest v oblasti obstarávania** založených na najbežnejších profiloch zistených v oblasti verejného obstarávania.

Malo by byť jasné, že týchto šesť bežných profilov pracovných miest predstavujeme **len s cieľom poskytnúť ilustráciu** a príklad, ktorý každá organizácia môže **upraviť** podľa svojej situácie alebo **použiť ako východisko** a inšpiráciu na vymedzenie vlastného súboru profilov pracovných miest a cieľových úrovní spôsobilosti.

Takisto je možné **vytvoriť nový profil pracovného miesta**: začnite úplným zoznamom kompetencií a pri každom profile alebo každej osobe rozhodnite, ktoré kompetencie sú relevantné a aké úrovne spôsobilosti sa majú stanoviť ako cieľ.

Napokon je takisto možné vykonať sebahodnotenie **bez vymedzenia akéhokoľvek profilu** alebo cieľovej úrovne, napríklad ak organizácia chce začať prehľadom existujúcich zdrojov, aktív a talentu. Každá organizácia preto môže:

- použiť šesť príkladov bežných profilov pracovných miest, ktoré sú tu predstavené, ak organizácii vyhovujú,
- upraviť tieto profily podľa osobitných profilov organizácie,
- vymedziť vlastný súbor profilov pracovných miest založených len na svojej vlastnej analýze a
- začať neutrálnym zoznamom kompetencií a sledovať výsledky bez porovnávania.

V nasledujúcich odsekoch nájdete:

- opis šiestich príkladov bežných profilov pracovných miest a
- orientačný zoznam kompetencií a zodpovedajúcich cieľových úrovní spôsobilosti pre každý profil pracovného miesta.

2.2. Najčastejšie príklady profilov pracovných miest

Úradník pre podporu obstarávania

„Podporujete svoj tím zamestnancov v oblasti obstarávania pri všetkých procesoch obstarávania a úlohách, za ktoré tím zodpovedá.“

Ako úradník pre podporu obstarávania máte za úlohu pomáhať zamestnancom počas celého cyklu verejného obstarávania a zaisťovať, aby boli všetky súťažné podklady v súlade s procesnými, technickými a právnymi požiadavkami a aby stretnutia a iné kontakty boli dobre zorganizované.

- Musíte mať dôkladný prehľad o rôznych krokoch v **životnom cykle** obstarávania a musíte dokonale ovládať príslušné **nástroje obstarávania a iné** potrebné **nástroje informačných technológií**.
- Takisto musíte dobre **komunikovať** a **spolupracovať** a byť dôkladne informovaní o organizácii, aby ste mohli zabezpečiť hladký priebeh procesu.
- Vaša hlavná pridaná hodnota spočíva v tom, že tímu pre obstarávanie pomáhate zabezpečiť **dodržiavanie predpisov**, najmä pri príprave **súťažných podkladov**.

Samostatný verejný obstarávateľ

„Ste hlavnou osobou pre obstarávanie vo svojej (malej) organizácii, čo znamená, že musíte vedieť robiť zo všetkého trošku.“

Pracovná pozícia **samostatného verejného obstarávateľa** je najbežnejšia. Ste človek, ktorý musí riadiť všetky potreby týkajúce sa obstarávania v prípade malého verejného obstarávateľa. V takomto prípade musíte byť všestranným človekom, ktorý vie, čo je potrebné urobiť v jednotlivých fázach procesu a kde získať špecializované vedomosti, ktorými možno nedisponujete.

- Musíte dôkladne rozumieť príslušným vnútroštátnym **právnym predpisom** a **právnym predpisom** EÚ a musíte dokonale ovládať príslušné **systemy a nástroje informačných technológií**.
- Zároveň musíte vedieť plniť povinnosti týkajúce sa **dodržiavania právnych predpisov** a **riadenia rizík**.
- Vaši interní klienti a koncoví používatelia sa spoliehajú na to, že ako verejný obstarávateľ zabezpečíte dôslednú **orientáciu na činnosť a výkonnosť** a postaráte sa o vonkajšie aspekty, napríklad o **riadenie dodávateľov**.
- Vaša hlavná pridaná hodnota spočíva v tom, že ste všestrannou osobou, ktorá aspoň na stredne pokročilej úrovni rozumie všetkým krokom **životného cyklu** obstarávania od **posúdenia potrieb** a **trhových konzultácií** až po vypracovanie **technických špecifikácií** a **vyhodnotenie** pod vaším vedením.
- Možno budete musieť zabezpečovať aj fázu procesu obstarávania po zadaní zákazky vrátane **riadenia zmlúv** a **certifikácie a platieb**.
- Schopnosť začleniť ciele v oblasti **udržateľnosti a inovácií** do procesov obstarávania je prínosom.
- Vaša úloha si vyžaduje **analytické a kritické myslenie** na nezávislé riešenie problémov a **informovanosť o organizácii** na získanie podpory, ak ju budete potrebovať.

Špecialista na verejné obstarávanie

„Ste zamestnanec na plný úväzok, zapojený do verejného obstarávania ako súčasť tímu vo veľkej organizácii, ktorého úlohou je premeniť potreby na zákazky a dosahovať vhodný pomer ceny a kvality pre svoju organizáciu a pre verejnosť.“

Úlohou **verejného obstarávateľa** je byť špecialistom na verejné obstarávanie pre väčšiu obstarávaciu organizáciu alebo centrálnu obstarávaciu organizáciu v rámci väčšieho tímu.

- Musíte dôkladne rozumieť príslušným vnútroštátnym **právnym predpisom** a **právnym predpisom** EÚ, konzistentne uplatňovať postoj **dodržiavania právnych predpisov** a dokonale ovládať príslušné **systemy a nástroje informačných technológií**.
- Vaši interní klienti a koncoví používatelia sa spoliehajú na to, že ako špecialista na verejné obstarávanie zabezpečíte dôslednú **orientáciu na činnosť a výkonnosť** a postaráte sa o vonkajšie aspekty, napríklad o **riadenie dodávateľov**.
- Vaša hlavná pridaná hodnota sa uplatňuje vo fáze pred zadaním zákazky pri premietnutí výsledkov **posúdenia potrieb** interných klientov do jasných a objektívnych **technických špecifikácií** a v aktívnej úlohe v komisii pre **vyhodnotenie ponúk**.
- Ako špecialista musíte dôkladne chápať, ako činnosť vo vašej pôsobnosti zapadá do širšieho **životného cyklu** obstarávania, a musíte vedieť vytvárať prispôsobené **stratégie obstarávania**.
- Ste schopní začleniť ciele v oblasti **udržateľnosti a inovácií** do procesov obstarávania.
- Keďže ste člen väčšieho tímu, pre váš úspech je nevyhnutná **spolupráca** a **informovanosť o organizácii**.

Špecialista na kategórie

„Vašou úlohou je poskytovať hĺbkové vedomosti o konkrétnej kategórii tovaru, služieb alebo prác, ktorých zdrojom môže byť len špecializácia a skúsenosť.“

- Vašou úlohou **špecialistu na kategórie** je stať sa expertom na konkrétny druh trhu a zákazky. Prostredníctvom svojich hĺbkových vedomostí o dodávateľoch a ich ponukách pomáhate interným a externým klientom zvyšovať pomer ceny a kvality a spokojnosť koncových používateľov.

- Vaša hlavná pridaná hodnota spočíva vo vašich vedomostiach **týkajúcich sa danej kategórie**. V rámci tejto kategórie ste osobitne spôsobilý na vykonávanie **analýzy a zapojenia trhu a na vypracúvanie technických špecifikácií**.
- Vďaka týmto vedomostiam ste takisto mimoriadne efektívny v procese **posúdenia potrieb**, ako aj pokiaľ ide o interakcie osobitostí vašej oblasti s krokmi **životného cyklu** obstarávania.
- Pri transformovaní svojich vedomostí do lepších výsledkov pre koncových používateľov a verejnosť sa opierate o svoju **orientáciu na činnosť a výkonnosť**.
- Svoj prehľad dokážete využiť na dosiahnutie **udržateľnejšieho a inovačnejšieho obstarávania**.

Správca zmluvy

„Ste človek, ktorý do procesu vstupuje po podpísaní zmluvy s cieľom zabezpečiť, aby sa plnila podľa plánu, a zabezpečiť, aby bol každý krok plnenia riadne zdokumentovaný.“

Vašou úlohou ako **správca zmluvy** je dohliadať na fungovanie a plnenie zmlúv. Pôsobíte ako hlavný kontaktný bod pre dodávateľov v zmluvných záležitostiach a podávate správy svojmu vedeniu. K tomu patrí vykonávanie finančných a prevádzkových kontrol a dodržiavanie všetkých požiadaviek týkajúcich sa podávania správ.

- Musíte dôkladne rozumieť príslušným vnútroštátnym **právnym predpisom** a **právnym predpisom** EÚ, najmä zmluvnému právu.
- Zároveň musíte organizáciu zastupovať pri **riadení dodávateľov**, ako aj pri akýchkoľvek **rokovaniach** alebo prípadných **riešení konfliktov**.
- Vaša hlavná pridaná hodnota sa uplatňuje vo fáze po zadaní zákazky pri prevzatí vedúcej úlohy pri **riadení zmluvy, certifikácii a platbách** a povinnostiach týkajúcich sa **podávania správ a hodnotenia**.

Vedúci oddelenia

„Zabezpečujete transformáciu cieľov politik organizácie do konkrétnych opatrení a podporujete svoje tímy pri dosahovaní najlepších výsledkov pre vašich klientov a verejnosť.“

- Vašou úlohou ako **vedúceho oddelenia** je dohliadať na odborníkov v oblasti verejného obstarávania v organizácii, aby plnili svoje ciele. Keďže ide o riadiacu pozíciu, táto úloha si vyžaduje menšiu špecializáciu v oblasti obstarávania a viac profesionálnych kompetencií.
- Musíte dostatočne chápať príslušné vnútroštátne **právne predpisy** a **právne predpisy** EÚ a vedieť tieto znalosti previesť do prispôbenej **stratégie obstarávania**.
- Ste v konečnom dôsledku zodpovedný za **dodržiavanie právnych predpisov**, ako aj za **vnútornú kontrolu a riadenie rizík**.
- Zodpovedáte za **plánovanie**, aby ste zaistili každodenné plnenie politik organizácie a vnútroštátnych politik. V príslušných prípadoch k tomu patrí začleňovanie **udržateľných a inovačných** cieľov politiky do procesu obstarávania.
- Často sa na vás obracajú, aby ste reprezentovali svoju organizáciu, preto budete musieť mať vynikajúce zručnosti v oblasti **komunikácie a rokovaní**.
- Ako vedúci zodpovedáte za rozpočet oddelenia, preto musíte vo svojej pozícii priniesť dôslednú **orientáciu na výkonnosť** a **projektové riadenie** s cieľom dosahovať vhodný pomer ceny a kvality.
- Vaša hlavná pridaná hodnota spočíva v tom, že ste vedúca osobnosť. Vyžaduje si to mimoriadne zručnosti v oblasti **riadenia a vedenia tímu a riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami**, ako aj veľmi dôslednú **informovanosť o organizácii**.
- Budete sa musieť spoliehať na svoje **analytické a kritické myslenie** a byť hybnou silou zmeny prostredníctvom **adaptability**.
- Zodpovedáte sa organizácii za všetky **podávané správy a hodnotenia** a za povoľovanie **certifikácie a platieb**.

2.3. Príklady kompetencií a cieľových úrovní podľa bežných profilov pracovných miest

V nasledujúcej tabuľke uvádzame prehľad cieľových úrovní spôsobilosti zodpovedajúcich kompetenciám požadovaným podľa šiestich príkladov bežných profilov pracovných miest. Ak nie je uvedené nijaké číslo, znamená to, že kompetencia sa v prípade profilu pracovného miesta nepovažuje za relevantnú, t. j. nezodpovedá činnostiam, ktoré vykonávajú osoby s týmto profilom pracovného miesta.

Tabuľka 3: Príklady kompetencií a cieľových úrovní podľa bežných profilov pracovných miest

Súbor	Kompetencia	Profily pracovných miest v oblasti obstarávania					
		Úradník pre podporu obstarávania	Samostatný verejný obstarávateľ	Špecialista na verejné obstarávanie	Špecialista na kategórie	Správca zmluvy	Vedúci oddelenia
Horizontálne	1. Plánovanie	-	1	1	2	2	3
	2. Životný cyklus	1	2	3	3	2	3
	3. Právne predpisy	-	2	1	1	2	4
	4. Elektronické obstarávanie a iné nástroje informačných technológií	1	2	2	1	1	2
	5. Udržateľné obstarávanie	-	1	2	3	2	3
	6. Inovačné obstarávanie	-	1	2	3	2	3
	7. Kategórie	-	1	1	3	-	-
	8. Riadenie dodávateľov	1	1	1	2	2	2
	9. Rokovania	-	2	2	-	2	3
Pred zadaním	10. Posúdenie potrieb	1	1	2	2	-	3
	11. Analýza trhu a zapojenie trhu	1	2	2	2	-	-
	12. Stratégia obstarávania	-	2	2	1	-	3
	13. Technické špecifikácie	1	2	2	3	-	-
	14. Súťažné podklady	1	2	2	1	-	-
	15. Vyhodnotenie ponúk	-	2	2	1	-	2
Po zadaní	16. Riadenie zmluvy	1	2	1	2	3	2
	17. Certifikácia a platby	1	2	1	-	3	2
	18. Podávanie správ a hodnotenie	1	2	2	-	2	3
	19. Riešenie konfliktov/mediácia	-	1	1	-	2	2
Osobnostné	20. Adaptabilita a modernizácia	-	2	1	2	2	3
	21. Analytické a kritické myslenie	1	2	2	2	3	4
	22. Komunikácia	1	2	2	1	3	3
	23. Etika a dodržiavanie predpisov	2	3	2	1	3	4
Medziľudské	24. Spolupráca	2	1	2	1	2	3
	25. Riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami	1	1	2	1	3	4
	26. Riadenie a vedenie tímu	-	1	1	-	-	3
Výkonnostné	27. Informovanosť o organizácii	2	2	2	1	2	4
	28. Projektové riadenie	1	2	2	-	2	3
	29. Orientácia na výkonnosť	1	2	2	2	3	3
	30. Riadenie rizík a vnútorná kontrola	1	2	2	1	3	4

3. DOTAZNÍK NA SEBAHODNOTENIE

Individuálny dotazník na sebahodnotenie ProcurComp^{EU} je rozdelený do troch hlavných častí:

- **Všeobecné otázky** poskytujú prehľad o zázemí osoby v oblasti verejného obstarávania. Nemajú bodové hodnotenie, a preto sa nezapočítavajú do výsledkov individuálneho sebahodnotenia. Predstavujú skôr kontextové informácie, ktoré sú doplnením individuálneho sebahodnotenia.
- **Otázky o vedomostiach** zachytávajú vedomosti, ktoré má osoba v oblasti verejného obstarávania v porovnaní s očakávanými vedomosťami (cieľová úroveň spôsobilosti) stanovenými pre profil pracovného miesta tejto osoby.
- **Otázky o zručnostiach** zachytávajú škálu zručností, ktoré osoba má, v porovnaní s očakávanými zručnosťami (cieľové úrovne spôsobilosti) stanovenými podľa profilu pracovného miesta tejto osoby.

Pri každej kompetencii sa uvádza aspoň jedna otázka o vedomostiach a jedna otázka o zručnostiach. Otázky sa môžu uvádzať v poradí podľa rámca kompetencií alebo sa otázky o vedomostiach a otázky o zručnostiach môžu od seba oddeliť.

Nástroj ProcurComp^{EU} na sebahodnotenie nemá slúžiť ako nástroj na preskúmanie výkonnosti, ale ako nástroj na profesijný rozvoj organizácie. Otázky boli preto vypracované v podobe otázok s vlastnými vyhláseniami, a nie ako testové otázky.

Na rozdiel od všeobecných otázok majú odpovede na otázky o vedomostiach a zručnostiach bodové hodnotenie od 0 do 4:

- **0:** Nemám nijaké vedomosti/nijaké zručnosti
- **1:** Mám základné vedomosti/základné zručnosti
- **2:** Mám stredné vedomosti/stredné zručnosti
- **3:** Mám pokročilé vedomosti/pokročilé zručnosti
- **4:** Mám expertné vedomosti/expertné zručnosti

V nasledujúcom zozname sa uvádzajú otázky zodpovedajúce jednotlivým kompetenciám.

3.1. Všeobecné otázky

- **Všeobecná otázka 1:** Akú pozíciu máte v organizácii?
- **Všeobecná otázka 2:** Aké sú vaše súčasné úlohy a povinnosti v súvislosti s verejným obstarávaním?
- **Všeobecná otázka 3:** Predstavuje práca na týchto úlohách a povinnostiach plný alebo čiastočný pracovný úväzok?
- **Všeobecná otázka 4:** Koľko rokov pôsobíte v tejto pozícii?
- **Všeobecná otázka 5:** Koľko rokov celkovo pracujete v oblasti verejného obstarávania?
- **Všeobecná otázka 6:** Aký druh a akú úroveň odbornej prípravy súvisiacej s verejným obstarávaním ste absolvovali?

3.2. Otázky o vedomostiach a zručnostiach zodpovedajúcich kompetenciám ProcurComp^{EU}

Kompetencia 1: Plánovanie

- **Otázka o vedomostiach 1:** Ako dobre poznáte plán obstarávania, politické priority a rozpočet svojej organizácie?
- **Otázka o zručnostiach 1:** Do akej miery viete vypracovať plán obstarávania podľa dostupných rozpočtových zdrojov?

Kompetencia 2: Životný cyklus

- **Otázka o vedomostiach 2:** Ako dobre poznáte jednotlivé fázy životného cyklu obstarávania od fázy pred uverejnením obstarávania po fázu po zadaní zákazky?
- **Otázka o zručnostiach 2:** Do akej miery viete sledovať rôzne fázy životného cyklu obstarávania?

Kompetencia 3: Právne predpisy

- **Otázka o vedomostiach 3:** Ako dobre poznáte právne predpisy týkajúce sa verejného obstarávania a iných relevantných oblastí práva?
- **Otázka o zručnostiach 3:** Do akej miery viete uplatňovať konkrétne aspekty právnych predpisov v oblasti verejného obstarávania, ako aj iných právnych rámcov, ktoré majú vplyv na obstarávanie?

Kompetencia 4: Elektronické obstarávanie a iné nástroje informačných technológií

- **Otázka o vedomostiach 4:** Ako dobre poznáte elektronické obstarávanie a iné systémy a nástroje informačných technológií?
- **Otázka o zručnostiach 4:** Do akej miery viete používať elektronické obstarávanie a iné systémy a nástroje informačných technológií?

Kompetencia 5: Udržateľné obstarávanie

- **Otázka o vedomostiach 5:** Ako dobre poznáte príslušné politiky udržateľnosti a viete, ako ich presadzovať?
- **Otázka o zručnostiach 5:** Ako dobre viete do procesu obstarávania začleniť udržateľné ciele stanovené organizáciou a vnútroštátnymi politikami?

Kompetencia 6: Inovačné obstarávanie

- **Otázka o vedomostiach 6:** Ako dobre poznáte príslušné inovačné politiky a viete, ako ich presadzovať?
- **Otázka o zručnostiach 6:** Do akej miery viete do procesu obstarávania začleniť inovačné ciele stanovené organizáciou a vnútroštátnymi politikami?

Kompetencia 7: Kategórie

- **Otázka o vedomostiach 7:** Ako dobre poznáte vlastnosti a špecifiká jednej alebo viacerých konkrétnych kategórií tovaru, služieb alebo prác?
- **Otázka o zručnostiach 7:** Do akej miery viete čo najviac získať z jednej alebo viacerých kategórií tovaru, služieb alebo prác?

Kompetencia 8: Riadenie dodávateľov

- **Otázka o vedomostiach 8:** Ako dobre poznáte stratégie a procesy riadenia dodávateľov?
- **Otázka o zručnostiach 8:** Do akej miery viete rozvíjať, riadiť a udržiavať vzťah s dodávateľmi pri rešpektovaní zásad verejného obstarávania?

Kompetencia 9: Rokovania

- **Otázka o vedomostiach 9:** Ako dobre poznáte procesy rokovaní relevantné vo verejnom obstarávaní?
- **Otázka o zručnostiach 9:** Do akej miery viete uplatňovať stratégie procesov rokovaní vo fázach obstarávania a pri riadení zmlúv v súlade so zásadami verejného obstarávania a s etickými normami?

Kompetencia 10: Posúdenie potrieb

- **Otázka o vedomostiach 10:** Ako dobre poznáte nástroje a metódy na identifikovanie potrieb?
- **Otázka o zručnostiach 10:** Do akej miery dokážete uplatňovať metódy a nástroje posudzovania potrieb na určenie potrieb organizácie a koncových používateľov v súvislosti s predmetom obstarávania?

Kompetencia 11: Analýza trhu a zapojenie trhu

- **Otázka o vedomostiach 11:** Ako dobre poznáte nástroje na analýzu trhu a vhodné techniky na zapojenie trhu?
- **Otázka o zručnostiach 11:** Do akej miery viete používať metódy na analýzu trhu a zapojenie trhu s cieľom pochopiť vlastnosti a trendy dodávateľského trhu?

Kompetencia 12: Stratégia obstarávania

- **Otázka o vedomostiach 12:** Ako dobre poznáte rôzne stratégie obstarávania, ako sú druhy postupov, rozdeľovanie na časti a druhy zmlúv?
- **Otázka o zručnostiach 12:** Do akej miery dokážete zo škály dostupných stratégií obstarávania určiť tú, ktorá najlepšie vyhovuje danému obstarávaniu pri dosiahnutí cieľov organizácie?

Kompetencia 13: Technické špecifikácie

- **Otázka o vedomostiach 13:** Ako dobre poznáte požiadavky vzťahujúce sa na vypracovanie technických špecifikácií?
- **Otázka o zručnostiach 13:** Do akej miery viete vypracovať technické špecifikácie, ktoré potenciálnym uchádzačom umožňujú predložiť realistické ponuky, ktorými sa riešia potreby organizácie?

Kompetencia 14: Súťažné podklady

- **Otázka o vedomostiach 14:** Ako dobre poznáte požiadavky vzťahujúce sa na prípravu súťažných podkladov?
- **Otázka o zručnostiach 14:** Do akej miery viete pripraviť súťažné podklady vrátane vhodných kritérií vylúčenia, podmienok účasti a kritérií na vyhodnotenie ponúk?

Kompetencia 15: Vyhodnotenie ponúk

- **Otázka o vedomostiach 15:** Ako dobre poznáte proces hodnotenia?
- **Otázka o zručnostiach 15:** Do akej miery viete objektívne a transparentne vyhodnotiť ponuky na základe vopred vymedzených kritérií?

Kompetencia 16: Riadenie zmluvy

- **Otázka o vedomostiach 16:** Ako dobre poznáte zásady riadenia zmlúv?
- **Otázka o zručnostiach 16:** Do akej miery viete dohliadať na plnenie zmluvy pri zabezpečovaní technickej zhody dodaného tovaru, práce alebo služby?

Kompetencia 17: Certifikácia a platby

- **Otázka o vedomostiach 17:** Ako dobre poznáte proces certifikácie a platieb?
- **Otázka o zručnostiach 17:** Do akej miery viete uplatňovať zásady overovania a rámec finančnej kontroly s cieľom overiť súlad verejnej zákazky s právnymi predpismi pred prístupom k platbe?

Kompetencia 18: Podávanie správ a hodnotenie

- **Otázka o vedomostiach 18:** Ako dobre poznáte nástroje a metódy na monitorovanie zákaziek?
- **Otázka o zručnostiach 18:** Do akej miery viete vyhodnotiť proces, výstupy a výsledky obstarávania s cieľom získať poznatky o tom, ako zlepšiť výkonnosť budúcich obstarávaní?

Kompetencia 19: Riešenie konfliktov/mediácia

- **Otázka o vedomostiach 19:** Ako dobre poznáte procesy riešenia konfliktov a mediácie a fungovanie systému preskúmania?
- **Otázka o zručnostiach 19:** Do akej miery viete predchádzať konfliktom, riešiť konflikty a vybavovať sťažnosti v rámci vnútroštátneho systému preskúmania?

Kompetencia 20: Adaptabilita a modernizácia

- **Otázka o vedomostiach 20:** Ako dobre poznáte metódy a nástroje riadenia zmeny?
- **Otázka o zručnostiach 20:** Do akej miery viete predvídať meniace sa úlohy a okolnosti, prispôbiť sa im a usilovať sa o sústavné vzdelávanie a rast?

Kompetencia 21: Analytické a kritické myslenie

- **Otázka o vedomostiach 21:** Ako dobre poznáte prístupy a nástroje analytického a kritického myslenia?
- **Otázka o zručnostiach 21:** Do akej miery viete používať analytické a kritické myslenie pri hodnotení informácie a/alebo situácie a riešení problémov?

Kompetencia 22: Komunikácia

- **Otázka o vedomostiach 22:** Ako dobre poznáte nástroje a metódy komunikácie a spôsoby uplatňovania zásad verejného obstarávania v rôznych komunikačných situáciách?
- **Otázka o zručnostiach 22:** Do akej miery viete efektívne komunikovať prispôbením komunikačného média a odkazu cieľovým poslucháčom pri súčasnom zabezpečení rešpektovania zásad verejného obstarávania?

Kompetencia 23: Etika a dodržiavanie predpisov

- **Otázka o vedomostiach 23:** Ako dobre poznáte procesné pravidlá a zásady, ako aj nástroje, kódexy a usmerňovacie dokumenty, ktoré pomáhajú zabezpečiť ich dodržiavanie?
- **Otázka o zručnostiach 23:** Do akej miery viete zabezpečiť dodržiavanie platných pravidiel, zásad a etických noriem verejného obstarávania?

Kompetencia 24: Spolupráca

- **Otázka o vedomostiach 24:** Ako dobre poznáte nástroje a metódy spolupráce?
- **Otázka o zručnostiach 24:** Do akej miery viete presadzovať inkluzívne a kolaboratívne myslenie a procesy?

Kompetencia 25: Riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami

- **Otázka o vedomostiach 25:** Ako dobre poznáte kľúčové koncepcie a metódy riadenia zainteresovaných strán?
- **Otázka o zručnostiach 25:** Do akej miery viete vytvoriť vzájomnú dôveru, ktorá prispieva k pevným vzťahom s internými a externými zainteresovanými stranami?

Kompetencia 26: Riadenie a vedenie tímu

- **Otázka o vedomostiach 26:** Ako dobre poznáte kľúčové koncepcie a metódy riadenia tímu?
- **Otázka o zručnostiach 26:** Do akej miery viete prispôbiť metódy a techniky riadenia a vedenia tímu a okolnostiam a vytvoriť tak priaznivé prostredie pre dosahovanie spoločných cieľov?

Kompetencia 27: Informovanosť o organizácii

- **Otázka o vedomostiach 27:** Ako dobre poznáte administratívnu štruktúru, postupy a procesy, vnútornú kultúru a právny a politický rámec svojej organizácie?
- **Otázka o zručnostiach 27:** Do akej miery viete pochopiť funkciu obstarávania a zároveň štruktúru a kultúru organizácie?

Kompetencia 28: Projektové riadenie

- **Otázka o vedomostiach 28:** Ako dobre poznáte nástroje a metódy projektového riadenia relevantné pre verejnú správu?
- **Otázka o zručnostiach 28:** Do akej miery viete uplatňovať nástroje a metódy projektového riadenia na efektívne vykonávanie postupu obstarávania a plnenie verejnej zákazky?

Kompetencia 29: Orientácia na výkonnosť

- **Otázka o vedomostiach 29:** Ako dobre poznáte stratégie a metódy riadenia nákladov a výkonnosti, ako aj kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI), ktoré pomáhajú odhaliť neefektívnosť a monitorovať finančnú výkonnosť obstarávania, a spôsob, akým sa v ňom dosahuje vhodný pomer ceny a kvality?
- **Otázka o zručnostiach 29:** Do akej miery dokážete uplatňovať stratégie a metódy obchodného riadenia a riadenia výkonnosti s cieľom maximalizovať pomer ceny a kvality verejných zákaziek?

Kompetencia 30: Riadenie rizík a vnútorná kontrola

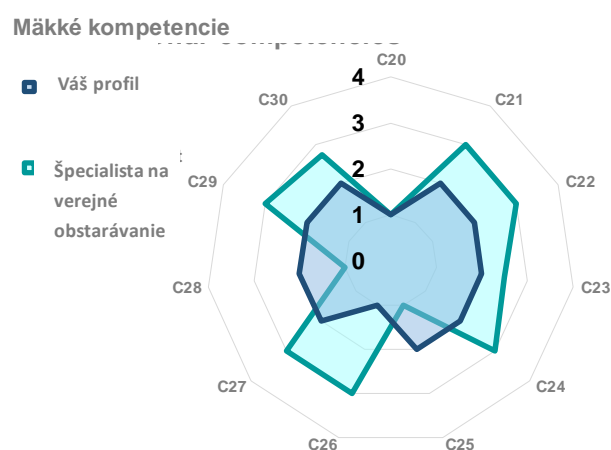
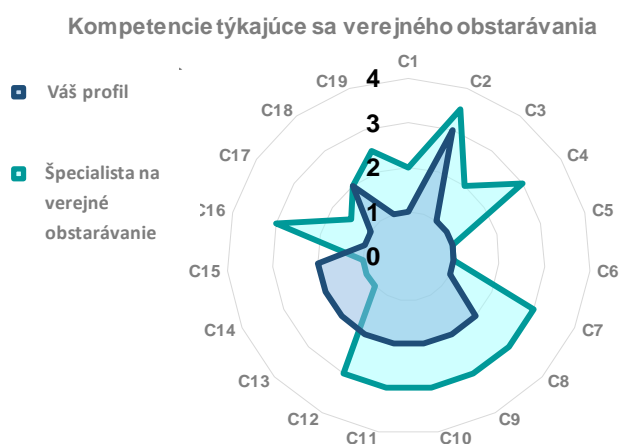
- **Otázka o vedomostiach 30a:** Ako dobre poznáte funkcie auditu a kontroly?
- **Otázka o zručnostiach 30a:** Do akej miery viete vykonávať rôzne funkcie preverky, kontroly, auditu a hodnotenia, ktoré sa uplatňujú na verejné obstarávanie?
- **Otázka o vedomostiach 30b:** Ako dobre poznáte nástroje a metódy na riadenie auditorského rizika?
- **Otázka o zručnostiach 30b:** Do akej miery viete pozorne monitorovať riziká a uplatňovať zmierňujúce opatrenia a aktívne prístupy v záujme ochrany záujmov organizácie?

4. ČASŤ VÝSLEDKY HODNOTENIA

4.1. Výsledky individuálneho hodnotenia

Výsledky individuálneho hodnotenia sa môžu zobraziť formou radarového grafu, ktorý vyjadruje bodové hodnotenie pre kompetencie týkajúce sa verejného obstarávania a mäkké kompetencie. Pri každej kompetencii sa v grafe uvádza **cieľová úroveň spôsobilosti** stanovená pre daný profil pracovného miesta a **skutočné bodové hodnotenie**, ktoré osoba dosiahla pri tejto kompetencii.

Jednotlivci tak môžu rýchlo zistiť, v ktorých oblastiach ich súčasná úroveň spôsobilosti spĺňa cieľovú úroveň, prekračuje cieľovú úroveň alebo nedosahuje cieľovú úroveň ich profilu pracovného miesta. Jednotlivci môžu akékoľvek zistené nedostatky využiť na podporu vlastnej kariéry a profesijného rozvoja, napr. vyhľadáním cieľených činností vzdelávania a rozvoja. V rámci organizácie môžu jednotlivci využiť svoje výsledky na to, aby svojmu vedeniu odôvodnili účasť na určitých školeniach s cieľom rozšíriť si kompetencie a rozvíjať nové zručnosti, ktoré budú prínosom aj pre organizáciu.



4.2. Výsledky hodnotenia profilu

Výsledky **hodnotenia profilu** je možné získať agregáciou výsledkov hodnotení všetkých osôb, ktoré patria k tomu istému profilu pracovného miesta.

Pri každom profile pracovného miesta sa môžu vypočítať tieto výsledky:

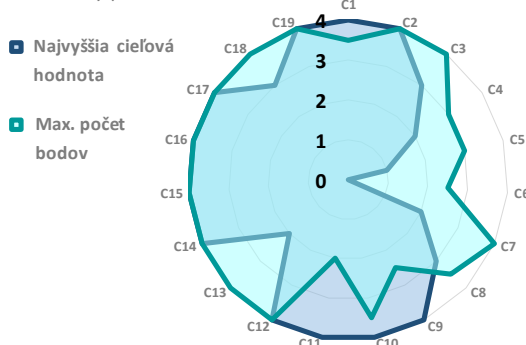
- **cieľové bodové hodnotenie:** cieľová úroveň stanovená pre kompetenciu v prípade konkrétneho profilu pracovného miesta,
- **priemerné bodové hodnotenie:** priemer všetkých výsledkov individuálnych hodnotení v prípade toho istého profilu,
- **maximálny počet bodov:** maximálny počet bodov, ktoré získal jednotlivec s rovnakým profilom.

Priemerné bodové hodnotenie pomáha určiť vzorce silných a slabých stránok medzi všetkými členmi tímu daného profilu v organizácii. Organizácia teda môže vidieť, či existujú kompetencie, v ktorých odborníci s konkrétnou rolou vo všeobecnosti presahujú alebo nedosahujú cieľovú úroveň spôsobilosti. Tieto informácie sú osobitne cenné na strategickej úrovni, keďže vedenie informujú o tom, kde je organizácia mimoriadne silná alebo kde musí investovať do dlhodobjšieho budovania kapacít.

Maximálny počet bodov umožňuje organizácii odpovedať na úplne inú otázku: má niektorý člen tímu s daným profilom najvyššiu úroveň spôsobilosti, ktorú organizácia určila ako potrebnú pri jednotlivých kompetenciách? Na rozdiel od nedostatku v priemernom bodovom hodnotení si zistenie, že nikto v organizácii nemá v tejto úlohe najvyššiu cieľovú úroveň spôsobilosti, môže vyžadovať bezprostrednejšie opatrenie na riešenie tohto nedostatku. Osobitne výrazné je to v prípade špecializovaných profilov pracovných miest, ako je napríklad právny expert alebo správca zmluvy, od ktorých sa očakáva, že prinesú osobitné vedomosti alebo zručnosti, ktoré nie sú prítomné inde v organizácii.

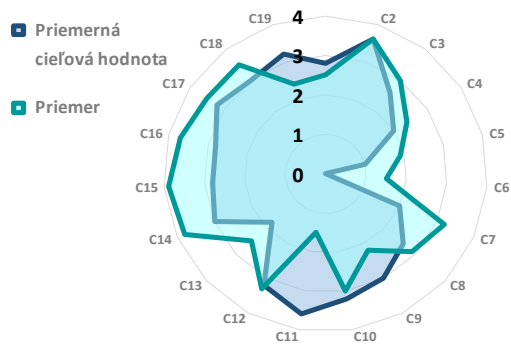
Kompetencie týkajúce sa verejného obstarávania

Maximálny počet bodov



Kompetencie týkajúce sa verejného obstarávania

Priemerné bodové hodnotenie



4.3. Výsledky hodnotenia organizácie

Výsledky hodnotenia organizácie je možné vypočítať agregáciou všetkých výsledkov individuálneho hodnotenia. Výsledky sa môžu zobrazit napríklad v štyroch radarových grafoch: dvoch pre kompetencie týkajúce sa verejného obstarávania a dvoch pre mäkké kompetencie.

Pri každej kompetencii sa v grafoch uvedie:

- **najvyššia cieľová hodnota:** najvyššia cieľová úroveň pre všetky profily pracovných miest spolu,
- **maximálny počet bodov:** najvyššie dosiahnuté bodové hodnotenie,
- **priemerná cieľová hodnota:** priemer všetkých cieľových úrovní spôsobilosti,
- **priemerné bodové hodnotenie:** priemer výsledkov všetkých profilov.

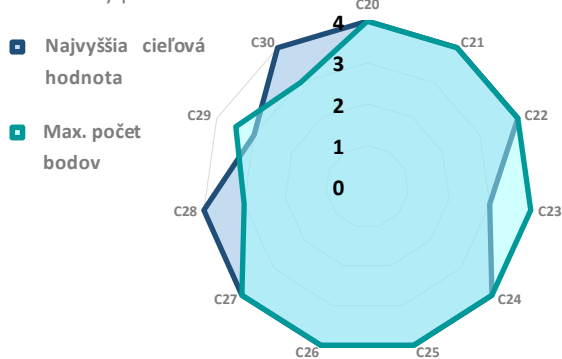
Tieto dva súbory bodových hodnotení pomáhajú pri riešení rôznych organizačných otázok.

Maximálny počet bodov umožňuje organizácii odpovedať na úplne inú otázku: má niekto v organizácii najvyššiu úroveň spôsobilosti, ktorú organizácia určila ako potrebnú v jednotlivých kompetenciách? Na rozdiel od nedostatku v priemernom bodovom hodnotení si zistenie, že nikto v organizácii nemá najvyššiu cieľovú úroveň spôsobilosti, môže vyžadovať bezprostrednejšie opatrenie na riešenie tohto nedostatku.

Priemerné bodové hodnotenie pomáha určiť vzorce silných a slabých stránok v organizácii. Organizácia teda môže vidieť, či existujú kompetencie, v ktorých viacerí jednotlivci presahujú alebo nedosahujú cieľovú úroveň spôsobilosti. Tieto informácie sú osobitne cenné na strategickej úrovni, keďže vedenie informujú o tom, kde je organizácia mimoriadne silná alebo kde musí investovať do dlhodobejšieho budovania kapacít.

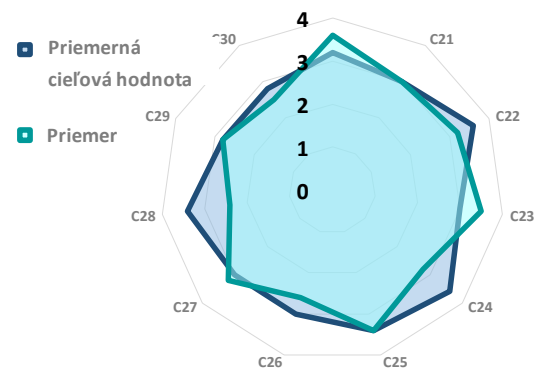
Mäkké kompetencie

Maximálny počet bodov



Mäkké kompetencie

Priemerné bodové hodnotenie



ProcurComp^{EU}

Európsky rámec kompetencií pre odborníkov v oblasti verejného obstarávania

ČASŤ III. VŠEOBECNÉ UČEBNÉ OSNOVY ODBORNEJ PRÍPRAVY

ČASŤ III. Všeobecné učebné osnovy odbornej prípravy PROCURCOMP^{EU}

1. ČO SÚ TO VŠEOBECNÉ UČEBNÉ OSNOVY ODBORNEJ PRÍPRAVY?

Všeobecné učebné osnovy odbornej prípravy ProcurComp^{EU} sú jedným z nástrojov balíka ProcurComp^{EU}. Vypracované boli na základe matice kompetencií ProcurComp^{EU} a nadväzujú na 30 kompetencií, ktoré sú v nej uvedené.

Zatiaľ čo v matici kompetencií sú uvedené rôzne úrovne príslušných vedomostí a zručností, ktorými by odborníci v oblasti verejného obstarávania mali disponovať na riadne vykonávanie svojej práce, v učebných osnovách odbornej prípravy je načrtnutý obsah školení, prostredníctvom ktorých sa môžu rozvíjať kompetencie týkajúce sa verejného obstarávania a profesionálne kompetencie uvedené v matici kompetencií.

Konkrétnejšie sa v nich opisuje štandardný obsah odbornej prípravy a vzdelávacie výstupy pre 30 školiacich modulov založených na kompetenciách uvedených v matici kompetencií (pozri tabuľku 1).

1.1. Cieľ všeobecných učebných osnov odbornej prípravy ProcurComp^{EU}

Z pohľadu organizácií alebo inštitúcií predstavujú učebné osnovy odbornej prípravy **návrh štandardného obsahu odbornej prípravy**, ktorý môžu organizácie pôsobiace v oblasti verejného obstarávania, orgány verejnej správy, vysoké školy, inštitúcie odbornej prípravy a certifikačné inštitúcie použiť ako základ na vypracovanie programov odbornej prípravy v oblasti verejného obstarávania zameraných na odborníkov.

1.2. Štruktúra všeobecných učebných osnov odbornej prípravy ProcurComp^{EU}

V **školiacich moduloch** sa uvádza opis dotknutých kompetencií, zoznam tém odbornej prípravy, ktoré by sa mali preberať na kurze odbornej prípravy, a očakávané vzdelávacie výstupy.

Štruktúra každého školiaceho modulu je takáto:

opis kompetencie: stručné vysvetlenie kompetencie, na ktorú sa vzťahuje školiaci modul, a vedomostí potrebných na zvládnutie kompetencie,

témy odbornej prípravy: tematické oblasti a témy, ktoré by mali byť zahrnuté do školiaceho modulu,

vzdelávacie výstupy: očakávané vedomosti a zručnosti, ktoré by absolventi odbornej prípravy mali po jej ukončení chápať a vedieť uplatňovať na primeranej úrovni.

1.3. Metódy odbornej prípravy a vzdelávania zamerané na úroveň spôsobilosti

Na základe týchto učebných osnov odbornej prípravy sa vypracuje obsah školiacich modulov týkajúcich sa štyroch rôznych úrovní spôsobilosti uvedených v matici kompetencií ProcurComp^{EU}. Témy odbornej prípravy budú na všetkých

štyroch úrovniach rovnaké, ale na účinné poskytovanie odbornej prípravy, ktorou sa podporí rozvoj kompetencií zo základnej na expertnú úroveň, však bude potrebné použiť **rôzne vzdelávacie metódy**.

Pri vedení školení na základe učebných osnov odbornej prípravy možno uplatniť celé spektrum metód odbornej prípravy a vzdelávania, ako napríklad:

- úvodné semináre a cvičenia,
- konferencie a skupiny odborníkov na vysokej úrovni,
- odborná príprava v učebni,
- učenie sa na internete,
- štruktúrované moduly elektronického učenia sa,
- odborná príprava na pracovisku a
- odborné vedenie (koučing).

Učebné osnovy odbornej prípravy majú byť **flexibilným nástrojom** a neukladá sa v nich povinnosť použiť niektorú konkrétnu vzdelávaciu metódu určenú pre danú úroveň odbornej prípravy. Aj keď niektoré metódy odbornej prípravy sú vhodnejšie pre určité úrovne odbornej prípravy (napr. úvodné semináre a cvičenia sú obvyklým prostriedkom nadobúdania základnej informovanosti, zatiaľ čo v prípade vyššej úrovne spôsobilosti budú vzdelávacími metódami skôr partnerské učenie sa, výmena osvedčených postupov, špecializované semináre atď.), je na používateľoch všeobecných učebných osnov odbornej prípravy ProcurComp^{EU}, aby vymedzili a rozhodli, ktoré metódy odbornej prípravy a vzdelávania sú najvhodnejšie pre program odbornej prípravy, ktorý vytvárajú.

Podobne aj vzdelávacie výstupy uvedené v tomto dokumente sú len orientačné a mali by sa chápať ako východisko pre vývoj a prispôsobovanie obsahu odbornej prípravy podľa konkrétnych vnútroštátnych alebo organizačných súvislostí, ako aj z hľadiska osobitných cieľov odbornej prípravy, cieľovej skupiny, úrovni spôsobilosti a učebných metód. Keďže existujú rôzne spôsoby prístupu k vzdelávacím výstupom, usmernenia sa nachádzajú v príručke o vymedzení, vypracovaní a uplatňovaní vzdelávacích výstupov.²⁰ Európsky kvalifikačný rámec tiež môže poslúžiť ako nástroj na zabezpečenie súladu medzi typmi a úrovňami kvalifikácií v Únii.²¹

²⁰ Cedefop (2017). *Defining, writing and applying learning outcomes: a European handbook* (Vymedzenie, vypracovanie a uplatňovanie vzdelávacích výstupov: európska príručka); https://www.cedefop.europa.eu/files/4156_en.pdf.

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

2. VŠEOBECNÉ MODULY ODBORNEJ PRÍPRAVY PROCURCOMP^{EU}

ŠKOLIACI MODUL Č. 1. PLÁNOVANIE OBSTARÁVANIA

OPIS KOMPETENCIE

Naformulovanie, vypracovanie a vykonanie **plánu verejného obstarávania**, v ktorom sa uvádza, kde a ako sa má verejné obstarávanie použiť na nákladovo efektívny nákup požadovaného tovaru, služieb alebo prác v súlade s požadovaným vplyvom politiky. Malo by sa pri tom prihliadať na tieto aspekty:

- politické priority a priority politik organizácie,
- príslušné politiky na vnútroštátnej úrovni,
- prijaté rozpočtové plány a dostupné zdroje,
- skutočnosť, či je verejné obstarávanie správnu alternatívou na splnenie určenej potreby,
- potreba stanovenia priorít a riadenia časového harmonogramu a
- potenciálne príležitosti a riziká v procese vykonávania.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť priorít plánovania verejného obstarávania a politik organizácie vrátane rozpočtových plánov a alternatív vykonávania, ako aj príslušných politik na vnútroštátnej úrovni.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Politické priority a priority politik organizácie a prepojenie na príslušné politiky na vnútroštátnej úrovni
- Procesy verejného obstarávania a časové harmonogramy na presné plánovanie
- Prijaté rozpočtové plány, rozpočtový cyklus organizácie a dostupné zdroje
- Potreba stanovenia priorít a riadenia časového harmonogramu
- Potenciálne príležitosti a riziká v procese vykonávania

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Proces získavania a konsolidácie vstupov a príspevkov z rôznych oddelení v závislosti od ich funkcií v organizácii s cieľom určiť potreby a zdroje
- Stanovenie priorít na zosúladenie s dostupnými zdrojmi, hľadanie možností na kombinovanie potrieb a dosiahnutie úspor z rozsahu
- Vykonanie analýzy silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození (SWOT) z pohľadu organizácie a hospodárskych subjektov
- Posúdenie, či je verejné obstarávanie správnu alternatívou na splnenie určenej potreby, a zosúladenie projektov verejného obstarávania s rozpočtom organizácie
- Určenie potenciálnych rizík vykonávania a príprava plánu na zmiernenie rizík (porovnaj špecializovaný modul)
- Príprava a vypracovanie plánu verejného obstarávania v organizácii so zameraním na výsledky politik a prevádzkové výsledky
- Posúdenie vykonávania predchádzajúcich plánov verejného obstarávania a podávanie správ o ňom
- Posúdenie vyspelosti funkcie/oddelenia verejného obstarávania v organizácii a navrhnutie vízie do budúcnosti a zodpovedajúcej stratégie rozvoja

ŠKOLIACI MODUL Č. 2. ŽIVOTNÝ CYKLUS OBSTARÁVANIA

OPIS KOMPETENCIE

Životný cyklus obstarávania zahŕňa rôzne fázy od plánovania a fázy pred zverejnením obstarávania po fázu po zadaní zákazky a riadenie zmluvy. Každý krok má vplyv na povahu nasledujúcich krokov. Pochopenie celkového životného cyklu a interakcií medzi krokmi v rámci množstva procesov je nevyhnutné na vypracovanie a vykonávanie spoľahlivých postupov verejného obstarávania. Umožňuje predvídať riziká a príležitosti, a tým zlepšovať efektívnosť a pomer ceny a kvality.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť životného cyklu obstarávania od fázy pred uverejnením obstarávania po fázu po zadaní zákazky, ako aj znalosť vzájomnej interakcie medzi fázami.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Kroky, úlohy a procesy v životnom cykle verejného obstarávania a spôsoby ich vzájomnej interakcie
- Bežné výzvy týkajúce sa prepojení medzi rôznymi fázami životného cyklu verejného obstarávania
- Osvedčené postupy pri riadení životného cyklu verejného obstarávania, napríklad nástroje sledovania, komunikácia a sústavné zlepšovanie
- Vnútorne rámce organizácie v procesoch verejného obstarávania

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Chápanie krokov, úloh a procesov v životnom cykle verejného obstarávania a spôsobov ich vzájomnej interakcie
- Vykonávanie rôznych fáz životného cyklu verejného obstarávania, chápanie spôsobov ich vzájomnej interakcie
- Využívanie príležitostí a predvídanie rizík počas iných krokov
- Predvídanie rizík a výziev medzi jednotlivými krokmi
- Monitorovanie vykonávania rôznych krokov a podávanie správ o ňom
- Začleňovanie poznatkov získaných z minulých postupov
- Zabezpečovanie prenosu vedomostí medzi rôznymi fázami
- Identifikovanie prevádzkovej neefektívnosti v predchádzajúcich obstarávaníach
- Formovanie politik organizácie a interných nástrojov na využitie prepojení medzi fázami verejného obstarávania s cieľom dosiahnuť maximálnu efektívnosť
- Stanovenie cieľov a stratégií organizácie na zlepšenie celkového prístupu k verejnému obstarávaniu v rámci organizácie

ŠKOLIACI MODUL Č. 3. PRÁVNE PREDPISY V OBLASTI VEREJNÉHO OBSTARÁVANIA

OPIS KOMPETENCIE

Odborníci v oblasti verejného obstarávania musia chápať a vedieť uplatňovať príslušné **právne rámce na vnútroštátnej úrovni a úrovni EÚ** a zásady nediskriminácie, rovnakého zaobchádzania, transparentnosti, proporcionality a správneho finančného riadenia. K tomu patria sprievodné oblasti práva a politiky, napr.:

- právo hospodárskej súťaže, správne, zmluvné, environmentálne, sociálne a pracovné právo, povinnosti týkajúce sa prístupnosti a práva duševného vlastníctva,
- pravidlá EÚ v oblasti financovania, tvorby rozpočtu a účtovníctva,
- nápravné opatrenia,
- opatrenia na boj proti korupcii a boj proti podvodom,
- všetky príslušné medzinárodné záväzky.

Znalosť právnych predpisov je nevyhnutná aj na pochopenie a zabezpečenie požadovaného vplyvu na systém verejného obstarávania a na dodávateľské reťazce.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť právnych predpisov v oblasti verejného obstarávania na vnútroštátnej úrovni a úrovni EÚ, ako aj sprievodných oblastí práva a ich dôsledkov pre verejné obstarávanie.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Základné zásady verejného obstarávania
- Úprava verejného obstarávania na úrovni EÚ, vnútroštátnej úrovni a nižších úrovniach verejnej správy
- Sprievodné oblasti práva vrátane práva hospodárskej súťaže, správneho, zmluvného, environmentálneho, sociálneho a pracovného práva, povinnosti týkajúce sa prístupnosti a práv duševného vlastníctva
- Pravidlá EÚ v oblasti financovania, tvorby rozpočtu a účtovníctva
- Nápravné opatrenia
- Právne predpisy a požiadavky týkajúce sa boja proti korupcii a boja proti podvodom
- Všetky príslušné medzinárodné záväzky

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Pochopenie spôsobu regulácie verejného obstarávania na úrovni EÚ, vnútroštátnej úrovni a v príslušných prípadoch na nižších úrovniach verejnej správy a spôsobu monitorovania vývoja v oblasti právnych predpisov
- Pochopenie dôsledkov a vplyvu práva verejného obstarávania na systém verejného obstarávania a dodávateľský reťazec
- Pochopenie a orientácia v sprievodných právnych predpisoch súvisiacich s verejným obstarávaním (vrátane práva hospodárskej súťaže, správneho, zmluvného, trestného, environmentálneho, sociálneho, pracovného a rozpočtového práva, ako aj povinností týkajúcich sa prístupnosti a práv duševného vlastníctva)
- Určovanie a využívanie príslušnej judikatúry Súdneho dvora Európskej únie pri prijímaní rozhodnutí v procese verejného obstarávania
- Navrhovanie systémov, nástrojov a postupov na presadzovanie dodržiavania pravidiel a postupov

ŠKOLIACI MODUL Č. 4. ELEKTRONICKÉ OBSTARÁVANIE A INÉ NÁSTROJE INFORMAČNÝCH TECHNOLOGIÍ

OPIS KOMPETENCIE

Elektronické obstarávanie a iné systémy a nástroje informačných technológií slúžia na podporu životného cyklu verejného obstarávania od uverejnenia výzvy na predkladanie ponúk až po záverečnú platbu. Vďaka nim sa znižuje administratívne zaťaženie, zlepšuje sa efektívnosť a posilňuje transparentnosť a zodpovednosť v postupoch verejného obstarávania. Ku kľúčovým nástrojom patria:

- nástroje prípravnej fázy, napr. platforma TED a vnútroštátne platformy pre verejné obstarávanie, elektronické oznamovanie, štandardizované súťažné podklady a šablóny,
- nástroje fázy predkladania ponúk, napr. elektronické predkladanie ponúk, jednotný európsky dokument pre obstarávanie, online archív osvedčení e-Certis,
- nástroje fázy vyhodnotenia ponúk, napr. elektronické katalógy, platformy elektronického obstarávania, dynamické nákupné systémy, aukčné systémy a elektronická fakturácia,
- iné nástroje informačných technológií pre transparentnosť údajov, na boj proti podvodom a boj proti korupcii, napríklad obchodné registre a registre verejných zákaziek.

Digitálna transformácia verejného obstarávania si vyžaduje sústavný aktívny prístup na využívanie najlepších dostupných nástrojov. Zároveň si vyžaduje sústavnú odbornú prípravu.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť platforiem a funkcií elektronického obstarávania používaných v organizácii vrátane vnútroštátnych systémov obstarávania a systémov obstarávania EÚ, ako aj iných príslušných systémov a nástrojov informačných technológií.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Vnútroštátne systémy elektronického obstarávania a systémy elektronického obstarávania na úrovni EÚ
- Kľúčové nástroje elektronického obstarávania, napríklad elektronické oznamovanie, elektronické predkladanie ponúk, elektronické vyhodnotenie ponúk a elektronická fakturácia
- Ukazovatele elektronického obstarávania, ktoré sa môžu použiť na vypracovanie štatistickej analýzy pre organizácie
- Pravidlá transparentnosti vo verejnom obstarávaní a dostupnosť IKT

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Používanie dostupných systémov a nástrojov elektronického obstarávania na vykonávanie postupov verejného obstarávania
- Využívanie iných nástrojov informačných technológií (napr. registre zmlúv, nástroj Arachne), ktoré môžu pomôcť zabezpečiť väčšiu transparentnosť a predchádzať korupcii vo verejnom obstarávaní a/alebo ju zisťovať
- V príslušných prípadoch využívanie pokročilejších možností elektronického obstarávania, napríklad systémov riadenia predajcov, elektronických aukcií a elektronických katalógov
- Analýza a využívanie údajov získaných prostredníctvom systémov elektronického obstarávania na zlepšenie postupov a procesov organizácie
- Vytváranie ukazovateľov elektronického obstarávania pre organizáciu
- Vyhľadávanie nových nástrojov informačných technológií, ktorými by sa mohla zvýšiť efektívnosť verejného obstarávania v organizácii vrátane dostupnosti IKT
- Stanovenie stratégie a postupov organizácie na využívanie elektronického obstarávania a iných nástrojov informačných technológií

ŠKOLIACI MODUL Č. 5. UDRŽATEĽNÉ OBSTARÁVANIE

OPIS KOMPETENCIE

V rámci **udržateľného verejného obstarávania** sa do postupov obstarávania začleňujú strategické ciele verejnej politiky, napríklad zelené verejné obstarávanie (GPP), sociálne zodpovedné verejné obstarávanie (SRPP) a zabezpečenie skutočnej hospodárskej súťaže a účasti MSP. Prispieva k zníženiu vplyvu obstarávania na životné prostredie, k dosahovaniu sociálnych cieľov a k zlepšovaniu pomeru ceny a kvality pre organizáciu a pre spoločnosť všeobecne. Ciele v oblasti udržateľnosti sa môžu plniť mnohými spôsobmi:

- kritériá vylúčenia, podľa ktorých sa od dodávateľov a subdodávateľov vyžaduje minimálna úroveň dodržiavania environmentálneho a sociálneho práva,
- podmienky účasti, podľa ktorých sa overuje spôsobilosť uchádzača dosahovať environmentálne a sociálne ciele, technické špecifikácie, ktoré zahŕňajú sociálne a environmentálne aspekty, napríklad požiadavky na získanie značky alebo udržateľné výrobné procesy,
- metódy hodnotenia, napríklad náklady na životný cyklus a používanie environmentálnych alebo sociálnych kritérií na vyhodnotenie ponúk,
- doložky o plnení zmluvy umožňujúce monitorovať a presadzovať vysoké normy udržateľnosti,
- právne predpisy pre jednotlivé odvetvia, ktorými sa vyžadujú napríklad minimálne normy v oblasti energetickej efektívnosti, ako aj horizontálne pravidlá, napríklad povinnosti týkajúce sa prístupnosti,
- ekologické alebo sociálne akčné plány na úrovni členských štátov, v ktorých sa uvádzajú podporné opatrenia alebo stanovujú ciele.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť cieľov organizácie v oblasti udržateľnosti (environmentálnych a sociálnych) a súvisiacich vnútroštátnych politík, ako aj dostupných nástrojov, noriem a metód na ich začlenenie do procesu obstarávania.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Zásady a normy zeleného verejného obstarávania a sociálne zodpovedného verejného obstarávania vrátane zásad a noriem uľahčujúcich účasť MSP a sociálnych podnikov
- Ekologický a sociálny akčný plán a ciele na vnútroštátnej úrovni
- Aspekty udržateľnosti, udržateľné podmienky účasti a kritériá na vyhodnotenie ponúk a povinnosti týkajúce sa prístupnosti
- Nástroje, metódy a riešenia na podporu udržateľného obstarávania, napríklad metódy nákladov na životný cyklus a značky
- Príklady právnych predpisov pre jednotlivé odvetvia

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Pochopenie a predvídanie potenciálnych výziev a očakávaných prínosov udržateľného obstarávania
- Vyhľadávanie príležitostí, pri ktorých sa ciele v oblasti udržateľnosti môžu prejaviť v postupoch obstarávania
- Používanie nástrojov, metód a riešení na podporu udržateľného obstarávania, napríklad noriem, metód nákladov na životný cyklus a značiek
- Vymedzenie podmienok účasti a kritérií na vyhodnotenie ponúk vhodných z hľadiska zeleného verejného obstarávania, sociálne zodpovedného verejného obstarávania a MSP
- Zabezpečenie dodržiavania povinností týkajúcich sa prístupnosti
- Začlenenie doložiek o plnení zmluvy a kritérií na vyhodnotenie ponúk vhodných z hľadiska zeleného verejného obstarávania, sociálne zodpovedného verejného obstarávania a MSP do súťažných podkladov
- Použitie vyhradených zákaziek na uľahčenie prístupu operátorov s pozitívnym sociálnym vplyvom k príležitostiam v oblasti verejného obstarávania
- Zachovávanie prístupu na trh pre dodávateľov, a to aj napriek používaniu kritérií šetrnosti k životnému prostrediu
- Komunikovanie požiadaviek zeleného verejného obstarávania a sociálne zodpovedného verejného obstarávania na trhu a zviditeľňovanie činnosti v oblasti udržateľného obstarávania
- Navrhovanie a prispôbovanie realistických politík a cieľov udržateľného obstarávania pre organizáciu
- Pridelovanie zdrojov a rozpočtu na zelené verejné obstarávanie a sociálne zodpovedné verejné obstarávanie

ŠKOLIACI MODUL Č. 6. INOVAČNÉ OBSTARÁVANIE

OPIS KOMPETENCIE

Inovačné obstarávanie je verejné obstarávanie, ktoré zahŕňa buď:

- nákup procesu inovácie (napr. nákup služieb v oblasti výskumu a vývoja), alebo
- nákup výsledkov inovácie, ktoré vytvoril niekto iný (t. j. nákup inovačných riešení).

Inovačné obstarávanie pomáha modernizovať verejné služby, pričom vytvára podnikom príležitosti na rozvoj nových trhov. Vytvorením výhľadovo orientovanej stratégie inovačného obstarávania a zvažovaním alternatívnych konkurenčných riešení môžu verejní obstarávatelia podnecovať inovácie zo strany dopytu s cieľom uspokojovať krátkodobé, ako aj strednodobé až dlhodobé potreby. Prostredníctvom vhodne navrhutej stratégie inovačného obstarávania sa zníži riziko nízkej výkonnosti alebo nevýkonnosti nakúpených inovácií, keďže sa zabezpečí prístup založený na jednotlivých krokoch od návrhu riešenia, vytvorenia prototypu a vývoja až po vývoj a testovanie výrobku.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť cieľov organizácie v oblasti inovácií a súvisiacich vnútroštátnych politík, ako aj dostupných nástrojov a metód na ich začlenenie do procesu obstarávania.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Zásady inovačného obstarávania
- Vnútroštátne ciele, úlohy, stratégie a akčné plány v oblasti inovácie
- Dostupné nástroje a metódy na začlenenie cieľov v oblasti inovácie do procesov obstarávania
- Postupy týkajúce sa obstarávania v oblasti výskumu a vývoja: obstarávanie vo fáze pred komerčným využitím a postupy inovatívneho partnerstva
- Súťažný dialóg
- Stratégie na včasnú zapojenie trhu, najmä predbežné trhové konzultácie

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Podpora vykonávania postupov inovačného obstarávania
- Pochopenie spôsobov, akými sa vykonávajú aspekty inovačného obstarávania a aké sú ich prínosy
- Vyhľadávanie a využívanie príležitostí, ako otvoriť naplánované postupy obstarávania pre inovačnejších dodávateľov
- Uplatňovanie rozličných techník na začatie akéhokoľvek typu postupu verejného obstarávania a zadanie zákazky v prípade inovačných ponúk (napr. funkčné špecifikácie, varianty, podmienky účasti a kritériá na vyhodnotenie ponúk priaznivé z hľadiska inovácií, normy, značky kvality, kľúčové ukazovatele výkonnosti a podmienky práv duševného vlastníctva)
- Vypracovanie zdôvodnenia obstarávania vo fáze pred komerčným využitím a verejného obstarávania inovačných riešení
- Vedenie obstarávania vo fáze pred komerčným využitím a postupov inovatívneho partnerstva
- Vyhľadávanie a využívanie príležitostí na zvýšenie pákového efektu plánu obstarávania organizácie s cieľom podnietiť inovácie na trhu
- Vykonávanie pokročilých postupov inovačného obstarávania, ako je napríklad súťažný dialóg
- Začleňovanie cieľov a politík inovačného obstarávania do vízie a stratégie organizácie
- Informovanie trhu o strednodobom až dlhodobom pláne a cieľoch a zhromažďovanie spätnej väzby z trhu týkajúcej sa cieľov obstarávania

ŠKOLIACI MODUL Č. 7. KATEGÓRIE

OPIS KOMPETENCIE

Odborné znalosti týkajúce sa jednotlivých kategórií sú jadrom postupu obstarávania. Je nevyhnutné dobre pochopiť vlastnosti danej kategórie tovaru, služieb alebo prác, ktoré sa majú obstarávať, a to aj prostredníctvom zapojenia expertov a zainteresovaných strán (odborníkov a koncových používateľov). Stratégia obstarávania a súťažné podklady musia byť prispôsobené tak, aby spĺňali určenú potrebu a maximalizovali pomer ceny a kvality.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť vlastností a špecifik týkajúcich sa jednej alebo viacerých kategórií tovaru, služieb alebo prác vrátane dodávateľov, technických parametrov a trhových podmienok.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Pokročilé metódy a zdroje prieskumu trhu
- Stratégie a analýzy riadenia kategórií
- Procesy vyhľadávania zdrojov a spôsoby ich uplatnenia v rôznych odvetviach
- Právne a regulačné požiadavky uplatňované na danú kategóriu tovaru, služieb alebo prác
- Proces zberu, triedenia a analýzy historických údajov organizácie týkajúcich sa nákupu

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Určovanie právnych a regulačných požiadaviek uplatňovaných na danú kategóriu tovaru, služieb alebo prác konkrétnej kategórie
- Príprava individuálne prispôbeného plánu vyhľadania zdrojov a vykonávanie procesov vyhľadávania zdrojov
- Zber a segmentácia výdavkov na dodávateľov konkrétnej kategórie
- Vypracovanie technických špecifikácií s využitím vedomostí týkajúcich sa jednotlivých kategórií
- Vypracovanie cenového indexu kategórie obstarávania pre konkrétnu kategóriu
- Zber, triedenie a analýza historických údajov o nákupe týkajúcich sa určitej kategórie obstarávania
- Určovanie hybných síl trhu a faktorov, ktoré vplývajú na riadenie kategórií
- Vypracovanie stratégie organizácie pre riadenie kategórií, vymedzenie príslušných kategórií a monitorovanie výsledkov
- Navrhovanie systémov, nástrojov a usmernení na vykonávanie najlepších postupov v oblasti riadenia kategórií

ŠKOLIACI MODUL Č. 8. RIADENIE DODÁVATEĽOV

OPIS KOMPETENCIE

Riadenie dodávateľov zahŕňa budovanie a udržiavanie efektívnych vzťahov so súčasnými a potenciálnymi budúcimi dodávateľmi. Je nevyhnutné na zabezpečenie úspešného priebehu súčasných zákaziek a budúcich výziev na predkladanie ponúk. Lepšie pochopenie pre dodávateľov môže navyše odborníkom v oblasti verejného obstarávania pomôcť vytvárať spoľahlivejšie, etickejšie, zodpovednejšie a hospodársky výhodnejšie dodávateľské reťazce prostredníctvom otvorených kanálov komunikácie s dodávateľmi, najmä MSP. Účinnými cestami k dosahovaniu týchto cieľov je poskytovanie informácií, usmernení a potenciálne aj podpory a odbornej prípravy dodávateľom (napr. pokiaľ ide o využívanie elektronického obstarávania), pričom je zároveň potrebné zabezpečiť, aby komunikácia s hospodárskymi subjektmi počas fázy vyhodnotenia ponúk bola v súlade so zásadami verejného obstarávania (t. j. nediskriminácia, transparentnosť a rovnaké zaobchádzanie) a etickými normami.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť stratégií a procesov na rozvíjanie a riadenie vzťahov s dodávateľmi v súlade so zásadami verejného obstarávania.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Kľúčová koncepcia a nástroje riadenia dodávateľov a riadenia výkonnosti dodávateľov
- Vhodné stratégie na komunikáciu s dodávateľmi
- Zásady verejného obstarávania dôležité pri riadení dodávateľov
- Nástroje a metódy na monitorovanie, analyzovanie a podporu výkonnosti dodávateľov

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Pochopenie prínosov, rizík a kľúčových činiteľov úspechu pri riadení dodávateľov
- Uplatňovanie vhodných nástrojov a metód na monitorovanie, analyzovanie a podporu výkonnosti dodávateľov
- Primerané poskytovanie spätnej väzby dodávateľom a hospodárskym subjektom
- Budovanie a udržiavanie pevných vzťahov s dodávateľmi
- Predvídanie a zmiernenie rizík spojených s výkonnosťou dodávateľov
- Riešenie potenciálnych sporov s dodávateľmi
- Vyhľadávanie príležitostí na úpravu politik a postupov organizácie s cieľom vyhovieť potrebám dodávateľov
- Vypracovanie stratégií a nástrojov na podporu konštruktívneho zapojenia dodávateľov
- Využívanie strategických vzťahov s dodávateľmi s cieľom dosiahnuť pozitívny vplyv na trh, napr. presadzovaním etických dodávateľských reťazcov
- Vypracovanie obsahu odbornej prípravy pre dodávateľov a hospodárske subjekty

ŠKOLIACI MODUL Č. 9. ROKOVANIA

OPIS KOMPETENCIE

Rokovania sa môžu využiť na zabezpečenie a presadzovanie záujmov organizácie, a v konečnom dôsledku i koncového príjemcu, pri dosahovaní najlepšieho pomeru ceny a kvality. Ich cieľom je dosiahnuť napriek potenciálne protichodným záujmom vzájomnú dohodu medzi verejným obstarávateľom a dodávateľom o tom, ako zlepšiť predložené ponuky, aby lepšie spĺňali podmienky uvedené v súťažných podkladoch. Pri rokovaní sa musia dodržiavať všeobecné zásady obstarávania (t. j. nediskriminácia, transparentnosť a rovnaké zaobchádzanie), ako aj etické normy a normy integrity.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť rokovacích stratégií vo fázach obstarávania a pri riadení zmlúv v súlade so zásadami verejného obstarávania.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Proces a kroky rokovania
- Techniky a stratégie rokovania
- Rôzne štýly rokovania a možná zaujatosť, ktorej sa treba pri rokovaní vyhnúť
- Predvídanie a riadenie rizík pri rokovaní

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Pochopenie významu rokovania vo verejnom obstarávaní a toho, kedy sa môže uskutočniť
- Pochopenie kľúčových koncepcií a techník v procese rokovania
- Podpora procesu rokovania zberom podporných údajov
- Vymedzenie cieľov rokovania
- Plánovanie a príprava rokovacej stratégie
- Otvorenie, vedenie a uzavretie rokovaní
- Rozpoznanie rôznych štýlov rokovaní a prispôsobenie sa im
- Určovanie a predvídanie rizík pri rokovaní
- Predvídanie a vyhýbanie sa zaujatosti pri rokovaní
- Uplatňovanie komplexných rokovacích stratégií
- Uplatňovanie zásad teórie hier v rokovaní

ŠKOLIACI MODUL Č. 10. POSÚDENIE POTRIEB

OPIS KOMPETENCIE

Posúdenie potrieb je proces určovania potrieb vrátane možných vplyvov z hľadiska pomeru ceny a kvality alebo vplyvov na životné prostredie v súvislosti s predmetom obstarávania, a to rôznymi prostriedkami vrátane týchto úkonov:

- nadviazanie kontaktov s internými a externými zainteresovanými stranami v rámci samotnej organizácie alebo tretích strán s cieľom určiť ich potreby,
- prevedenie určených potrieb do plánovania obstarávania tovaru a služieb, alebo v súlade s rozpočtovým plánom organizácie,
- zváženie zoskupenia potrieb spojených s rovnakým predmetom.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť metód a nástrojov posudzovania potrieb na určenie základných potrieb organizácie a koncových používateľov v súvislosti s predmetom obstarávania.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Zásady, stratégie, metódy a nástroje posudzovania potrieb
- Metódy a nástroje zoskupovania potrieb
- Najlepšie postupy v oblasti zberu údajov a spolupráce
- Konzultácie s internými zainteresovanými stranami a určovanie a analýza potrieb

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Pochopenie vymedzenia posúdenia potrieb a krokov na jeho vykonanie
- Pochopenie koncepcie zoskupovania potrieb
- Konzultácie s príslušnými internými zainteresovanými stranami týkajúce sa potrieb a požiadaviek obstarávania
- Príprava základnej správy o posúdení potrieb
- Prispievanie k analýze potrieb a interpretácii údajov
- Vyhľadávanie príležitostí na zoskupovanie potrieb
- Uplatňovanie pokročilých metód a nástrojov posudzovania potrieb
- Prijímanie rozhodnutí o prioritných potrebách a zoskupovaní potrieb
- Stanovenie, kedy prizvať osoby s technickými odbornými znalosťami v prípade komplexného obstarávania
- Vymedzenie procesov určovania potrieb v organizácii
- Navrhovanie možností združovania súvisiacich potrieb s cieľom podporiť hospodársku súťaž a realizovať úspory z rozsahu

ŠKOLIACI MODUL Č. 11. ANALÝZA A ZAPOJENIE TRHU

OPIS KOMPETENCIE

Analýza trhu poskytuje hĺbkový pohľad na to, ktorý tovar a služby môže alebo nemôže poskytnúť trh a za akých podmienok. Zahŕňa zber informácií o kľúčových faktoroch trhu (napr. politických, environmentálnych, technologických, sociálnych) a o potenciálnych uchádzačoch. Tieto informácie sa môžu použiť na definovanie stratégie obstarávania (napr. rozdelenie na časti), referenčnej ceny a podmienok účasti a kritérií na vyhodnotenie ponúk tak, aby sa lepšie presadili ciele organizácie.

Zapojenie trhu je proces konzultácií, ktorý pomáha určiť potenciálnych uchádzačov a potenciálne riešenia, určiť rozdiel medzi potrebou obstarávania a tým, čo môže ponúknuť trh, alebo informovať trh o nadchádzajúcom obstarávaní. Použiť sa môžu rôzne metódy zapojenia trhu, napríklad dotazníky, technický dialóg, dni otvorených dverí a priame e-maily dodávateľom, pokiaľ sa používajú v súlade so zásadami verejného obstarávania (t. j. nediskriminácia, transparentnosť a rovnaké zaobchádzanie) a etickými normami a normami ochrany súkromia, dôvernosti a integrity s cieľom zabezpečiť skutočnú a spravodlivú hospodársku súťaž.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť metód a nástrojov na analýzu trhu a zapojenie trhu, pomocou ktorých možno získať prehľad o vlastnostiach dodávateľského trhu, ako aj o trhových podmienkach a trendoch s cieľom definovať stratégiu obstarávania.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Kľúčové koncepcie analýzy trhu a zapojenia trhu v kontexte verejného obstarávania
- Kľúčové nástroje a metódy na analýzu trhu a zapojenie trhu
- Príslušné limity a obmedzenia komunikácie s potenciálnymi dodávateľmi
- Stratégie a procesy vyhľadávania dodávateľov

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Vedenie predchádzajúcich trhových konzultácií v súlade so zásadami verejného obstarávania
- Vypracovanie hodnotiacej správy o vyhľadávaní dodávateľov bez zapojenia dodávateľov
- Analýza výsledkov procesu analýzy trhu a zapojenia trhu a ich použitie na vypracovanie technických špecifikácií
- Aktívne vyhľadávanie trhových príležitostí na uspokojenie súčasných a budúcich potrieb
- Vypracovanie stratégie analýzy trhu a zapojenia trhu odzrkadľujúcej stratégiu obstarávania
- Predvídanie trhových rizík z hľadiska stratégie obstarávania
- Zosúladenie stratégie obstarávania v organizácii s trendmi na trhu
- Ovplyvňovanie dodávateľských trhov prostredníctvom sústavného zapojenia trhu

ŠKOLIACI MODUL Č. 12. STRATÉGIA OBSTARÁVANIA

OPIS KOMPETENCIE

Vypracovanie **stratégie obstarávania** je vedomé využitie rôznych prvkov v životnom cykle obstarávania s cieľom zohľadniť a využiť podmienky predmetu obstarávania a definovať najvhodnejší a najúčinnjší proces na dosiahnutie cieľov organizácie a zabezpečenie skutočnej hospodárskej súťaže. Zahŕňa určenie najvhodnejšej alternatívy spomedzi rôznych možností:

- druhy postupov obstarávania,
- samostatné alebo spoločné obstarávanie,
- vlastnosti postupu, napríklad rozsah pôsobnosti, trvanie a rozdelenie na časti,
- metódy a nástroje na elektronické predkladanie (elektronické aukcie a katalógy, dynamické nákupné systémy),
- druh zmluvy (napr. priama alebo rámcová dohoda) a doložky o plnení zmluvy.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť spektra dostupných stratégií obstarávania a ich zložiek (napr. z hľadiska výberu a vlastností postupov, nástrojov predkladania, druhov zákaziek) na dosiahnutie cieľov organizácie.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Druhy postupov obstarávania
- Samostatné alebo spoločné obstarávanie
- Vlastnosti postupu, napríklad rozsah pôsobnosti, trvanie a rozdelenie na časti Metódy a nástroje na elektronické predkladanie (elektronické aukcie a katalógy, dynamické nákupné systémy)
- Druhy zmlúv (napr. priama alebo rámcová dohoda) a doložky o plnení zmluvy

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Chápanie hlavných možností na vypracovanie stratégie obstarávania a zodpovedajúcich potrieb a kontextu trhu
- Podpora vykonávania stratégie obstarávania, určovanie a uplatňovanie príslušných postupov a nástrojov
- Výber správneho prístupu obstarávania pre každý nákup
- Rozhodovanie o rozsahu pôsobnosti a trvaní postupu
- Vykonávanie kľúčových krokov návrhu stratégie obstarávania
- Vedenie spoločných cezhraničných postupov obstarávania
- Uplatňovanie celého spektra dostupných možností stratégie obstarávania pri vypracúvaní stratégie
- Prispôsobenie stratégie obstarávania rôznym potrebám a okolnostiam trhu
- Riadenie interdisciplinárnych prístupov k nakupovaniu
- Riadenie rizík protisúťažného správania
- Vypracovanie stratégií a nástrojov na prispôsobenie stratégií obstarávania rôznym potrebám a okolnostiam trhu
- Monitorovanie vykonávania stratégie v organizácii a jej úprava začlenením poznatkov získaných z predchádzajúcich postupov obstarávania

ŠKOLIACI MODUL Č. 13. TECHNICKÉ ŠPECIFIKÁCIE

OPIS KOMPETENCIE

Vypracovanie technických špecifikácií zahŕňa transformáciu zistení z posúdenia potrieb a analýzy trhu na konkrétne špecifikácie a hodnotiace kritériá, ktoré sa môžu použiť pri posudzovaní ponúk a zadávaní zákazky. Zahŕňa to stanovenie objektívnych a nie príliš normatívnych minimálnych požiadaviek na predmet, aby sa zabránilo zbytočnému obmedzeniu hospodárskej súťaže. Zabezpečenie orientácie technických špecifikácií na výsledok a ich odolnosti voči budúcim zmenám je kľúčové v záujme inovácie a sústavného zlepšovania. Už pri vypracúvaní technických špecifikácií by verejní obstarávatelia mali vymedziť kritériá vylúčenia, podmienky účasti a kritériá na vyhodnotenie ponúk, ktoré sa použijú na vyhodnotenie ponúk s cieľom určiť ekonomicky najvýhodnejšiu ponuku. V záujme zabezpečenia jednotného chápania, transparentnosti a rovnakého zaobchádzania technické špecifikácie môžu obsahovať aj odkazy na normy a označenia.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť vypracúvania technických špecifikácií, ktoré potenciálnym uchádzačom umožnia predložiť realistické ponuky, ktoré priamo riešia základnú potrebu organizácie.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Úloha a formát technických špecifikácií
- Úprava vzorových šablón pri vypracúvaní technických špecifikácií
- Formulovanie technických špecifikácií s použitím požiadaviek na výkonnosť alebo funkčnosť alebo prostredníctvom odvolania sa na normy
- Vypracovanie podmienok účasti a kritérií na vyhodnotenie ponúk a spôsob ich interakcie s technickými špecifikáciami
- Mechanizmy váženia a bodového hodnotenia pre kritériá nesúvisiace s cenou

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Chápanie správnej úlohy a formátu technických špecifikácií v postupe obstarávania
- Chápanie dôsledkov pravidiel EÚ a vnútroštátnych pravidiel z hľadiska prípravy technických špecifikácií
- Podpora pri vypracúvaní návrhu technických špecifikácií
- Vypracúvanie technických špecifikácií, v ktorých sú vyjadrené výsledky posúdenia potrieb a analýzy trhu
- Používanie požiadaviek na výkonnosť alebo funkčnosť alebo odvolanie sa na normy a označenia v technických špecifikáciách
- Definovanie mechanizmov váženia a bodového hodnotenia používaných v postupoch obstarávania
- Vykonávanie zberu údajov na doladenie špecifikácií
- Prispôsobenie prístupu pri vypracúvaní technických špecifikácií rôznym potrebám a trhom
- Zabezpečenie prispôsobenia technických špecifikácií podľa fázy riadenia zmluvy
- Vymedzenie politik a usmernení organizácie na vypracúvanie technických špecifikácií v súlade s medzinárodnými najlepšími postupmi a v súlade s pravidlami EÚ a vnútroštátnymi pravidlami
- Monitorovanie plnenia a zistenie ponaučení

ŠKOLIACI MODUL Č. 14. SÚŤAŽNÉ PODKLADY

OPIS KOMPETENCIE

Na začatie postupu obstarávania sa musia pripraviť **súťažné podklady** a musia byť vymedzené kritériá vylúčenia, podmienky účasti a kritériá na vyhodnotenie ponúk, ktoré sú základom pre rozhodnutie o zadaní zákazky. V súťažných podkladoch sa (popri technických špecifikáciách) vysvetľujú administratívne požiadavky postupu, odôvodňuje sa odhadovaná hodnota zákazky a špecifikujú sa podmienky, podľa ktorých sa má predkladať a hodnotiť ponuka a zadať zákazka. Môžu zahŕňať aj iné prvky, napríklad návrh ustanovení zmluvy, podmienky zrušenia súťaže, ako aj úpravy, ustanovenia o plnení a ukončení atď.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť obsahu súťažných podkladov vrátane kritérií vylúčenia, podmienok účasti a kritérií na vyhodnotenie ponúk, ktoré sú základom pre rozhodnutie o zadaní zákazky, s cieľom viesť úspešný postup obstarávania.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Vypracovanie kritérií vylúčenia, podmienok účasti a kritérií na vyhodnotenie návrhov
- Administratívne požiadavky postupov verejného obstarávania
- Dodržiavanie právnych predpisov EÚ a vnútroštátnych právnych predpisov
- Začlenenie pohľadu hospodárskych subjektov a výstupu z analýzy trhu a konzultácií

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Správne určovanie dokumentov, ktoré by mali byť začlenené do súťažných podkladov
- Používanie príslušných šablón a vzorových dokumentov, ktorými sa zabezpečí čo najvyššia účasť hospodárskych subjektov, na tieto úkony:
 - a) príprava podmienok účasti, kritérií vylúčenia a kritérií na vyhodnotenie ponúk
 - b) príprava pokynov pre uchádzačov
 - c) príprava iných vhodných súťažných podkladov
- Stanovenie opatrení týkajúcich sa plnenia, ktoré sa majú použiť vo fáze riadenia zmluvy
- Určenie vhodného vzoru zmluvy
- Uverejnenie oznámení o súťaži
- Začlenenie technických, obchodných a environmentálnych požiadaviek do súťažných podkladov
- Začlenenie funkčných požiadaviek do súťažných podkladov
- Vypracovanie stratégie organizácie pre súťažné podklady v súlade s príslušným právnym rámcom
- Vykonanie preskúmania súladu súťažných podkladov s predpismi

ŠKOLIACI MODUL Č. 15. VYHODNOTENIE PONÚK

OPIS KOMPETENCIE

Procesom **vyhodnotenia ponúk** sa musí zabezpečiť, aby boli ponuky posúdené objektívne a v súlade s právnymi predpismi a podľa kritérií vylúčenia, podmienok účasti a kritérií na vyhodnotenie ponúk vymedzených vo výzve na predkladanie ponúk s cieľom určiť ekonomicky najvýhodnejšiu ponuku. Komisiu pre vyhodnotenie by mali viesť skúsení administrátori, ktorí sa dobre vyznajú vo svojich úlohách, povinnostiach a procesných záväzkoch, s podporou technických expertov v oblasti predmetu vrátane posudzovania noriem a označení. Proces by mal byť zdokumentovaný, aby sa zabezpečili dôkazy a odôvodnenie výsledku.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť vhodného procesu hodnotenia v závislosti od druhu postupov obstarávania vrátane znalosti o úlohách a povinnostiach komisie pre vyhodnotenie s cieľom zabezpečiť, aby sa všetky ponuky posudzovali objektívne a transparentne na základe vopred vymedzených kritérií.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Kroky hodnotiaceho procesu
- Úloha a povinnosti komisie pre vyhodnotenie
- Zásady verejného obstarávania

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Chápanie kľúčových úloh a povinností v procese vyhodnotenia ponúk
- Príprava príslušných dokumentov pre proces vyhodnotenia ponúk
- Účasť v komisii pre vyhodnotenie
- Poskytovanie spätnej väzby uchádzačom
- Overovanie neexistencie konfliktu záujmov u členov komisie pre vyhodnotenie
- Uverejnenie oznámenia o výsledku verejného obstarávania a oznámenia o zrušení verejného obstarávania
- Identifikovanie a mobilizovanie komisií pre vyhodnotenie s náležitou úrovňou vedomostí a skúseností
- Zabezpečenie vykonávania vyhodnocovania spravodlivým, transparentným systematickým spôsobom
- Riešenie komplexných prípadov konfliktu záujmov počas vyhodnocovania ponúk

ŠKOLIACI MODUL Č. 16. RIADENIE ZMLUVY

OPIS KOMPETENCIE

V rámci **riadenia zmluvy** sa musí zabezpečiť, aby sa predmet obstarávania plnil v súlade s podmienkami uvedenými v technických špecifikáciách a zmluve a v súlade so všetkými právnymi požiadavkami a technickými špecifikáciami. Zahŕňa to aspekty súvisiace s riadením, rizikom, výkonnosťou [a kľúčovými ukazovateľmi výkonnosti (KPI)], pravidlami zmeny zmluvy a finančným riadením zmluvy.

V prípade zákaziek na dodanie tovaru riadenie zmluvy zahŕňa aj logistiku a správu zásob. To znamená, že sa zabezpečuje, aby bol tovar dodaný včas a spĺňal normy kvality a aby sa sústavne a nákladovo efektívne zachovávala dostupnosť zásob.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť zásad riadenia zmlúv s cieľom zabezpečiť riadne plnenie v súlade so všetkými právnymi požiadavkami a technickými špecifikáciami, ako aj logistiku a aspekty správy zásob.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Kľúčové koncepcie a kroky riadenia zákazky a správy zásob
- Plány riadenia zmlúv
- Zásady zmluvného práva
- Riadenie v prípade nesplnenia technických náležitostí, nápravné a preventívne opatrenia
- Postup zmeny zákazky a jeho obmedzenia
- Dokumentácia a evidencia záznamov počas fázy riadenia zmluvy
- Hodnotenie výkonnosti dodávateľa vrátane overovania a kontrolných zoznamov
- Konania vo veci občianskoprávnej zodpovednosti
- Vypovedanie zmluvy

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Organizovanie a podpora funkcií týkajúcich sa plnenia zmluvy v súlade s ustanoveniami o rozsahu, kvalite, lehotách a rozpočte
- Pochopenie základov zmluvného práva, ktoré sa uplatňujú vo verejnom obstarávaní
- Organizovanie a vykonávanie všetkých krokov riadenia zmluvy
- Ovplyvňovanie a uplatňovanie stratégií riadenia rizík a výkonnosti
- Overovanie, či tovar a služby spĺňajú technické špecifikácie
- Chápanie dôsledkov zmeny zákazky na rozsah, kvalitu, lehoty a rozpočet
- Uzavretie zákazky
- Spravovanie databáz/registrov zmlúv
- Správa zásob a logistika
- Monitorovanie a riadenie správy a plnenia zmlúv
- Predvídanie neočakávaných zmien, reagovanie na neočakávané zmeny a zabezpečenie flexibilného riadenia zmluvy
- Vykonávanie zmien zákazky v súlade s právnymi obmedzeniami
- Definovanie plánu riadenia zmluvy v organizácii v súlade s plánom obstarávania
- Vyvodenie kľúčových záverov z vykonanej činnosti a vykonanie preskúmania výkonnosti a efektívnosti riadenia zmluvy

ŠKOLIACI MODUL Č. 17. CERTIFIKÁCIA A PLATBY

OPIS KOMPETENCIE

Predtým, ako verejný obstarávateľ pristúpi k platbe dodávateľovi za poskytnutie tovaru, prác alebo služieb, musí **vykonať overovanie** s cieľom preveriť súlad so špecifikáciami podmienok zákazky a všetkými platnými finančnými a účtovnými pravidlami.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť zásad overovania a rámca finančnej kontroly, ktorými sa preveruje, či príslušný tovar, služby alebo práce boli dodané v súlade s podmienkami zákazky a všetkými platnými finančnými a účtovnými pravidlami, aby sa mohlo pristúpiť k platbe.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Kľúčové kroky a postupy procesu certifikácie a platby
- Zásady overovania a kontroly kvality
- Rámce finančnej kontroly
- Fungovanie bankových prevodov, akreditívov a iných platobných systémov
- Riziká a zmierňujúce opatrenia v procese certifikácie a platieb

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Chápanie kľúčových koncepcií a postupov v procese certifikácie a platby
- Chápanie vplyvu finančných a účtovných pravidiel na proces certifikácie a platby
- Príprava tlačív a dokumentov v procese certifikácie a platby
- Overovanie, či sa faktúry zhodujú s príjmovými dokladmi a objednávkovými transakciami
- Používanie príslušných metód a nástrojov na kontrolu duplicitných platieb
- Žiadosti o platbu vopred
- Predvídanie rizík a navrhovanie zmierňujúcich opatrení na riešenie problémov skôr, než vzniknú
- Vypracovanie účinných procesov certifikácie a platieb pre organizáciu/funkciu obstarávania
- Využívanie príslušných systémov a nástrojov na vytvorenie kultúry overovania a dodržiavania predpisov
- Riešenie komplexných otázok spojených s platbami

ŠKOLIACI MODUL Č. 18. PODÁVANIE SPRÁV A HODNOTENIE

OPIS KOMPETENCIE

Podávanie správ a hodnotenie je *ex post* posúdenie výstupov a výsledkov procesu obstarávania s cieľom posúdiť jeho silné a slabé stránky a vyvodiť ponaučenie pre budúce výzvy na predkladanie ponúk. Vykonáva sa zberom príslušných údajov v súlade s povinnosťami týkajúcimi sa podávania správ vyplývajúcimi z pravidiel organizácie a vnútroštátnych predpisov.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť nástrojov a metód monitorovania pre potreby realizácie a plnenia zákaziek.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Nástroje a metódy monitorovania
- Európske a vnútroštátne požiadavky a normy týkajúce sa podávania správ a postupy ich plnenia
- Audítorský záznam a systémy a nástroje podávania správ
- *Ex post* overovanie

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Plnenie interných, európskych a vnútroštátnych požiadaviek, noriem a postupov týkajúcich sa podávania správ
- Pochopenie významu zabezpečenia audítorského záznamu a kľúčových fáz obstarávania, ktoré s ním súvisia
- Preskúmanie a posúdenie údajov o výkonnosti obstarávania
- Riešenie odporúčaní zo správ o audite a *ex post* overovaní
- Vykonávanie *ex post* overovania
- Monitorovanie výsledkov s cieľom ponaučiť sa z ukončených postupov a zákaziek
- Zapojenie dodávateľov a iných zainteresovaných strán na získanie spätnej väzby o minulých postupoch/zákazkách
- Navrhovanie zlepšení na uplatnenie získaných poznatkov
- Vypracovanie systémov na zber, analýzu a uplatňovanie poznatkov získaných z uzavretých postupov obstarávania

ŠKOLIACI MODUL Č. 19. RIEŠENIE KONFLIKTOV/MEDIÁCIA

OPIS KOMPETENCIE

Riešenie konfliktov alebo mediácia sa týkajú procesu, ktorý zahŕňa:

- predchádzanie sporným bodom, nezhodám a konfliktom medzi stranami a ich riešenie vo všetkých fázach procesu obstarávania a riadenia zmluvy s cieľom dosiahnuť dohodu v spoločnom záujme oboch strán, a
- vybavovanie sťažností podaných na organizáciu v súlade s vnútroštátnym systémom preskúmania, a
- chápanie vnútroštátneho systému preskúmania a systému nápravných opatrení, ako aj mechanizmov riešenia konfliktov na rôznych úrovniach.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť procesov riešenia konfliktov a mediácie vrátane vybavovania sťažností a postupov v kontexte vnútroštátneho systému preskúmania.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Mechanizmy podávania sťažností
- Nápravné opatrenia upravené vnútroštátnymi právnymi predpismi a právnymi predpismi EÚ
- Nástroje na predchádzanie konfliktom
- Metódy riešenia konfliktov, rozhodcovského konania a mediácie

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Uplatňovanie hlavných nástrojov a metód riešenia konfliktov relevantných pre verejné obstarávanie
- Používanie praktických nástrojov umožňujúcich sústavné zlepšovanie s cieľom uľahčiť predchádzanie konfliktom z dlhodobého hľadiska (napr. získavanie a riešenie spätnej väzby v oblastiach na zlepšenie, ktoré navrhli hospodárske subjekty)
- Objektívna analýza situácie a predkladanie jasných zistení a odporúčaní potenciálnych riešení
- Predvídanie a vykonávanie rôznych metód riešenia konfliktov, rozhodcovského konania a mediácie
- Príprava reakcií na sťažnosti a konflikty s dodávateľmi
- Vypracovanie postupov ako sa vyhýbať potenciálnym konfliktom a ako ich riešiť

ŠKOLIACI MODUL Č. 20. ADAPTABILITA A MODERNIZÁCIA

OPIS KOMPETENCIE

Odborníci v oblasti verejného obstarávania musia **reagovať** na meniace sa úlohy a okolnosti a **prispôbovať sa** im. Takéto zmeny môžu nastať z hľadiska pracovných postupov (napr. digitalizácia), očakávaní občanov (napr. bezpečnosť potravín), technologických riešení a výziev [napr. veľké dáta (big data) a kybernetická bezpečnosť], scenárov núdzových situácií (napr. pandémie, prírodné katastrofy) či politických výziev (napr. zmena klímy).

Odborníci v oblasti verejného obstarávania musia držať krok s príslušnými zmenami regulačného, politického a technologického prostredia verejného obstarávania. Musia byť otvorení meniacim sa podmienkam, novým myšlienkam a názorom i pracovným metódam. Musia sa prispôbiť, pružne reagovať na zmenu, ba dokonca uplatňovať zmenu hľadaním moderných a inovačných riešení na prekonanie nových výziev v oblasti obstarávania. Mali by byť schopní prehodnotiť svoj prístup v núdzových situáciách s cieľom zabezpečiť súlad s predpismi a zároveň v plnej miere využívať dostupné možnosti flexibility. Mali by identifikovať príležitosti na vzdelávanie a rozvoj, ktorými sa podporuje pohotová adaptácia na zmenu a nové nástroje.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť metód a nástrojov riadenia zmeny.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Metódy a nástroje riadenia zmeny
- Metódy rozvoja organizácie
- Kľúčové koncepcie osobnej a organizačnej odolnosti
- Kreatívne riešenie problémov
- Činorodosť v oblasti vzdelávania
- dizajnérske myslenie

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Prístupovanie k novým situáciám s otvorenou myslou
- Efektívna práca aj v podmienkach neistoty
- Uplatňovanie osobitných metód, ktoré pomáhajú budovať istotu pri práci s rôznymi nástrojmi a procesmi
- Uplatňovanie efektívnych prístupov a nástrojov na riadenie zmeny
- Prispôsobenie osobného správania rôznym situáciám
- Uplatňovanie metód, ktoré môžu pomôcť budovať väčšiu odolnosť
- Uplatňovanie takých prístupov k riadeniu zmeny, ktoré pomáhajú zmeniť myšlienky na činy
- Pôsobenie v úlohe sprostredkovateľa riadenia zmeny v rámci organizácie
- Využívanie a ovplyvňovanie kľúčových zainteresovaných strán počas procesu zmeny
- Podnecovanie a vytváranie prostredia priaznivého pre konanie, inovácie a vzdelávanie
- Vypracovanie organizačnej stratégie v oblasti budovania odolnosti organizácie
- Identifikovanie nových trendov a prístupov na trhu, ktorými sa podporuje modernizácia

ŠKOLIACI MODUL Č. 21. ANALYTICKÉ A KRITICKÉ MYSLÉNIE

OPIS KOMPETENCIE

Odborníci v oblasti verejného obstarávania potrebujú **analytické a kritické myslenie** na presné a objektívne vyhodnocovanie informácií. Využívajú pri tom zdravý úsudok, predvídajú príležitosti a ohrozenia a riešia problémy účinným a kreatívnym spôsobom.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť prístupov a nástrojov v oblasti analytického a kritického myslenia.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Kľúčové koncepcie analytického a kritického myslenia a prístupy a nástroje
- Kvalitatívna analýza údajov
- Kvantitatívna analýza údajov

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Chápanie významu používania kritického myslenia pri riešení problémov
- Analytické a kritické myslenie v rôznych situáciách a identifikovanie prekážok v osobnom analytickom a kritickom myslení
- Využívanie kvalitatívnych a kvantitatívnych prístupov k údajom
- Interpretácia a korelácie údajov
- Uplatňovanie pokročilých modelov analýzy údajov
- Určovanie prioritných otázok na základe logického prístupu
- Komplexná interpretácia a korelácie údajov
- Vedenie kolektívnych diskusií o riešení nových problémov (*brainstorming*) s využitím kreatívneho myslenia
- Vytváranie systémov a nástrojov, ktoré pomáhajú rozvíjať analytické a kritické myslenie v rámci celej organizácie
- Využívanie analytického a kritického myslenia na riešenie komplexných situácií, ktoré si vyžadujú efektívne riešenia
- Maximalizovanie sily myslenia jednotlivcov a organizácie

ŠKOLIACI MODUL Č. 22. KOMUNIKÁCIA

OPIS KOMPETENCIE

Cieľom **komunikácie** je zabezpečiť, aby zainteresované strany správne chápali ciele a procesy politiky obstarávania všeobecne a jednotlivé postupy obstarávania. Opiera sa o používanie vhodných komunikačných kanálov (ústnych, písomných, elektronických) s cieľom odovzdávať relevantné a presné informácie v súlade so zásadami verejného obstarávania, ktorými sú nediskriminácia, transparentnosť a rovnaké zaobchádzanie. Odborníci v oblasti verejného obstarávania pri tom musia prispôbiť komunikačné médium a odkaz cieľovému publiku.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť nástrojov a metód komunikácie a spôsobov uplatňovania zásad verejného obstarávania v rôznych komunikačných situáciách.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Spôsoby uplatňovania zásad verejného obstarávania v rôznych komunikačných situáciách
- Komunikačné stratégie a nástroje s veľkým vplyvom
- Rôzne komunikačné štýly
- Verejný prejav
- Zručnosti v oblasti efektívneho písania

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Spôsoby uplatňovania zásad verejného obstarávania (t. j. nediskriminácie, transparentnosti a rovnakého zaobchádzania) v rôznych komunikačných situáciách
- Zhrnutie základných bodov rozhovoru alebo stretnutia
- Primerané vyjadrovanie sa, ústne aj písomné
- Identifikovanie a používanie rôznych komunikačných kanálov a nástrojov
- Chápanie významu verbálnej a neverbálnej komunikácie
- Zjednodušovanie verbálnej komunikácie
- Využívanie aktívneho počúvania a vhodných komunikačných stratégií počas rozhovorov alebo stretnutí
- Odpovede hospodárskym subjektom, pokiaľ ide o požiadavky súťažných podkladov
- Príprava podrobnej a presnej komunikácie o výsledkoch
- Presvedčivosť a používanie komunikačných stratégií s veľkým vplyvom
- Prispôbenie a uplatňovanie komunikačnej stratégie
- Prispôbenie sa rôznym komunikačným štýlom
- Bezchybný a profesionálny písomný prejav
- Vytváranie otvoreného prostredia dôvery na úprimnú komunikáciu v rámci organizácie
- Riešenie zložitých situácií pri zachovaní emocionálnej vyrovnanosti, vecnosti a objektívnosti

ŠKOLIACI MODUL Č. 23. ETIKA A DODRŽIAVANIE PREDPISOV

OPIS KOMPETENCIE

Zainteresované strany v oblasti verejného obstarávania musia zabezpečiť **dodržiavanie** všetkých platných pravidiel, kódexov správania a usmernení a dodržiavanie zásad verejného obstarávania: rovnakého zaobchádzania, nediskriminácie, transparentnosti a proporcionality.

Všetky zainteresované strany zapojené do verejného obstarávania musia zabezpečiť overovanie v rámci celého spektra konkrétnych úloh využívaním dostupných nástrojov na posúdenie rizík konfliktu záujmov a korupcie na jednej strane a protisúťažných praktík dodávateľov, ako je kolúzia vo verejnom obstarávaní a koordinácia pri predkladaní ponúk, alebo potenciálnych problémov s dodržiavaním predpisov vo svojej práci na strane druhej.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť platných procesných pravidiel a zásad, ako aj nástrojov, kódexov a usmerňovacích dokumentov, ktoré pomáhajú zabezpečiť ich dodržiavanie.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Kľúčové etické zásady a konanie v rámci vysokých noriem integrity
- Právne záväzky a dodržiavanie právnych predpisov
- Príslušné riziká v procese verejného obstarávania
- Kódexy správania vo verejnej správe
- Vnútroštátna stratégia boja proti korupcii

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Kľúčové etické zásady a konanie v rámci vysokých noriem integrity
- Organizačné pravidlá/kódex správania, usmernenia pre boj proti korupcii/kolúzii a etické normy
- Uplatňovanie protokolu vnútorného auditu na posúdenie vlastného etického správania
- Zabezpečenie dodržiavania medzinárodných etických noriem v projektoch obstarávania a dodávateľskom reťazci
- Poskytovanie odporúčaní a poradenstva s cieľom zlepšiť dodržiavanie predpisov a skvalitniť etické normy a politiky
- Používanie osobitných nástrojov na predchádzanie podvodom, korupcii a konfliktu záujmov pri vyhodnocovaní ponúk (napr. vlastné vyhlásenia)
- Monitorovanie opatrení na podporu účinného dodržiavania predpisov a sústavného zlepšovania
- Vytváranie kultúry, v ktorej sa presadzuje a odmeňuje dodržiavanie predpisov
- Vytvorenie kódexu správania/etického kódexu organizácie
- Zisťovanie neefektívnych a neetických politík, postupov a procesov, ktoré bránia dosiahnuť najlepšie výsledky obstarávania
- Tvorba protokolov vnútorného auditu zameraných na preskúmanie správania zamestnancov, a nie procesov

ŠKOLIACI MODUL Č. 24. SPOLUPRÁCA

OPIS KOMPETENCIE

Nijaký odborník v oblasti verejného obstarávania nepracuje sám. Aby boli odborníci v oblasti verejného obstarávania úspešní, musia **spolupracovať** navzájom a so svojim prostredím. To znamená prácu v tímoch podporujúc výmenu myšlienok a stratégií a zhromažďovanie vstupov a odborných znalostí. Platí to rovnako pre malú organizáciu, kde sa verejný obstarávateľ bude musieť spoliehať na interné aj externé zainteresované strany, ako aj pre väčšie organizácie a centrálné obstarávacie organizácie, kde existuje vedomá stratégia budovania multidisciplinárnych obstarávacích tímov pre konkrétne postupy obstarávania (napr. právnik, ekonóm, špecialista alebo odborník na daný predmet).

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť nástrojov a metód spolupráce.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Práca v tíme a hodnoty tímu
- Práca v multidisciplinárnych tímoch
- Kolaboratívne metódy a prístupy

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Chápanie významu práce v tíme pre vytváranie hodnôt
- Chápanie hodnoty a pákového efektu multidisciplinárnych tímov
- Chápanie kultúry a významu aktívneho počúvania
- Využívanie aktívneho počúvania na spoluprácu s inými členmi tímu a na zhromažďovanie vstupov z rôznych útvarov
- Prispôsobenie svojho osobného správania iným
- Budovanie spolupracujúcich tímov a sietí na základe potrieb a správnej kombinácie kompetencií na podporu činnosti vytvárajúcej hodnoty
- Riadenie a čo najlepšie využívanie multidisciplinárnych pracovných tímov
- Pôsobenie v úlohe sprostredkovateľa výmeny vedomostí medzi rôznymi funkciami/oddeleniami organizácie

ŠKOLIACI MODUL Č. 25. RIADENIE VZŤAHOV SO ZAJINTERESOVANÝMI STRANAMI

OPIS KOMPETENCIE

Riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami znamená vytváranie a udržiavanie pevných vonkajších a vnútorných vzťahov založených na vzájomnej dôvere a dôveryhodnosti. Odborníci v oblasti verejného obstarávania sa často musia kontaktovať so zainteresovanými stranami, aby dosiahli ciele organizácie a prispeli k udržateľnému rozvoju vzťahov so zainteresovanými stranami.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť kľúčových koncepcií a metód riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami.

CIELE ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Interné a externé zainteresované strany
- Metódy riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami
- Partnerské vedenie a motivácia

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Určenie interných a externých zainteresovaných strán organizácie
- Uplatňovanie štruktúrovaných nástrojov na riadenie vzťahov so zainteresovanými stranami, napríklad systémov na správu údajov
- Chápanie, ako zainteresované strany ovplyvňujú rozhodovanie a projekty obstarávania
- Rokovanie s viacerými zainteresovanými stranami s odlišnými záujmami
- Riadenie očakávaní interných a externých zainteresovaných strán
- Uplatňovanie pokročilých metód riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami (napr. register zainteresovaných strán, matica zapojenia zainteresovaných strán)
- Vytvorenie vízie, poslania a hodnoty organizácie, ktoré oslovujú všetky interné a externé zainteresované strany
- Tvorba metód a nástrojov riadenia vzťahov so zainteresovanými stranami

ŠKOLIACI MODUL Č. 26. RIADENIE A VEDENIE TÍMU

OPIS KOMPETENCIE

Riadenie a vedenie tímu sú kľúčové z hľadiska stanovenia jasného smerovania a dosiahnuteľných cieľov pre tímy a funkcie pôsobiace v oblasti obstarávania. Mali by sa využívať na presadzovanie prostredia spolupráce a práce na dosahovaní spoločných cieľov. Predpokladom je používanie metód a techník prispôbených tímu s cieľom podporovať jeho členov, pričom sa jasne vymedzia úlohy a povinnosti, stanoví výkonnostné očakávania pre jednotlivcov a skupinu a podporí sa spolupráca v tíme v záujme dosiahnutia stanovených cieľov.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť kľúčových koncepcií a metód riadenia tímu.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Kľúčové koncepcie riadenia tímu a pozitívneho vedenia
- Metódy a nástroje riadenia tímu
- Behaviorálna analýza
- Štýly riadenia

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Každodenné uplatňovanie metód a nástrojov riadenia tímu
- Identifikovanie silných a slabých stránok členov tímu
- Zúžitkovanie a posilňovanie silných stránok členov tímu
- Poskytovanie konštruktívnej spätnej väzby tímu a uznanie jeho úspechov
- uplatňovanie štýlu riadenia založeného na pozitívnom vedení
- Pochopenie, ako štruktúra organizácie ovplyvňuje vedenie
- Pochopenie svojich behaviorálnych preferencií a náležité rozvíjanie zručností v oblasti vedenia
- Prispôbenie svojho štýlu riadenia rôznym osobám a typom správania
- Presvedčanie, zapájanie a inšpirovanie iných a ich zapájanie do činností vytvárajúcich hodnoty
- Presadzovanie a podnecovanie kultúry vedenia a excelentnosti
- Vytváranie prístupov a nástrojov v oblasti riadenia a vedenia tímu

ŠKOLIACI MODUL Č. 27. INFORMOVANOSŤ O ORGANIZÁCIÍ

OPIS KOMPETENCIE

Informovanosť o organizácii je pochopenie administratívnej štruktúry, organizačnej kultúry, ako aj právneho a politického rámca, ktorý má vplyv na organizáciu. Umožňuje pochopiť hybné sily a motivácie rôznych zainteresovaných strán a prijať vhodné opatrenia vedúce k zaisteniu pomeru ceny a kvality a najlepšieho výsledku pre organizáciu.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť administratívnej štruktúry, postupov a procesov, internej kultúry a právneho a politického rámca organizácie.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Tento školiaci modul by organizácia mala zabezpečovať interne a mal by zahŕňať tieto aspekty:

- História, vízia a poslanie organizácie, priority jej politík a strategické ciele
- Štruktúra riadenia, interné postupy, systémy a nástroje organizácie
- Aspekty ľudských zdrojov vrátane kariérneho rastu a možností odbornej prípravy
- Právny rámec organizácie, etické normy organizácie a jej normy týkajúce sa dodržiavanie predpisov

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Pochopenie poslania organizácie, priorít jej politík a cieľov a ich vzťahu k funkcii obstarávania
- Pochopenie hodnôt, internej kultúry a sociálnych aspektov organizácie, ktoré slúžia na podporu úspešnej práce v tíme
- Pochopenie štruktúry organizácie a úlohy rôznych oddelení zapojených do funkcie obstarávania
- Uplatňovanie interných postupov, systémov a pracovných tokov organizácie
- Identifikovanie rôznych interných a externých zainteresovaných strán organizácie, ich potrieb, vzťahov a spôsobov komunikácie
- Chápanie právneho prostredia organizácie
- Pochopenie kariérnych vyhlíadok v rámci organizácie a možností odbornej prípravy, ktoré slúžia na podporu individuálneho profesijného rozvoja

ŠKOLIACI MODUL Č. 28. PROJEKTOVÉ RIADENIE

OPIS KOMPETENCIE

Efektívna realizácia projektu obstarávania si vyžaduje pochopenie a uplatňovanie kľúčových koncepcií, postupov a nástrojov na riadenie postupov obstarávania. Pomocou týchto koncepcií **projektového riadenia** možno zabezpečiť realizáciu projektov obstarávania v súlade s predpokladaným časovým harmonogramom, rozpočtom, kvalitou, zapojením zainteresovaných strán a zmierňovaním rizika.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť kľúčových koncepcií a nástrojov projektového riadenia relevantných pre verejnú správu.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Kľúčové koncepcie a nástroje projektového riadenia
- Plánovanie a časový manažment
- Delegovanie úloh
- Poskytovanie konštruktívnej spätnej väzby
- Riadenie rizík projektov

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Určenie kľúčových priorít a definovanie vhodného akčného plánu
- Určenie potenciálnych rizík projektu a upozornenie na ne
- Požiadanie o podporu a radu
- Vytvorenie a realizácia plánu projektu
- Delegovanie úloh a zabezpečenie monitorovania
- Koordinovanie sa so zainteresovanými stranami projektu
- Časový manažment a zabezpečenie dodržania lehôt
- Poskytovanie konštruktívnej spätnej väzby
- Zabezpečenie súladu cieľov projektu s celkovou stratégiou organizácie
- Predvídanie príležitostí a problémov prostredníctvom aktívneho plánovania a tvorivého myslenia
- Monitorovanie a realizácia komplexných projektov v neistom/rýchlo sa meniacom prostredí
- Predvídanie rizík projektu a vykonávanie zmierňujúcich opatrení
- Efektívne riadenie rozpočtov a zdrojov
- Nastavenie príslušného systému a nástrojov na projektové riadenie v organizácii

ŠKOLIACI MODUL Č. 29. ORIENTÁCIA NA VÝKONNOSŤ

OPIS KOMPETENCIE

Odborníci v oblasti verejného obstarávania musia klásť dôraz a prioritu na **dosiahnutie vhodného pomeru ceny a kvality** v súlade s usmerneniami a politikami verejnej správy. Ich úlohou je dosahovať úsporu nákladov a strategické a udržateľné ciele, aktívne zisťovať neefektívnosť, prekonávať prekážky a prispôbovať svoj prístup v záujme sústavného dosahovania udržateľných a vysokovýkonných výsledkov obstarávania.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť stratégií a metód riadenia nákladov a výkonnosti, ako aj kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPI), pomocou ktorých možno odhaliť neefektívnosť a monitorovať finančnú výkonnosť obstarávania a spôsob dosahovania vhodného pomeru ceny a kvality.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Pojem pomeru ceny a kvality, výkonnosti a efektívnosti a ich význam
- Používanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPI)
- Nástroje a prístupy na riadenie výkonnosti
- Kľúčové pojmy v ekonomike a financiách
- Rozpočet a finančné riadenie

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Stanovenie priorít a uplatňovanie techník časového manažmentu na dosiahnutie najvyššej efektívnosti
- Vyhľadávanie príležitostí na vytváranie hodnoty
- Konzistentnosť pri stanovení rozumných osobných cieľov a kľúčových ukazovateľov výkonnosti
- Analyzovanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti členov tímu a poskytovanie pravidelnej spätnej väzby týkajúcej sa výkonnosti
- Efektívne riadenie rozpočtu a financií s cieľom zabezpečiť vhodný pomer ceny a kvality
- Stanovenie cieľov a výkonnostných cieľov organizácie
- Vypracovanie nástrojov na posudzovanie a rozvoj kompetencií zamestnancov
- Nastavenie inkluzívnej organizačnej kultúry, v ktorej sa oceňuje hodnota verejného obstarávania ako strategickej funkcie

ŠKOLIACI MODUL Č. 30. RIADENIE RIZÍK A VNÚTORNÁ KONTROLA

OPIS KOMPETENCIE

Verejné obstarávanie sa uskutočňuje na priesečníku verejného a súkromného záujmu. Podlieha viacerým vrstvám **interného a externého dohľadu**, ba aj pozornosti médií, a vo všeobecnosti sa považuje za hlavnú rizikovú oblasť z hľadiska podvodov a korupcie. Veľkou časťou práce odborníka v oblasti verejného obstarávania je preto riadenie viacerých prekrývajúcich sa rizík. Vyžaduje si to prísne a uvážené uplatňovanie zmierňujúcich opatrení a kontrol, ako aj aktívny prístup k ochrane záujmov organizácie a verejných statkov.

Táto kompetencia si vyžaduje znalosť rôznych druhov rizík v procesoch verejného obstarávania a zmierňujúcich opatrení, znalosť funkcií vnútornej kontroly a auditu z pohľadu obstarávania.

TÉMY ODBORNEJ PRÍPRAVY

Školiaci modul by mal zahŕňať tieto aspekty:

- Rôzne riziká v procesoch verejného obstarávania
- Opatrenia na zmiernenie rizika vo verejnom obstarávaní
- Postupy vnútornej kontroly a riadenia rizík
- Posudzovanie rizika podvodov
- Kroky v audítorskom zázname

VZDELÁVACIE VÝSTUPY

Po ukončení školiaceho modulu by absolventi mali chápať a/alebo vedieť vykonávať tieto úkony na požadovanej úrovni spôsobilosti:

- Pochopenie koncepcie zodpovednosti a povinnosti zodpovedať sa v prípade verejného obstarávateľa
- Chápanie rôznych rizík, ktoré sa môžu vyskytnúť v procese verejného obstarávania
- Uplatňovanie základných postupov vnútornej kontroly a riadenia rizík
- Zachovávanie princípov riadenia zmeny a kontroly verzíí
- Predchádzanie bežným rizikám podvodov a korupcie a ich odhaľovanie
- Vykonávanie analýzy vzťahov s dodávateľmi z hľadiska rizika
- Vedenie registra rizík a vypracovanie opatrení na zmiernenie rizík
- Vykonávanie posudzovania rizika podvodov
- Posilňovanie procesov vnútornej kontroly
- Preskúmanie procesov riadenia rizík a navrhnutie spôsobov na ich zlepšenie
- Preskúmanie posúdení rizika podvodov a monitorovanie efektívnosti zmierňujúcich opatrení
- Nastavenie úspešných stratégií a procesov riadenia rizík
- Vymedzenie stratégií a nástrojov organizácie na posudzovanie rizika podvodov
- Začlenenie ponaučení z rizík odhalených v minulosti s cieľom zlepšiť a posilniť postupy vnútornej kontroly a riadenia rizík

OBRÁŤTE SA NA EÚ

Osobne

V rámci celej EÚ existujú stovky informačných centier Europe Direct. Adresu centra najbližšieho k vám nájdete na tejto webovej stránke: https://europa.eu/european-union/contact_sk

Telefonicky alebo e-mailom

Europe Direct je služba, ktorá odpovedá na vaše otázky o Európskej únii. Túto službu môžete kontaktovať:

- prostredníctvom bezplatného telefónneho čísla: 00 800 6 7 8 9 10 11 (niektorí operátori môžu tieto hovory spoplatňovať),
- prostredníctvom štandardného telefónneho čísla: +32 22999696, alebo
- e-mailom na tejto webovej stránke: https://europa.eu/european-union/contact_sk

VYHLADÁVANIE INFORMÁCIÍ O EÚ

Online

Informácie o Európskej únii sú dostupné vo všetkých úradných jazykoch Európskej únie na webovej stránke Europa: https://europa.eu/european-union/index_sk

Publikácie EÚ

Publikácie EÚ, bezplatné alebo platené, si môžete stiahnuť alebo objednať z kníhkupectva na webovej stránke <https://op.europa.eu/sk/publications>. Ak chcete získať viac než jeden výtlačok bezplatných publikácií, obráťte sa na službu Europe Direct alebo vaše miestne informačné centrum (pozri https://europa.eu/european-union/contact_sk).

Právo EÚ a súvisiace dokumenty

Prístup k právnym informáciám EÚ vrátane všetkých právnych predpisov EÚ od roku 1952 vo všetkých úradných jazykoch nájdete na webovej stránke EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu>

Otvorený prístup k údajom z EÚ

Portál otvorených dát EÚ (<http://data.europa.eu/euodp/sk>) poskytuje prístup k súborom dát z EÚ. Dáta možno stiahnuť a opätovne použiť bezplatne na komerčné aj nekomerčné účely.

