



**Wytyczne dla instytucji zamawiających
dotyczące wprowadzania
ProcurComp^{EU}**

Spis treści

Wprowadzenie	4
Jakie są korzyści z wdrożenia ProcurComp^{EU}?	5
<i>Korzyści dla organizacji.....</i>	<i>5</i>
<i>Korzyści dla kierownika działu zamówień lub menedżera ds. zamówień.....</i>	<i>6</i>
<i>Korzyści dla pracowników zajmujących się zamówieniami publicznymi.....</i>	<i>7</i>
Do kogo są kierowane niniejsze wytyczne?	8
Jak korzystać z wytycznych.....	8
Jak uprościć proces w mniejszej instytucji zamawiającej.....	8
Kilka słów na temat ProcurComp^{EU}	9
Etap 0: Przygotowanie do wdrożenia ProcurComp^{EU}	10
<i>Etap 0A: Zapoznanie się z ProcurComp^{EU}</i>	<i>10</i>
<i>Etap 0B: Koordynacja działań z innymi jednostkami</i>	<i>10</i>
<i>Etap 0C: Zarządzanie komunikacją z personelem</i>	<i>11</i>
Etap 1: Dostosowanie matrycy kompetencji	13
<i>Etap 1A: Zapoznanie się z matrycą kompetencji.....</i>	<i>13</i>
<i>Etap 1B: Dostosowanie matrycy kompetencji do potrzeb organizacji.....</i>	<i>17</i>
Etap 2: Określenie profili zawodowych.....	21
<i>Etap 2A: Należy ustalić, które stanowiska w organizacji zasługują na uwzględnienie.....</i>	<i>21</i>
<i>Etap 2B: Określenie profili zawodowych.....</i>	<i>22</i>
Etap 3: Przeprowadzenie samooceny.....	24
<i>Etap 3A: Należy upewnić się, że kierownictwo i personel niższego szczebla są przygotowani do realizacji tego działania</i>	<i>24</i>
<i>Etap 3B: Pracownicy przeprowadzają samoocenę</i>	<i>24</i>
<i>Etap 3C: Bezpośredni przełożeni analizują i omawiają samoocenę z pracownikiem.....</i>	<i>25</i>
<i>Etap 3D: Zarządzanie (benchmark) samooceną.....</i>	<i>26</i>

<i>Etap 3E: Przekazanie wyników zarządzania samooceną pracownikom</i>	<i>27</i>
Etap 4: Gromadzenie i analiza wyników	27
<i>Etap 4A: Zebranie wyników na poziomie organizacji.....</i>	<i>27</i>
<i>Etap 4B: Przekazanie wyników Prezesowi UZP</i>	<i>29</i>
Etap 5: Wypełnianie luk.....	30
<i>Etap 5A: Określenie priorytetowych potrzeb rozwojowych na poziomie organizacji.....</i>	<i>30</i>
<i>Etap 5B: Wskazanie sposobów zaspokojenia priorytetowych potrzeb rozwojowych</i>	<i>30</i>
<i>Etap 5C: Kierownictwo uzgadnia plany rozwojowe z pracownikami.....</i>	<i>34</i>
Załączniki do Wytycznych ProcurComp^{EU}	36
Załącznik A: Matryca kompetencji dla specjalistów w zamówieniach publicznych	36
Załącznik B: Przykładowe profile zawodowe i docelowe poziomy biegłości z Polityki zakupowej państwa (Rozdział VIII i Załącznik 3)	106
Załącznik C: Przykłady profili zawodowych i docelowych poziomów biegłości, w których zamówienia stanowią jedynie część pracy	115
Załącznik D: Wykaz pytań kwestionariusza samooceny (z Załącznika nr 4 do Polityki zakupowej państwa).....	127
Załącznik E: Przykładowa broszura z pytaniami i odpowiedziami wspomagająca komunikację z pracownikami	134

W niniejszym rozdziale omówiono proponowane wytyczne dotyczące wprowadzenia ProcurComp^{EU}¹. Zostały one opracowane przez Zespół Banku Światowego w ramach szerszego projektu mającego na celu wsparcie MRiT w obszarze realizacji trzech celów sformułowanych w Polityce zakupowej państwa (PZ) – zwiększenie zakresu zielonych zamówień publicznych, zwiększenie udziału MŚP w zamówieniach publicznych i profesjonalizacja zamówień publicznych. Wytyczne kierowane są do instytucji zamawiających. Należy z nich korzystać w trakcie etapowego wdrażania ProcurComp^{EU}. Zawierają one szczegółowe informacje na temat głównych aspektów, które należy uwzględnić podczas przechodzenia przez kolejne etapy procesu. Treści zawarte w niniejszym rozdziale można rozdzielić i udostępniać osobno w postaci niezależnego narzędzia po zatwierdzeniu go przez MRiT.

Wprowadzenie

1. PZ przypisuje zamówieniom publicznym funkcję strategiczną w realizacji wymiernych korzyści dla obywateli. Celem części projektu poświęconej profesjonalizacji jest przedstawienie zaleceń w temacie działań, które będą windować status zamówień publicznych w Polsce i zapewnią specjalistom z tej dziedziny wsparcie w doskonaleniu zawodowym i rozwoju kariery. Profesjonalizacja nie tylko zapewni efektywne wykorzystanie środków publicznych, ale także pomoże wygenerować korzyści społeczne, środowiskowe i gospodarcze płynące z ich wydatkowania; poza tym pomoże praktykom zamówień publicznych skutecznie reagować na szybko zmieniające się rynki innowacyjnych towarów i usług.
2. Definiując 30 kluczowych kompetencji, ProcurComp^{EU} stanowi wspólny punkt odniesienia dla specjalistów ds. zamówień publicznych w Unii Europejskiej i poza nią.

¹ *Material źródłowy: "Raport z analizy poziomu profesjonalizacji w zamówieniach publicznych oraz proponowane wytyczne dla wdrożenia ProcurComp^{EU}" przygotowany przez Bank Światowy w ramach umowy o usługi doradcze świadczone na zasadzie zwrotu poniesionych kosztów w zakresie wsparcia Polski przy wdrażaniu Polityki zakupowej państwa (P179835)*

Wdrożenie ram kompetencyjnych ProcurComp^{EU} stanowi zasadniczą część ogólnego podejścia do profesjonalizacji zamówień publicznych w Polsce i ułatwi kierownikom odpowiedzialnym za zakupy publiczne oraz praktykom w instytucjach zamawiających zastosowanie systematycznego podejścia do kwestii szkoleń i doskonalenia zawodowego.

3. Komisja Europejska opracowała [krótkie wprowadzenie do ProcurComp^{EU}](#), które może być pomocne w komunikacji wewnątrz organizacji. W Internecie dostępny jest też pełny [zestaw materiałów na temat ProcurComp^{EU}](#). Wśród nich są studia przypadków dotyczące wdrożenia ProcurComp^{EU} w Estonii, Malcie, Rumunii i Słowenii. Główne elementy ram ProcurComp^{EU} zostały [włączone do PZ](#), którą należy uznać za najbardziej istotne źródło dotyczące tej tematyki w Polsce. Aby ułatwić korzystanie z niniejszych wytycznych, uwzględniliśmy w nich wybrane elementy PZ obejmujące materiały dotyczące ProcurComp^{EU}.

Jakie są korzyści z wdrożenia ProcurComp^{EU}?

Korzyści dla organizacji

4. Większość organizacji wydaje znaczną część swojego budżetu wykorzystując zamówienia publiczne na dostawy, usługi i/lub roboty budowlane. Dobrze zarządzane podejście do zamówień publicznych może mieć bardzo znaczący wpływ na wyniki zamówień publicznych - na przykład poprzez:
 - uzyskanie dobrego poziomu konkurencji wśród potencjalnych dostawców, aby zapewnić, że organizacja może zabezpieczyć dobrą jakość po uczciwej cenie, a w niektórych przypadkach wygenerować oszczędności budżetowe;
 - zapewnienie, że produkty, roboty budowlane i/lub usługi spełniają wysokie standardy środowiskowe i przyczyniają się do osiągnięcia priorytetowych celów społecznych;
 - skuteczne i uczciwe zarządzanie umowami w celu zapewnienia, że rezultaty umowne są osiągnięte, ale także, że dobrzy dostawcy chętnie ubiegają się o przyszłe kontrakty. Z drugiej strony, źle zarządzane zamówienia mogą powodować marnotrawstwo pieniędzy, prowadzić do zawierania umów, które nie zapewniają

tego, co jest wymagane, a także zaprzepaszczając szanse na uzyskanie dodatkowych korzyści dla organizacji.

5. Podnoszenie umiejętności i wiedzy pracowników zajmujących się zamówieniami publicznymi jest uznawane na arenie międzynarodowej przez organizacje takie jak Bank Światowy i OECD za obszar priorytetowy dla rządów i poszczególnych jednostek sektora publicznego. Komisja Europejska opracowała ProcurComp^{EU} jako światowej klasy ramy obejmujące nie tylko definicje podstawowych umiejętności wymaganych do pracy nad wszystkimi aspektami zamówień publicznych, ale także narzędzie umożliwiające ocenę umiejętności i ogólny program szkoleniowy dla każdego aspektu. Ramy te zostały już wdrożone w kilku krajach UE i są wdrażane również przez kraje spoza UE. Wdrażając ProcurComp^{EU} oraz wspierając menedżerów i pracowników zajmujących się zamówieniami publicznymi w eliminowaniu luk w umiejętnościach zidentyfikowanych w procesie, menedżerowie wyższego szczebla mogą mieć pewność, że ich organizacja ma odpowiednie zdolności do dobrego zarządzania zamówieniami.

Korzyści dla kierownika działu zamówień lub menedżera ds. zamówień

6. Menedżerowie ds. zamówień doskonale zdają sobie sprawę ze znaczenia zamówień publicznych dla budżetów organizacji i osiągania ich ogólnych celów. Znają także aż za dobrze poziom ryzyka i liczne relacje z innymi zespołami i działami, którymi muszą zarządzać pracownicy działu zakupów, aby skutecznie realizować zamówienia publiczne. Dobrzy menedżerowie ds. zamówień znają już swoich pracowników, prawdopodobnie rozumieją ich potrzeby szkoleniowe i prawdopodobnie są także świadomi obszarów pracy, w których zespół lub jednostka nie ma tak dużych możliwości, jak by sobie tego życzyli - ale często są zbyt zajęci, aby naprawdę zająć się tymi kwestiami w sposób systematyczny.
7. Wdrożenie ProcurComp^{EU} pozwala menedżerom dokonać pełnego przeglądu umiejętności i wiedzy wymaganych do wykonywania pracy w ich zespołach lub jednostkach oraz ocenić aktualny poziom dostępnych umiejętności, dzięki czemu można opracować plany mające na celu wyeliminowanie wszelkich luk lub słabszych obszarów. Korzystając z ProcurComp^{EU}, menedżer może mieć pewność, że pracuje z uznanymi na

całym świecie standardami, które wzmocnią argumenty przemawiające za wszelkimi wymaganymi dodatkowymi inwestycjami w szkolenia lub rozwój, i które obejmują pełen zakres umiejętności miękkich lub interpersonalnych, a także umiejętności technicznych, które pomogą zespołom osiągać dobre wyniki. To z kolei może dać menedżerom większą pewność co do jakości pracy wykonywanej w ich zespołach. Menedżerowie będą również uczestniczyć w tym ćwiczeniu, dzięki czemu mogą osiągnąć osobiste korzyści wynikające z oceny w odniesieniu do uznanego standardu oraz możliwości rozwijania własnych umiejętności i pewności siebie.

Korzyści dla pracowników zajmujących się zamówieniami publicznymi

8. Praca związana z zamówieniami publicznymi jest złożona i wymagająca, co nie zawsze jest dostrzegane przez osoby pracujące w innych obszarach. Nawet zamówienia o stosunkowo niskiej wartości wymagają wiele uwagi i staranności w sposobie ich przyznawania i zarządzania nimi. Korzyści dla rządu i obywateli wynikające z dobrej realizacji zamówień publicznych są znaczne, ale często opinia publiczna skupia się tylko na zamówieniach, które nie przynoszą oczekiwanych rezultatów. Jednakże na poziomie międzynarodowym organizacje takie jak Bank Światowy i OECD uznają strategiczne znaczenie zamówień publicznych i zdecydowanie opowiadają się za tym, aby rządy inwestowały w swoich pracowników zajmujących się zamówieniami publicznymi, aby zapewnić pełne wykorzystanie ich potencjału.
9. Komisja Europejska opracowała ramy ProcurComp^{EU}, aby zapewnić istnienie uznawanego na całym świecie standardu umiejętności i wiedzy wymaganej od osób pracujących przy zamówieniach publicznych. Ramy te zostały już wdrożone w kilku krajach UE i są rozważane również poza UE. Obejmują one wszystkie różne aspekty pracy związanej z zamówieniami publicznymi, w tym umiejętności osobiste i interpersonalne lub "miękkie", a także umiejętności techniczne i wiedzę.
10. Przejście przez proces ProcurComp^{EU} umożliwia pracownikom zajmującym się zamówieniami publicznymi zidentyfikowanie wszelkich obszarów, w których mogą skorzystać z dodatkowego szkolenia lub rozwoju w celu zwiększenia swoich umiejętności. Mogą to wykorzystać do dalszego rozwoju w obecnej pracy lub do rozpoczęcia podnoszenia swoich umiejętności na rzecz przyszłych prac. Ustanowienie jasnych standardów dla zamówień publicznych nie tylko przyniesie korzyści

pracownikom i ich przełożonym, ale także pomoże organizacjom w zapewnieniu lepszych rezultatów umów w przyszłości i podniesie status zamówień publicznych jako kariery o strategicznym znaczeniu.

Do kogo są kierowane niniejsze wytyczne?

11. Wytyczne kierowane są do osób na stanowiskach kierowniczych w instytucjach zamawiających, odpowiedzialnych za wdrożenie PZ. Zostały one zredagowane z myślą o osobach kierujących komórkami zakupowymi lub odpowiedzialnymi za personel realizujący zamówienia publiczne, choć mogą być również przydatne dla szefów instytucji zamawiających i kierowników działów kadr.
12. Na większym poziomie profesjonalizacji skorzystają wszystkie podmioty podejmujące tematykę zamówień publicznych. Zalecamy, aby wszyscy przełożeni pracowników, dla których zamówienia publiczne stanowią istotną część obowiązków zawodowych rozważyli wdrożenie ram kompetencyjnych ProcurComp^{EU}, nawet jeśli ich organ nie jest zobowiązany do wdrożenia PZ. Mamy nadzieję, że oni również uznają te wytyczne za przydatne.

Jak korzystać z wytycznych

13. Niniejsze wytyczne zostały przygotowane w oparciu o wdrożenie ProcurComp^{EU} w etapach określonych w PZ i mają zastosowanie, począwszy od wstępnego etapu przygotowawczego. Jeżeli prace nad wdrożeniem ProcurComp^{EU} już trwają, można rozpocząć realizację zaleceń na późniejszym etapie, jednak zalecamy zapoznanie się także z wytycznymi dotyczącymi wcześniejszych etapów, aby mieć pewność, że do tej pory wszystko w procesie odbyło się we właściwy sposób.

Jak uprościć proces w mniejszej instytucji zamawiającej

14. Proces określony w niniejszych wytycznych może się wydawać zniechęcający, zwłaszcza w małej organizacji o ograniczonym czasie i zasobach. Zalecamy zapoznanie się ze wszystkimi wytycznymi, aby zrozumieć, na czym polega cały proces, ale istnieją trzy kluczowe obszary, w których możliwe jest zmniejszenie wysiłku:

- na Etapie 1 można zdecydować się na wykorzystanie matrycy kompetencji bez żadnych dostosowań, ponieważ już jest bardzo obszerna i powinna obejmować podstawowe wymagania dla większości małych instytucji zamawiających - decyzja o niedostosowywaniu matrycy pozwoliłaby ograniczyć pracę wymaganą na Etapie 1;
- na Etapie 2 można użyć przykładowych profili zawodowych i powiązanych z nimi matryc docelowych biegłości bez żadnych poprawek lub tylko z bardzo ograniczonymi zmianami - w ten sposób można ograniczyć większość pracy wymaganej na Etapie 2;
- na Etapie 4 można zignorować arkusz kalkulacyjny KE i utworzyć bardzo prostą tabelę docelowych biegłości dla każdej roli i uzgodnionych wyników samooceny dla osoby aktualnie pełniącej tę rolę - pozwoli to łatwo zidentyfikować luki i nie ma potrzeby zaawansowanej agregacji wyników w małej organizacji.

Kilka słów na temat ProcurComp^{EU}

15. ProcurComp^{EU} to narzędzie zaprojektowane przez KE w celu wspierania profesjonalizacji zamówień publicznych. Składa się ono z trzech elementów:
- **matrycy kompetencji**, która definiuje 30 kompetencji specyficznych dla zamówień publicznych oraz kompetencji miękkich na czterech poziomach biegłości;
 - **narzędzie samooceny**, z którego mogą korzystać specjaliści ds. zamówień publicznych i organizacje zajmujące się tą dziedziną do oceny swojego poziomu biegłości i dojrzałości organizacyjnej w zakresie kompetencji określonych w matrycy kompetencji;
 - **wzorcowy program nauczania** przeznaczony dla administracji publicznej, który można wykorzystać przy planowaniu, zleceniu lub przeprowadzaniu szkoleń mających na celu doskonalenie kwalifikacji specjalistów ds. zamówień publicznych.
16. Wdrożenie ProcurComp^{EU} będzie wymagało przejścia pięciu etapów określonych w PZ:
- Etap 1 – Dostosowanie matrycy kompetencji

- Etap 2 – Określenie profili zawodowych
 - Etap 3 – Przeprowadzanie indywidualnej samooceny
 - Etap 4 – Gromadzenie i analiza wyników
 - Etap 5 – Wypełnianie luk
17. Matryca kompetencji i narzędzie samooceny to główne narzędzia, z których należy korzystać. W niniejszych wytycznych opisano, w jaki sposób należy to robić. Podczas procesu wdrożenia ujawnią się rozbieżności pomiędzy docelowym poziomem kompetencji pracowników, a ich obecnym poziomem. Należy kontynuować wsparcie pracowników poprzez coaching, mentoring, umożliwienie zdobywania wiedzy w miejscu pracy i zapewnianie dostępu do szkoleń, natomiast raz w roku istnieć będzie konieczność zgłaszania tych braków do UZP, aby przygotować dane o potrzebach szkoleniowych na poziomie ogólnokrajowym. Będzie to brane pod uwagę przy planowaniu corocznych, centralnie organizowanych szkoleń.

Etap 0: Przygotowanie do wdrożenia ProcurComp^{EU}

Etap 0A: Zapoznanie się z ProcurComp^{EU}

18. Rozpoczynając wdrażanie ProcurComp^{EU}, pomocne będzie zapoznanie się z celem ram kompetencyjnych, korzyściami, jakie mogą przynieść oraz krokami, które wdrażający i jego organizacja muszą podjąć. Dzięki temu wzrośnie poziom pewności przy podejmowaniu decyzji o najlepszym sposobie wdrożenia rozwiązania i znacznie ułatwi komunikację ze współpracownikami i innym personelem. Można też będzie przyjąć realistyczne ramy czasowe na wykonanie poszczególnych etapów.

Etap 0B: Koordynacja działań z innymi jednostkami

19. Wdrożenie ProcurComp^{EU} może mieć wpływ zarówno na profile zawodowe, jak i standardowe kompetencje zdefiniowane w organizacji. Należy upewnić się, że dział kadr i kierownictwo wyższego szczebla są świadome etapów projektu, które będą realizowane z praktykami zakupów i że poczyniono uzgodnienia, w jaki sposób zachodzące zmiany zostaną uwzględnione w wewnętrznych regulaminach, politykach i

ustaleniach. Powinno to zapobiec nieporozumieniom w przypadku, gdy pracownicy zaczną zadawać pytania o sposoby zarządzania zmianą.

Etap 0C: Zarządzanie komunikacją z personelem

20. Jedną z najważniejszych rzeczy, które należy zrobić na początku fazy przygotowawczej do wdrożenia ProcurComp^{EU} jest opracowanie planu komunikacji. Z informacji zwrotnych wynika, że pracownicy wszystkich szczebli mogą obawiać się takiego projektu, szczególnie w aspekcie jego skutków dla nich samych i ich przyszłej kariery zawodowej. Dobrze zaplanowana komunikacja, która w przejrzysty sposób pokaże, w jaki sposób ProcurComp^{EU} przyczyni się do ogólnego wzrostu umiejętności i statusu zawodu, może pomóc rozwiązać obawy i zapewnić pozytywne zaangażowanie pracowników w trakcie procesu. Zalecamy uważne zapoznanie się z całością niniejszych wytycznych przed przygotowaniem takiego planu komunikacji, ponieważ już na wczesnym etapie realizacji pracownicy mogą zadawać pytania dotyczące etapów późniejszych.
21. Dobrym pomysłem w kontekście przygotowania planu komunikacji będzie udostępnienie [tekstu krótkiego wprowadzenia](#) do ProcurComp^{EU} kierownictwu i pracownikom niższego szczebla, których projekt może dotyczyć. Jest to napisany zrozumiałym językiem, dwustronicowy opis tego, czym jest ProcurComp^{EU}, kto może z niego korzystać i jakie przynosi korzyści. Dokument zawiera także kilka odnośników do materiałów dodatkowych. Należy również podać ramy czasowe dla poszczególnych etapów procesu. Kolejnym wartym rozważenia krokiem byłoby odbycie spotkania ze wszystkimi pracownikami, którzy będą zaangażowani we wdrożenie, aby już na tym etapie móc odpowiedzieć na wszelkie pytania. Należy zapewnić personel, że:
- mamy do czynienia z rodzajem ćwiczenia, które pomoże nam podnieść poziom kompetencji, co z kolei ułatwi wdrażanie PZ;
 - będzie zaangażowany w proces przez cały okres wdrożenia;
 - będą przeprowadzane wspólne analizy postępów w kluczowych momentach procesu;

- będzie współpracować ze swoim kierownictwem w ocenie obecnego poziomu umiejętności i wskazywaniu obszarów, w których powinien nastąpić dalszy rozwój; oraz
- zostaną mu zapewnione szkolenia i wsparcie, które pomogą w dalszym doskonaleniu umiejętności.

Bardzo przydatnym sposobem przekazywania informacji pracownikom może być dokument zestawiający najważniejsze pytania i odpowiedzi (FAQ, Q&A). Taki dokument można będzie aktualizować w miarę postępu wdrożenia, a wraz z rosnącym zaangażowaniem personelu w proces można będzie dodawać inne materiały.

Przykładowy dokument FAQ stanowi

Załącznik E: Przykładowa broszura z pytaniami i odpowiedziami wspomagająca komunikację z pracownikami. Na jego podstawie można opracować własną wersję.

22. Jak już opisano w punkcie 9 powyżej, PZ określa konkretne etapy wdrożenia ProcurComp^{EU}. Należy je realizować w odpowiednim porządku, aby organizacje i osoby, którym powierzono projekt mogły nim łatwiej zarządzać.

Rys. 1: Etapy wdrażania ProcurComp^{EU}



Źródło: https://commission.europa.eu/system/files/2020-12/procurcompeu-sat_user_guide_0.pdf

23. Na pewno pomocne będzie wyjaśnienie tych pięciu etapów wszystkim pracownikom i, o ile to możliwe, udostępnienie im roboczego harmonogramu ich realizacji, aby wszyscy zainteresowani wiedzieli, czego się spodziewać.

Etap 1: Dostosowanie matrycy kompetencji

Zob. podrozdział 1 w Rozdziale VIII i Załącznik nr 2 PZ

Etap 1A: Zapoznanie się z matrycą kompetencji

24. Pierwszym etapem przeprowadzenia procesu samooceny jest zapoznanie się z matrycą kompetencji ProcurComp^{EU} i ocenienie, w jakim zakresie odpowiada ona sytuacji organizacji. Celem matrycy kompetencji ProcurComp^{EU} jest zapewnienie wszystkim specjalistom i organizacjom w dziedzinie zamówień publicznych punktu odniesienia na szczeblu europejskim. Organizacje różnią się jednak rozmiarem, sektorem działania i

sposobem funkcjonowania. W związku z tym organizacje powinny być w stanie dostosować matrycę do lokalnego kontekstu i potrzeb.

25. Matryca kompetencji ProcurComp^{EU} zawiera podstawowe kompetencje, jakie powinni posiadać specjaliści ds. zamówień publicznych, aby skutecznie i wydajnie wykonywać swoją pracę oraz przeprowadzać procedury zamówień publicznych w sposób, który pozwala na optymalne wykorzystanie środków.

Okno 1: Tekst PZ dotyczący matrycy kompetencji

Polityka zakupowa państwa (Etap 1 w Rozdziale VIII) mówi:

W ramach matrycy kompetencji wskazane zostały kluczowe umiejętności, postawy oraz wiedza, jakimi powinni cechować się praktycy zamówień publicznych. Kompetencje te można podzielić na dwie kategorie: kompetencje twarde (specyficzne dla zamówień) oraz kompetencje miękkie. Każda z tych kategorii dzieli się na trzy podkategorie. Odpowiednio dla kompetencji zamówieniowych wyróżnić można kompetencje, które należy uznać za kluczowe przed udzieleniem zamówienia, po udzieleniu zamówienia oraz horyzontalne. Kompetencje miękkie uszczegółowić można przez kompetencje osobiste, międzyludzkie oraz wyniki.



(Źródło: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/procurcompeu-in_a_nutshell_pl.pdf)

Kompetencje specyficzne dla zamówień:

- **Horyzontalne** – mają zastosowanie na każdym etapie procesu zakupowego;

- **Przed udzieleniem zamówienia** – wykonanie wszelkich niezbędnych czynności związanych z planowaniem i przygotowaniem zamówienia publicznego;
- **Po udzieleniu zamówienia** – obejmują kompetencje do wykonania wszelkich niezbędnych czynności związanych z realizacją i ewaluacją umowy, a także rozwiązywaniem ewentualnych sporów.

Kompetencje miękkie:

- **Osobiste** – umiejętności, cechy, jakie powinni posiadać praktycy zamówień publicznych, a także nastawienie jakie powinni wykazywać zgodnie z profilem zawodowym;
- **Międzyludzkie** – kompetencje, jakie są niezbędne praktykom zamówień publicznych do podejmowania współpracy zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią w sposób w pełni profesjonalny;
- **Wyniki** – kompetencje, które powinni posiadać specjaliści ds. zamówień publicznych; pozwalają na optymalne wykorzystanie środków w ramach postępowań o udzielenie zamówienia publicznego.

Specyficzne dla zamówień	Horyzontalne	1. Planowanie
		2. Proces Zakupowy
		3. Przepisy Prawa
		4. Platforma e-Zamówień i inne narzędzia elektroniczne
		5. Zielone i zrównoważone zamówienia publiczne
		6. Innowacyjne zamówienia publiczne
		7. Wiedza o przedmiocie zamówienia
		8. Zarządzanie dostawcami

			9. Negocjacje
		Przed udzieleniem zamówienia	10. Analiza potrzeb i wymagań
			11. Wstępne konsultacje rynkowe
			12. Strategie udzielania zamówień publicznych
			13. Specyfikacja techniczna
			14. Dokumentacja przetargowa
			15. Ocena i wybór najkorzystniejszej oferty
		Po udzieleniu zamówienia	16. Zarządzanie umowami
			17. Certyfikacja i płatność
			18. Sprawozdawczość i ocena
			19. Rozwiązywanie sporów i mediacje
	Miękkie	Osobiste	20. Zdolności dostosowawcze i modernizacja
			21. Myślenie analityczne i krytyczne
			22. Komunikacja
			23. Etyka i przestrzeganie przepisów
		Międzyludzkie	24. Współpraca
			25. Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami
			26. Zarządzanie zespołem i przywództwo
		Wyniki	27. Świadomość organizacyjna
			28. Zarządzanie projektem
			29. Ukierunkowanie na wyniki

Wskazane wyżej szczegółowe kompetencje rozwijane i klasyfikowane powinny być według 4-stopniowej skali biegłości, tj. poziomu podstawowego, średnio zaawansowanego, zaawansowanego oraz eksperckiego. Aby wejść na wyższy poziom biegłości danej kompetencji, konieczne będzie doskonalenie swoich umiejętności i wiedzy w tym zakresie, tak aby wpisać się w minimalne wymagania wskazane w Europejskich ramach kompetencji dla specjalistów ds. zamówień publicznych ProcurComp^{EU}.

Kompetencje wraz ze szczegółowymi rekomendacjami w zakresie wiedzy i umiejętności, jakimi powinien cechować się praktyk zamówień publicznych na każdym poziomie biegłości, wskazano w matrycy kompetencji, stanowiącej Załącznik nr 2 do Polityki zakupowej państwa.

26. **Opisy poziomów biegłości** definiują **umiejętności i obowiązki**, które specjaliści ds. zamówień publicznych powinni być w stanie zademonstrować na danym poziomie. Co do zasady opanowanie umiejętności wymaganych na konkretnym poziomie wiąże się z opanowaniem umiejętności wymaganych na wszystkich wcześniejszych poziomach biegłości.
27. Zestawienie oczekiwań na każdym z czterech poziomów biegłości dla każdej z 30 kompetencji znajduje się w Załączniku nr 2 do PZ oraz w Załączniku A do niniejszych wytycznych.

Etap 1B: Dostosowanie matrycy kompetencji do potrzeb organizacji

28. Należy wskazać trzy rodzaje zmian, które mogą okazać się konieczne do wprowadzenia w matrycy kompetencji:
 - **Dostosowanie zawartości istniejących kompetencji** – zmiany w zawartości istniejących kompetencji można wprowadzić np. poprzez dostosowanie wykazu zadań na różnych poziomach biegłości.

- **Wyłączenie niektórych istniejących kompetencji** – niektóre kompetencje można wykluczyć, jeżeli zostaną uznane za nieistotne dla organizacji lub jeżeli wchodzi już w skład istniejących ram kompetencji, np. ram umiejętności przekrojowych lub specjalistycznych.
- **Dodanie nowych kompetencji do już istniejącego wykazu** – organizacje mogą określić dodatkowe kompetencje spoza istniejącego wykazu.

29. W przypadku zmian w matrycy kompetencji może być konieczne opracowanie nowych opisów kompetencji wymaganych na wybranych lub wszystkich poziomach biegłości. Ogólne opisy poziomów biegłości zawarte w Tabeli 5 poniżej mogą być pomocne w tym procesie.

Tabela 1: Ogólne opisy poziomów biegłości

<i>Poziomy biegłości</i> <i>ProcurComp^{EU}</i>	Opis poziomów biegłości
Poziom podstawowy	<ul style="list-style-type: none"> • Wykazywanie się podstawową faktyczną wiedzą/świadomością na temat zamówień publicznych; • Posiadanie podstawowych umiejętności praktycznych, wymaganych, aby wykorzystać stosowne informacje do wykonywania prostych zadań i działań dotyczących procedur udzielania zamówień; • Wykonywanie pracy o wysokiej jakości i nabywanie nowych umiejętności pod bezpośrednim nadzorem i w zorganizowanym kontekście.

<i>Poziomy biegłości</i> <i>ProcurComp^{EU}</i>	Opis poziomów biegłości
Poziom średnio zaawansowany	<ul style="list-style-type: none"> • Wykazywanie się wiedzą faktyczną i teoretyczną z dziedziny zamówień publicznych i dziedzin pokrewnych; • Posiadanie szeregu umiejętności poznawczych i praktycznych, wymaganych, aby wykorzystać stosowne informacje do wykonywania powtarzalnych zadań związanych z zamówieniami publicznymi oraz rozwiązywania prostych problemów; • Zdolność do przeprowadzenia procedur udzielania zamówień oraz związanych z nimi zadań przy nieznacznym nadzorze.
Poziom zaawansowany	<ul style="list-style-type: none"> • Wykazywanie się zaawansowaną wiedzą faktyczną i teoretyczną z dziedziny zamówień publicznych; • Wykazywanie szeregu zaawansowanych umiejętności praktycznych niezbędnych do sprostania złożonym i rządziej wykonywanym zadaniom oraz rozwiązywania problemów, z zastosowaniem innowacyjnych metod i podejść; • Przyjmowanie odpowiedzialności za realizację zadań związanych z zamówieniami publicznymi, zarządzanie wkładem ze strony innych specjalistów ds. zamówień oraz podejmowanie kluczowych decyzji na różnych etapach postępowań o udzielenie zamówienia publicznego. Zdolność szybkiego dostosowania swojego zachowania do innych osób i szczególnych okoliczności. Zdolność szybkiego dostosowania swojego zachowania do innych osób i szczególnych okoliczności.

<i>Poziomy biegłości</i> <i>ProcurComp^{EU}</i>	Opis poziomów biegłości
Poziom ekspercki	<ul style="list-style-type: none"> • Wykazywanie się kompleksową, specjalistyczną wiedzą praktyczną i teoretyczną z dziedziny zamówień publicznych na poziomie eksperckim; • Posiadanie rozsległego zakresu technik, metod i umiejętności niezbędnych do rozwiązywania złożonych kwestii, opracowywania innowacyjnych rozwiązań oraz wnoszenia wkładu w poszerzanie wiedzy w organizacji na temat zamówień publicznych; • Sprawowanie przywództwa oraz śledzenie na bieżąco najnowszych zmian w dziedzinie zamówień publicznych poprzez udział i uczestnictwo w kluczowych wydarzeniach związanych z zamówieniami publicznymi, skierowanych zarówno do odbiorców będących ekspertami, jak i odbiorców spoza kręgu ekspertów, oraz kształtowanie polityki i wizji organizacji na tej podstawie.

30. Dostosowując matrycę kompetencji, należy mieć na uwadze wymagania dotyczące pełnego wdrożenia PZ, a nie tylko bieżące potrzeby organizacji. Obok profesjonalizacji PZ wyznacza również priorytety działań w zakresie rozwoju potencjału MŚP oraz w zakresie zrównoważonych i innowacyjnych zamówień publicznych. W kontekście profesjonalizacji zamówień publicznych istotne są wszystkie kompetencje, jednak warto szczególnie dokładnie przemyśleć swoje przyszłe potrzeby w obrębie trzech kompetencji związanych z priorytetami PZ:

- Zielone i zrównoważone zamówienia publiczne
- Innowacyjne zamówienia publiczne
- Wstępne konsultacje rynkowe

31. W przypadku decyzji o zmianach w matrycy kompetencji, należy także przygotować stosowny przekaz dla pracowników. Może się to wiązać z koniecznością dodania kolejnego etapu do planu komunikacji.

Etap 2: Określenie profili zawodowych

Zob. podrozdział 1 Rozdziału VIII i Załącznik nr 3 PZ

Etap 2A: Należy ustalić, które stanowiska w organizacji zasługują na uwzględnienie

32. Ramy ProcurComp^{EU} zostały zaprojektowane w sposób względnie elastyczny. Jest to istotne dla pracowników zajmujących się wyłącznie zamówieniami publicznymi i to na różnych stanowiskach, jednak rzeczywistość wielu organizacji jest taka, że niektórzy pracownicy, owszem, mają regularnie do czynienia z zamówieniami publicznymi, ale są one jedynie jednym z realizowanych na bieżąco zadań. Są pracownicy, którzy:
- regularnie biorą udział w definiowaniu warunków przetargowych i biorą udział w komisjach oceniających oferty;
 - zarządzają umowami o udzielenie zamówienia; lub
 - przeprowadzają powtarzalne, o stosunkowo niskiej wartości procedury zamówieniowe w ramach swoich szerszych obowiązków administracyjnych.
33. Należy wskazać wszystkich pracowników, których obejmie wdrożenie ProcurComp^{EU}. Dobrym pomysłem na początek może być włączenie do projektu wszystkich pracowników zaangażowanych w jakiegokolwiek aspekty zamówień publicznych na poziomie ponad 50% realizowanych obowiązków wynikających z ich stanowiska pracy. Można także uwzględnić pracowników, którzy regularnie zajmują się wybranymi zagadnieniami zamówień publicznych przez mniejszą część swojego czasu pracy, np. od 25% do 50%, o ile wykonywane przez nich przy zakupach zadania wymagają posiadania określonych kompetencji.
34. Jeśli jesteś w mniejszej instytucji zamawiającej, która nie posiada jednostki ds. zamówień publicznych, powinieneś uwzględnić wszystkich pracowników, którzy rutynowo przeprowadzają zamówienia publiczne w twojej organizacji. W większych instytucjach zamawiających należy rozważyć włączenie wszystkich pracowników, którzy regularnie pracują nad wymaganiami, biorą udział w panelach oceniających oferty i/lub zarządzają umowami. Należy również rozważyć włączenie wszelkich

wyspecjalizowanych pracowników działu prawnego lub finansowego, którzy są zaangażowani w kluczowe aspekty procesu zamówień publicznych.

35. Kolejnym krokiem po wskazaniu osób, które muszą posiadać kompetencje wymienione w ProcurComp^{EU} jest zdefiniowanie profili zawodowych.

Etap 2B: Określenie profili zawodowych

36. Na początku organizacja (lub osoba) może określić, wykorzystując matrycę kompetencji, pożądany poziom wiedzy i umiejętności oczekiwany od specjalistów ds. zamówień publicznych. Może tego dokonać, **określając docelowe poziomy biegłości** dla wszystkich profili zawodowych istniejących w ramach organizacji. Odbywa się to poprzez ustalenie poziomu biegłości (podstawowy – średnio zaawansowany – zaawansowany – ekspercki), jaki posiadać powinna osoba lub osoby o danej roli lub profilu zawodowym.
37. Dobrym sposobem na rozpoczęcie tego procesu jest skorzystanie z sześciu standardowych profili zawodowych stworzonych na potrzeby ProcurComp^{EU} i uwzględnionych w PZ:
- Asystent ds. zamówień publicznych
 - Samodzielny nabywca publiczny
 - Specjalista ds. zamówień publicznych
 - Specjalista ds. danej kategorii
 - Kierownik ds. umów
 - Kierownik działu
38. Każdy z tych profili jest opisany w punkcie 1 Rozdziału VIII PZ, a w Załączniku nr 3 do PZ znajduje się tabela przedstawiająca przykładowe przypisanie docelowych poziomów biegłości do tych ról. Zamieszczono je także w Załączniku B do niniejszych wytycznych. Może się okazać, że te standardowe profile zawodowe całkiem dobrze wpisują się w wiele ról w organizacji. W takim przypadku można przyjąć przykładowe docelowe poziomy biegłości jako punkt wyjścia i w razie potrzeby dostosowywać je na późniejszym etapie.

39. Jak wspomniano powyżej, może zaistnieć potrzeba zdefiniowania wybranych aspektów profili zawodowych i ustalenia docelowych poziomów biegłości w przypadku osób, które zajmują się zamówieniami publicznymi jedynie w ramach części swoich obowiązków. W Załączniku C znajduje się kilka dodatkowych przykładów profili zawodowych i docelowych profili biegłości, które mogą być pomocne:
- Klient zamówień, który zarządza kilkoma małymi umowami
 - Klient zamówień, który zarządza jedną większą umową
 - Klient zamówień, który określa wymagania i bierze udział w panelach oceniających oferty
 - Administrator, który w ramach swojej roli regularnie przeprowadza małe zamówienia.
40. Podobnie jak w przypadku profili zawodowych specjalistów ds. zamówień publicznych w Załączniku B, profile zawodowe i docelowe profile biegłości w Załączniku C służą jedynie celom demonstracyjnym. Należy ustalić – w oparciu o zdefiniowane bieżące i przyszłe potrzeby – jakie kompetencje wymagane będą w organizacji na wszystkich stanowiskach, których będzie dotyczyło wdrożenie ProcurComp^{EU}, jednak podane przykłady mogą być użytecznym punktem wyjścia. W przypadku małych instytucji zamawiających, w których pracownicy niebędący specjalistami ds. zamówień przeprowadzają zamówienia, zalecane jest wykorzystanie profilu Administratora z Załącznika C jako punktu wyjścia. W przypadku małych instytucji zamawiających, w których pracownik jest specjalistą ds. zamówień publicznych, ale wykonuje również zadania niezwiązane z zamówieniami publicznymi, zalecane jest wykorzystanie profilu Samodzielnego nabywcy publicznego z Załącznika B jako punktu wyjścia.
41. Profile zawodowe są zawsze specyficzne dla każdej organizacji i mogą przechodzić zmiany w czasie wraz z ewolucją zadań związanych z zakupami publicznymi i ewolucją pracowników dostępnych do wykonywania tych zadań. Należy wiedzieć, czego potrzeba organizacji, a także od czasu do czasu analizować profile zawodowe, aby mieć pewność, że nadal odpowiadają potrzebom organizacji.

Etap 3: Przeprowadzenie samooceny

Etap 3A: Należy upewnić się, że kierownictwo i personel niższego szczebla są przygotowani do realizacji tego działania

42. Personel pracujący na stanowiskach, które powinno objąć wdrożenie ProcurComp^{EU} będzie potrzebował wsparcia w przeprowadzeniu procedury samooceny. Zostali już poinformowani na wcześniejszym etapie procesu, z czym wiąże się ProcurComp^{EU}. Kiedy nadejdzie moment na przeprowadzenie samooceny, być może nie trzeba będzie przypominać kierownictwu, że pracownikom trzeba dać na to czas. Należy także uświadomić bezpośrednim przełożonym, że będą musieli wyznaczyć termin na omówienie samooceny z każdym pracownikiem, który ją przeprowadził.
43. Na tym etapie właściwe może być także przypomnienie przełożonym, że ich personel może potrzebować wsparcia w samoocenie i że może o to wnioskować bez obawy o jakiegokolwiek negatywne konsekwencje. Bardzo ważne jest, aby pracownicy mieli przekonanie, że warto jest przeprowadzać ten proces uczciwie i że jeśli ich kompetencje nie w pełni odpowiadają poziomowi biegłości przewidzianemu dla ich aktualnego stanowiska, nie oznacza to porażki i nie odbije się negatywnie na ich bieżących wynikach. Należy przypomnieć wszystkim bezpośrednim przełożonym i pracownikom, że jest to tylko ćwiczenie służące budowaniu potencjału, który będzie potrzebny w przyszłości i że otrzymają wsparcie w dalszym doskonaleniu swoich kompetencji i, o ile będzie to konieczne, pozyskiwaniu nowych.

Etap 3B: Pracownicy przeprowadzają samoocenę

44. Pełny kwestionariusz samooceny znajduje się w Załączniku nr 4 do PZ. Został także dodany do niniejszego dokumentu jako Załącznik D.
45. Część pierwszą rozpoczyna się od zestawu sześciu ogólnych pytań, które mają zbadać doświadczenie respondenta w zamówieniach publicznych. Pytania te nie są punktowane i nie zaliczają się do indywidualnych wyników samooceny. Dostarczają jednak użytecznych informacji kontekstowych, które stanowią uzupełnienie do samooceny.
46. Część druga zawiera pytania o zakres posiadanej wiedzy. Mają one sprawdzić obecny stan wiedzy respondenta w temacie zamówień publicznych i umożliwić jej zestawienie

z poziomem wiedzy oczekiwanym (docelowy poziom biegłości) w ramach profilu zawodowego osoby. Respondent odpowiada na pytania o stan wiedzy stosując skalę od 0 do 4, przy czym wynik 0 oznacza, że nie posiada on wiedzy w zakresie kompetencji, o której mowa w pytaniu. Część trzecia obejmuje pytania dotyczące umiejętności.

Podobnie, jak w części drugiej, respondent ocenia swoje kompetencje w skali od 0 do 4. Odpowiadający mogą wybrać, czy chcą przejść przez wszystkie pytania dotyczące wiedzy, a następnie wszystkie pytania dotyczące umiejętności, czy też odnieść się do wszystkich kompetencji, odpowiadając na pytania dotyczące wiedzy i umiejętności dla każdego z nich.

47. Ponieważ kompetencji jest 30 wraz z krótkimi opisami, pracownicy będą potrzebować sporo czasu na wypełnienie tych dwóch części kwestionariusza. Aby odpowiadający nie musiał wypełniać całego kwestionariusza za jednym razem, można mu zaproponować rozłożenie tego zadania na pewien okres czasu, przy czym takie rozwiązanie będzie zależało od indywidualnych preferencji i potrzeb organizacji.

Etap 3C: Bezpośredni przełożeni analizują i omawiają samoocenę z pracownikiem

48. Kiedy wszyscy pracownicy zakończą proces samooceny, przełożony powinien z każdym z nich przejrzeć wyniki, sprawdzić odpowiedzi i ustalić, czy są one zgodne z zakresem 30 kompetencji oraz czy pokrywają się z oceną przełożonego mającego przecież doświadczenie w pracy z osobą wypełniającą kwestionariusz.
49. Ze względu na charakter zadań związanych z zamówieniami publicznymi w pełni zrozumiała jest sytuacja, gdy samoocena kompetencji danej osoby w wybranych obszarach różni się od oceny dotyczącej innych obszarów. Na przykład osoba z dużym doświadczeniem w czynnościach poprzedzających udzielenie zamówienia może posiadać znacznie mniejszą wiedzę i umiejętności w procedurach po udzieleniu zamówienia lub związanych z wynikami. Należy wielokrotnie zapewniać pracowników, że nie oczekuje się od nich poziomu zaawansowanego lub eksperckiego we wszystkich obszarach i że nie powinni się obawiać, jeśli ich samoocena wykaże, że nie osiągnęli docelowego poziomu biegłości na swoim obecnym stanowisku w zakresie każdej kompetencji. Należy podkreślić, że rygorystyczna i realistyczna samoocena jest czymś

najlepszym, co może uzyskać osoba i organizacja, ponieważ można dzięki temu zorganizować odpowiednie szkolenie w celu doskonalenia kompetencji takiej osoby.

Etap 3D: Zarządzanie (benchmark) samooceną

50. Jeśli w organizacji kilku pracowników pełni podobne role, bezpośredni przełożeni tych pracowników mogą rozważyć dokonanie analizy wyników ich samooceny i przeprowadzenie procesu zarządzania samooceną (benchmarking).
51. Celem zarządzania samooceną (benchmarkingu) jest zapewnienie, że bezpośredni przełożeni dokonują spójnego przeglądu samooceny; że istnieje wspólne i spójne zrozumienie poziomów biegłości wymaganych dla każdej kompetencji; oraz że integralność systemu jest chroniona. Zarządzanie samooceną zapewnia, że organizacja ma spójny obraz stanu profesjonalizacji swoich pracowników ds. zamówień oraz potrzeb szkoleniowych i rozwojowych.
52. Kierownictwo ma świadomość poziomu biegłości kompetencyjnej swoich pracowników. W tym przypadku mają możliwość zestawienia wyników samooceny z wynikami innych osób w organizacji, aby zweryfikować poziom spójności. Jeśli to konieczne, w celu osiągnięcia spójnego standardu, przełożeni mogą zarządzać procesem samooceny i koniecznymi korektami.
53. Początkiem spotkania w sprawie zarządzania samooceną (benchmarking) może być porównanie wyników dwóch osób znanych obecnym i wskazanie do porównania wybranych kompetencji, do których bezpośredni przełożeni, którzy zarządzają procesem mogą się odnieść. Dzięki temu będzie zdefiniować punkt odniesienia dotyczący poziomu biegłości u doświadczonego specjalisty ds. zamówień publicznych, a następnie inne samooceny będzie można mierzyć w odniesieniu do tego punktu.
54. Jeżeli nie ma zgody co do tego, na ile biegła jest dana osoba w danej kompetencji, można przyjąć dla niej niższy poziom biegłości, a taka osoba może skorzystać z oferty rozwoju, aby wzmocnić swoje kompetencje w tym obszarze; pozwoli to dodatkowo uniknąć niedogodności związanych z brakiem kompetencji lub doświadczenia na poziomie organizacji.
55. Jeśli organizacja jest zbyt mała, aby przeprowadzić skuteczny proces zarządzania samooceną (benchmarking) wewnątrz organizacji, można rozważyć współpracę z innymi organizacjami z sektora lub na poziomie lokalnym. W praktyce może to być trudniejsze,

ponieważ kierownictwo jednej organizacji niekoniecznie ma możliwość obserwowania pracy personelu w innych organizacjach, ale nawet samo omówienie, w jaki sposób ktoś doszedł do określonych wniosków w samoocenie, może pomóc w zapewnieniu pewnej dozy spójności i pewności wśród przełożonych, co do prawidłowości oceny standardów.

Etap 3E: Przekazanie wyników zarządzania samooceną pracownikom

56. Ważne jest, aby bezpośredni przełożeni przekazywali informacje zwrotne z rozmów na temat samooceny z pracownikami. Tam, gdzie samoocena nie ulegnie zmianie, pracownik i przełożony mogą utwierdzić się w przekonaniu, że przeszli przez proces zgodnie ze standardami. Jeśli samoocena ulegnie zmianie na lepsze, pracownicy mogą mieć satysfakcję, przy czym, jeśli zechcą utrwalać swoje kompetencje, nadal mogą przedyskutować z przełożonym zakres dalszego szkolenia.
57. Przełożony może mieć trudność z przekazaniem informacji zwrotnej, którą dana osoba może uznać za rozczarowującą, dlatego istotne jest, aby być w stanie wyjaśnić przebieg procesu i powody, dla których podjęto konkretną decyzję o zmianie wyniku samooceny. W takich okolicznościach kluczowe jest zapewnienie pracownika, że nie przełoży się to negatywnie na jego bieżące wyniki, natomiast sygnalizuje potrzebę jego dalszego rozwoju. O ile organizacja może zapewnić pracownikom szkolenia i rozwój, które pomogą im się rozwijać w pożądanym kierunku, nawet niekorzystna na pierwszy rzut oka samoocena może w perspektywie przynieść pozytywne rezultaty.

Etap 4: Gromadzenie i analiza wyników

Etap 4A: Zebranie wyników na poziomie organizacji

58. Po tym, jak wszyscy pracownicy przeprowadzą samoocenę, a przełożony odpowiednio zarządzi procesem informacji zwrotnej, należy zebrać wszystkie wyniki, aby stworzyć pełny obraz braków kompetencyjnych w całej organizacji. Opis tego procesu zawarty w PZ umieszczono w Oknie 2 poniżej.
59. W celu ułatwienia analizy braków [Komisja Europejska udostępniła specjalny, gotowy do pobrania arkusz kalkulacyjny](#). Po wprowadzeniu profili zawodowych i wyników samooceny arkusz kalkulacyjny wygeneruje zestawienie braków na poziomie indywidualnym, profilowym (każdy profil zawodowy) i organizacyjnym, w tym

przygotuje wykresy radarowe, jak pokazano w Oknie 2. Można również przeprowadzić ocenę braków ręcznie lub korzystając z własnych arkuszy kalkulacyjnych.

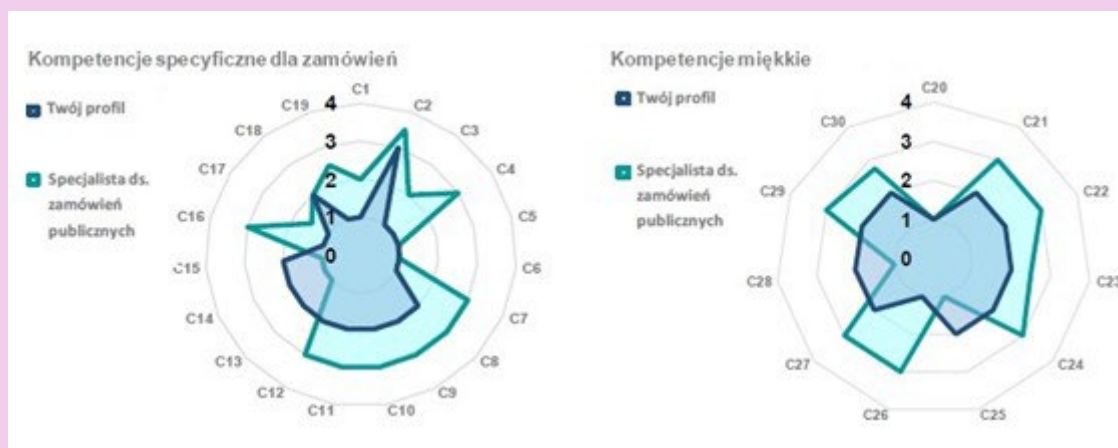
Okno 2: Tekst PZ dotyczący identyfikacji braków kompetencyjnych

Polityka zakupowa państwa (Etap 4 w Rozdziale VIII) mówi:

Gdy zespół praktyków przekaże indywidualne kwestionariusze samooceny, rolą kierownika instytucji zamawiającej jest dokonanie analizy zebranych wyników zarówno na poziomie indywidualnym oraz organizacyjnym.

Wyniki te na poziomie indywidualnym powinny być konfrontowane z profilami zawodowymi, jakie każdy zamawiający określił dla siebie na Etapie 2. Dzięki temu kierownik zamawiającego będzie w stanie odkryć mocne i słabe strony swojego zespołu oraz ewentualne luki kompetencyjne.

Przy wykorzystaniu np. wykresu radarowego, zestawiając profil danego stanowiska z punktami każdego pracownika indywidualnie lub średnią punktów wszystkich pracowników przewidzianych do realizacji zadań w ramach tego profilu można zidentyfikować w prosty sposób luki w kompetencjach zespołu i pole do podjęcia działań.



(Źródło: *ProcurComp^{EU} – Self-assessment tool user guide for organisations*, obecnie dostępny na stronie *ProcurComp^{EU}* pod adresem https://commission.europa.eu/document/download/32178584-5903-48e3-a5ff-c97621b0f9c4_en?filename=procurcompeu-sat_user_guide.pdf)

Podsumowując, na tym etapie zamawiający ma za zadanie dokonać faktycznej ewaluacji wyników ankiet, co więcej dane zebrane w ich wyniku zamawiający powinien gromadzić i na ich podstawie móc obserwować rozwój zawodowy pracowników.

60. Agregacja wyników dla wszystkich osób posiadających ten sam profil zawodowy, w obrębie departamentu lub zespołu lub dla całej organizacji, jest istotna z punktu widzenia określenia priorytetowych potrzeb rozwojowych na kolejnym etapie.

Dodatkowe elementy, które warto uwzględnić w ramach analizy to:

- wyliczenie średnich wyników dla każdej kompetencji, co pozwoli szefowi ds. merytorycznych (Head of Profession) określić dojrzałość organizacji i jej kompetencji jako całości;
- identyfikacja najlepszych lub najgorszych wyników, co pozwoli na odkrycie talentów w organizacji lub wskaże kierunki rozwoju;
- identyfikacja potrzeb rozwojowych w całej organizacji, którymi należy zarządzić, aby zapewnić realizację priorytetów organizacyjnych i zmniejszenie istotnych zagrożeń.

Etap 4B: Przekazanie wyników Prezesowi UZP

61. PZ nakłada wymóg raportowania Prezesowi UZP zagregowanych danych o brakach kompetencyjnych. Jest o tym mowa na końcu Etapu 3 w PZ, przy czym w praktyce może być łatwiej zaraportować wyniki po przeprowadzeniu analizy, o której mowa w Etapie 4A powyżej.

62. Przekazanie takiej zbiorczej informacji na temat deficytów kompetencyjnych Prezesowi UZP umożliwi analizę potrzeb rozwojowych w całej grupie zawodowej związanej z zamówieniami. Prezes UZP uwzględni te informacje przy planowaniu szkoleń na szczeblu centralnym. Działania Prezesa UZP będą skupiać się na elementach wspólnych i powtarzalnych w obrębie całego rynku zamówień publicznych. Będą one komplementarne w stosunku do działań kierownictwa instytucji zamawiających. Niezależnie od działań Prezesa UZP, szefowie instytucji zamawiających nadal pozostają odpowiedzialni za podejmowanie inicjatyw na rzecz rozwoju swoich kadr.

Etap 5: Wypełnianie luk

Etap 5A: Określenie priorytetowych potrzeb rozwojowych na poziomie organizacji

63. W oparciu o braki kompetencyjne wykazane na poziomie indywidualnych pracowników, profili zawodowych i organizacji organizacje mogą zdefiniować ukierunkowane działania zmierzające do eliminacji tych deficytów. Aby jak najlepiej wykorzystać ograniczone zasoby, organizacje powinny wskazać najbardziej istotne potrzeby rozwojowe w oparciu o ważne dla nich priorytety i ryzyko. Należy także wziąć pod uwagę priorytety określone w PZ, ponieważ może być konieczne położenie nacisku na te kompetencje, które będą wspierać wdrażanie PZ.

Etap 5B: Wskazanie sposobów zaspokojenia priorytetowych potrzeb rozwojowych

64. Należy zwrócić uwagę na sposoby zaspokojenia priorytetowych potrzeb rozwojowych na poziomie organizacji. Dzięki temu, bezpośredni przełożeni uzyskają informacje niezbędne do uzgodnienia planów doskonalenia zawodowego ze swoimi pracownikami.

65. Na poziomie organizacyjnym braki można wyeliminować na kilka sposobów, np.:

- rozwój kompetencyjny kadry poprzez:
 - uczestniczenie w szkoleniach na szczeblu centralnym prowadzonych przez UZP;
 - uczestniczenie w innych szkoleniach zewnętrznych;
 - zamawianie szkoleń u zewnętrznego dostawcy w celu zaspokojenia priorytetowych potrzeb rozwojowych w organizacji;
 - przygotowywanie i prowadzenie szkoleń w ramach organizacji lub w partnerstwie z innymi organizacjami z tego samego sektora lub lokalnie;
 - uczestniczenie w szkoleniach online, w tym szkoleniach za pośrednictwem planowanej platformy internetowej (zob. Okno 2 poniżej);

- indywidualne szkolenia na stanowisku pracy prowadzone przez kierownika lub bardziej doświadczonego pracownika;
 - coaching lub mentoring lub zachęta do wymiany wiedzy za pośrednictwem planowanej platformy internetowej (zob. Okno 2 poniżej);
 - oddelegowanie do innych zamawiających;
- rekrutacja nowych pracowników spoza organizacji posiadających odpowiednie kompetencje;
 - zaangażowanie pracowników kontraktowych posiadających odpowiednie kwalifikacje;
 - współpraca z innymi instytucjami zamawiającymi poprzez wymianę dobrych praktyk lub zamówienia wspólne;
 - oddanie części zadań centralnym jednostkom zakupowym dysponującym zespołami posiadającymi odpowiednie kompetencje.
66. Należy rozważyć, które opcje są dostępne dla danej organizacji tak, aby zaspokoić każdą ze wskazanych priorytetowych potrzeb rozwojowych. Na poprzednim etapie pojawił się wymóg raportowania braków kompetencyjnych Prezesowi UZP, co ma zapewnić ogólnokrajowy obraz potrzeb kompetencyjnych i ułatwić planowanie szkoleń. Szkolenia oferowane na szczeblu centralnym są dobrym rozwiązaniem, o ile będą dostępne dla zainteresowanych, ale należy także mieć na uwadze inne opcje.
67. Jeżeli organizacja zdecyduje się na opracowanie szkoleń wewnętrznych, należałoby się podzielić nimi z innymi instytucjami zamawiającymi. Ich pracownicy również powinni mieć możliwość skorzystania z takiej oferty. Z drugiej strony organizacja udostępniająca szkolenie także może na tym skorzystać w przyszłości – inna instytucja może jej zaproponować materiał szkoleniowy dla pracowników obejmujący odrębne zagadnienia. Taka współpraca może również przynieść korzyści w przypadku zlecenia szkoleń zewnętrznych – będzie można podzielić się kosztami z innymi instytucjami zamawiającymi. Jeśli organizacja zdecyduje się opracować lub zlecić szkolenie, pomocny może być **referencyjny program nauczania** w ramach ProcurComp^{EU}. Jest on dostępny w Części III dokumentu ProcurComp^{EU} [Europejskie ramy kompetencji dla specjalistów ds. zamówień publicznych](#).

68. Jeśli organizacja zdecyduje się na zaangażowanie pracowników kontraktowych w celu zaspokojenia pilnych potrzeb kompetencyjnych lub zatrudnienie nowych pracowników na stałe, należy przemyśleć, w jaki sposób te osoby będą mogłyby przekazywać swoje kompetencje obecnym kadrom tak, aby zwiększyć ogólny potencjał i odporność organizacji.
69. PZ określa plany budowy platformy internetowej dla uczestników rynku zamówień publicznych. Informacje na ten temat umieszczono w Oknie 3 poniżej. Po udostępnieniu platforma internetowa ma odgrywać bardzo istotną rolę we wspieraniu instytucji zamawiających w zaspokajaniu potrzeb rozwojowych i dzieleniu się dobrymi praktykami.

Okno 3: Tekst PZ na temat planowanej Platformy internetowej

Polityka zakupowa państwa (pkt 2 w Rozdziale VII) stanowi:

1) Platforma internetowa

W ramach programu realizacji zostanie zbudowana internetowa platforma dla uczestników rynku zamówień publicznych, zwana dalej „Platformą Internetową” lub „platformą”. Rolą platformy będzie m.in:

- gromadzenie materiałów, wytycznych, dobrych praktyk i wiedzy z zakresu zamówień publicznych opracowanych w ramach wdrożenia polityki zakupowej;
- umożliwienie praktykom wymiany wiedzy i doświadczenia w zakresie zamówień publicznych;
- udostępnianie szkoleń w formie e-learning, które obejmą najważniejsze elementy systemu zamówień publicznych;

- zapewnienie organom kontroli możliwości wymiany informacji o wynikach przeprowadzonych kontroli udzielania zamówień.

Docelowo, platforma zapewni również dostęp do bazy jednostek oraz instytutów, które prowadzą badania naukowe i rozwojowe, i byłyby zainteresowane świadczeniem wsparcia merytorycznego i pomocy na rzecz instytucji zamawiających z administracji rządowej, zwłaszcza w obszarze zamówień innowacyjnych i zielonych.

Platforma Internetowa będzie stanowiła repozytorium wiedzy, w której znajdą się analizy, rekomendacje, dobre praktyki, przykładowe kryteria oceny ofert. Przy jej wykorzystaniu będzie możliwy również dostęp do orzecznictwa Krajowej Izby Odwoławczej, sądu zamówień publicznych – Sądu Okręgowego w Warszawie oraz wybranych orzeczeń sądów powszechnych, sądów administracyjnych, Sądu Najwyższego oraz TSUE.

Ważnym punktem Platformy będzie udostępnienie całych modułów odnoszących się do możliwości uwzględniania aspektów zrównoważonych i innowacyjnych w zamówieniach:

- moduł zielonych zamówień publicznych – gdzie znajdą się informacje, wytyczne oraz praktyczne rekomendacje na temat możliwości uwzględniania zielonych zamówień publicznych. Będą tu zamieszczane informacje na temat najnowszych wiadomości i wydarzeń w obszarze zielonych zamówień publicznych.
- moduł społecznych zamówień – z informacjami na temat odpowiednich narzędzi zakupowych umożliwiających uwzględnianie aspektów społecznych, propagowanie podmiotów społecznie zaangażowanych oraz promocję społecznej odpowiedzialności biznesu, uwzględnianie wymagań w zakresie dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz projektowania dla wszystkich użytkowników, udzielanie zamówień podmiotom społecznie zaangażowanym, jak np. zakłady pracy chronionej, spółdzielnie socjalne oraz przywiązanie zakłady pracy i inne podmioty ekonomii społecznej.
- moduł innowacyjnych zamówień – z rekomendacjami oraz przykładami wykorzystania zamówień przedkomercyjnych, partnerstwa innowacyjnego,

dynamicznego systemu zakupów, negocjacyjnych trybów udzielenia zamówienia, konkursu itp.

Na platformie znajdują się także zestawy kryteriów środowiskowych opracowanych przez Komisję Europejską, jak również wytyczne, jakie na tej podstawie będą opracowywane przez Radę ds. zielonych zamówień.

Platforma adresowana będzie do wszystkich uczestników rynku zamówień publicznych, tj. pracowników komórek właściwych ds. zamówień publicznych zamawiającego, wykonawców i działów zamówień publicznych przedsiębiorstw oraz pracowników organów kontroli i innych zainteresowanych. Platforma powstanie do 2024 r.

Etap 5C: Kierownictwo uzgadnia plany rozwojowe z pracownikami

70. Po podjęciu decyzji dotyczących działań mających na celu sprostanie priorytetowym potrzebom rozwojowym w organizacji należy zakomunikować tę informację kierownictwu i szeregowym pracownikom. Na poziomie indywidualnym kierownicy powinni uzgodnić plan rozwoju z każdym członkiem zespołu. Powinno to uwzględniać inicjatywy zmierzające do zaspokojenia priorytetowych potrzeb rozwojowych całej organizacji, ale także uwzględniać rozwój indywidualnych pracowników i ich najważniejsze potrzeby kompetencyjne.
71. Przed rozpoczęciem rozmów z pracownikami kierownicy będą potrzebować informacji na temat dostępnego budżetu szkoleniowego. Jeśli przełożeni napotkają trudności ze znalezieniem dobrych rozwiązań odpowiadających potrzebom rozwojowym pracowników, powinni przekazać tę informację kierownictwu wyższego szczebla, które z kolei powinno przeanalizować szerszy katalog możliwości, w tym te określone powyżej. Szczególnie we wczesnej fazie wdrażania ProcurComp^{EU} bardzo ważne jest, aby pracownicy dostrzegali inicjatywy, które mają im pomóc w rozwoju kompetencji. Jeśli nie otrzymają wsparcia, mogą się zniechęcić, a nawet opuścić organizację, ewentualnie będą osiągać gorsze wyniki w pracy.

Załączniki do Wytocznych ProcurComp^{EU}

Załącznik A: Matryca kompetencji dla specjalistów w zamówieniach publicznych

Skopiowano z załącznika nr 2 do Polityki zakupowej państwa

Kompetencje specyficzne dla zamówień publicznych Kompetencje horyzontalne

1. Planowanie

Formułowanie i wdrażanie planowania zamówień sprawia, że strategiczne wybory zamawiającego przedkładają się na to, jak zamówienia publiczne powinny być wykorzystywane w celu zwiększenia opłacalności dostaw, usług oraz robót budowlanych, zgodnie z założeniami realizowanych polityk. Planowanie powinno uwzględniać m.in.:

- a) priorytety realizowanych polityk i strategii zamawiającego,
- b) właściwe strategie polityk na szczeblu krajowym,
- c) przyjęte plany budżetowe i dostępne zasoby.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Wykonywanie podstawowych zadań z zakresu planowania zamówień publicznych, takich jak gromadzenie i konsolidacja wkładów ze strony różnych	Dostarczenie badań i gromadzenie materiałów do planowania zamówień publicznych zgodnie z polityką i celami strategicznymi zamawiającego	Koordinacja przygotowania planu zamówień publicznych zamawiającego oraz wydawanie zaleceń co do ostatecznego planowania i terminów	Określanie strategii zamawiającego w zakresie zamówień publicznych i strategii pokrewnych

	działów			
2	Wdrażanie planowania zamówień publicznych w swojej codziennej pracy	Udzielanie pomocy we wdrażaniu planu zamówień publicznych zamawiającego zgodnie z budżetem i terminami	Przewidywanie potencjalnych możliwości i wyzwań oraz ograniczania ryzyka w procesie wdrażania	Ustanawianie planu zamówień publicznych i budżetu, z naciskiem na rezultaty i korzyści polityki
3		Zapewnienie, aby codzienna praca była dostosowana do planowania zamówień publicznych i wносиła wkład w jego realizację zgodnie z priorytetami polityki i priorytetami strategicznymi	Monitorowanie wdrażania planu, aby zapewnić powodzenie polityki przekazywania decydom informacji zwrotnych na temat wdrażania planu	Działanie jako punkt odniesienia w kwestiach zamówień publicznych dla decydom wysokiego szczebla, w tym przedstawiania informacji zwrotnych na szczeblu politycznym
4			Przekazywanie decydom informacji zwrotnych na	Propagowanie funkcji udzielania zamówień w ogólnej strategii organizacji

			temat wdrażania planu	
--	--	--	-----------------------	--

2. Proces zakupowy

Na pojęcie procesu zakupowego składają się kilka etapów, począwszy od planowania i okresu poprzedzającego publikację, po okres po udzieleniu zamówienia i zarządzanie umowami. Etapy procesu zakupowego oddziałują wzajemnie na siebie. Ich zrozumienie jest konieczne dla solidnego prowadzenia postępowań o udzielenie zamówienia. Umożliwia to zrozumienie ryzyka i możliwości, tym samym poprawiając efektywność i optymalne wykorzystanie środków.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Udzielanie pomocy w monitorowaniu realizacji poszczególnych etapów procesu zakupowego zamówień publicznych ze zrozumieniem interakcji między etapami oraz monitorowanie ryzyka	Realizacja poszczególnych etapów procesu zakupowego ze zrozumieniem interakcji między etapami, czynników ryzyka oraz możliwości, które oferują	Zarządzanie wszystkimi etapami procesu zakupowego ze zrozumieniem, w jaki sposób oddziałują na siebie nawzajem	Nadzorowanie wszystkich etapów cyklu procesu zakupowego w ramach wielu rodzajów umów

2			<p>Konsekwentne stosowanie posiadanej wiedzy na temat procesu zakupowego, aby zmaksymalizować efektywność i optymalne wykorzystanie środków</p>	<p>Kształtowanie wewnętrznych strategii i narzędzi w celu wykorzystania powiązań między etapami udzielania zamówień publicznych, aby zmaksymalizować efektywność i optymalne wykorzystanie środków</p>
3			<p>Przewidywanie potencjalnych wyzwań, ryzyka oraz wpływu różnych etapów procesu zakupowego</p>	<p>Działanie jako punkt odniesienia w zakresie zarządzania procesem zakupowym dla osób wewnątrz zamawiającego i poza nim</p>
4			<p>Udzielanie porad dotyczących stosowania procedur, aby wykorzystać powiązania między</p>	

			etapami	
--	--	--	---------	--

3. Przepisy prawa

Specjaliści ds. zamówień publicznych muszą rozumieć i być w stanie zastosować właściwe normy prawne prawa krajowego i unijnego. Dotyczy to również podstawowych zasad, jak: niedyskryminacja, równe traktowanie, przejrzystość, proporcjonalność i należyte zarządzanie finansami. Obejmuje to sąsiednie obszary prawa i polityki, np.:

- a) przepisy w zakresie konkurencji, administracji, umów, ochrony środowiska, prawo socjalne, prawo pracy i zobowiązania dotyczące dostępności oraz prawa własności intelektualnej,
- b) finansowanie UE, przepisy dotyczące budżetu i rachunkowości,
- c) środki odwoławcze.

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Monitorowanie zmian w przepisach krajowych, aby wspierać decyzje organizacji w sprawie zamówień	Zrozumienie konsekwencji i wpływu prawa zamówień publicznych na system zamówień publicznych i łańcuch dostaw	Stosowanie różnych aspektów prawodawstwa w zakresie zamówień publicznych, jak również innych ram prawnych mających na nie	Wnoszenie wkładu w tworzenie polityki organizacji w dziedzinie zamówień publicznych

	publicznych		wpływ	
2	Przeprowadzanie postępowań o udzielenie zamówienia zgodnie z ramami prawnymi i najlepszymi praktykami	Podjęcie decyzji z sprawie zamówień publicznych zgodnie z wymogami polityki oraz udzielania precyzyjnych porad i dostarczania jasnych rozwiązań	Podjęcie celowych działań w celu zapewnienia konkretnego wpływu prawa zamówień publicznych na łańcuchy dostaw	Działanie jako pośrednik wymiany wiedzy o unijnym i krajowym prawie zamówień publicznych
3		Przeprowadzanie badań i analiz dotyczących wpływu unijnego lub krajowego prawa na zamówienia publiczne	Udzielanie pomocy w opracowywaniu praktyk organizacji dotyczących zamówień publicznych zgodnie z kluczowymi kwestiami oraz szerszym kontekstem polityki w dziedzinie zamówień publicznych	Propagowanie niewiązanych i innowacyjnych przepisów prawnych stwarzających nowe możliwości

4				Uczestniczenie w pracach grup roboczych ekspertów ds. prawa zamówień publicznych
---	--	--	--	--

4. Platforma e-Zamówień i inne narzędzia elektroniczne

E-zamówienia i inne narzędzia elektroniczne wspierają postępowanie o udzielenie zamówienia – od publikacji ofert przetargowych po płatność końcową. Zmniejszają one obciążenia administracyjne, zwiększają efektywność oraz wzmacniają przejrzystość i sprawozdawczość postępowań o udzielenie zamówienia. Kluczowe narzędzia obejmują:

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

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

Lp.	Poziom	Poziom	Poziom	Poziom ekspercki
-----	--------	--------	--------	------------------

	podstawowy	średniozaawansowany	zaawansowany	
1	Wykonywanie podstawowych operacji, takich jak przesyłanie danych, z wykorzystaniem dostępnych systemów i narzędzi zamówień publicznych	Wykorzystanie dostępnych systemów i narzędzi do wspierania postępowań o udzielenie zamówienia oraz przeprowadzania głównych procedur e-zamówień	Wdrożenie stosowania szerokiej gamy systemów i narzędzi zamówień publicznych	Propagowanie systemów i narzędzi zamówień publicznych oraz zachęcanie do stosowania kultury profesjonalizacji wewnątrz zamawiającego
2	Gromadzenie i centralizowanie wymaganych wzorów dokumentów do przygotowywania dokumentacji przetargowej	Korzystanie ze wzorów dokumentów, krajowej platformy e-zamówień oraz rejestrów umów w sprawie zamówień publicznych	Analizowanie danych na temat zamówień publicznych do celów monitorowania budżetu i przewidywania kolejnych zamówień publicznych	Wykorzystywanie danych na temat zamówień publicznych do określenia tendencji w zakresie zamówień publicznych oraz doskonalenia procedur udzielania zamówień przez organizację

3		<p>Korzystanie z odpowiednich systemów i narzędzi zamówień publicznych w celu zapewnienia przejrzystości procesu udzielania zamówień</p>	<p>Identyfikacja niewydolności w stosowaniu przez organizację systemów i narzędzi oraz przedstawiania sugestii dotyczących usprawnień</p>	<p>Wnoszenie wkładu na rzecz wprowadzania lub opracowywania nowych systemów i narzędzi zamówień publicznych lub udoskonalania istniejących, jak również opowiadania się na szczeblu politycznym za stosowaniem najnowszych dostępnych systemów i narzędzi</p>
4		<p>Korzystanie z dostępnych danych pochodzących z systemów, aby ocenić ryzyko stosowania przez dostawców praktyk antykonkurencyjnych (takich jak zmowa)</p>	<p>Zapewnianie, aby wszyscy użytkownicy mieli odpowiedni dostęp i odbyli stosowne szkolenia oraz zdolność do działania jako agent ds. zarządzania zmianą podczas wdrażania nowo przyjętego systemu lub</p>	<p>Uczestniczenie w pracach grup roboczych ekspertów, ukierunkowanych na rozwój i wspieranie stosowania systemów i narzędzi zamówień publicznych na szczeblu krajowym i międzynarodowym</p>

			narzędzia	
--	--	--	-----------	--

5. Zielone i zrównoważone zamówienia publiczne

W ramach tej kategorii zamówień publicznych włącza się do postępowań o udzielenie zamówienia cele ekologiczne i społeczne. Polega to m.in. na stosowaniu kryteriów społecznej odpowiedzialności oraz zapewnieniu rzeczywistej konkurencji i uczestnictwa MŚP w zamówieniach. Przyczynia się to do zmniejszania wpływu zamówień publicznych na środowisko, do osiągnięcia celów społecznych oraz do poprawy optymalnego wykorzystania środków na rzecz organizacji i całego społeczeństwa.

Zrównoważone cele można osiągnąć na wiele sposobów, do najważniejszych można zaliczyć:

- a) kryteria wykluczenia wymagające minimalnego poziomu przestrzegania przez wykonawców i podwykonawców prawa ochrony środowiska i prawa socjalnego,
- b) kryteria kwalifikacji, które weryfikują kwalifikacje oferenta w zakresie realizacji celów ochrony środowiska i celów społecznych,
- c) specyfikacje techniczne obejmujące względy społeczne i środowiskowe, takie jak wymogi dotyczące oznakowań lub zrównoważone procesy produkcji,
- d) klauzule dotyczące realizacji zamówień służące monitorowaniu i egzekwowaniu wysokich norm zrównoważonego rozwoju,
- e) przepisy sektorowe wymagające na przykład spełniania minimalnych norm efektywności energetycznej oraz przestrzegania zasad horyzontalnych, takich jak zobowiązania dotyczące dostępności.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
-----	-------------------	----------------------------	---------------------	------------------

1	<p>Zrozumienie zakresu zrównoważonych zamówień publicznych oraz wynikających z tego korzyści w kontekście osiągnięcia celów organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju</p>	<p>Umiejętność wdrożenia aspektów zrównoważonych zamówień publicznych w specyfikacjach technicznych, kryteriach kwalifikacji i udzielenia zamówienia, klauzulach umownych oraz kluczowych wskaźnikach skuteczności działania</p>	<p>Realizacja strategii zamawiającego na rzecz zrównoważonych zamówień publicznych pod względem wartości docelowych, priorytetów i terminów, aby osiągnąć cele organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju</p>	<p>Opanowanie pojęć i stosowania aspektów zrównoważonych zamówień publicznych oraz nadawania priorytetów na podstawie skutków, znaczenia budżetowego oraz wpływu na rynek</p>
2	<p>Zrozumienie sposobu wdrażania aspektów zrównoważonych zamówień publicznych, a także zasobów dostępnych na potrzeby ich wdrożenia; zdolność do wspierania wdrażania podejść w zakresie</p>	<p>Korzystanie z narzędzi i metod zrównoważonych zamówień publicznych, takich jak normy, rachunek kosztów cyklu życia i oznakowania</p>	<p>Podejmowanie decyzji o włączeniu aspektów zrównoważonych zamówień publicznych np. do specyfikacji technicznych, kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia, klauzul umownych oraz kluczowych</p>	<p>Zapewnienie wsparcia politycznego i propagowania strategii organizacji na rzecz zrównoważonych zamówień publicznych oraz wyznaczania priorytetów w tym zakresie</p>

	zrównoważonego udzielania zamówień publicznych wewnątrz organizacji		wskaźników skuteczności działania	
3	Gromadzenie danych w celu monitorowania wyników realizacji projektów z zakresu zrównoważonych zamówień publicznych	Prowadzenie działań z zakresu badań, analiz i tworzenia sieci kontaktów, które stanowią wsparcie dla decyzji w sprawie zrównoważonych zamówień publicznych	Propagowanie i zachęcanie do korzystania z narzędzi i technik zrównoważonych zamówień publicznych, takich jak normy, techniki rachunku kosztów cyklu życia i oznakowania	Opracowywanie strategii zamawiającego na rzecz zrównoważonych zamówień, z określeniem wyraźnego zakresu, wartości docelowych, priorytetów i terminów, oraz zapewnienia jej skutecznej realizacji

4		<p>Monitorowanie wpływu projektu na zrównoważony rozwój oraz wyników w zakresie zrównoważonego rozwoju osiągniętych w ramach projektu, w tym zobowiązań podjętych przez wykonawców i podwykonawców</p>	<p>Dokonywanie przeglądu produktów i usług dostępnych na rynku przez zaangażowanie dostawców i sporządzenie uzasadnienia biznesowego w odniesieniu do zrównoważonych zamówień publicznych na podstawie rachunku kosztów cyklu życia</p>	<p>Zidentyfikowanie sektorów priorytetowych o dużym wpływie i określenia podejść do przetargów w wybranych sektorach, takich jak budownictwo, żywność i catering, pojazdy oraz technologie informacyjno-komunikacyjne</p>
5			<p>Nawiązywanie kontaktu z zainteresowanymi stronami, które sprzyjają rozwojowi rynków i możliwości zrównoważonych zamówień publicznych</p>	<p>Włączenie dobrych praktyk z zakresu zrównoważonych zamówień publicznych w ramach danego zamawiającego oraz organizacji równorzędnych</p>

6			<p>Zapewnienie istnienia systemu monitorowania wpływu umów na zrównoważony rozwój, w tym zobowiązań podjętych przez wykonawców i podwykonawców</p>	<p>Propagowanie rozwoju i szeroko zakrojonego stosowania zrównoważonych zamówień publicznych wewnątrz i na zewnątrz organizacji, uczestniczenia w pracach grup i sieci ekspertów oraz tworzenia partnerstw z innymi organami publicznymi i zainteresowanymi stronami (np. społeczeństwem obywatelskim i organizacjami pozarządowymi), aby promować i usprawnić wdrożenie zrównoważonych zamówień publicznych</p>
---	--	--	--	--

6. Innowacyjne zamówienia publiczne

Zamówienia innowacyjne odnoszą się do zamówień publicznych, które obejmują zakup procesu opracowywania innowacyjnych rozwiązań oraz zakup rezultatów innowacyjnych rozwiązań opracowanych przez inne podmioty. Zamówienia na innowacje pomagają modernizować usługi publiczne, jednocześnie stwarzając przedsiębiorstwom możliwości rozwijania nowych rynków. Dzięki opracowaniu przyszłościowej strategii udzielania zamówień na innowacje oraz uwzględnieniu alternatywnych rozwiązań konkurencyjnych instytucje zamawiające mogą stymulować innowacje od strony popytu, aby zaspokoić zarówno potrzeby krótkoterminowe, jak i potrzeby średnio i długoterminowe.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Rozumienie, dlaczego i w jaki sposób wdrażane są aspekty zamówień na innowacje oraz sposobu, w jaki mogą dodawać wartość do procedur udzielania zamówień dla organizacji	Przygotowanie uzasadnienia biznesowego do celów uruchomienia procedury udzielania zamówień na innowacje (w tym analizy kosztów/zysków)	Wdrażanie strategii organizacji na rzecz udzielania zamówień na innowacje zgodnie z celami organizacji	Opanowanie pojęć i stosowanie zamówień na innowacje oraz nadawanie priorytetów na podstawie skutków w zakresie innowacji, znaczenia budżetowego oraz ewentualnego wpływu na rynek

2	Wspieranie procesu udzielania zamówień na innowacje wewnątrz organizacji	Rozumienie, w jaki sposób wdrażane są aspekty zamówień na innowacje, w tym kluczowe powstające technologie, oraz sposobu, w jaki mogą one wносить wartość dodaną do celów organizacji	Podejmowanie decyzji o kluczowych wskaźnikach skuteczności działania, które należy włączyć do specyfikacji istotnych warunków zamówienia oraz umów	Opracowywanie i wdrożenie przyszłościowej strategii zamówień na innowacje dla organizacji na podstawie możliwości o znacznym wpływie (np. technologii informacyjno-komunikacyjnych i kluczowych technologii prorozwojowych) oraz skutków osiągniętych za sprawą udzielonych zamówień na innowacje
3	Gromadzenie danych do celów monitorowania poziomu wydatków oraz wpływu zamówień na innowacje	Określenie parametrów postępowania o udzielenie zamówienia (np. poprzez stosowanie wymogów funkcjonalnych lub opartych na wynikach	Utrzymanie szczegółowego przeglądu produktów i usług dostępnych na rynku przez nawiązywanie współpracy z dostawcami	Opowiadanie się za rozwojem i szeroko zakrojonym stosowaniem zamówień na innowacje wewnątrz i na zewnątrz organizacji, uczestniczenia

		<p>zamiast wymogów opisowych, poprzez ocenę zastosowania wariantów, wybór sprzyjających innowacjom kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia, norm, certyfikacji, oznaczeń jakości, kluczowych wskaźników skuteczności działania i warunków dotyczących praw własności intelektualnej), aby umożliwić innowacyjnym rozwiązaniom konkurowanie z przyjętymi rozwiązaniami</p>	<p>i grupami zainteresowanych stron zaangażowanych w innowacje</p>	<p>w kluczowych wydarzeniach związanych z zamówieniami na innowacje, pracach grup i sieci ekspertów, aby propagować i usprawnić wdrożenie zamówień na innowacje</p>
--	--	--	--	---

4		Monitorowanie wpływu innowacji i wyników osiągniętych w ramach projektu	Zachęcanie branży do inwestowania w badania i rozwój oraz rozszerzenia komercjalizacji w celu wprowadzania na rynek innowacyjnych rozwiązań, w tym kluczowych powstających technologii, o jakości i cenie niezbędnych do wdrożenia na rynku masowym	Ustanawianie porozumień strategicznych i struktur współpracy z innymi nabywcami, które umożliwiają regularne, skoordynowane lub wspólne udzielanie zamówień
5			Propagowanie i zachęcanie do korzystania z narzędzi i technik zamówień na innowacje	

7. Wiedza o przedmiocie zamówienia

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Przeprowadzanie badań i dostarczanie istotnych informacji na temat kategorii dostaw, usług lub robót budowlanych w celu podejmowania świadomych decyzji	Sprawdzanie, czy wymogi prawne i regulacyjne mają zastosowanie do danej kategorii dostaw, usług lub robót budowlanych (np. zapewnianie minimalnego poziomu zapasów na potrzeby dostaw dla opieki zdrowotnej, wymogi dotyczące przewozu i przechowywania materiałów niebezpiecznych	Usystematyzowanie lub kategoryzowania planowanych wydatków zgodnie z tendencjami rynkowymi, z uwzględnieniem jakości, obsługi, ryzyka i kosztów	Działanie jako punkt odniesienia dla pracowników ds. zamówień i użytkowników na szczeblu organizacyjnym, a nawet na szczeblu krajowym

2		Wnoszenie wkładu w określanie wymogów technicznych produktów przy przygotowywaniu specyfikacji technicznych		Kształtowanie polityki organizacyjnej lub krajowej w dziedzinie zamówień publicznych na dostawy, usługi lub roboty budowlane w danej kategorii lub w ramach korzystania z dostaw, usług lub robót budowlanych w danej kategorii
3				Przygotowanie ukierunkowanych wytycznych tematycznych i rozpowszechnienia najlepszych praktyk opracowanych przez podobne organizacje

8. Zarządzanie dostawcami

Zarządzanie dostawcami obejmuje budowanie i utrzymywanie skutecznych relacji z obecnymi i potencjalnie przyszłymi dostawcami. Ma to kluczowe znaczenie dla

zapewnienia pomyślnej realizacji bieżących umów i przyszłych zaproszeń do składania ofert. Ponadto lepsze zrozumienie dostawców może pomóc pracownikom ds. zamówień w prowadzeniu bardziej solidnych, etycznych, odpowiedzialnych i korzystnych ekonomicznie łańcuchów dostaw przez otwarte kanały komunikacji z dostawcami, w szczególności MŚP.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Udzielanie odpowiedzi na proste pytania dostawców	Kontaktowanie się bezpośrednio z dostawcami w sprawach umów o niskim stopniu złożoności	Utrzymywanie strukturalnych i strategicznych relacji z dostawcami oraz potencjalnymi dostawcami, opartych na zaufaniu, zaangażowaniu, uczciwości i świadomości wzajemnych zobowiązań	Utrzymanie relacji z dostawcami strategicznymi na wysokim poziomie
2	Wspieranie pracy innych pracowników ds. zamówień na spotkaniach i w ramach innych form komunikacji z dostawcami	Udzielania porad podmiotom gospodarczym i dostawcom na temat przeprowadzania procedur e-zamówień	Udzielenie wsparcia dostawcom, w szczególności w zakresie korzystania z systemu e-zamówień	Zbadanie możliwości zwiększenia wartości dodanej w złożonych projektach o konsekwencjach politycznych

3		Monitorowanie efektywności dostawców, identyfikowania tendencji i podejmowania niezbędnych działań	Analizowanie tendencji wśród dostawców oraz wyciągania wniosków pod względem możliwości doskonalenia	Określenie tematów i opracowania treści wsparcia dla dostawców
4		Nawiązanie rzetelnych relacji współpracy z dostawcami, opartych na zaufaniu, zaangażowaniu, uczciwości i świadomości wzajemnych zobowiązań	Rozwiązywanie sporów z dostawcami	Kształtowanie i wykorzystywanie etycznych i korzystnych ekonomicznie łańcuchów dostaw
5			Identyfikowanie i wspierania etycznych i korzystnych ekonomicznie łańcuchów dostaw	

9. Negocjacje

Negocjacje można wykorzystać do zabezpieczenia i rozwoju interesów organizacji, a ostatecznie beneficjenta końcowego, poprzez osiągnięcie najlepszego stosunku wartości do

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Wykonywanie podstawowych zadań związanych z procesem negocjacji	Gromadzenie materiałów, danych i informacji, w tym pochodzących od wewnętrznych ekspertów, aby pomóc w przygotowaniu strategii negocjacyjnych	Przygotowania strategii negocjacyjnych oraz wypracowanie stanowiska negocjacyjnego na podstawie badań i analiz oraz materiałów pochodzących od wewnętrznych zainteresowanych stron	Prowadzenie złożonych negocjacji operacyjnych i strategicznych dotyczących szerokiego zakresu rodzajów umów i kwestii oraz wielu zainteresowanych stron
2	Wspieranie procesu negocjacji gromadzeniem danych i materiałów oraz analizą danych	Udział oraz aktywne uczestnictwo w spotkaniach negocjacyjnych	Udział w negocjacjach i rozwiązywanie złożonych kwestii pojawiających się w odniesieniu do różnych rodzajów zamówień publicznych	Prowadzenie złożonych negocjacji w sprawie delikatnych pod względem politycznym zamówień publicznych

			i umów	o wysokim stopniu złożoności i ryzyka
3		Prowadzenie negocjacji i rozwiązywanie prostych kwestii dotyczących rutynowych projektów o niskim stopniu złożoności	Prowadzenie większości negocjacji w sprawie projektów o wysokim stopniu złożoności (pod względem ryzyka, szczegółów technicznych lub aspektów proceduralnych)	Podjęcie działań w celu uzyskania najlepszego stosunku wartości do ceny oraz najlepszych rozwiązań pod względem wnoszenia wkładu w osiągnięcie celów polityk
4		Udzielanie wsparcia w negocjacjach w sprawie projektów o wyższym stopniu złożoności		

Kompetencje specyficzne dla zamówień publicznych
Kompetencje przed udzieleniem zamówienia

10. Analiza potrzeb i wymagań

Ocena potrzeb jest procesem, w którym określa się potrzeby dotyczące wpływu na optymalne wykorzystanie środków albo na środowisko dotyczące przedmiotu zamówienia publicznego, przy wykorzystaniu różnych środków, a w szczególności: nawiązania kontaktów z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami, w ramach samej organizacji lub podmiotów trzecich, w celu określenia ich potrzeb, przełożenia określonych potrzeb na planowanie zamówień publicznych w zakresie dostaw, usług lub zgodnie z planem budżetowym organizacji oraz rozważenia agregacji potrzeb związanych z tym samym przedmiotem zamówienia.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Gromadzenie istotnych informacji z wielu źródeł w zorganizowany sposób (np. z użyciem wzorów)	Utrzymywanie kontaktów z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami, aby zrozumieć zakres bieżących i przewidywalnych potrzeb	Zarządzanie pełnym procesem analizy potrzeb i interpretacji danych	Nadzorowanie pełnego procesu oceny potrzeb, z myślą o możliwości zwiększenia optymalnego wykorzystania środków i wpływu na cele polityki w całej organizacji
2	Utrzymywanie kontaktów z wewnętrznymi i zewnętrznymi	Analizowania i interpretowania zgromadzonych danych oraz	Wnoszenie fachowej wiedzy technicznej wymaganej	Udzielanie porad w zakresie ewentualnych rozgraniczeń między

	zainteresowanymi stronami, aby zrozumieć potrzeby organizacyjne	wyciągania wniosków przy identyfikowaniu potencjalnych potrzeb	w przypadku złożonych postępowań o udzielenie zamówienia	kosztami inwestycyjnymi i bieżącymi wydatkami w odniesieniu do konkretnego budżetu
3	Sporządzanie pierwszej oceny potrzeb	Identyfikacja podobnych przypadków oraz przedstawianie sugestii dotyczących agregacji potrzeb w celu uzyskania oszczędności	Współpraca z innymi pracownikami w celu gromadzenia zaawansowanej wiedzy technologicznej do celów sporządzenia specyfikacji technicznych	Wywieranie wpływu na kluczowe zainteresowane strony w celu wdrożenia szerszej zakrojonej strategii organizacji na rzecz udzielania zamówień publicznych, w tym identyfikacji synergii między organizacjami
4		Samodzielne działanie przy identyfikowaniu potrzeby przeprowadzenia standardowych postępowań o udzielenie zamówienia oraz prowadzeniu takich postępowań	Proponowanie alternatywnych opcji i rozwiązań, aby lepiej zaspokoić podstawowe potrzeby i realizować podstawowe priorytety oraz skuteczniej wydawać zalecenia	Prowadzenie i kwestionowanie strategii identyfikacji potrzeb organizacji i tworzenia kultury wyników i innowacji

5			<p>Wprowadzanie rozwiązań i strategii pomagających w przewidywaniu oraz wypracowywaniu innowacyjnych sposobów służących zaspokojeniu wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb (np. agregacji potrzeb)</p>	
6			<p>Przekazywanie w przekonujący sposób wewnętrznym i zewnętrznym zainteresowanym stronom informacji na temat zalecanego podejścia</p>	

11. Wstępne konsultacje rynkowe

Analiza rynkowa zapewnia dogłębne spojrzenie na to, jakie dostawy i usługi mogą zostać zapewnione przez rynek oraz na jakich warunkach. Obejmuje ona gromadzenie informacji na temat kluczowych czynników stymulujących rozwój rynku (np. politycznych,

środowiskowych, technologicznych, społecznych) oraz na temat potencjalnych oferentów. Zebrane w ten sposób informacje mogą zostać wykorzystane do określenia strategii udzielania zamówień publicznych (np. podział na części), ceny referencyjnej oraz kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia z myślą o skuteczniejszej realizacji celów organizacji.

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Stosowanie zasad przejrzystości, niedyskryminacji i równego traktowania, jak również norm etycznych, norm prywatności, poufności i uczciwości do konsultacji rynkowych	Stosowanie zasad niedyskryminacji, przejrzystości i równego traktowania, jak również norm etycznych i norm uczciwości w konsultacjach rynkowych	Dokonanie przeglądu analizy rynkowej i zapewnienie kompletności przeprowadzanych badań rynku dotyczących złożonych potrzeb organizacyjnych zgodnie z zasadami	Wykorzystanie warunków i możliwości rynkowych do dostosowania strategii udzielania zamówień publicznych do pojawiających się tendencji rynkowych i kształtowania jej w taki sposób, aby jak najlepiej służyła

				realizacji celów polityki organizacji
2	Gromadzenie informacji z dostępnych źródeł bez angażowania dostawców, aby wspierać ocenę rynku dotyczącą prostych wymogów	Analizowanie i interpretacja badań rynku w celu oszacowania kosztów i przewidywania budżetów	Identyfikowanie możliwości rynkowych i proponowanie środków ograniczających wszelkie zidentyfikowane ryzyko	Udzielanie porad w zakresie najlepszych technik zaangażowania rynkowego oraz proponowania sposobów na ograniczenie związanego z nimi ryzyka
3	Przygotowywanie dokumentacji uzupełniającej	Umiejętność oceny potencjalnego wpływu czynników rynkowych z wykorzystaniem stosownych narzędzi	Ustanawianie procesów umożliwiających odpowiedniej liczbie dostawców uczestnictwo w konsultacjach rynkowych i procedurach dialogu konkurencyjnego	Nadzorowanie procesu analizy rynkowej i podejmowania stosownych decyzji na podstawie oceny
4			Zapewnienie, aby strategię udzielania zamówień publicznych były opracowywane w taki sposób, by odzwierciedlały	Przewidywanie przyszłych zmian i ewentualnego ryzyka w łańcuchu dostaw

			warunki rynkowe, cele polityk i zidentyfikowane możliwości	
5			Zidentyfikowanie ryzyka dla konkurencji w przypadku ograniczonej oferty rynkowej wynikającego albo z liczby aktywnych dostawców, albo z charakteru usługi lub dostawy	Propagowanie kultury zaspokajania i przekraczania wewnętrznych potrzeb oraz maksymalizowania optymalnego wykorzystania środków na szczeblu organizacyjnym
6				Rozumienie i otwieranie rynków poprzez wywieranie wpływu na łańcuchy dostaw (np. konsultacje z MŚP) za pośrednictwem zaangażowania rynkowego

12. Strategie udzielania zamówień publicznych

Opracowywanie strategii udzielania zamówień publicznych polega na celowym wykorzystaniu poszczególnych etapów postępowania o udzielenie zamówienia w celu

odzwierciedlenia i wykorzystania warunków przedmiotu zamówienia oraz określenia najbardziej odpowiedniego i skutecznego procesu realizacji celów organizacji, oraz zapewnienia prawdziwej konkurencji. Powyższe obejmuje określenie najbardziej odpowiedniej opcji spośród: rodzajów procedur udzielania zamówień, samodzielnego lub wspólnego udzielania zamówień, właściwości postępowania, takich jak: zakres, czas trwania i podział na części, technik i instrumentów elektronicznego składania ofert (aukcje i katalogi elektroniczne oraz dynamiczne systemy zakupów), rodzajów umów (np. umowa bezpośrednia lub umowa ramowa) oraz klauzul dotyczących realizacji zamówienia.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Rozumienie powszechnie stosowanych postępowań o udzielenie zamówienia, technik elektronicznego składania ofert i rodzajów umów	Rozumienie poszczególnych etapów strategii udzielania zamówień publicznych	Przedstawianie sugestii co do stosowania różnych postępowań o udzielenie zamówienia oraz technik udzielania zamówień na potrzeby opracowania strategii udzielania zamówień publicznych	Udzielanie praktykom fachowych porad związanych z procesem opracowywania zamówień publicznych oraz wspierania stosowania alternatywnych procedur udzielania zamówień
2	Wspieranie badań nad postępowaniami o udzielenie zamówienia, technikami i instrumentami do	Gromadzenie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji i wydawania zaleceń w sprawie	Nadzorowanie procesu badań i analizy oraz podejmowania ostatecznej decyzji w sprawie	Udzielanie pomocy w kształtowaniu polityki organizacyjnej i krajowej, aby

	celów strategii udzielania zamówień publicznych	strategii udzielania zamówień publicznych, które to decyzje i zalecenia opierają się na danych	najbardziej odpowiedniej procedury udzielania zamówień	wesprzeć dobrą strategię udzielania zamówień publicznych
3	Wnoszenie wkładu na rzecz wsparcia procesu decyzyjnego dotyczącego strategii udzielania zamówień publicznych, np. w drodze streszczenia i przekazywania zgromadzonych informacji na temat opcji udzielania zamówień publicznych	Umiejętne stosowanie całego zakresu postępowań o udzielenie zamówienia, technik elektronicznego składania ofert, rodzajów umów i w stosownych przypadkach klauzul dotyczących realizacji zamówienia	Zapewnianie, aby dostępne były właściwe zasoby do przeprowadzenia procesu badań i analizy	Analizowanie i wdrażanie ustaleń z analizy rynkowej i zaangażowania rynkowego w celu kształtowania strategii udzielania zamówień publicznych
4			Umiejętność oceny i podejmowania działań w celu ograniczenia wszelkiego ryzyka wynikającego ze związanych z różnymi opcjami niekonkurencyjnych zachowań	

			dostawców, z wykorzystaniem wyników analizy rynkowej	
5			Podejmowanie decyzji o kształcie strategii udzielania zamówień publicznych z wykorzystaniem pełnego zakresu procedur i technik udzielania zamówień	

13. Specyfikacja techniczna

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

do norm i oznakowań w celu zapewnienia jednolitego rozumienia, przejrzystości i równego traktowania.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Wnoszenie wkładu w przygotowywanie jasnych specyfikacji technicznych	Gromadzenie informacji i analiz dotyczących treści technicznej na potrzeby wsparcia opracowywania specyfikacji	Sporządzanie specyfikacji, w których wykorzystuje się zmiany na rynku i które aktualizuje się zgodnie ze zmieniającymi się potrzebami	Udzielanie porad lub przewodzenia przy opracowywaniu bardzo złożonych specyfikacji
2	Dostosowanie standardowych lub wcześniej stosowanych specyfikacji istotnych warunków zamówienia do bieżących potrzeb	Stosowanie kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia oraz ich wpływu na rynek	Współpraca z odpowiednimi pracownikami i służbami w celu gromadzenia zaawansowanej wiedzy technologicznej na potrzeby sporządzenia specyfikacji technicznych	Kierowanie opracowywaniem innowacyjnych i przyszłościowych specyfikacji wraz z odpowiednimi specjalistami i ekspertami, w tym zastosowania wymogów funkcjonalnych
3		Zapewnianie, by specyfikacje techniczne były zgodne z zasadami	Określenia kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia, aby	Dokonanie przeglądu specyfikacji technicznych

		udzielania zamówień publicznych, zobowiązaniami horyzontalnymi np. w zakresie dostępności oraz wymogami prawnymi specyficznymi dla danego sektora	zapewnić optymalny stosunek wartości do ceny ze zrozumieniem konsekwencji rynkowych i wymogów prawnych oraz w celu potencjalnego wykorzystania norm i oznakowania	w przypadku złożonych i prestiżowych zamówień publicznych
4		Stosowanie kryteriów innych niż kryterium cenowe w odniesieniu do rutynowych postępowań o udzielenie zamówienia, w tym nadania odpowiedniego znaczenia kryteriom w celu zapewnienia najlepszej równowagi między ceną i jakością		
5		Stosowanie odniesień do norm i oznakowań w celu zapewnienia bardziej jednolitego rozumienia	Przekazywanie członkom zespołu wytycznych dotyczących sporządzania	

		dokumentów zamówienia przez nabywców i dostawców	specyfikacji technicznych	
6		Nawiązywanie współpracy z ekspertami w celu zrozumienia planów działania w zakresie technologii, które to plany będą stanowić wsparcie przy sporządzaniu specyfikacji technicznych dotyczących zamówień na innowacje	Rozumienie planów działania w zakresie technologii i wykorzystania ich przy sporządzaniu specyfikacji technicznych	

14. Dokumentacja przetargowa

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Wspieranie przygotowywania dokumentów zamówienia, takich jak instrukcje dla oferentów, załączniki, które należy wypełnić, oraz projekty umów – na podstawie wytycznych i wzorów	Sporządzanie dokumentów zamówienia zgodnie z polityką organizacji oraz prawem unijnym i krajowym	Opracowywanie i uzupełnianie dokumentacji przetargowej, która odzwierciedla cele organizacji i stanowi pomoc w maksymalizacji optymalnego wykorzystania środków	Wnoszenie wkładu w strategię organizacji w zakresie dokumentacji przetargowej oraz działania jako punkt odniesienia dla innych do celów przeglądu i weryfikacji zgodności
2	Zapewnienie jakości procesu sporządzania dokumentacji przetargowej przez zastosowanie właściwej metodyki i właściwych norm	Publikacja ogłoszeń o przetargach oraz udzielanie odpowiedzi na pytania podmiotów gospodarczych dotyczące wymogów zawartych w dokumentacji przetargowej	Zapewnienie, aby do ogłoszonych postępowań o udzielenie zamówienia zastosowano właściwą metodykę	Opracowanie i realizacja przejrzystej i odpowiedniej strategii sporządzania dokumentacji przetargowej dla organizacji w pełnej zgodności z ograniczeniami i możliwościami prawnymi

3		Opracowywanie zarówno standardowych, jak i niestandardowych postanowień umownych we współpracy z doradcami prawnymi	Przewidywanie i eliminowanie ryzyka związanego z finansowymi i prawnymi aspektami odnośnych dokumentów	
4		Weryfikacja zgodności i kompletności przygotowanych dokumentów zamówienia	Zatwierdzanie ostatecznej dokumentacji i innych decyzji zarządczych dotyczących procesu	

15. Ocena i wybór najkorzystniejszej oferty

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Wspieranie procesu oceny, w tym do przygotowywania dokumentacji dla komisji oceniającej	Prowadzenie oceny pod kątem określonych kryteriów i wydawania zaleceń w celu wsparcia podejmowania decyzji w sprawie udzielenia zamówienia	Przewodniczenie komisji oceniającej w przypadku większości rodzajów procedur	Ułatwianie rozstrzygania skomplikowanych spraw, w których trudno ocenić oferty lub w których występuje konflikt interesów
2	Zarządzanie dokumentacją przetargową, w tym przyjmowania ofert i archiwizowania	Uczestnictwo w charakterze członka z prawem głosu w głosowaniach komisji oceniającej w przypadku rutynowych zamówień	Zapewnianie, aby proces oceny był przeprowadzany w sposób spójny, przejrzysty i uczciwy	Przedstawianie sugestii dotyczących mobilizacji stosownych ekspertów do uczestnictwa w pracach komisji oceniających
3	Uczestnictwo w ocenie ofert i zapewnienia, aby proces został udokumentowany	Wykrywanie możliwych przypadków zachowań niekonkurencyjnych i korupcyjnych, takich jak zмова między dostawcami, w zależności od oferty	Zapewnianie, aby liczba członków panelu oceniającego była odpowiednia oraz aby posiadali oni odpowiednie umiejętności oraz wiedzę i nie pozostawali	

			w konflikcie interesów	
4		Przygotowywanie informacji zwrotnych i przekazywanie ich oferentom	Przekazywanie zainteresowanym stronom rezultatów oceny przeprowadzonej przez panel oceniający	
5		Dokumentowanie procesu oceny zastosowanego do uszeregowania ofert, aby zapewnić właściwą sprawozdawczość i ścieżkę audytu		

Kompetencje specyficzne dla zamówień publicznych Kompetencje po udzieleniu zamówienia

16. Zarządzanie umowami

Zarządzanie umowami polega na zapewnianiu, aby przedmiot zamówienia został dostarczony zgodnie z warunkami zawartymi w specyfikacjach technicznych i w umowie oraz zgodnie ze wszystkimi wymogami prawnymi i specyfikacjami technicznymi. Obejmuje ono aspekty związane z zarządzaniem, ryzykiem, wynikami (oraz kluczowymi wskaźnikami skuteczności działania), zasadami modyfikacji umów oraz zarządzania finansami w odniesieniu do umów. W przypadku zamówień na dostawy zarządzanie umowami obejmuje również zarządzanie logistyką i zapasami. Oznacza to zapewnianie, aby towary były dostarczane terminowo i spełniały normy jakości oraz aby dostępność zapasów była utrzymywana w sposób konsekwentny i opłacalny.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Gromadzenie danych do celów monitorowania realizacji umowy	Określanie i wdrażanie planu zarządzania umowami	Zarządzanie portfelem umów do celów udzielania zamówień publicznych na dostawy, roboty budowlane i usługi	Nadzorowanie zarządzania złożonymi umowami i udzielania porad dotyczących rozwiązywania umów, w przypadku których występują problematyczne kwestie

2	Aktualizacja i prowadzenie bazy danych i rejestrów dotyczących umów	Monitorowanie wykonania umów pod kątem wcześniej określonych kluczowych wskaźników skuteczności działania	Przewidywanie realizacji umowy już na etapie przed udzieleniem zamówienia, aby zminimalizować późniejszą liczbę modyfikacji umowy	Kształtowanie polityki zarządzania umowami na szczeblu organizacyjnym lub krajowym
3	Wspieranie funkcji realizacji umowy zgodnie z zakresem, jakością, terminem i budżetem	Prowadzenie regularnych ocen ryzyka dotyczących umów w sprawie zamówienia publicznego	Stosowanie praktyk zarządzania w trudnych sytuacjach	Zapewnianie dostosowania do polityki krajowej lub wymogów prawnych pod względem zarządzania logistyką i zapasami
4	Umiejętność przedstawiania sprawozdań na temat etapów i rezultatów realizacji umowy	Stosowanie warunków umów w różnych okolicznościach	Podejmowanie decyzji w sprawie rozwiązania umowy	Kierowanie strategią dotyczącą logistyki i zapasów w całej organizacji w skuteczny oraz efektywny sposób
5	Wspieranie zarządzania zapasami oraz informowanie, gdy pojawią się	Udzielanie porad dotyczących modyfikacji umowy	Rozumienie wszystkich aspektów związanych z prawem umów	

	problemy z logistyką lub zapasami		oraz strategiami zarządzania umowami, oraz zdolność do udzielania porad dotyczących tych aspektów	
6		Przygotowywanie podstawy do rozwiązania umowy	Stosowanie zarządzania logistyką i zapasami do celów dostawy towarów złożonych	
7		Stosowanie środków naprawczych w przypadku uchybień postanowieniom umownym		
8		Stosowanie bezpośredniego doświadczenia w logistyce i prowadzenia zarządzania zapasami		

17. Certyfikacja i płatność

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Gromadzenie faktur i innych dokumentów, które stanowią wsparcie dla procesu weryfikacji udzielenia zamówienia publicznego	Wykonywanie przeglądu dokumentacji wymaganej do celów procesu certyfikacji płatności	Ocenianie zgodności dostaw, robót budowlanych lub usług z warunkami złożonych umów	Tworzenie kultury przeprowadzania kontroli weryfikacyjnych w całej organizacji
2	Udzielanie pomocy w zapewnianiu jasnej ścieżki audytu w odniesieniu do wszystkich dokonanych płatności	Stosowanie właściwych technik i narzędzi do kontroli podwójnych płatności	Opracowywanie środków ograniczających ryzyko w celu zapobiegania oszustwom i wykrywanie oszustw przy płatnościach, takich jak podwójne płatności	Rozwiązywanie problemów z płatnościami związanych z niezgodnością dostaw, robót budowlanych lub usług wykonywanych w ramach zamówień o dużej wartości z warunkami umowy

3		Ocenianie zgodności dostaw, robót budowlanych lub usług z warunkami rutynowych umów	Akceptacja lub odrzucanie wniosków o płatność	
4		Przygotowywanie zaleceń dotyczących zatwierdzenia lub odrzucania płatności		

18. Sprawozdawczość i ocena

Sprawozdawczość i ocena to ocena *ex post* wyników i rezultatów procedury udzielania zamówień, która ma na celu wykrycie mocnych i słabych stron oraz wyciągnięcie wniosków na potrzeby przyszłych zaproszeń do składania ofert. Dokonuje się jej na podstawie zgromadzonych danych zgodnie z organizacyjnymi i krajowymi obowiązkami sprawozdawczymi.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Wspieranie przeprowadzania analizy dotyczącej realizacji zamówienia, w tym poprzez gromadzenie	Prowadzenie procesu sprawozdawczości i oceny w zakresie zamówienia w celu zapewnienia, aby organizacja wyciągała wnioski z doświadczeń	Analizowanie złożonych przypadków osiągnięcia niewystarczających wyników w celu zidentyfikowania ich podstawowych	Analizowanie sprawozdawczości w zakresie realizacji zamówienia w celu dokonania oceny wkładu w osiągnięcie celów organizacji

	danych z procesu zarządzania zamówieniem publicznym		przyczyn oraz wydawania zaleceń co do środków łagodzących	
2	Zapewnienie prowadzenia rejestrów wszystkich transakcji oraz ścieżki audytu	Analizowanie danych na temat realizacji oraz formułowania wyraźnych ustaleń i zaleceń	Zapewnianie przejrzystości danych i ustaleń zgodnie z organizacyjnymi i krajowymi strategiami i normami	Dokonanie przeglądu sprawozdań na temat złożonych przypadków osiągnięcia niewystarczających wyników
3	Gromadzenie istotnych danych, które stanowią pomoc w spełnianiu krajowych i organizacyjnych obowiązków sprawozdawczych	Prowadzenie weryfikacji <i>ex post</i> oraz sporządzania sprawozdań na temat standardowych przypadków osiągnięcia niewystarczających wyników	Wdrażanie zaleceń z audytu i sprawozdań z weryfikacji <i>ex post</i>	Nadzór wdrażania zaleceń ze sprawozdań z audytu i weryfikacji <i>ex post</i>
4			Angażowanie dostawców w rozmowy na temat poprawy wyników	Rozwijanie kultury zaangażowania dostawców w ramach organizacji w celu stworzenia wyraźnych kanałów komunikacji do celów informacji zwrotnych

				i usprawnień
--	--	--	--	--------------

19. Rozwiązywanie konfliktów i mediacje

Metody rozwiązywania konfliktów oraz mediacja odnoszą się do procesu obejmującego: zapobieganie punktom spornym, nieporozumieniom i konfliktom między stronami oraz rozwiązywanie ich na wszystkich etapach procedury udzielania zamówień, oraz zarządzania umowami w celu osiągnięcia porozumienia we wspólnym interesie obu stron. W ich zakresie mieści się również zarządzanie skargami złożonymi przeciwko organizacji zgodnie z krajowym systemem odwoławczym oraz zrozumienie krajowego systemu odwoławczego oraz systemu środków odwoławczych i mechanizmów rozwiązywania konfliktów na poszczególnych szczeblach.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Identyfikowanie potencjalnych konfliktów i kierowania ich na odpowiedni poziom hierarchii zgodnie ze strategią organizacji	Przewidywanie i podejmowanie kroków w celu zapobiegania potencjalnym konfliktom	Zarządzanie kwestiami proceduralnymi i umownymi, takimi jak roszczenia i spory itp.	Kierowanie działaniami w przypadku eskalacji konfliktu

2	Gromadzenie informacji na potrzeby wsparcia zarządzania skargami	Obiektywne analizowanie faktów na temat danej sytuacji i przedstawiania jasnych ustaleń i zaleceń dotyczących potencjalnych rozwiązań	Zarządzanie procesem rozwiązywania konfliktu z wykorzystaniem różnych technik rozwiązywania konfliktów, arbitrażu i mediacji	Zatwierdzenie odpowiedzi na skargi
3		Uczestniczenie w procesie rozwiązywania konfliktu	Przedstawianie zaleceń mających na celu poprawę procedur organizacyjnych dotyczących unikania i rozstrzygania konfliktów oraz skarg	Wdrażanie wniosków wyciągniętych ze spraw odwoławczych na szczeblu krajowym i europejskim, jak również z dobrych praktyk oraz ze spraw, które rozstrzygnięto bez osiągnięcia poziomu oficjalnej skargi
4		Udzielanie pomocy w rozpatrywaniu skarg, np. poprzez sporządzanie stosownych odpowiedzi		Tworzenie kultury rozwiązywania konfliktów i mediacji z oferentami i dostawcami

Kompetencje miękkie Kompetencje o charakterze osobistym

20. Zdolności dostosowawcze i modernizacja

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

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Umiejętność pozytywnego przyjęcia nowych priorytetów oraz zastosowania nowych narzędzi i procesów	Wdrażanie nowych technik udzielania zamówień publicznych oraz nowych podejść do ich udzielania zgodnie ze strategiami modernizacji udzielania zamówień	Wnoszenie wkładu w otoczenie, które ułatwia zmianę zespołową i indywidualną oraz procesy uczenia się	Poszukiwanie innowacyjnych i skutecznych sposobów na usprawnienie procedur udzielania zamówień stosowanych przez organizację –

		publicznych		zgodnie z innowacyjnymi tendencjami w obszarze służby cywilnej
2	Sugerowanie sposobów skutecznego funkcjonowania zmiany i wykazywania pozytywnego nastawienia	Wnoszenie wkładu w otoczenie, które ułatwia zmianę zespołową i indywidualną oraz procesy uczenia się	Dostosowywanie wewnętrznych procedur i przepływów pracy zgodnie z wdrożonymi inicjatywami na rzecz zmian	Zidentyfikowanie przyszłych kompetencji i wiedzy fachowej wymaganych przez organizację do szybkiej reakcji i adaptacji
3			Przygotowanie zespołu ds. zamówień publicznych i organizacji do poradzenia sobie ze zmianą, reakcji na nią i dostosowania się do niej	Stanowienie organizacyjnego kontekstu na potrzeby uczenia się i rozwoju oraz zapewnianie profesjonalizacji za pośrednictwem podnoszenia umiejętności specjalistów ds. zamówień publicznych
4			Wspieranie otoczenia sprzyjającego	Zachęcanie do kultury zmian i innowacji, aby

			innowacjom, uczeniu się i rozwojowi oraz zapewnienie, aby potrzeby w zakresie uczenia się i rozwoju zostały zaspokojone	zapewnić lepsze rezultaty dla obywateli
--	--	--	---	---

21. Myślenie analityczne i krytyczne

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Gromadzenie i analiza istotnych danych przy jednoczesnym konsekwentnym stosowaniu obowiązujących podejść jakościowych i ilościowych	Interpretowanie tendencji i wzorów przy przetwarzaniu danych	Rozwijanie procesów analitycznych w celu zapewnienia, aby wszystkie istotne czynniki zostały uwzględnione	Określanie charakteru i zakresu analizy
2	Identyfikacja alternatywnych	Umiejętność krytycznego przeglądu	Stanowienie kryteriów oceny	Interpretowanie wyników analizy

	rozwiązań przy rozwiązywaniu problemów	dokumentów, z zapewnieniem rozważenia konsekwencji i ryzyka	danych, przy jednoczesnym uwzględnieniu zarówno bieżących, jak i przyszłych potrzeb	w celu wspierania i uzasadniania decyzji strategicznych
3	Odnaczanie się świadomością możliwości i ryzyka w całym cyklu udzielania zamówień publicznych	Analizowanie potencjalnego ryzyka oraz podnoszenia świadomości wśród współpracowników i zainteresowanych stron na temat tego ryzyka, a także sugerowania odpowiednich podejść do ograniczania ryzyka	Stosowanie podejść do udzielania zamówień publicznych na podstawie sytuacji i wymogów	Kierowanie monitorowaniem pojawiających się zagrożeń

22. Komunikacja

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Umiejętność aktywnego słuchania, mówienia i pisania w wyraźny, logiczny i spójny sposób	Praktyczne wykorzystanie umiejętności aktywnego słuchania i umiejętności komunikacyjnych w rozmowach i na spotkaniach	Prowadzenie strategicznej, angażującej i przekonującej komunikacji o konsekwentnym przekazie dotyczącym wartości i celów	Tworzenie otwartego i przejrzystego otoczenia dla komunikacji w ramach organizacji i opowiadanie się za takim otoczeniem
2	Zapewnianie skutecznego udostępniania informacji za pośrednictwem różnych kanałów komunikacji	Przygotowywanie szczegółowych i dokładnych rezultatów komunikacji w celu przedstawienia priorytetów w zakresie zamówień publicznych za pośrednictwem strategii komunikacyjnej organizacji	Wdrożenie strategii organizacji na rzecz komunikacji w odniesieniu do konkretnych projektów zamówień publicznych, z określeniem istotnych rezultatów, nadzorowaniem ich opracowywania i przekazywania oraz stworzeniem struktury zapewniającej	Określanie dla organizacji strategii komunikacji w zakresie zamówień publicznych, w ramach której propaguje się priorytety organizacji dotyczące zamówień publicznych

			dobry przepływ komunikacji	
3	Wspieranie zespołu w opracowywaniu rezultatów komunikacji			Propagowanie kreatywnych, innowacyjnych i efektywnych metod komunikacji
4	Demonstrowanie etycznych i profesjonalnych zachowań zgodnych z kodeksem postępowania i normami etycznymi organizacji	Zrozumienie i poszanowanie polityki organizacji w dziedzinie przestrzegania przepisów, ich zakresu oraz wymogów i ryzyka z nimi związanych	Propagowanie kodeksu postępowania i norm etycznych organizacji wśród pracowników	Opracowywanie kodeksu postępowania i etyki organizacji oraz stworzenia warunków do jego przestrzegania przez pracowników
5	Wskazywanie orientacji na przestrzeganie przepisów przy przygotowywaniu rezultatów zamówienia	Rozumienie, a następnie ocena wpływu naruszenia norm etycznych i polityki przestrzegania przepisów	Wykonywanie przeglądu i monitorowania projektów zamówień publicznych oraz zapewnienia, aby procesy w łańcuchu dostaw były zgodne z krajową polityką w dziedzinie etyki	Tworzenie kultury przestrzegania przepisów w organizacji oraz dostosowania jej do regulacji rządowych i polityki rządowej

6		Konsultowanie się z ekspertami z zakresu prawa oraz innych dziedzin w przypadku wątpliwości co do praktyk związanych z przestrzeganiem przepisów	Przedstawianie praktycznych zaleceń dotyczących zwiększenia zgodności z polityką przestrzegania przepisów i polityką regulacyjną obowiązującymi w organizacji	Monitorowanie działań i planów, które prowadzą do skutecznego przestrzegania przepisów i ciągłego doskonalenia
7				Identyfikacje i analiza problemów z przestrzeganiem przepisów, które mogą stanowić zagrożenie dla jakości pracy i rozwoju organizacyjnego

23. Etyka i przestrzeganie przepisów

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

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Demonstrowanie etycznych i profesjonalnych zachowań zgodnych z kodeksem postępowania i normami etycznymi organizacji	Zrozumienie i poszanowanie polityki organizacji w dziedzinie przestrzegania przepisów, ich zakresu oraz wymogów i ryzyka z nimi związanych	Propagowanie kodeksu postępowania i norm etycznych organizacji wśród pracowników	Opracowywanie kodeksu postępowania i etyki organizacji oraz stworzenie warunków do jego przestrzegania przez pracowników
2	Wskazywanie orientacji na przestrzeganie przepisów przy przygotowywaniu rezultatów zamówienia	Rozumienie, a następnie ocena wpływu naruszenia norm etycznych i polityki przestrzegania przepisów	Wykonywanie przeglądu i monitorowanie projektów zamówień publicznych oraz zapewnienie, aby procesy w łańcuchu dostaw były zgodne z krajową polityką	Tworzenie kultury przestrzegania przepisów w organizacji oraz dostosowanie jej do regulacji rządowych i polityki rządowej

			w dziedzinie etyki	
3		Konsultowanie się z ekspertami z zakresu prawa oraz innych dziedzin w przypadku wątpliwości co do praktyk związanych z przestrzeganiem przepisów	Przedstawianie praktycznych zaleceń dotyczących zwiększenia zgodności z polityką przestrzegania przepisów i polityką regulacyjną obowiązującymi w organizacji	Monitorowanie działań i planów, które prowadzą do skutecznego przestrzegania przepisów i ciągłego doskonalenia
4				Identyfikowanie i analiza problemów z przestrzeganiem przepisów, które mogą stanowić zagrożenie dla jakości pracy i rozwoju organizacyjnego

Kompetencje miękkie Kompetencje międzyludzkie

24. Współpraca

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Uwzględnianie swojej roli oraz aktywnego wnoszenia wkładu w osiąganie celów zespołu ds. zamówień publicznych	Wnoszenie wkładu w dynamikę zespołu, aby zapewnić pozytywne relacje zawodowe oparte na współpracy, umożliwiające sukces zespołu	Propagowanie znaczenia i korzyści płynących z różnorodności i integracji w ramach zespołów ds. zamówień publicznych	Rozwijanie ducha i kultury zespołu na rzecz skutecznej pracy i współpracy zespołowej
2	Rozumienie znaczenia budowania relacji opartych na zaufaniu i rzetelności	Rozwinięcie i wzmocnienie relacji w ramach poszczególnych działów oraz z zainteresowanymi	Wymiana wiedzy z innymi osobami przy jednoczesnym uznaniu ich doświadczenia i umiejętności	Propagowanie sprzyjającego otoczenia dla pracy zespołowej, co ma służyć osiągnięciu

		stronami, obywatelami, dostawcami itp.		wyników
3	Stosowanie umiejętności interpersonalnych we współpracy z członkami zespołu		Ułatwianie wymiany wiedzy fachowej i zasobów z zespołami oraz między nimi, uwzględniając ich wymiar strukturalny, funkcjonalny i kulturalny	Propagowanie sprzyjającego otoczenia dla pracy zespołowej, co ma służyć osiągnięciu wyników
4	Uczciwe i sprawiedliwe postępowanie z innymi osobami, ze zrozumieniem i szacunkiem		Budowanie silnych zespołów, które czerpią korzyści z różnic w wiedzy fachowej, kompetencjach i pochodzeniu	Działanie jako wzór do naśladowania i pokazywania dobrych przykładów współpracy w organizacji

25. Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Identyfikowanie wewnętrznych i zewnętrznych zainteresowanych stron oraz zrozumienia ich potrzeb	Zapewnianie, aby potrzeby zainteresowanych stron zostały wysłuchane i skutecznie zaspokojone	Korzystanie ze zdrowych relacji współpracy opartych na zaufaniu, zaangażowaniu i uczciwości	Opowiadanie się za zdrowymi i efektywnymi relacjami współpracy na wysokim szczeblu
2	Utrzymywanie dobrych relacji współpracy z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami na szczeblu operacyjnym	Rozwinięcie dobrych, opartych na wzajemnym zaufaniu, relacji współpracy i dobrej komunikacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami	Motywowanie wewnętrznych i zewnętrznych zainteresowanych stron do osiągnięcia pożądaných rezultatów	Tworzenie w ramach organizacji kultury wybitnego zarządzania relacjami z zainteresowanymi stronami
3	Uwzględnienie punktów widzenia wszystkich zainteresowanych stron przy analizowaniu problemów i możliwości	Analiza potencjalnych pozytywnych i negatywnych konsekwencji, aby wybrać najbardziej odpowiednie metody zarządzania relacjami z zainteresowanymi stronami	Wspieranie otoczenia, w którym można osiągnąć rozwiązania korzystne dla wszystkich	Identyfikowanie strategicznych relacji z zainteresowanymi stronami i nadawanie im priorytetów
4	Poszukiwanie rozwiązań, które zrównoważą	Budowanie relacji z odnośnymi zainteresowanymi	Wspieranie proaktywnej pracy, która ma	Przyjmowanie odpowiedzialności za wzmocnienie

	potrzeby różnych zainteresowanych stron, oraz wyszukiwanie rozwiązań korzystnych dla wszystkich	stronami oraz zarządzanie tymi relacjami, mające na celu zapewnienie zrównoważonego rozwoju strategii dotyczących zainteresowanych stron	na celu przewidywanie i łagodzenie potencjalnych wyzwań związanych z komunikacją z zainteresowanymi stronami	ukierunkowania na zainteresowane strony i ich zaangażowania na szczeblu organizacyjnym
5			Rozwinięcie i wykorzystanie strategicznych relacji z zainteresowanymi stronami	Zapewnienie, aby solidne zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami zostało uwzględnione w strategiach organizacyjnych

26. Zarządzanie zespołem i przywództwo

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
-----	-------------------	----------------------------	---------------------	------------------

1	Rozumienie różnych stylów przywództwa i dostosowanie się do nich	Rozumienie konieczności dostosowania pracy zespołu do realizacji celów organizacji oraz konieczności odpowiedniego postępowania	Odnaczanie się asertywnością, pewnością siebie i inteligencją emocjonalną przy zarządzaniu zespołem	Rozwijanie kultury najlepszych praktyk i innowacji w ramach zespołu ds. zamówień publicznych i w ramach organizacji
2	Zachęcanie do otwartej komunikacji w ramach zespołu	Regularne przekazywanie członkom zespołu informacji zwrotnych na temat ich mocnych i słabych stron	Umiejętność planowania i delegowania obowiązków oraz zarządzania nimi i nadawania im priorytetów zgodnie z możliwościami zespołu	Propagowanie i wspieranie pozytywnych praktyk zarządzania zespołem i przywództwa
3	Przekazywanie konstruktywnych informacji zwrotnych, co ma służyć zapewnieniu stałego doskonalenia w ramach zespołu, organizacji i służby	Słuchanie i docenianie wkładu innych członków zespołu	Zachęcanie do inicjatyw na rzecz zmian i wspierania tych inicjatyw oraz angażowania członków zespołu	Kierowanie inicjatywami na rzecz zmian, aby spełnić wymogi polityki
4	Przedstawianie			

konstruktywnych sugestii udoskonalania			
--	--	--	--

Kompetencje miękkie
Kompetencje w zakresie wyników

27. Świadomość organizacyjna

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Działanie zgodnie z wizją, misją i wartościami organizacji	Identyfikowanie interesów i motywacji wewnętrznych zainteresowanych stron i wskazanie powiązanego ryzyka	Opracowywanie i przeprowadzanie szkolenia mającego na celu przekazanie wartości i metod pracy organizacji	Prowadzenie i wpływanie na kształt rozmów na wysokim szczeblu dotyczących polityki wewnętrznej
2	Identyfikowanie istotnych możliwości szkoleniowych, aby wspierać własny rozwój zawodowy	Rozumienie i szanowanie otoczenia prawnego organizacji	Propagowanie wartości i aspektów społecznych organizacji	Określenie wyraźnych perspektyw kariery zawodowej oraz

			służących wspieraniu skutecznej pracy zespołowej	możliwości uczenia się i rozwoju pracowników
3	Rozumienie struktury i procesów organizacji oraz sposobu, w jaki poszczególne działy wpływają na decyzje w sprawie zamówień publicznych	Uzyskiwanie wytycznych i porad od ekspertów w organizacji, które mają służyć rozwiązywaniu problemów	Przekazanie najgłębszego poziomu wiedzy na temat wewnętrznych procesów i procedur organizacji oraz systemu i narzędzi	Kierowanie strategią organizacji w kierunku osiągnięcia optymalnego wykorzystania środków

28. Zarządzanie projektem

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Wykonywanie prostych zadań i wspierania przygotowywania	Podejmowanie świadomych i właściwych decyzji, które wspierają	Zapewnienie realizacji kluczowych etapów projektu i dostarczenie	Propagowanie właściwego systemu i narzędzi zarządzania projektami

	rezultatów	realizację projektu	rezultatów, aby zrealizować cele projektu	w organizacji
2	Przestrzeganie wytycznych i terminów na wykonanie działań związanych z rezultatami i projektami	Organizowanie i koordynacja działań zgodnie z celami i strategią projektu	Monitorowanie i prowadzenie złożonych projektów w niepewnym otoczeniu	Przyjmowanie odpowiedzialności za skuteczność projektów i wdrożenie wybranego podejścia
3		Przedstawianie sprawozdań na temat postępów w realizacji projektu i osiągniętych wyników, łącznie z oceną jakości	Radzenie sobie ze złożonymi problemami budżetowymi oraz komunikacją z zainteresowanym i stronami	Kierowanie strategią organizacji na rzecz zarządzania projektami i przewidywania wysokiego ryzyka oraz nieoczekiwanych sytuacji i łagodzenia ich skutków
4		Umiejętne zarządzanie pojedynczym projektem od etapu określenia zakresu do zakończenia projektu	Ustanowienie ram i podejścia dla projektu, z zapewnieniem odpowiedniego dostosowania celów projektu do	

			ogólnej strategii	
5		Identyfikacja zadań i delegowania ich z wykorzystaniem odpowiednich zasobów		

29. Ukierunkowanie na wyniki

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Skuteczne zarządzanie czasem i nadawanie priorytetów zadaniom, aby dotrzymać terminów	Wykazywanie wytrwałości i zaangażowania, aby osiągnąć cele zespołu i organizacji	Określanie celów, które stanowią wsparcie dla osiągnięcia wyników, oraz wartości docelowych dotyczących optymalnego wykorzystania	Wykazywanie się strategiczną świadomością na temat roli wewnętrznych zespołów i zewnętrznych zainteresowanych stron w skutecznej realizacji zamówień

			środków	publicznych
2	Dokonywanie przeglądu własnych wyników i ich poprawy	Określanie celów zespołu, które wspierają osiągnięcie celów organizacyjnych i kluczowych wskaźników skuteczności działania	Kierowanie zespołem ds. zamówień publicznych w taki sposób, aby spełniał normy i osiągnął wyniki zgodne z wartościami i misją organizacji	Kierowanie motywacją i kształtowanie zachowań zainteresowanych stron, aby osiągnąć cele organizacji
3	Energiczne i wytrwale realizowanie poszczególnych celów, przy założeniu wysokich norm wyników	Utrzymywanie koncentracji zespołu przez ustanawianie krótko- i długoterminowych planów działania	Monitorowanie i analizowanie wyników, w tym z wykorzystaniem technik analizy statystycznej, na potrzeby określenia nowych celów	Stworzenie kultury wyników i kształtowanie struktury organizacyjnej, która wspiera osiągnięcie celów
4	Rozwinięcie podstawowego faktycznego zrozumienia czynników nadających kierunek działaniom organizacji	Skuteczne zarządzanie efektywnością zespołu, co ma służyć osiągnięciu wyników w zakresie optymalnego wykorzystania środków		Określenie ambitnych celów w zakresie optymalnego wykorzystania środków i wyników zamówień publicznych

5		Mierzenie, w jakim stopniu wartości docelowe zostały osiągnięte		
---	--	---	--	--

30. Zarządzanie ryzykiem i kontrola wewnętrzna

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Rozumienie, że udzielanie zamówień publicznych jest podatne na ryzyko, takie jak nadużycia finansowe i korupcja, i wnoszenia wkładu w jego identyfikację	Umiejętność skutecznego wdrożenia poszczególnych funkcji kontroli wewnętrznej i audytu wewnętrznego	Umiejętność proaktywnego zarządzania ryzykiem w celu wniesienia wartości dodanej do działań związanych z zamówieniami publicznymi	Stosowanie zaawansowanych działań z zakresu zarządzania ryzykiem i kontroli zarówno na szczeblu operacyjnym, jak i strategicznym

2	<p>Wdrożenie procesów zarządzania ryzykiem, takich jak zarządzanie zmianą i kontrola wersji</p>	<p>Stosowanie i dostosowanie procesów kontroli wewnętrznej do udzielania zamówień publicznych.</p>	<p>Wdrażanie zaawansowanych procesów i narzędzi zarządzania ryzykiem, takich jak procesy i narzędzia informatyczne</p>	<p>Opanowanie wszystkich wewnętrznych i zewnętrznych funkcji zabezpieczających oraz wykorzystywanie ich, aby wnieść wartość dodaną do działalności w obszarze zamówień publicznych</p>
3			<p>Uwzględnianie wkładu z ocen ryzyka przy opracowywaniu strategii i polityki w dziedzinie zamówień publicznych</p>	<p>Umiejętność pełnego włączenia procesów kontroli i zarządzania ryzykiem do systemów zarządzania zamówieniami publicznymi i operacyjnych systemów udzielania zamówień przy zastosowaniu ustanowionych kanałów komunikacji z organami ds. ochrony konkurencji i walki z korupcją</p>

4			Sugerowanie usprawnień systemu kontroli wewnętrznej stosowanego w odniesieniu do działalności w obszarze zamówień publicznych	Korzystanie z korzyści wynikających z systemu i narzędzi zamówień publicznych do udoskonalenia opracowywania i wdrażania mechanizmów kontroli
---	--	--	---	---

Załącznik B: Przykładowe profile zawodowe i docelowe poziomy biegłości z Polityki zakupowej państwa (Rozdział VIII i Załącznik 3)

Profil 1 – Asystent ds. zamówień publicznych

Rolą asystenta jest wspieranie zespołu praktyków w pracach we wszystkich etapach zakupowych. Ponadto asystent sprawdza, czy przygotowywane przez zespół dokumenty są zgodne z wymogami proceduralnymi, technicznymi i prawnymi. Asystent odpowiada również za organizację spotkań oraz kontaktów.

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

Profil 2 – Samodzielny nabywca publiczny

Samodzielny nabywca jest najbardziej popularnym profilem zawodowym, który występuje wśród praktyków zamówień publicznych. W zakresie obowiązków samodzielnego nabywcy jest zarządzanie potrzebami zakupowymi małej instytucji zamawiającej. Dlatego też samodzielny nabywca powinien posiadać szeroką wiedzę ogólną i orientować się, co należy zrobić na każdym etapie procesu zakupowego oraz gdzie znaleźć dany rodzaj wiedzy specjalistycznej, której może potrzebować.

- Musi posiadać ugruntowaną wiedzę z zakresu stosownych przepisów unijnych i krajowych oraz biegle posługiwać się odpowiednimi systemami i narzędziami informatycznymi.

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

Profil 3 – Specjalista ds. zamówień publicznych

Specjalista ds. zamówień jest członkiem szerszego zespołu obsługującego większego zamawiającego bądź centralną jednostkę zakupową.

- Musi on posiadać ugruntowaną wiedzę z zakresu stosownych przepisów unijnych i krajowych, wykazywać konsekwentne nastawienie w zakresie zgodności oraz biegle posługiwać się właściwymi systemami i narzędziami informatycznymi.
- Klienci wewnętrzni oraz użytkownicy końcowi polegają na specjaliście ds. zamówień publicznych, oczekując od niego zapewnienia silnego ukierunkowania na biznes

i wyniki oraz zajęcia się aspektami zewnętrznymi, takimi jak zarządzanie dostawcami.

- Główną wartością dodaną wnoszoną przez tego specjalistę, na etapie przed udzieleniem zamówienia, jest przełożenie wyników oceny potrzeb na jasne i obiektywne specyfikacje techniczne, a także odgrywanie czynnej roli w komisji oceniającej oferty.
- Jako specjalista musi wykazywać się pełnym zrozumieniem, w jaki sposób działania w ramach jego kompetencji wpisują się w szerszy proces zakupowy, a także musi opracowywać dostosowane do potrzeb strategię zamówień publicznych.
- Umie włączać do procedury udzielania zamówień cele z zakresu zrównoważonego rozwoju i innowacji.
- Kluczową rolę w jego przypadku, jako członka większego zespołu, odgrywają współpraca oraz świadomość organizacyjna.

Profil 4 – Specjalista ds. danej kategorii

Rolą specjalisty ds. konkretnej kategorii zakupowej jest rozwijanie i dostarczanie zaawansowanej i eksperckiej wiedzy w zakresie konkretnej kategorii dostaw, usług lub robót budowlanych.

- Zadaniem specjalisty ds. danej kategorii jest stanie się ekspertem w odniesieniu do konkretnych rynków i zamówień. Wspiera on klientów wewnętrznych lub zewnętrznych w zwiększaniu optymalnego wykorzystania środków oraz podnoszeniu satysfakcji użytkowników końcowych dzięki zaawansowanej wiedzy na temat dostawców oraz ich ofert.
- Główna wartość dodana wnoszona przez specjalistę ds. danej kategorii polega na wiedzy specyficznej dla danej kategorii. W ramach tej kategorii jest on szczególnie biegły w prowadzeniu analizy rynkowej i zaangażowaniu rynkowym oraz w sporządzaniu specyfikacji technicznych.

- Wiedza ta sprawia, że jest on szczególnie skuteczny w prowadzeniu procesu oceny potrzeb, a także posiada wiedzę na temat interakcji specyfiki jego dziedziny z etapami procesu zakupowego.
- W celu przełożenia swojej wiedzy na lepsze wyniki dla użytkowników końcowych oraz opinii publicznej wykorzystuje on ukierunkowanie na biznes i wyniki.
- Jest w stanie wykorzystać swoje spostrzeżenia, aby uzyskać bardziej zrównoważone i innowacyjne zamówienia.

Profil 5 – Kierownik ds. umów

W zakresie obowiązków kierownika ds. umów jest nadzorowanie działania i realizacji umów o zamówienie publiczne. Pracownik taki jest pierwszym kontaktem wykonawcy na etapie realizacji umowy. Monitoruje realizację umów i przygotowuje sprawozdania dla kierownictwa.

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

Profil 6 — Kierownik działu

Kluczowym i podstawowym zadaniem kierownika działu jest zapewnienie, aby cele polityki organizacji (w tym również mieszczące się w ramach Polityki zakupowej państwa) były przekształcane na konkretne działania zakupowe.

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

Przykładowe docelowe poziomy biegłości dla tych profili zawodowych

Grupa	Kompetencja	Profile zawodowe związane z zamówieniami publicznymi					
		Specjalista wspierający udzielanie zamówień	nabywca publiczny	Samodzielny zamówień publicznych	Specjalista do spraw danej kategorii	Specjalista do spraw umów	Kierownik do spraw
Horyzontalne	Planowanie	-	1	1	2	2	3
	Proces Zakupowy	1	2	3	3	2	3
	Przepisy Prawa	-	2	1	1	2	4
	Platforma e-Zamówień i inne narzędzia elektroniczne	1	2	2	1	1	2
	Zielone i zrównoważone zamówienia publiczne	-	1	2	3	2	3
	Innowacyjne zamówienia publiczne	-	1	2	3	2	3
	Wiedza o przedmiocie zamówienia	-	1	1	3	-	-
	Zarządzanie dostawcami	1	1	1	2	2	2
	Negocjacje	-	2	2	-	2	3
Przed udzieleniem zamówienia	Analiza potrzeb i wymagań	1	1	2	2	-	3

Grupa	Kompetencja	Profile zawodowe związane z zamówieniami publicznymi					
		Specjalista wspierający udzielanie zamówień	nabywca publiczny Samodzielny	zamówień publicznych	Specjalista do spraw danej kategorii	Specjalista do spraw umów	Kierownik do spraw
	Wstępne konsultacje rynkowe	1	2	2	2	-	-
	Strategie udzielania zamówień publicznych	-	2	2	1	-	3
	Specyfikacja techniczna	1	2	2	3	-	-
	Dokumentacja przetargowa	1	2	2	1	-	-
	Ocena i wybór najkorzystniejszej oferty	-	2	2	1	-	2
Po udzieleniu zamówienia	Zarządzanie umowami	1	2	1	2	3	2
	Certyfikacja i płatność	1	2	1	-	3	2
	Sprawozdawczość i ocena	1	2	2	-	2	3
	Rozwiązywanie konfliktów i mediacje	-	1	1	-	2	2
Osobiste	Zdolności	-	2	1	2	2	3

Grupa	Kompetencja	Profile zawodowe związane z zamówieniami publicznymi					
		Specjalista wspierający udzielanie zamówień	nabywca publiczny	Samodzielny zamówień publicznych	Specjalista do spraw danej kategorii	Specjalista do spraw umów	Kierownik do spraw
	dostosowawcze i modernizacja						
	Myślenie analityczne i krytyczne	1	2	2	2	3	4
	Komunikacja	1	2	2	1	3	3
	Etyka i przestrzeganie przepisów	2	3	2	1	3	4
Międzyludzkie	Współpraca	2	1	2	1	2	3
	Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami	1	1	2	1	3	4
	Zarządzanie zespołem i przywództwo	-	1	1	-	-	3
Wyniki	Świadomość organizacyjna	2	2	2	1	2	4
	Zarządzanie projektem	1	2	2	-	2	3
	Ukierunkowanie na wyniki	1	2	2	2	3	3
	Zarządzanie ryzykiem i kontrola	1	2	2	1	3	4

Grupa	Kompetencja	Profile zawodowe związane z zamówieniami publicznymi						
		Specjalista wspierający udzielanie zamówień	Samodzielny nabywca publiczny	Samodzielny Specjalista do spraw zamówień publicznych	Specjalista do spraw danej kategorii	Specjalista do spraw umów	Kierownik do spraw umów	Kierownik działu
	wewnętrzna							

Załącznik C: Przykłady profili zawodowych i docelowych poziomów biegłości, w których zamówienia stanowią jedynie część pracy

Klient zamówień, który zarządza kilkoma małymi umowami

Nie jest specjalistą ds. zamówień, ale regularna część jego pracy polega na zarządzaniu kilkoma umowami z dostawcami. Umowy są ważne dla innych aspektów jego pracy. Jeśli pojawią się jakiegokolwiek istotne kwestie związane z umowami może w razie potrzeby uzyskać specjalistyczną poradę w zakresie zamówień i poradę prawną, ale zarządzając codziennymi relacjami z dostawcą opiera się na swojej wiedzy z obszaru biznesowego. Im skuteczniej to robi, tym mniej problemów będzie się pojawiać i więcej umów będzie dostarczać to, co jest potrzebne.

- Działa bardziej efektywnie, jeśli dobrze rozumie zarządzanie dostawcami i zarządzanie umowami.
- Jego praca obejmuje zatwierdzanie płatności na rzecz dostawców, dlatego ważne jest zrozumienie, co jest wymagane do certyfikacji i płatności.
- Potrzebuje umiejętności komunikacyjnych i współpracy, aby dobrze współpracować z dostawcami, a także specjalistami ds. zamówień i ds. prawnych, gdy jest to konieczne.
- Odgrywa ważną rolę w sprawozdawczości i ocenie wyników umowy.
- Obowiązki związane z zarządzaniem umowami stanowią tylko jedną część jego ogólnego profilu zawodowego.

Przykładowy docelowy profil biegłości:

Klaster Kompetencji	Kompetencja	Klient zamówień, który zarządza kilkoma małymi umowami
Horyzontalne	1. Planowanie	-
	2. Proces Zakupowy	-
	3. Przepisy Prawa	-
	4. Platforma e-Zamówień i inne narzędzia elektroniczne	-
	5. Zielone i zrównoważone zamówienia publiczne	-
	6. Innowacyjne zamówienia publiczne	-
	7. Wiedza o przedmiocie zamówienia	-
	8. Zarządzanie dostawcami	2
	9. Negocjacje	-
Przed udzieleniem zamówienia	10. Analiza potrzeb i wymagań	-
	11. Wstępne konsultacje rynkowe	-
	12. Strategie udzielania zamówień publicznych	-
	13. Specyfikacja techniczna	-
	14. Dokumentacja przetargowa	-
	15. Ocena i wybór najkorzystniejszej oferty	-
Po udzieleniu zamówienia	16. Zarządzanie umowami	2
	17. Certyfikacja i płatność	2
	18. Sprawozdawczość i ocena	2
	19. Rozwiązywanie konfliktów i mediacje	1

Klaster Kompetencji	Kompetencja	Klient zamówień, który zarządza kilkoma małymi umowami
Osobiste	20. Zdolności dostosowawcze i modernizacja	-
	21. Myślenie analityczne i krytyczne	2
	22. Komunikacja	2
	23. Etyka i przestrzeganie przepisów	1
Międzyludzkie	24. Współpraca	2
	25. Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami	2
	26. Zarządzanie zespołem i przywództwo	-
Wyniki	27. Świadomość organizacyjna	-
	28. Zarządzanie projektem	-
	29. Ukierunkowanie na wyniki	-
	30. Zarządzanie ryzykiem i kontrola wewnętrzna	-

Klient zamówień, który zarządza jedną większą umową

Nie jest specjalistą ds. zamówień, ale regularna część jego pracy obejmuje zarządzanie dużą umową z dostawcą. Umowa jest ważna dla osiągnięcia jednego lub większej liczby kluczowych wyników lub celów organizacji. Zarządza codziennymi relacjami z dostawcą opierając się na swojej wiedzy z obszaru biznesowego, ale rozumie także potencjalne ryzyko i wie, kiedy szukać specjalistycznego wsparcia u ekspertów ds. zamówień i/lub ds. prawnych.

- Dobrze rozumie zarządzanie dostawcami i zarządzanie umowami na poziomie odzwierciedlającym znaczenie umowy.

- Jego praca polega na zapewnieniu odpowiedniego zarządzania certyfikacją i płatnościami, aby zapewnić, że kluczowe produkty spełniają wymagania umowy.
- Potrzebuje doskonałych umiejętności komunikacyjnych i współpracy, aby dobrze współpracować z dostawcą, a także specjalistami ds. zamówień i ds. prawnych, gdy jest to konieczne.
- Odgrywa ważną rolę w sprawozdawczości i ocenie wyników umowy.
- Obowiązki związane z zarządzaniem umowami stanowią tylko jedną część jego ogólnego profilu zawodowego.

Przykładowy docelowy profil biegłości:

Klaster Kompetencji	Kompetencja	Klient zamówień, który zarządza kilkoma małymi umowami
Horyzontalne	1. Planowanie	-
	2. Proces Zakupowy	-
	3. Przepisy Prawa	-
	4. Platforma e-Zamówień i inne narzędzia elektroniczne	-
	5. Zielone i zrównoważone zamówienia publiczne	-
	6. Innowacyjne zamówienia publiczne	-
	7. Wiedza o przedmiocie zamówienia	-
	8. Zarządzanie dostawcami	3
	9. Negocjacje	-
		10. Analiza potrzeb i wymagań

Klaster Kompetencji	Kompetencja	Klient zamówień, który zarządza kilkoma małymi umowami
Przed udzieleniem zamówienia	11. Wstępne konsultacje rynkowe	-
	12. Strategie udzielania zamówień publicznych	-
	13. Specyfikacja techniczna	-
	14. Dokumentacja przetargowa	-
	15. Ocena i wybór najkorzystniejszej oferty	-
Po udzieleniu zamówienia	16. Zarządzanie umowami	2
	17. Certyfikacja i płatność	3
	18. Sprawozdawczość i ocena	3
	19. Rozwiązywanie konfliktów i mediacje	2
Osobiste	20. Zdolności dostosowawcze i modernizacja	-
	21. Myślenie analityczne i krytyczne	2
	22. Komunikacja	2
	23. Etyka i przestrzeganie przepisów	2
Międzyludzkie	24. Współpraca	3
	25. Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami	3
	26. Zarządzanie zespołem i przywództwo	-
Wyniki	27. Świadomość organizacyjna	-
	28. Zarządzanie projektem	-

Klaster Kompetencji	Kompetencja	Klient zamówień, który zarządza kilkoma małymi umowami
	29. Ukierunkowanie na wyniki	-
	30. Zarządzanie ryzykiem i kontrola wewnętrzna	1

Klient zamówień, który określa wymagania i bierze udział w ocenie ofert

Jego praca obejmuje regularną współpracę z praktykami ds. zamówień publicznych w zakresie wymagań dotyczących dostaw, usług lub robót budowlanych, a także udział w ocenie ofert. Kieruje się radami praktyków zajmujących się zamówieniami, ale posiada wiedzę na temat tego, co jest wymagane. Dobre rozumienie zasad tych części procesu udzielania zamówień zapewnia skuteczne wykorzystanie wiedzy przedmiotowej i uzyskanie najlepszych możliwych wyników w procesie udzielania zamówień.

- Podstawowe zrozumienie, w jaki sposób przetargowa część procesu wpłynie na zarządzanie umową i ogólne wyniki, pomaga we współpracy z praktykami zamówień publicznych w celu zrównoważenia ryzyka.
- W zależności od tego, czy zamówienie, w które jest zaangażowany dotyczy dostaw, usług lub robót budowlanych ważne jest, by rozumiał podstawowe zasady zrównoważonych i/lub innowacyjnych zamówień publicznych.
- Musi rozumieć, w jaki sposób specyfikacje techniczne równoważą ryzyko związane z nadmiernym lub niedostatecznym określeniem wymagań oraz być w stanie analizować dowody i opcje, aby pomóc praktykom ds. zamówień w napisaniu specyfikacji technicznej.
- Potrzebuje umiejętności komunikacyjnych i współpracy, aby dobrze współpracować z praktykami ds. zamówień publicznych.

- Obowiązki związane ze specyfikacją i oceną ofert stanowią tylko jedną część ogólnego profilu stanowiska.

Przykładowy docelowy profil biegłości:

Klaster Kompetencji	Kompetencja	Klient zamówień, który określa wymagania i bierze udział w ocenie ofert
Horyzontalne	1. Planowanie	-
	2. Proces Zakupowy	1
	3. Przepisy Prawa	-
	4. Platforma e-Zamówień i inne narzędzia elektroniczne	-
	5. Zielone i zrównoważone zamówienia publiczne	1?
	6. Innowacyjne zamówienia publiczne	1?
	7. Wiedza o przedmiocie zamówienia	-
	8. Zarządzanie dostawcami	-
	9. Negocjacje	-
Przed udzieleniem zamówienia	10. Analiza potrzeb i wymagań	-
	11. Wstępne konsultacje rynkowe	-
	12. Strategie udzielania zamówień publicznych	-
	13. Specyfikacja techniczna	1
	14. Dokumentacja przetargowa	-

Klaster Kompetencji	Kompetencja	Klient zamówień, który określa wymagania i bierze udział w ocenie ofert
	15. Ocena i wybór najkorzystniejszej oferty	2
Po udzieleniu zamówienia	16. Zarządzanie umowami	-
	17. Certyfikacja i płatność	-
	18. Sprawozdawczość i ocena	-
	19. Rozwiązywanie konfliktów i mediacje	-
Osobiste	20. Zdolności dostosowawcze i modernizacja	-
	21. Myślenie analityczne i krytyczne	1
	22. Komunikacja	2
	23. Etyka i przestrzeganie przepisów	1
Międzyludzkie	24. Współpraca	2
	25. Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami	2
	26. Zarządzanie zespołem i przywództwo	-
Wyniki	27. Świadomość organizacyjna	-
	28. Zarządzanie projektem	-
	29. Ukierunkowanie na wyniki	-
	30. Zarządzanie ryzykiem i kontrola wewnętrzna	1

Pełni istotną funkcję wsparcia administracyjnego, która wiąże się z zakupem dostaw i usług dla organizacji. Organizacja może być zbyt mała, aby posiadać własną jednostkę ds. zamówień publicznych, ale nawet jeśli taka jednostka ds. zamówień istnieje, to ma z nią niewielki kontakt, ponieważ wszystkie jego zakupy mają niską wartość, a na pewno poniżej krajowego progu określonego w ustawie Prawo Zamówień Publicznych. Jest w stanie kupić wiele wymaganych dostaw i usług za pośrednictwem zamówienia centralnego, ale czasami musi dokonać zakupu bezpośrednio. Nic, co kupuje, nie wymaga złożonej specyfikacji technicznej i zazwyczaj korzysta z szablonów dokumentów dostarczonych przez innych, a być może także z systemu e-zamówień. Dla organizacji będzie pomocne, jeśli zna wystarczająco dużo podstawowych zasad zamówień, aby uzyskać dostawy i usługi dobrej jakości w dobrej cenie.

- Podstawowa wiedza na temat pełnego procesu zakupowego dostaw i/lub usług oraz ram prawnych dotyczących zakupów daje mu pewność w zarządzaniu zakupami dla organizacji.
- Jest pewny w korzystaniu z dowolnego systemu e-zamówień dostępnego w organizacji, gdy jest to wymagane, w tym w korzystaniu z niego, w stosownych przypadkach, w celu uzyskania dostępu do zamówień centralnych.
- Musi zbierać informacje od innych osób w organizacji i przekazywać je menedżerowi w celu podejmowania decyzji dotyczących dostaw i usług, które mają zostać zakupione.
- Podstawowe rozumienie zasad zrównoważonych zamówień pomaga mu doradzać w sprawie dostaw i usług, które będą wspierać organizację w osiągnięciu jej celów środowiskowych.
- Musi prowadzić przejrzystą ewidencję zakupionych dostaw i usług oraz zapewnić przestrzeganie odpowiednich procedur płatności. Może to wymagać współpracy z wykonawcą w celu zapewnienia, że wszystko zostało dostarczone zgodnie ze specyfikacją.
- Musi regularnie dostosowywać się do zmian w tym, czego się od siebie wymaga i szukać sposobów na ulepszenie procedur, a także dobrze sobie radzić z wieloma terminami.

- Jego praca obejmuje komunikację i współpracę z kilkoma kolegami w organizacji.
- Obowiązki związane z zamówieniami stanowią tylko jedną część jego ogólnego profilu zawodowego.

Przykładowy docelowy profil biegłości:

Klaster Kompetencji	Kompetencja	Klient ds. zamówień, który określa wymagania i bierze udział w ocenie ofert
Horyzontalne	1. Planowanie	-
	2. Proces Zakupowy	1
	3. Przepisy Prawa	1
	4. Platforma e-Zamówień i inne narzędzia elektroniczne	1
	5. Zielone i zrównoważone zamówienia publiczne	1
	6. Innowacyjne zamówienia publiczne	-
	7. Wiedza o przedmiocie zamówienia	-
	8. Zarządzanie dostawcami	2
	9. Negocjacje	-
Przed udzieleniem zamówienia	10. Analiza potrzeb i wymagań	1

Klaster Kompetencji	Kompetencja	Klient ds. zamówień, który określa wymagania i bierze udział w ocenie ofert
	11. Wstępne konsultacje rynkowe	-
	12. Strategie udzielania zamówień publicznych	-
	13. Specyfikacja techniczna	-
	14. Dokumentacja przetargowa	-
	15. Ocena i wybór najkorzystniejszej oferty	-
Po udzieleniu zamówienia	16. Zarządzanie umowami	1
	17. Certyfikacja i płatność	1
	18. Sprawozdawczość i ocena	-
	19. Rozwiązywanie konfliktów i mediacje	-
Osobiste	20. Zdolności dostosowawcze i modernizacja	1
	21. Myślenie analityczne i krytyczne	-
	22. Komunikacja	1
	23. Etyka i przestrzeganie przepisów	1
Międzyludzkie	24. Współpraca	1
	25. Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami	1

Klaster Kompetencji	Kompetencja	Klient ds. zamówień, który określa wymagania i bierze udział w ocenie ofert
	26. Zarządzanie zespołem i przywództwo	-
Wyniki	27. Świadomość organizacyjna	-
	28. Zarządzanie projektem	-
	29. Ukierunkowanie na wyniki	1
	30. Zarządzanie ryzykiem i kontrola wewnętrzna	1

Załącznik D: Wykaz pytań kwestionariusza samooceny (z Załącznika nr 4 do Polityki zakupowej państwa)

Część pierwsza

Pytania ogólne

Pytania ogólne dają obraz sytuacji danej osoby w zakresie zamówień publicznych. Pytania te nie są punktowane, a więc nie wliczają się do wyników indywidualnej samooceny. Obejmują raczej informacje kontekstowe, uzupełniające indywidualną samoocenę.

Pytanie 1:

Jakie jest Pani/Pana stanowisko w organizacji?

Pytanie 2:

Jakie są Pani/Pana bieżące zadania i obowiązki związane z zamówieniami publicznymi?

Pytanie 3:

Czy pracuje Pani/Pan w pełnym czy w niepełnym wymiarze godzin nad tymi zadaniami i w ramach tych obowiązków?

Pytanie 4:

Od ilu lat zajmuje Pani/Pan obecne stanowisko?

Pytanie 5:

Ile posiada Pani/Pan łącznie lat doświadczenia w dziedzinie zamówień publicznych?

Pytanie 6:

Jakiego rodzaju szkolenia z zakresu zamówień publicznych odbyła Pani/odbył Pan i jaki był ich poziom?

Część druga

Pytania w zakresie wiedzy

Pytania dotyczące wiedzy obejmują wiedzę posiadaną przez daną osobę w dziedzinie zamówień publicznych w porównaniu z wiedzą oczekiwaną (docelowym poziomem biegłości) określoną dla profilu zawodowego tej osoby. Odpowiadający powinien ocenić poziom swojej biegłości w skali od 0 do 4.

Kompetencja 1: Planowanie;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat planowania, wyznaczania priorytetów strategicznych oraz budżetu zamówień publicznych w Pana/Pani organizacji?

Kompetencja 2: Proces zakupowy

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat poszczególnych etapów cyklu życia zamówień publicznych – od okresu poprzedzającego publikację ogłoszenia do okresu po udzieleniu zamówienia?

Kompetencja 3: Przepisy prawa;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat przepisów dotyczących zamówień publicznych oraz innych stosownych obszarów prawa?

Kompetencja 4: Platforma e-Zamówień i inne narzędzia elektroniczne;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat e-zamówień i innych systemów oraz narzędzi informatycznych?

Kompetencja 5: Zielone i zrównoważone zamówienia publiczne;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat stosownych polityk zrównoważonego rozwoju oraz sposobów ich promowania?

Kompetencja 6: Innowacyjne zamówienia publiczne;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat stosownych polityk innowacyjności oraz sposobów ich promowania?

Kompetencja 7: Wiedza o przedmiocie zamówienia;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat cech i specyfikacji co najmniej jednej konkretnej kategorii dostaw, usług lub robót budowlanych?

Kompetencja 8: Zarządzanie dostawcami;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat strategii i procesów zarządzania dostawcami?

Kompetencja 9: Negocjacje;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat procesów negocjacji istotnych w kontekście zamówień publicznych?

Kompetencja 10: Analiza potrzeb i wymagań;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat narzędzi i technik służących do identyfikacji potrzeb?

Kompetencja 11: Wstępne konsultacje rynkowe;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat narzędzi analizy rynku i stosownych technik zaangażowania rynkowego?

Kompetencja 12: Strategie udzielania zamówień publicznych;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat poszczególnych strategii udzielania zamówień, m.in. rodzajów procedur, dzielenia zamówień na części oraz rodzajów umów?

Kompetencja 13: Specyfikacje techniczne;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat wymogów w zakresie sporządzania specyfikacji technicznych?

Kompetencja 14: Dokumentacja przetargowa;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat wymogów w zakresie przygotowywania dokumentacji przetargowej?

Kompetencja 15: Ocena i wybór najkorzystniejszej oferty;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat procesu oceny?

Kompetencja 16: Zarządzanie umowami;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat zasad zarządzania umowami?

Kompetencja 17: Certyfikacja i płatność;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat procedury certyfikacji i płatności?

Kompetencja 18: Sprawozdawczość i ocena;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat narzędzi i technik służących do monitorowania umów?

Kompetencja 19: Rozwiązywanie konfliktów i mediacje;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat procedur rozwiązywania konfliktów i mediacji oraz funkcjonowania systemu odwoławczego?

Kompetencja 20: Zdolności dostosowawcze i modernizacja;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat technik i narzędzi zarządzania zmianą?

Kompetencja 21: Myślenie analityczne i krytyczne;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat podejść i narzędzi w kwestii analitycznego i krytycznego myślenia?

Kompetencja 22: Komunikacja;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat narzędzi i technik komunikacji oraz sposobu stosowania zasad udzielania zamówień publicznych?

Kompetencja 23: Etyka i przestrzeganie przepisów;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat przepisów I zasad proceduralnych oraz narzędzi, kodeksów i wytycznych pomagających zapewnić ich przestrzeganie?

Kompetencja 24: Współpraca;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat narzędzi i technik współpracy?

Kompetencja 25: Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat kluczowych pojęć i metod zarządzania zainteresowanymi stronami?

Kompetencja 26: Zarządzanie zespołem i przywództwo;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat kluczowych pojęć i metod zarządzania zespołem?

Kompetencja 27: Świadomość organizacyjna;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat struktury administracyjnej, procedur i procesów Pani/Pana organizacji, a także jej kultury wewnętrznej oraz ram prawnych i ram polityki?

Kompetencja 28: Zarządzanie projektem;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat narzędzi i technik zarządzania projektami stosownych dla administracji publicznej?

Kompetencja 29: Ukierunkowanie na wyniki;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat strategii i metod zarządzania kosztami i wynikami, a także kluczowymi wskaźnikami skuteczności działania, które pomagają wykrywać niewydolności i monitorować wyniki finansowe zamówień oraz sposób, w jaki zamówienia zapewniają optymalne wykorzystanie środków?

Kompetencja 30: Zarządzanie ryzykiem i kontrola wewnętrzna;

1. Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat funkcji audytu i kontroli?
2. Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat narzędzi i technik zarządzania ryzykiem związanym z audytem?

Sekcja trzecia

Pytania dotyczące umiejętności

Pytania dotyczące umiejętności obejmują zakres umiejętności posiadanych przez daną osobę w porównaniu z oczekiwanymi umiejętnościami (docelowym poziomem biegłości) określonymi w profilu zawodowym tej osoby.

Kompetencja 1: Planowanie;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan opracowywać plan zamówień publicznych w zależności od dostępnych zasobów budżetowych?

Kompetencja 2: Proces zakupowy;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan śledzić różne etapy postępowania o udzielenie zamówienia?

Kompetencja 3: Przepisy prawa;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan zastosować konkretne aspekty przepisów dotyczących zamówień publicznych oraz inne instrumenty prawne wpływające na zamówienie?

Kompetencja 4: Platforma e-Zamówień i inne narzędzia elektroniczne;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan wykorzystywać e-zamówienia i inne systemy oraz narzędzia informatyczne?

Kompetencja 5: Zielone i zrównoważone zamówienia publiczne;

Jak skutecznie potrafi Pani/Pan włączyć do procesu udzielania zamówień cele z zakresu zrównoważonego rozwoju określone przez organizację i w krajowych strategiach politycznych?

Kompetencja 6: Innowacyjne zamówienia publiczne;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan włączyć do procesu udzielania zamówień cele w zakresie innowacyjności określone przez organizację i w krajowych strategiach politycznych?

Kompetencja 7: Wiedza o przedmiocie zamówienia;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan w pełni wykorzystać co najmniej jedną kategorię dostaw, usług lub robót budowlanych?

Kompetencja 8: Zarządzanie dostawcami;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan rozwijać relacje z dostawcami, zarządzać nimi i je utrzymywać, z jednoczesnym poszanowaniem zasad udzielania zamówień publicznych?

Kompetencja 9: Negocjacje;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan stosować procesy i strategie negocjacji na etapach udzielania zamówień publicznych oraz w trakcie zarządzania umowami, zgodnie z zasadami udzielania zamówień publicznych i normami etycznymi?

Kompetencja 10: Analiza potrzeb i wymagań;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan zastosować narzędzia i techniki samooceny w celu określenia potrzeb organizacji i użytkowników końcowych odnośnie do przedmiotu zamówienia?

Kompetencja 11: Wstępne konsultacje rynkowe;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan zastosować techniki analizy rynku i zaangażowania rynkowego, by zrozumieć charakterystykę rynku dostawców i tendencje na nim panujące?

Kompetencja 12: Strategie udzielania zamówień publicznych;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan wybrać spośród szeregu dostępnych strategii zakupowych tę, która najlepiej pasuje do danego zamówienia, a jednocześnie pozwala na osiągnięcie celów organizacji?

Kompetencja 13: Specyfikacja techniczna;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan sporządzić projekt specyfikacji technicznej, który umożliwi potencjalnym oferentom złożenie realistycznych ofert odpowiadających potrzebom organizacji?

Kompetencja 14: Dokumentacja przetargowa;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan przygotować dokumenty zamówienia zawierające stosowne kryteria wykluczenia, kwalifikacji i udzielenia zamówienia?

Kompetencja 15: Ocena i wybór najkorzystniejszej oferty;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan w obiektywny i przejrzysty sposób ocenić oferty na podstawie wcześniej zdefiniowanych kryteriów?

Kompetencja 16: Zarządzanie umowami;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan nadzorować realizację umowy, przy jednoczesnym zapewnieniu zgodności technicznej dostarczanych towarów, robót budowlanych lub usług?

Kompetencja 17: Certyfikacja i płatność;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan zastosować zasady weryfikacji i ramy kontroli finansowej do sprawdzenia zamówienia pod kątem zgodności z przepisami przed przystąpieniem do płatności?

Kompetencja 18: Sprawozdawczość i ocena;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan ocenić proces, wyniki oraz rezultaty zamówienia, by wyciągnąć wnioski na temat tego, jak poprawić wyniki przyszłych zamówień?

Kompetencja 19: Rozwiązywanie konfliktów i mediacje;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan zapobiegać konfliktom i je rozwiązywać oraz zarządzać skargami w ramach krajowego systemu odwoławczego?

Kompetencja 20: Zdolności dostawcze i modernizacja;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan przewidzieć zmiany zadań i okoliczności oraz dostosować się do nich oraz jak bardzo jest Pani nastawiona/ Pan nastawiony na ciągłą naukę i rozwój?

Kompetencja 21: Myślenie analityczne i krytyczne;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan wykorzystywać analityczne i krytyczne myślenie do oceny sytuacji lub informacji oraz rozwiązywania problemów?

Kompetencja 22: Komunikacja;

W jakim stopniu potrafi Pan/Pani prowadzić skuteczną komunikację, dostosowując środek przekazu i komunikat do odbiorców docelowych przy jednoczesnym zapewnieniu przestrzegania zasad udzielania zamówień publicznych?

Kompetencja 23: Etyka i przestrzeganie przepisów;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan zapewnić zgodność z mającymi zastosowanie przepisami, zasadami i normami etycznymi dotyczącymi zamówień publicznych?

Kompetencja 24: Współpraca;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan promować myślenie i procesy oparte na współpracy?

Kompetencja 25: Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan budować wzajemne zaufanie przyczyniające się do nawiązywania silnych relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami?

Kompetencja 26: Zarządzanie zespołem i przywództwo;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan dostosować metody i techniki zarządzania i przywództwa do zespołu i okoliczności, tworząc w ten sposób środowisko sprzyjające osiągnięciu wspólnych celów?

Kompetencja 27: Świadomość organizacyjna;

W jakim stopniu jest Pani/Pan w stanie zrozumieć zarówno funkcję udzielania zamówień, jak i strukturę i kulturę organizacji?

Kompetencja 28: Zarządzanie projektem;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan zastosować narzędzia i techniki zarządzania projektem do celów przeprowadzenia postępowania o udzielenie zamówienia oraz realizacji umowy w skuteczny sposób?

Kompetencja 29: Ukierunkowanie na wyniki;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan stosować strategie i metody zarządzania działalnością handlową i zarządzania wydajnością w celu maksymalizacji optymalnego wykorzystania środków przeznaczanych na zamówienia publiczne?

Kompetencja 30: Zarządzanie ryzykiem i kontrola wewnętrzna;

W jakim stopniu potrafi Pani/Pan wykonywać poszczególne funkcje inspekcji, kontroli, audytu i oceny mające zastosowanie do zamówień publicznych?

Załącznik E: Przykładowa broszura z pytaniami i odpowiedziami wspomagająca komunikację z pracownikami

Cel

Niniejsze pytania i odpowiedzi stanowią przykład materiału, który można wykorzystać do wspierania komunikacji z pracownikami podczas wdrażania ProcurComp^{EU}.

W trakcie wdrażania pracownicy prawdopodobnie będą zadawać nowe pytania, dlatego zaleca się regularne przeglądanie pytań i odpowiedzi oraz aktualizowanie ich w miarę postępów we wdrażaniu.

Organizacje będą również chciały dostosować pytania i odpowiedzi, aby odpowiadały ich własnemu podejściu do wdrażania i odzwierciedlały szczególny sposób działania organizacji.

Pytania i odpowiedzi

1. Jak znajdę czas na przeprowadzenie samooceny podczas mojej intensywnej codziennej pracy?

O: Twój bezpośredni przełożony omówi z tobą proponowany harmonogram wdrożenia ProcurComp^{EU} i wspólnie ustalicie rozsądny harmonogram przejścia przez poszczególne etapy. Twój bezpośredni przełożony upewni się, że masz odpowiednią ilość czasu na wykonanie wymaganej pracy.

2. Co się stanie, jeśli moja ocena moich umiejętności różni się od oceny mojego bezpośredniego przełożonego?

O: Twój bezpośredni przełożony omówi z tobą twoją samoocenę i twój stosunek do biegłości w zakresie każdej z odpowiednich kompetencji. W przypadku rozbieżności

w poglądach, warto ponownie przyjrzeć się deskryptorom danej kompetencji. Może się okazać, że ty i twój przełożony dojdziecie do porozumienia w sprawie twoich osiągnięć w odniesieniu do odpowiedniego poziomu biegłości. Jeżeli nadal istnieje różnica poglądów, proponuje się ustalenie niższego poziomu biegłości, ponieważ zapewnia to dostęp do szkoleń i rozwoju w celu podniesienia umiejętności do pożądanego poziomu biegłości.

3. Co się stanie, jeśli mój poziom biegłości będzie niższy od pożądanego poziomu dla mojej roli?

O: Tego właśnie oczekuje się od wielu kompetencji. Nie powinieneś się tym martwić, ponieważ to ćwiczenie ma na celu zwiększenie umiejętności wszystkich pracowników na przyszłość. Następnym krokiem będzie omówienie planu rozwoju z twoim bezpośrednim przełożonym. Wspólnie ustalicie, które obszary rozwoju należy potraktować priorytetowo. Priorytet może wynikać z faktu, że jest to obszar, który ma szczególne znaczenie dla twojej roli lub może wynikać z potrzeby podniesienia biegłości w tej dziedzinie przez organizację. W wyniku rozmów z przełożonym powinniście wspólnie przygotować roczny plan szkoleń i rozwoju, który pomoże Ci rozwinąć umiejętności, wiedzę i pewność siebie w kluczowych aspektach twojej roli.

4. Zamówienia to tylko niewielka część mojej roli. Czy naprawdę muszę to robić?

O: Chociaż aspekty związane z zamówieniami na twoim stanowisku mogą nie wydawać się znaczące, możesz współpracować z innymi osobami, które polegają na twoim wkładzie, aby umożliwić im prawidłowe wykonywanie zadań związanych z zamówieniami. Aby zapewnić, że cały proces zakupowy jest przeprowadzony tak profesjonalnie, jak to tylko możliwe, ważne jest, aby każdy wiedział, w jaki sposób może przyczynić się do osiągnięcia tego celu.

(Uwaga dla menedżerów: w załączniku C znajduje się wiele przykładowych profili stanowisk, które określają niektóre role, w których zamówienia stanowią jedynie część obowiązków. Profile te identyfikują kluczowe kompetencje i poziomy biegłości dla osób o różnym poziomie zaangażowania w zamówienia. Pomocne może być podzielenie się nimi z pracownikami, którzy tylko częściowo zajmują się

zamówieniami publicznymi, aby pomóc im zrozumieć, dlaczego mogą zostać poproszeni o przeprowadzenie samooceny).

5. Co to wszystko zmieni?

O: Polityka zakupowa państwa uznaje znaczenie zamówień publicznych jako funkcji strategicznej umożliwiającej osiągnięcie najlepszych wyników dla obywateli. Celem komponentu profesjonalizacja w projekcie jest opracowanie zaleceń dotyczących działań, które w dalszym ciągu będą podnosić status zamówień publicznych w Polsce i zapewnią, że specjaliści ds. zamówień publicznych będą wspierani w rozwijaniu swoich umiejętności i rozwoju kariery. Profesjonalizacja nie tylko zapewni efektywne wydatkowanie środków publicznych, ale także pomoże zapewnić społeczne, środowiskowe i ekonomiczne korzyści z zamówień publicznych oraz pomoże praktykom zamówień publicznych skutecznie reagować na szybko zmieniające się rynki innowacyjnych towarów i usług.

Poprzez zdefiniowanie 30 kluczowych kompetencji, ProcurComp^{EU} stanowi wspólny punkt odniesienia dla specjalistów ds. zamówień publicznych w Unii Europejskiej i poza nią. Wdrożenie ram kompetencji ProcurComp^{EU} jest centralnym elementem ogólnego podejścia do profesjonalizacji zamówień publicznych w Polsce i pomoże kierownikom ds. zamówień publicznych i praktykom w instytucjach zamawiających w przyjęciu systematycznego podejścia do szkoleń i rozwoju.

6. Naprawdę trudno jest teraz zdobyć miejsce na szkoleniach organizowanych przez UZP, czy w przyszłości będzie lepiej?

O: Organizacje, które wdrażają ProcurComp^{EU} będą przysyłać Prezesowi UZP roczną deklarację określającą potrzeby szkoleniowe i rozwojowe swoich pracowników zajmujących się zamówieniami publicznymi. Na tej podstawie UZP określi, jakie szkolenia będą organizowane centralnie.

Oczywiście UZP nie jest jedynym źródłem szkoleń. Pracodawca ma obowiązek zapewnić szkolenia i rozwój w celu zaspokojenia twoich potrzeb szkoleniowych.

Takie szkolenia i rozwój nie zawsze muszą być kursami - mogą przybierać różne formy: szkolenia w miejscu pracy, shadowing, coaching i mentoring, dostęp do materiałów szkoleniowych online lub kursów szkoleniowych zapewnianych przez innych dostawców itp.

7. Jeśli zidentyfikowano potrzeby szkoleniowe, w jaki sposób znajdę czas na odbycie kursu?

O: Część dyskusji, którą powinieneś odbyć ze swoim bezpośrednim przełożonym na temat swojego planu szkoleń i rozwoju, powinna obejmować również to, w jaki sposób najlepiej możesz uzyskać do tego dostęp - i jak znaleźć na to czas. W zależności od formy, jaką przybiera szkolenie, może odbywać się ono w ramach normalnej codziennej pracy lub może wymagać wzięcia udziału w szkoleniach lub krótkich kursach. Twój bezpośredni przełożony powinien zapewnić ci odpowiednią ilość czasu na udział w szkoleniu i wykonanie wszelkich zadań z tego wynikających.