Profesjonalne zarządzanie zamówieniami publicznymi według ProcurComp^{UE}

23.10.2026 r.

Matylda Grzybowska

Ramy kompetencji ProcurComp^{EU}



- zbiór określonych i opisanych kompetencji (wiedzy, umiejętności, postaw i nastawienia)
- standard zarządzania, prowadzenia procesu zakupowego
- standard kompetencji/zawodowy
- narzędzie/ zestaw narzędzi
- poradnik, przewodnik
- wzór, punkt odniesienia
- sposób funkcjonowania

Ramy kompetencji ProcurComp ^{EU} – korzyści i wyzwania

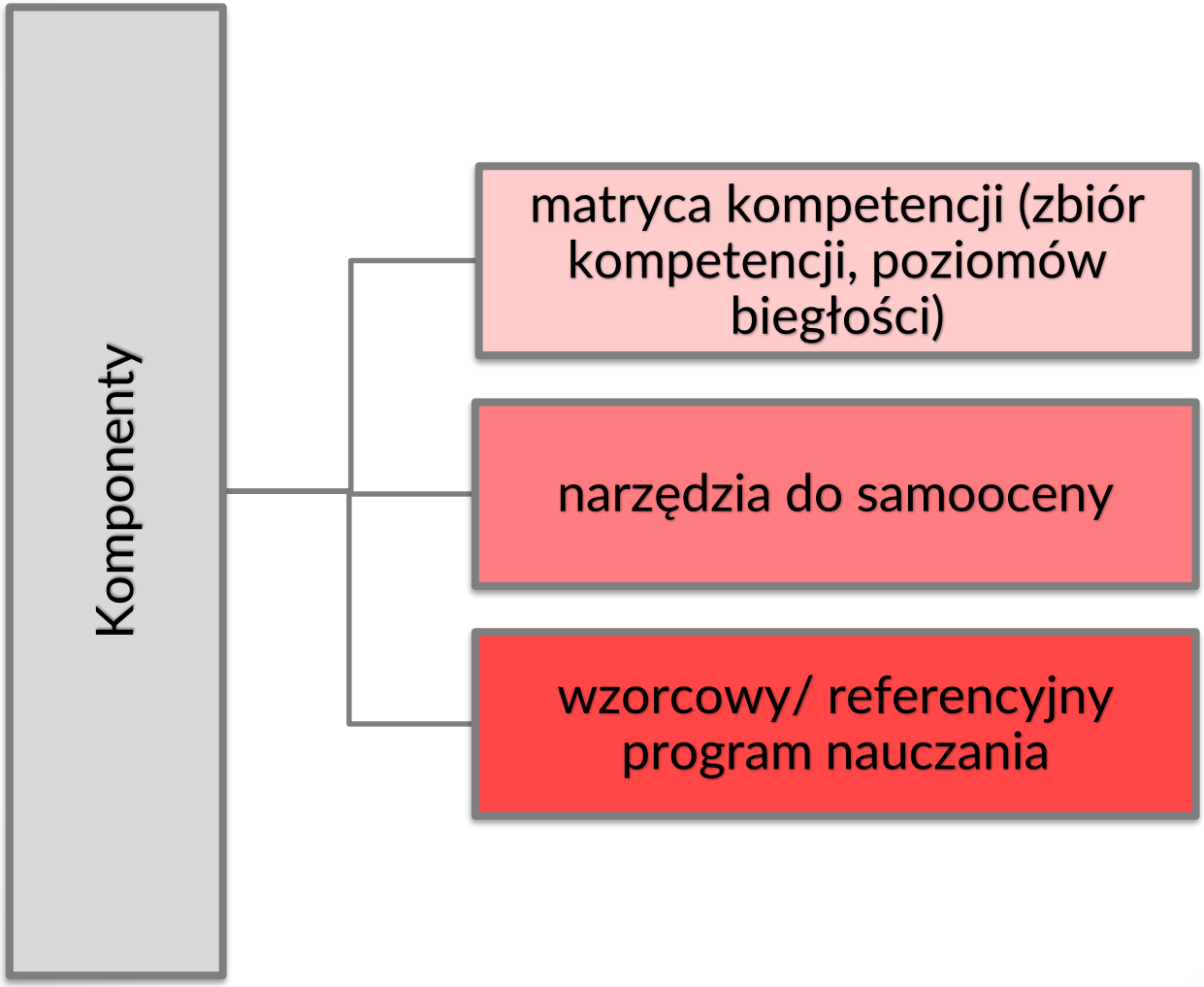
KORZYŚCI

- pozwala „zmapować” funkcjonowanie organizacji w procesie zakupowym
- ułatwia odpowiedź na pytanie: gdzie jesteśmy? gdzie chcemy być?
- pozwala na wieloaspektowe zarządzenia kompetencjami i procesem ZP
- ułatwia zarządzanie ryzykiem, minimalizuje ryzyko
- stymuluje rozwój na każdym poziomie
- pomaga zoptymalizować działania związane z zamówieniami, zwiększyć ich skuteczność, efektywność
- gotowe rozwiązanie

WYZWANIA

- czas
- ludzie
- strona finansowa
- język
- komunikacja

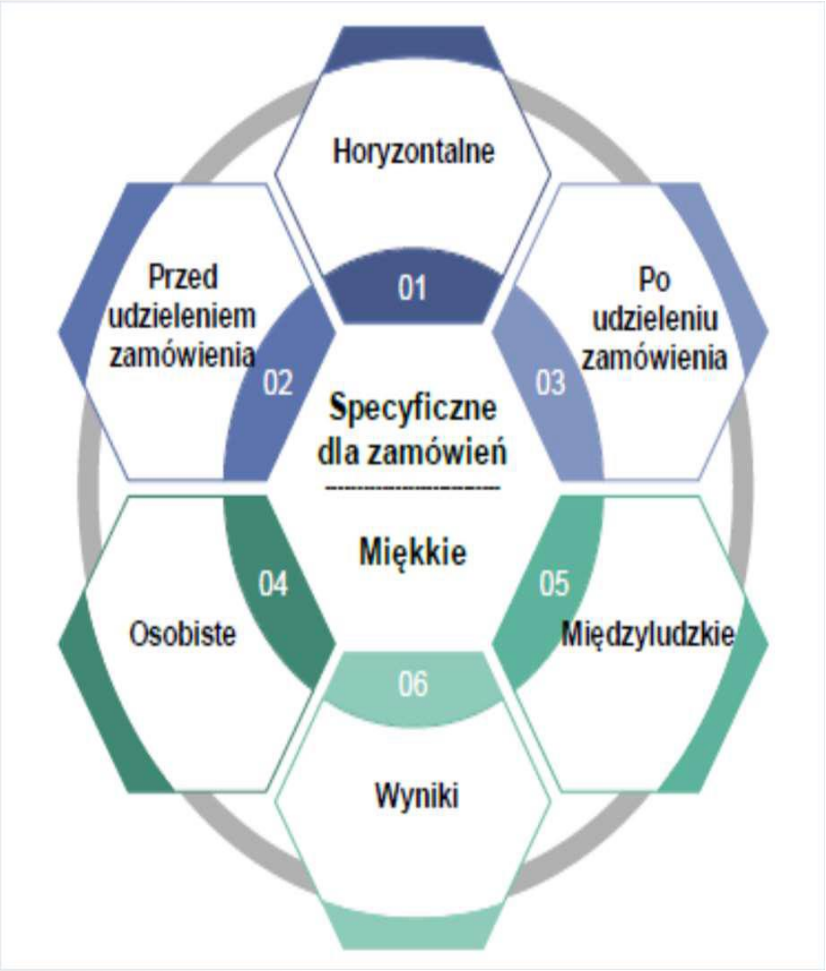
Ramy kompetencji ProcurComp^{EU}



Etapy ProcurComp^{EU}



Matryca kompetencji



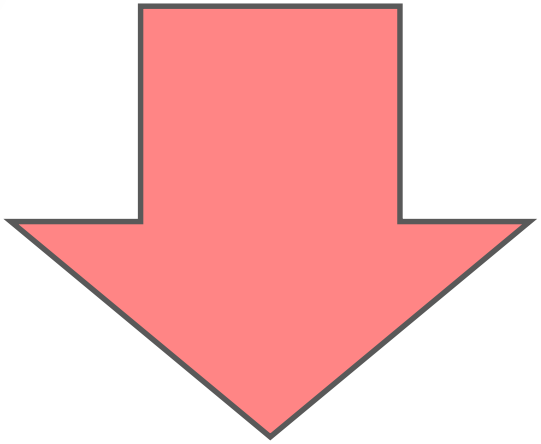
struktura matrycy kompetencji

- trzydzieści kompetencji wg roli;
- w dwóch kategoriach kompetencyjnych w sześciu grupach kompetencyjnych (trzy grupy kompetencji w każdej kategorii)
- cztery poziomy biegłości: podstawowy; średnio zaawansowany; zaawansowany; ekspercki

Kompetencje specyficzne dla ZP - horyzontalne



Kompetencje specyficzne dla ZP – przed i po udzieleniu zamówieniu



ocena potrzeb

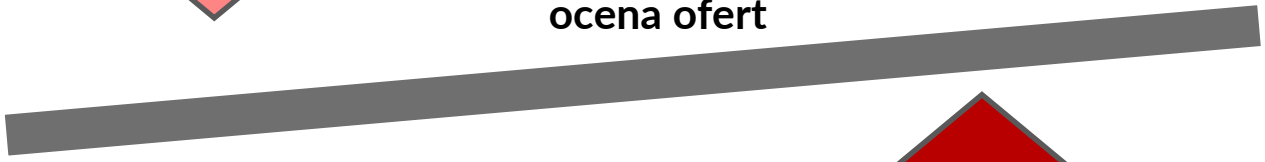
analiza i zaangażowanie rynkowe

strategia udzielania zamówień publicznych

specyfikacja techniczna

dokumentacja przetargowa

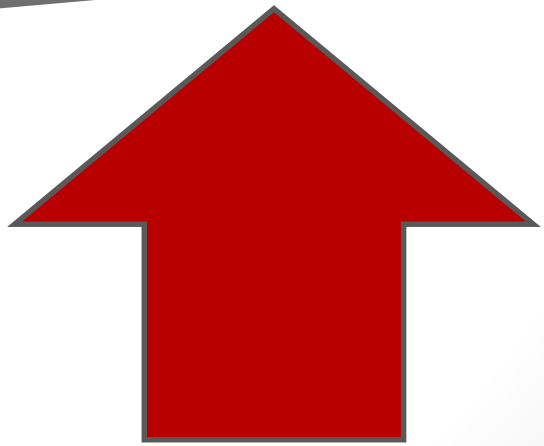
ocena ofert



zarządzanie umowami

certyfikacja i płatność

rozwiązywanie konfliktów



Kompetencje miękkie

osobiste	międzyludzkie	wyniki
• zdolności dostosowawcze (zarządzanie zmianą/ rozwój) • komunikacja • myślenie analityczne i krytyczne • etyka i przestrzeganie przepisów	• współpraca • zarządzanie relacjami i interesariuszami • zarządzanie zespołem i przywództwo	• świadomość organizacyjna • ukierunkowanie na wyniki • zarządzanie projektem • zarządzanie ryzykiem i kontrola wewnętrzna

Zastosowanie ProcurComp^{EU} na przykładzie wybranej kompetencji

Planowanie

podstawa, baza efektywnej realizacji procesu zamówieniowego

Formułowanie, opracowanie i wdrażanie planowania zamówień sprawia, że strategiczne wyboru organizacji, przekładają się na wybór obszarów i sposób wykorzystania ZP do opłacalnego zakupu wymaganych dostaw, usług, robót budowlanych zgodnie z założeniami realizowanych polityk

Powinno uwzględniać:

- **priorytety realizowanych polityk i strategii organizacji**
- **właściwe strategie polityk na szczeblu krajowym (np. Politykę zakupową państwa)**
- **przyjęte plany budżetowe i dostępne zasoby**
- **ocenę, czy zamówienie publiczne jest właściwym wariantem do zaspokojenia potrzeby**
- **potrzebę priorytetyzacji i zarządzania terminowością**
- **potencjalne możliwości i rodzaje ryzyka w procesie wdrażania**

WIEDZA NA TEMAT:

planowania zamówień publicznych priorytetów strategicznych organizacji, w tym planów budżetów i opcji wdrażania oraz strategii i polityk szczebla krajowego

Zastosowanie ProcurComp^{EU} na przykładzie wybranej kompetencji (2)

Planowanie

Poziomy biegłości dla kompetencji – zdolności do

Poziom podstawowy	wykonywanie podstawowych zadań jak gromadzenie i konsolidacja wkładów różnych działów
	wdrażanie planowania ZP w swojej codziennej pracy
Poziom średniozaawansowany	dostarczanie badań i gromadzenie materiałów do planowania ZP zgodnie z polityką i celami strategicznymi organizacji
	pomoc we wdrażaniu planu ZP organizacji zgodnie z budżetem i terminami
	dostosowanie codziennej pracy do planowania ZP i wnoszenie wkładu w jego realizacje zgodnie z priorytetami polityk i priorytetami strategicznymi

Zastosowanie ProcurComp^{EU} na przykładzie wybranej kompetencji (2)

Planowanie

Poziomy biegłości dla kompetencji – zdolności do

	koordynowanie planowania ZP w organizacji i wydawanie zaleceń co do ostatecznego planowania i terminów
Poziom zaawansowany	przewidywanie potencjalnych możliwości wyzwań oraz ograniczanie ryzyka w procesie wdrażania planu ZP, monitorowane wdrażania
	przekazywanie informacji zwrotnych na temat wdrażania planu ZP
Poziom ekspercki	określanie wizji organizacji dotyczącej strategii w zakresie ZP i pokrewnych, stanowienie planu ZP i budżetu (rezultaty, korzyści)
	działanie jako punkt odniesienia dla decydentów wysokiego szczebla
	przedstawianie informacji zwrotnych na szczeblu politycznym
	propagowanie funkcji udzielania ZP w ogólnej strategii organizacji

Zastosowanie ProcurComp^{EU} na przykładzie wybranej kompetencji (3)

Planowanie

PROFIL ZAWODOWY – KIEROWNIK DZIAŁU

Rola: zapewnienie, aby cele polityk organizacji były przekształcane w konkretne działania, wspieranie swojego zespołu w osiąganiu najlepszych wyników na rzecz klientów i opinii publicznej

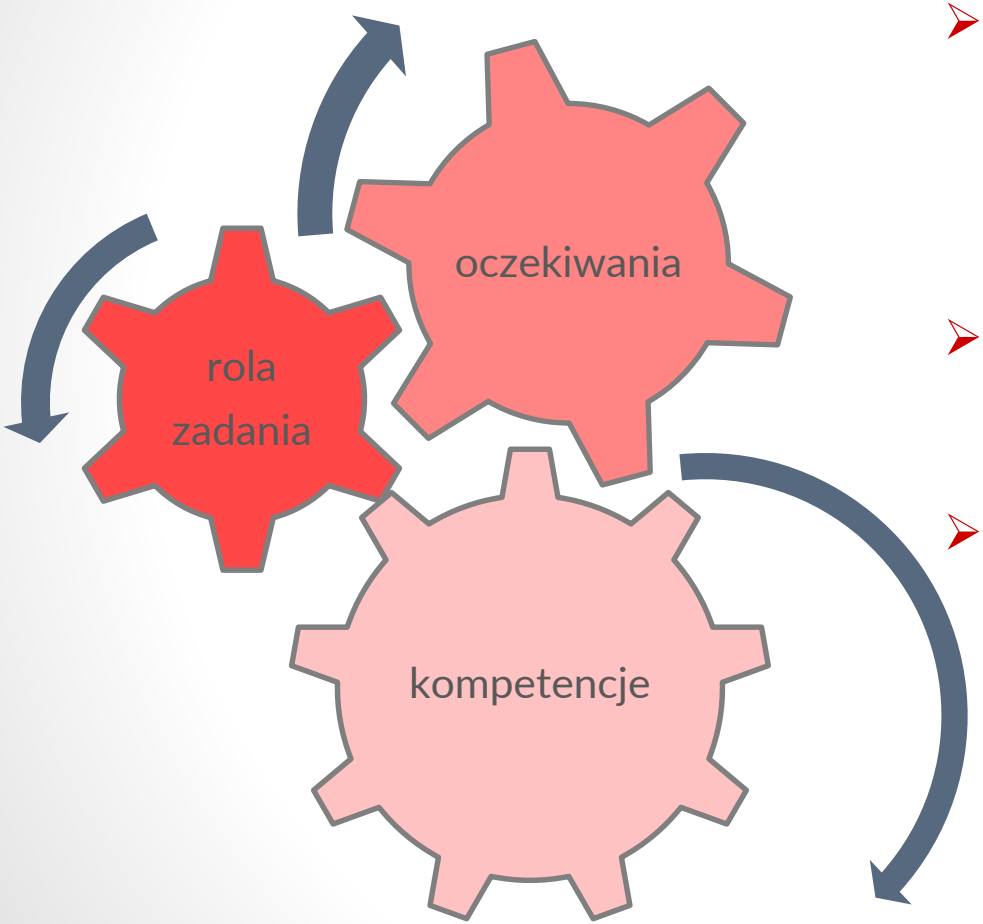
WARATOŚĆ DODANA – LIDER

- zarządzanie zespołem i przywództwo
- zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami
- wysoka świadomość organizacji
- analityczne i krytyczne myślenie
- zdolność adaptacji, negocjacji
- zdolność komunikacji
- ukierunkowanie na wyniki

Wiedza z zakresu stosowanych przepisów krajowych i unijnych
DOCELOWY POZIOM ZAAWANSOWANY

- odpowiada za planowanie, strategię udzielenia zamówień oraz zapewnienie, aby polityki organizacyjne i krajowej było na bieżąco realizowane,
- odpowiada za budżet, zarzadzanie projektami w sposób umożliwiający
- w organizacji prowadzi nadzór nad specjalistami ds. ZP aby realizowali swoje cele
- odpowiada za zachowanie zgodności z przepisami, kontrolę wew., zarządzanie ryzykiem

Zastosowanie ProcurComp^{EU} na przykładzie wybranej kompetencji (4)



Profilowanie zawodowe:

- definiowanie pod kątem tego, kogo ma objąć i pożądanych oczekiwań (pełniona rola w procesie, wykonywane zadania)
- opisanie adekwatnie do i pod specyfikę oraz kulturę danej organizacji
- poprzez określenie wymaganych kompetencji wraz z określeniem wymaganych poziomów biegłości, w tym pożądanych docelowych

Zastosowanie ProcurComp^{EU} na przykładzie wybranej kompetencji (5)

Planowanie

KWESTIONARUSZ SAMOOCENY

PYTANIA OGÓLE

- stanowiska i okresu zajmowanego stanowiska
- zadań i obowiązków związanych z ZP
- wymiaru godzin pracy
- lat doświadczenia w ZP
- odbytych szkoleń i ich poziomu

DOTYCZĄCE WIEDZY

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

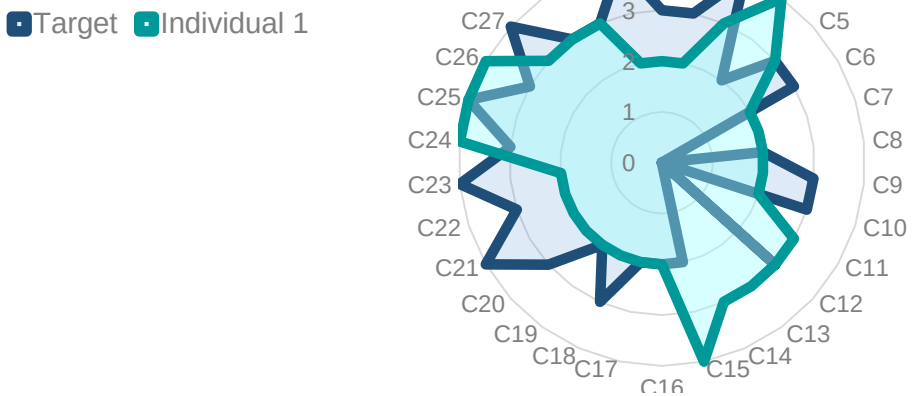
DOTYCZĄCE UMIEJĘTNOŚCI

W jakim stopniu potrafi Pan/ Pani opracowywać plan ZP w zależności od dostępnych zasobów budżetowych

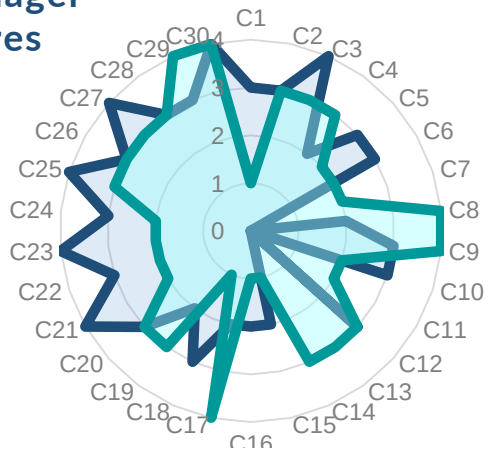
Wyniki oceny na przykładzie Kierownika Działu

Department manager	
NO	NO
Individual 1	Individual 2
2,00	1,00
2,00	3,00
3,00	3,00
4,00	3,00
3,00	2,00
2,00	2,00
2,00	2,00
2,00	4,00
2,00	4,00
2,00	2,00
3,00	2,00
3,00	3,00
3,00	3,00
3,00	3,00
4,00	1,00
2,00	1,00
2,00	4,00
2,00	1,00
2,00	3,00
2,00	3,00
2,00	2,00
2,00	2,00
2,00	2,00
4,00	2,00
4,00	3,00
4,00	3,00
3,00	3,00
3,00	3,00
3,00	4,00
2,00	4,00

Department manager Individual 1 Scores



Department manager Individual 2 Scores



Analiza i gromadzenie wyników

- identyfikacja mocnych stron oraz obszarów wymagających rozwoju, budowania zdolności (luk)
- określenie dojrzałości organizacji i jej kompetencji jako całości
- określenie priorytetowych potrzeb rozwojowych na każdym etapie procesu
- wyznacznik celu, kierunku rozwoju,
- podstawa do opracowania planu wypełniania luk
- analiza wyników na poziomie: indywidualnym, profili zawodowych, zespołu lub organizacji
- omówienie wyników samoceny i wniosków z analizy z pracownikami
- porównanie do poziomów biegłości (docelowych, pożądanych)
- agregacja wyników, ewaluacja

Wypełnianie luk

- opracowanie planu wypełniania luk – perspektywa, środki (szkolenia, rekrutacja nowych specjalistów, angaż zewnętrznych ekspertów, współpraca z innymi zamawiającymi, poprzez np.: wymianę wiedzy i dobrych praktyk, wspólne udzielanie zamówień)
- opracowanie planu szkoleń – rodzaj i tematyka szkoleń, metody szkolenia, spodziewane wyniki nauki
- **przygotowanie budżetu dla planowanych działań**

Zastosowanie ProcurComp^{EU} na przykładzie wybranej kompetencji (6)

Planowanie

WZORCOWY PROGRAM NAUCZANIA

MODUŁ SZKOLENIOWY POWINIEN OBEJMOWAĆ

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

Zastosowanie ProcurComp^{EU} na przykładzie wybranej kompetencji (6)

Planowanie

WZORCOWY PROGRAM NAUCZANIA

WYNIKI NAUKI

- proces gromadzenia i konsolidowania wkładu i udziału różnych działów w zależności od ich funkcji w organizacji z myślą o określeniu potrzeb i zasobów
- ustanowienie priorytetów dopasowanych do dostępnych zasobów, określenie wariantów łączenia potrzeb i osiągnięcia korzyści skali
- przeprowadzenie analizy mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń (SWOT) z punktu widzenia organizacji i podmiotów gospodarczych
- ocena czy ZP jest odpowiednim wariantem zaspokojenia potrzeby, dostosowanie projektów ZP do budżetu organizacji
- określenie potencjalnego ryzyka zw. z wdrożeniem, przygotowanie planu jego ograniczenia
- opracowanie planu ZP skoncentrowanego na wynikach i rezultatach operacyjnych
- ocena wdrażania i sprawozdawczość w zakresie poprzednich planów ZP
- ocena dojrzałości funkcji/ działu organizacji zw. z ZP oraz proponowanie wizji na przyszłość i odpowiedniej strategii rozwoju

Źródła opracowania:

- ProcurCompEU – Europejskie ramy kompetencji dla specjalistów ds. zamówień publicznych

  https://commission.europa.eu/funding-and-tenders/tools-public-buyers/professionalisation-public-buyers/procurcompeu-european-competency-framework-public-procurement-professionals_pl (dostęp: 19.10.2026 r.)
- Zrewidowane wytyczne dla instytucji zamawiających dotyczące wprowadzenia ProcurCompEU (Załącznik nr 1) – opracowanie Zespół Banku Światowego w ramach projektu mającego na celu wsparcie Ministerstwa Rozwoju i Technologii w obszarze realizacji trzech celów: zwiększenie zakresu zielonych zamówień publicznych, zwiększenie udziału MŚP w zamówieniach publicznych i profesjonalizacja zamówień publicznych

Dziękuję za uwagę