



Ministerstwo
Rozwoju i Technologii



POLSKA

Umowa o usługi doradcze świadczone na zasadzie zwrotu poniesionych kosztów w zakresie wsparcia Polski przy wdrażaniu Polityki zakupowej państwa (P179835)

PRZEDMIOT USŁUGI 1b

Raport na temat rozpowszechniania proponowanych wytycznych do ram kompetencji

Czerwiec 2024

Zmieniony w sierpniu 2024

Wyłączenie odpowiedzialności

Niniejszy raport został sporządzony przez pracowników Banku Światowego. Ustalenia, interpretacje i wnioski zawarte w dokumencie niekoniecznie odzwierciedlają poglądy dyrektorów wykonawczych Banku Światowego lub rządów, które oni reprezentują. Bank Światowy nie gwarantuje prawidłowości danych zawartych w niniejszym raporcie i nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek błędy, pominięcia lub rozbieżności w podanych informacjach, a także nie ponosi odpowiedzialności w związku z wykorzystaniem lub niewykorzystaniem informacji, metod, procesów lub wniosków zawartych w dokumencie. Granice państw, kolory, nominały i inne informacje pokazane na mapach zawartych w dokumencie nie stanowią próby jakiegokolwiek osądu ze strony Banku Światowego dotyczącego statusu prawnego jakiegokolwiek terytorium lub uznania, czy akceptacji granic.

Klauzula dotycząca praw autorskich

Treści zawarte w niniejszej publikacji są chronione prawami autorskimi. Kopiowanie i/lub przekazywanie części dokumentu bez zezwolenia może stanowić naruszenie obowiązujących przepisów.

Aby uzyskać zgodę na powielanie lub przedruk jakiegokolwiek części dokumentu, należy przesłać stosowny wniosek wraz z pełnymi informacjami na adres: (i) Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Plac Trzech Krzyży 3/5, 00-507 Warszawa, Polska lub (ii) Biuro Banku Światowego w Warszawie (ul. Emilii Plater 53, WFC 15 piętro, 00-113 Warszawa).

Niniejszy raport został udostępniony w czerwcu 2024 roku, zmieniony w sierpniu 2024 r., w ramach Umowy o usługi doradcze świadczone na zasadzie zwrotu poniesionych kosztów w zakresie wsparcia Polski przy wdrażaniu Polityki zakupowej państwa (PI79835), podpisanej pomiędzy Skarbem Państwa Rzeczypospolitej Polskiej, reprezentowanym przez Ministra Rozwoju i Technologii Rzeczypospolitej Polskiej na rzecz Ministerstwa Rozwoju i Technologii Rzeczypospolitej Polskiej oraz Międzynarodowym Bankiem Odbudowy i Rozwoju. Umowa weszła w życie z dniem 21 grudnia 2022 r. Odpowiada to Przedmiotowi usługi 1b w ramach Komponentu 1 Profesjonalizacja, działanie (iii) *zapewnienie doradztwa technicznego dwóm instytucjom zamawiającym wybranym przez Klienta w zakresie stosowania przez nie zatwierdzonych przez Klienta wytycznych, jak również zestawu narzędzi ProcurComp^{EU}, oraz moderacja dwóch (2) sesji online dotyczących rozpowszechniania wytycznych zatwierdzonych przez Klienta, w tym przygotowanie materiałów informacyjnych, z uwzględnieniem dowodów pozyskanych w ramach stosowania wytycznych przez wybrane instytucje zamawiające.*

Podziękowania

Niniejszy raport został sporządzony pod kierunkiem Carmen Călin (Współliderka zespołu zadaniowego / Specjalistka ds. zamówień) przez Valerię Nikolaevę (Ekspertka ds. zamówień międzynarodowych), Piotra Bogdanowicza (Ekspert ds. zamówień publicznych), Dorotę Kowalską (Ekspertka ds. komunikacji) i Joannę Bazylak (Lokalna koordynatorka). Zespół pragnie podziękować Oldze Katarzynie Kucharskiej (Asystenta programu) za nieocenione wsparcie. Raport został napisany pod kierunkiem Simona Chenjerani Chirwa (Menadżer ds. Zamówień Publicznych na Region Europy i Azji Centralnej) oraz Marcusa Bernharda Heinza (Przedstawiciel Banku Światowego na Polskę i kraje bałtyckie).

Zespół chce podziękować pracownikom Departamentu Doskonalenia Regulacji Gospodarczych w Ministerstwie Rozwoju i Technologii: Panu Przemysławowi Grosfeldowi (Zastępca dyrektora), Panu Łukaszowi Malinowskiemu (Główny specjalista) i Panu Mariuszowi Cioskowi (Koordynator).

Nieocenioną informację zwrotną przekazały przedstawicielki dwóch podmiotów uczestniczących w projektach pilotażowych: Ewa Ropka (Centrum Zakupów dla Sądownictwa Instytucja Gospodarki Budżetowej) oraz Anna Krasieńska (Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Olsztynie), którym zespół pragnie serdecznie podziękować. Zespół kieruje wyrazy wdzięczności także pod adresem wszystkich pozostałych interesariuszy, którzy znaleźli czas na udział w wywiadach internetowych i sesjach upowszechniających, w tym m.in. w trakcie misji Banku Światowego zorganizowanej w ramach projektu. Szczególne podziękowania zechcą przyjąć: Agnieszka Tyburek-Andrzejewska i Anna Majewska z Regionalnego Centrum Krwiodawstwa i Krwiolecznictwa w Bydgoszczy; Monika Sarach i Agata Zaborowska z Komendy Wojewódzkiej Policji w Gdańsku; st. kpt. dr inż. Bartłomiej Tatka z Komendy Miejskiej Państwowej Straży Pożarnej w Krakowie; Bartłomiej Szpilarski z Kancelarii Prezesa Rady Ministrów; Ryszard Gajewski i Andrzej Konarzewski z Ministerstwa Finansów; a także Agnieszka Dubaj-Presia z Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej za przekazanie zespołowi cennej informacji zwrotnej.

Spis treści

Podsumowanie	8
Rozdział 1. Wdrażanie ProcurComp^{EU} w ramach Polityki zakupowej państwa - stan obecny	11
1.1 <i>Wprowadzenie</i>	11
1.2 <i>Wytyczne dla instytucji zamawiających dotyczące wprowadzania ProcurComp^{EU}</i>	13
1.3 <i>Projekty pilotażowe</i>	18
1.4 <i>Doświadczenia i wnioski z wdrażania ProcurComp^{EU} z perspektywy instytucji zamawiających</i> ...	22
Rozdział 2. Rola komunikacji w udanym wdrożeniu ProcurComp^{EU}	25
2.1 <i>Dlaczego komunikacja jest ważna?</i>	25
2.2 <i>Komunikacja w zapisach aktualnej PZ</i>	25
2.3 <i>Rola planu komunikacji w szybszym wdrażaniu ProcurComp^{EU}</i>	26
Rozdział 3. Wnioski i dalsze kroki	28
3.1 <i>Główne ustalenia i zalecenia</i>	28
3.2 <i>Wnioski</i>	31
Załącznik 1 Zrewidowane wytyczne dla instytucji zamawiających dotyczące wprowadzania ProcurComp^{EU}	32
1 Wprowadzenie	32
2 Jakie są korzyści z wdrożenia ProcurComp^{EU}?	32
2.1 <i>Korzyści dla organizacji</i>	32
2.2 <i>Korzyści dla kierownika działu zamówień lub menedżera ds. zamówień</i>	33
2.3 <i>Korzyści dla pracowników zajmujących się zamówieniami publicznymi</i>	33
3 Do kogo są kierowane niniejsze wytyczne?	34
4 Jak korzystać z wytycznych	34
5 Jak uprościć proces w mniejszej instytucji zamawiającej	34
6 Kilka słów na temat ProcurComp^{EU}	35
7 Etap 0: Przygotowanie do wdrożenia ProcurComp^{EU}	36
7.1 <i>Etap 0A: Zapoznanie się z ProcurComp^{EU}</i>	36
7.2 <i>Etap 0B: Wyznaczenie kierownika projektu</i>	36
7.3 <i>Etap 0C: Koordynacja działań z innymi jednostkami</i>	36
7.4 <i>Etap 0D: Zarządzanie komunikacją z personelem</i>	36
8 Etap 1: Dostosowanie matrycy kompetencji	37
8.1 <i>Etap 1A: Zapoznanie się z matrycą kompetencji</i>	37
8.2 <i>Etap 1B: Dostosowanie matrycy kompetencji do potrzeb organizacji</i>	41
9 Etap 2: Określenie profili zawodowych	43
9.1 <i>Etap 2A: należy ustalić, które stanowiska w organizacji zasługują na uwzględnienie</i>	43
9.2 <i>Etap 2B: Określenie profili zawodowych</i>	43
10 Etap 3: Przeprowadzenie samooceny	45
10.1 <i>Etap 3A: Należy upewnić się, że kierownictwo i personel niższego szczebla są przygotowani do realizacji tego działania</i>	45
10.2 <i>Etap 3B: Pracownicy przeprowadzają samoocenę</i>	45
10.3 <i>Etap 3C: Bezpośredni przełożeni analizują i omawiają samoocenę z pracownikiem</i>	46
10.4 <i>Etap 3D: Zarządzanie (benchmark) samooceną</i>	46
10.5 <i>Etap 3E: Przekazanie wyników zarządzania samooceną pracownikom</i>	47
11 Etap 4: Gromadzenie i analiza wyników	47
11.1 <i>Etap 4A: Zebranie wyników na poziomie organizacji</i>	47
11.2 <i>Etap 4B: Przekazanie wyników Prezesowi UZP</i>	48
12 Etap 5: Wypełnianie luk	49
12.1 <i>Etap 5A: Określenie priorytetowych potrzeb rozwojowych na poziomie organizacji</i>	49
12.2 <i>Etap 5B: Wskazanie sposobów zaspokojenia priorytetowych potrzeb rozwojowych</i>	49
12.3 <i>Etap 5C: Kierownictwo uzgadnia plany rozwojowe z pracownikami</i>	51
13 Dalsze wsparcie we wdrażaniu ProcurComp^{EU}	52
Załączniki do wytycznych ProcurComp^{EU}	53
Załącznik A: Matryca kompetencji dla specjalistów w zamówieniach publicznych	53
Załącznik B: Przykładowe profile zawodowe i docelowe poziomy biegłości z Polityki zakupowej państwa (Rozdział VIII i Załącznik 3)	98
Załącznik C: Przykłady profili zawodowych i docelowych poziomów biegłości, w których zamówienia stanowią jedynie część pracy	104
Załącznik D: Wykaz pytań kwestionariusza samooceny (z Załącznika nr 4 do Polityki zakupowej państwa)	112

Załącznik E: Przykładowa broszura z pytaniami i odpowiedziami wspomagająca komunikację z pracownikami	119
Załącznik 2 Broszura komunikacyjna/notatka	122
Załącznik 3 Lista przedstawicieli instytucji zamawiających, którzy wzięli udział w grupach fokusowych online (22-23 listopada 2023 r.).....	128
Załącznik 4 Kim są podmioty biorące udział w pilotażach?	130
Załącznik 5 Wykaz pytań służących do zbierania informacji zwrotnych na temat wytycznych i doświadczeń związanych z wdrażaniem ProcurComp^{EU} (wnioski).....	133
Załącznik 6 Lista uczestników warsztatów upowszechniających wytyczne ProcurComp^{EU} i wymianę doświadczeń (24 maja 2024 r.).....	134

Spis grafik:

Rys. 1 Role i zadania głównych interesariuszy zaangażowanych ze wdrażanie PZ w aspekcie profesjonalizacji na tle procesu zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej	12
Rys. 2 Metoda 6E	14
Rys. 3 Proponowane strategie katalizowania zmian w zależności od potencjału i chęci podmiotu	16
Rys. 4 Lokalizacja instytucji zamawiających zaproszonych do sesji fokusowych.	16
Rys. 5 Zamawiający zaproszeni do udziału w sesjach fokusowych uszeregowani według liczby postępowań, liczby pracowników zajmujących się zamówieniami oraz etapu wdrożenia ProcurCompEU.	17
Rys. 6 Wyzwania i korzyści związane z wdrożeniem ProcurComp ^{EU}	23

Spis tabel:

Tabela 1. Ankieta dla zamawiających: odpowiedzi dotyczące najwyższego osiągniętego etapu wdrożenia ProcurComp ^{EU} w porównaniu z liczbą postępowań o udzielenie zamówienia przeprowadzonych w 2022 r.....	15
---	----

Akronimy i skróty

CZdS IGB	Centrum Zakupów dla Sądownictwa Instytucja Gospodarki Budżetowej
BŚ	Bank Światowy
HR	Zasoby ludzkie (ang. <i>Human Resources</i>)
HRM	Zarządzanie zasobami ludzkimi (ang. <i>Human Resource Management</i>)
KE	Komisja Europejska
MRiT	Ministerstwo Rozwoju i Technologii
MŚP	Małe i średnie przedsiębiorstwa
OECD	Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. <i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>)
PZ	Polityka zakupowa państwa
RAS	Usługi doradcze świadczone na zasadzie zwrotu poniesionych kosztów (ang. <i>Reimbursable Advisory Services</i>)
UE	Unia Europejska
UZP	Urząd Zamówień Publicznych
WSSE	Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Olsztynie
ZP	Zamówienia publiczne

Podsumowanie

Kontekst

1. **Funkcja zamówień publicznych odgrywa kluczową rolę w realizacji strategicznego celu Unii Europejskiej (UE), którym jest stanie się najbardziej konkurencyjną i dynamiczną gospodarką opartą na wiedzy na świecie**, oraz zapewnieniu Polsce korzyści w postaci zrównoważonego wzrostu gospodarczego i spójności społecznej, w tym dbaniu o to, by pieniądze podatników były wydawane w sposób zapewniający uzyskanie największej wartości. W ramach Strategii Zamówień Publicznych (ZP) Komisja Europejska (KE) wydała w 2017 r. Zalecenie w sprawie profesjonalizacji zamówień publicznych¹. W treści dokumentu podkreśla się potrzebę wdrożenia polityki profesjonalizacji w celu wspierania rozwoju potencjału instytucji zamawiających. Jednocześnie opracowano ProcurComp^{EU} – europejskie ramy kompetencji dla specjalistów ds. zamówień publicznych. Ich celem jest wspieranie profesjonalizacji obszaru zamówień publicznych.

2. **Zgodnie ze wspomnianym zaleceniem, Polityka zakupowa państwa (PZ) przyjęta w Polsce traktuje profesjonalizację zamówień publicznych jako jeden z kluczowych celów**. Niniejszy raport zawiera spostrzeżenia na temat wdrażania ProcurComp^{EU} w Polsce, zebrane podczas interakcji z wybranymi zamawiającymi i na bazie informacji zwrotnej od zamawiających pozyskanej w trakcie prac nad przygotowaniem, udoskonalaniem i rozpowszechnianiem wytycznych ProcurComp^{EU} oraz broszury komunikacyjnej, prowadzonych w ramach Umowy RAS zawartej pomiędzy Bankiem Światowym a polskim rządem. Niniejszy raport dotyczy działania (iii) w ramach Komponentu 1 Profesjonalizacja, a mianowicie:

Zapewnienie doradztwa technicznego dwóm instytucjom zamawiającym wybranym przez Klienta w zakresie stosowania przez nie zatwierdzonych przez Klienta wytycznych, jak również zestawu narzędzi ProcurComp^{EU}, oraz moderacja dwóch (2) sesji online dotyczących rozpowszechniania wytycznych zatwierdzonych przez Klienta, w tym przygotowanie materiałów informacyjnych, z uwzględnieniem dowodów pozyskanych w ramach stosowania wytycznych przez wybrane instytucje zamawiające.

3. **Jest to kontynuacja wcześniejszych prac prowadzonych przez BŚ w ramach komponentu Profesjonalizacja**, których owocem jest Przedmiot usługi 1, czyli Raport z analizy poziomu profesjonalizacji w zamówieniach publicznych oraz proponowane wytyczne dla wdrożenia ProcurComp^{EU}, oficjalnie przyjęty 15 grudnia 2023 r. Poniżej przedstawiamy najważniejsze informacje i wnioski z tego raportu:

- a. W analizie obecnego stanu profesjonalizacji specjalistów ds. zamówień publicznych w Polsce opisano kluczowe funkcje i krajobraz instytucjonalny oraz dokonano przeglądu ram prawnych i zasad obowiązujących urzędników publicznych, ze szczególnym uwzględnieniem specjalistów ds. zamówień publicznych. Omówiono tematy takie jak zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej, różne kategorie urzędników publicznych, ścieżki naboru do zawodu. Przeanalizowano możliwości i ograniczenia związane z zarządzaniem w oparciu o wyniki, rozwojem zawodowym, wynagradzaniem (w formie finansowej i pozafinansowej) oraz długofalowym utrzymaniem pracowników. Przedstawiono ocenę zdolności i możliwości, podkreślając

¹ https://commission.europa.eu/funding-tenders/tools-public-buyers/professionalisation-public-buyers_pl
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017H1805>

kluczową rolę UZP, a także nakreślono metody profesjonalizacji i rozwoju umiejętności, sposób określania potrzeb szkoleniowych i źródła szkoleń, z uwzględnieniem sektora publicznego i prywatnego oraz uczelni wyższych. Przedstawiono również ogólną, kompleksową ocenę funkcjonowania systemu zamówień publicznych w Polsce, zidentyfikowano główne luki i wyzwania oraz zaproponowano rozwiązania.

- b. Wytyczne dla instytucji zamawiających dotyczące wprowadzenia ProcurComp^{EU} koncentrują się na praktycznych aspektach związanych ze stosowaniem różnych narzędzi ProcurComp^{EU}, które zostały włączone do PZ. Wytyczne przeznaczone są dla kierowników w instytucjach zamawiających odpowiedzialnych za wdrażanie PZ, których zachęca się do ich stosowania w trakcie etapowego procesu wprowadzania ProcurComp^{EU}. Wytyczne zawierają szczegółowe informacje na temat głównych aspektów, które należy wziąć pod uwagę podczas przechodzenia przez każdy etap procesu wyjaśnionego w PZ. Oprócz istniejących profili zawodowych określonych w PZ, przedstawiono kilka nowych przykładowych profili obejmujących role hybrydowe z istotnym elementem zamówień publicznych, aby dostosować się do potrzeb zidentyfikowanych podczas rozmowy kwalifikacyjnej i w ankiecie. Wytyczne zostały opracowane do wykorzystania jako samodzielny dokument, który można pogrupować i rozpowszechniać jako niezależne narzędzie po uzgodnieniu z Ministerstwem Rozwoju i Technologii.

Jak zaznaczono w raporcie stanowiącym Przedmiot usługi 1, dostępne dane systemowe wskazują na słabe upowszechnienie ProcurComp^{EU}. Zgodnie z PZ, centralne organy administracji rządowej powinny do końca 2023 r. zakończyć pierwsze cztery etapy wdrażania ProcurComp^{EU} i poinformować o tym fakcie Urząd Zamówień Publicznych (UZP). Do tej pory UZP otrzymał informacje zbiorcze tylko od dwóch z 92 nadzorowanych podmiotów², tj. od niespełna 5 proc. (4,5 proc.) centralnych organów administracji rządowej w Polsce³.

W takim kontekście naturalną kontynuacją wcześniejszych prac wykonanych w ramach projektu staje się **pierwszy rozdział** niniejszego raportu, który zawiera przegląd doświadczeń związanych z wdrażaniem ProcurComp^{EU} przez wybranych zamawiających⁴. Przeglądowi towarzyszą wnioski i zalecenia dwóch instytucji zamawiających pilotujących stosowanie wytycznych. Dokument zawiera szczegółowe informacje na temat tego, w jaki sposób spostrzeżenia służb zamówieniowych (zarówno kierowników, jak i specjalistów ds. zamówień publicznych) wykorzystano do udoskonalenia wytycznych oraz do opracowania broszury komunikacyjnej mającej przyspieszyć i usprawnić wdrażanie ProcurComp^{EU} w skali kraju.

W rozdziale drugim jest mowa o komunikacji i jej roli w usprawnianiu wdrożenia ProcurComp^{EU}. Raport zawiera analizę działań informacyjno-komunikacyjnych przewidzianych w aktualnej edycji PZ i zaleca dodatkowe elementy, w tym szczegółowy plan komunikacji dla obecnej PZ i strategię komunikacji dla następnej edycji PZ.

² Polityka zakupowa państwa nakłada na organy administracji rządowej i wojewodów obowiązek agregowania informacji o wdrożeniu ProcurComp^{EU} od nadzorowanych przez nich podmiotów przed przekazaniem ich do UZP.

³ Zgodnie z ankietą przeprowadzoną wśród zamawiających w czerwcu 2023 r. przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii, łączna liczba respondentów z instytucji rządowych na szczeblu centralnym wyniosła 2 053.

⁴ Zespół Banku odbył spotkania i zebrał informację zwrotną od przedstawicieli (zarówno kierowników, jak i specjalistów ds. zamówień publicznych) 23 instytucji zamawiających z dziesięciu miast w Polsce.

Rozdział trzeci to przede wszystkim ustalenia i zalecenia o charakterze systemowym, które mogłyby przyspieszyć wdrażanie ProcurComp^{EU} i profesjonalizacji. Zalecenia sformułowano na podstawie informacji zwrotnej od zamawiających uczestniczących w projekcie, analiz z raportu na temat poziomu profesjonalizacji (Przedmiot usługi 1) oraz dowodów z najnowszych badań behawioralnych. Rekomendujemy, by do wdrażania ProcurComp^{EU} i profesjonalizacji zastosować podejście etapowe, koncentrując początkowe wysiłki na tych grupach interesariuszy, w przypadku których zmiana wywoła największy efekt systemowy. Oznacza to ukierunkowane interwencje na poziomie centralnym przy założeniu, że: (i) dostępne są dane na temat funkcjonowania systemu zamówień (wyników) oraz profesjonalizacji publicznych służb zamówieniowych, a także (ii) centralny organ firmujący reformę cieszy się zaufaniem większości interesariuszy, co pozwala mu zbierać dane i projektować interwencje pobudzające określone grupy interesariuszy do podjęcia działań (np. ułatwienia, zachęty, propozycje współpracy), a także dokonywać okresowych ocen postępów i ewentualnych korekt kursu. Należy zadbać o sprawną koordynację i wymianę danych, w razie gdyby w proces był zaangażowany więcej niż jeden organ administracji publicznej.

Ustalenia i zalecenia dotyczące dalszych działań można podsumować następująco:

1. Brak aktualnych i wystarczająco dokładnych danych na temat funkcjonowania systemu zamówień publicznych i zawodów z nim związanych, na bazie których można by projektować systemowe interwencje w skali kraju.

Zalecenie: Należy dążyć do zapewnienia aktualnych i wystarczająco dokładnych danych dotyczących zarówno funkcjonowania systemu zamówień publicznych, jak i zawodów, na poziomie systemowym.

2. Urząd Zamówień Publicznych jest szczególnie predestynowany do sterowania procesem reform, ale brakuje mu niezbędnych zasobów, a ustawowa odpowiedzialność UZP w obszarze profesjonalizacji nie jest jednoznacznie sprecyzowana.

Zalecenie: Należy doprecyzować i bezpośrednio określić ustawową odpowiedzialność Prezesa UZP z tytułu wspierania profesjonalizacji określonej w PZ. Należy zapewnić UZP dodatkowe zasoby niezbędne do prowadzenia prac w kierunku profesjonalizacji w ramach innych zaleceń.

3. Jak wynika z dostępnych danych systemowych, proces wdrożenia ProcurComp^{EU} jest bardzo słabo zaawansowany.

Zalecenie: Sposobem na sprawniejsze wdrożenie ProcurComp^{EU} byłoby dobrze przemyślany plan komunikacji, uwzględniający szersze rozpowszechnienie wytycznych i broszury komunikacyjnej.

Zalecenie: Ministerstwo Rozwoju i Technologii powinno rozważyć wzbogacenie kolejnej edycji PZ o strategię komunikacji. Strategię należałoby zaprojektować, a następnie wdrożyć w oparciu o dane i dowody; z uwzględnieniem ukierunkowanych interwencji adresowanych do różnych profili i grup interesariuszy, tak aby osiągnąć pożądane efekty.

4. Dotychczasowa komunikacja, wymiana danych i koordynacja na rzecz profesjonalizacji na linii Ministerstwo Rozwoju i Technologii – Urząd Zamówień Publicznych wymaga wzmocnienia.

Zalecenie: MRiT i UZP powinny rozważyć powołanie wspólnego zespołu odpowiedzialnego za koordynację działań związanych z profesjonalizacją, w tym za plan komunikacji.

Zalecenie: Wspólny zespół MRiT i UZP powinien zadbać o to, by informacje o realizacji PZ trafiały do szerszego grona odbiorców, a regularne przekazy na ten temat były komunikowane w transparentny sposób.

Rozdział 1. Wdrażanie ProcurComp^{EU} w ramach Polityki zakupowej państwa - stan obecny

Ostatecznym rezultatem tego ćwiczenia jest to, że nasze miejsca pracy i zawody zyskają uznanie oraz podniosą świadomość społeczną na temat tego, co robimy i jak ważna jest nasza praca w zakresie zamówień publicznych. W ostatecznym rozrachunku władze i instytucje publiczne wydają pieniądze podatników, i w ich interesie jest zapewnienie, że procesy są jawne, przejrzyste i realizowane przez kompetentnych profesjonalistów.

Anna Krasieńska, Kierownik Sekcji ds. Zamówień Publicznych i Organizacji, Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Olsztynie

Pracownicy i kierownictwo zajmujące się zamówieniami publicznymi powinni być doceniani i uznawani za swoją pracę. W tej dziedzinie wymagane są liczne kompetencje na wysokim poziomie, aby prawidłowo i skutecznie przeprowadzić proces zamówień. Wymaga to skupienia i zaangażowania pracowników, którzy muszą posiadać różnorodne kwalifikacje i pracować na różnych poziomach organizacyjnych instytucji publicznych.

Ewa Ropka, Dyrektor Centrum Zakupów dla Sądownictwa Instytucji Gospodarki Budżetowej

1.1 Wprowadzenie

Zgodnie z zaleceniami KE, kierunki reform zapisane w Polityce zakupowej państwa (PZ), w tym program profesjonalizacji, cieszą się mocnym poparciem politycznym. Odpowiednie przepisy ustawy Pzp gwarantują ciągłość założeń programowych niezależnie od cyklu politycznego, jak również zbieżność PZ z celami średniookresowej strategii rozwoju kraju.

Na szczeblu centralnym, zasadnicza odpowiedzialność za całościowe zarządzanie programem profesjonalizacji zamówień publicznych przewidzianym w Polityce zakupowej państwa spoczywa na ministrze właściwym do spraw gospodarki, który odpowiada za opracowanie, koordynację, monitorowanie i ewaluację PZ. Z kolei Prezes Urzędu Zamówień Publicznych jako organ administracji rządowej właściwy w sprawach zamówień publicznych, wspiera ministra w zakresie monitorowania realizacji PZ oraz prowadzenia działań szkoleniowych i edukacyjnych na szczeblu centralnym. Głównymi adresatami polityki są centralne organy administracji rządowej oraz podmioty im podległe. Ich rolą jest podejmowanie działań w zakresie rozwoju potencjału i kompetencji pracowników w obszarze PZ. Dla pozostałych instytucji zamawiających zapisy PZ nie są co prawda obowiązujące, ale zdecydowanie zachęca się do ich przestrzegania. Na Rys. 1 przedstawiono bardziej szczegółowy opis ról i zadań głównych interesariuszy zaangażowanych ze wdrażanie PZ w aspekcie profesjonalizacji. Pokazano również związek między procesem profesjonalizacji zamówień publicznych a procesem zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.



Rys. 1 Role i zadania głównych interesariuszy zaangażowanych ze wdrażanie PZ w aspekcie profesjonalizacji na tle procesu zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej

Nawet przy silnym wsparciu politycznym przekształcenie systemu zamówień publicznych z funkcji czysto administracyjnej w strategiczną jest dość wymagającym przedsięwzięciem. Z uwagi na daleko posuniętą decentralizację systemu (aż 14 tys. instytucji zamawiających) oraz fakt, że główna odpowiedzialność za szkolenie personelu spoczywa na poszczególnych instytucjach, systemowa zmiana podejścia w skali całego kraju jest trudnym zadaniem. Nie wystarczy wdrożyć nowego sposobu myślenia i postępowania u osób zajmujących się zamówieniami – podobna zmiana jest potrzebna w przypadku osób zatrudnionych w komórkach merytorycznych oraz kadry zarządzającej. Wreszcie, nie można zapominać o zmianie nastawienia społeczeństwa do funkcji zamówień publicznych. Mając to na uwadze, w bieżącej edycji Polityki zakupowej państwa jest mowa o profesjonalizacji zamówień publicznych w trzech powiązanych wymiarach: indywidualnym, instytucjonalnym i społecznym.

I tak, w przypadku osób zajmujących się zamówieniami publicznymi PZ przewiduje aktywny udział we wdrażaniu ram kompetencji ProcurComp^{EU} plus szkolenia oraz najlepsze praktyki i wytyczne udostępniane za pośrednictwem nowej Internetowej Platformy wymiany wiedzy. Wszystkie te działania mają na celu rozwój potencjału i kompetencji praktyków.

Na poziomie instytucjonalnym PZ proponuje zamawiającym nowe, skuteczniejsze podejście do oceny, zarządzania i rozwoju kadr w obszarze zamówień publicznych. Oprócz wdrożenia nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi (ProcurComp^{EU}), zamawiający powinni współpracować w wymiarze horyzontalnym i wertykalnym w celu poprawy zdolności i efektywności swoich zespołów.

W wymiarze społecznym PZ przewiduje ułatwienia dla lepszych interakcji i dwukierunkowej komunikacji ze społeczeństwem, co ma prowadzić do poprawy wyników oraz wizerunku administracji jako dostawcy usług publicznych. Na zakończenie trzeba wspomnieć o kampaniach promocyjno-komunikacyjnych, które mają towarzyszyć wymienionym działaniom jako wsparcie dla procesu zmian w każdym z wymiarów: indywidualnym, instytucjonalnym i społecznym.

Wdrożenie ProcurComp^{EU} to jeden z pierwszych i absolutnie kluczowych kroków. Jest to proces o charakterze wielozadaniowym, który może przynieść korzyści wszystkim zainteresowanym tematem profesjonalizacji. Specjaliści ds. zamówień publicznych mogliby wykorzystać to narzędzie do planowania własnych szkoleń i rozwoju zawodowego oraz do poprawy swoich perspektyw zawodowych. Zamawiający mogą stosować ProcurComp^{EU} do rozwoju potencjału zespołów ds. zamówień publicznych oraz poprawy wyników w tym obszarze. Na szczeblu systemowym, przewidziany w PZ mechanizm gromadzenia danych na temat luk kompetencyjnych może pomóc UZP w rozeznaniu potrzeb szkoleniowych dla jeszcze skuteczniejszych szkoleń i działań edukacyjnych. Wreszcie, jeśli zbiorcze dane na temat luk kompetencyjnych zostaną udostępnione dostawcom usług szkoleniowych i wyższym uczelniom, można się spodziewać, że rynek skuteczniej odpowie na popyt na szkolenia zewnętrzne. Byłby to również wyraźny pozytywny sygnał dla opinii publicznej – oto administracja rządowa zidentyfikowała luki w zakresie wiedzy i umiejętności w obszarze zamówień publicznych i podejmuje wysiłki, by te luki wyeliminować. Jak z tego wynika, powszechne i intensywne zastosowanie ProcurComp^{EU} przez zamawiających ma kluczowe znaczenie dla pozytywnych rezultatów programu profesjonalizacji. Jednym z wiodących narzędzi dla zamawiających, które ma im umożliwić sprawne przeprowadzenie tego procesu, są opracowane w ramach niniejszego projektu wytyczne ProcurComp^{EU}.

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

Wytyczne powstały przede wszystkim po to, by zagwarantować spójność systemu i zachęcić instytucje zamawiające i specjalistów ds. zamówień publicznych do wprowadzenia zmian wynikających z ProcurComp^{EU} oraz ułatwić im to zadanie. Wpływanie na zmianę zachowania nie jest procesem liniowym⁵. Zmiana dotychczasowych lub wprowadzenie nowych nawyków wymaga serii interwencji i interakcji, a zgodnie ze współczesnymi teoriami „trajektoria zmian biegnie po liniach okrężnych, zgodnie z koncepcją sprzężenia zwrotnego”⁶.

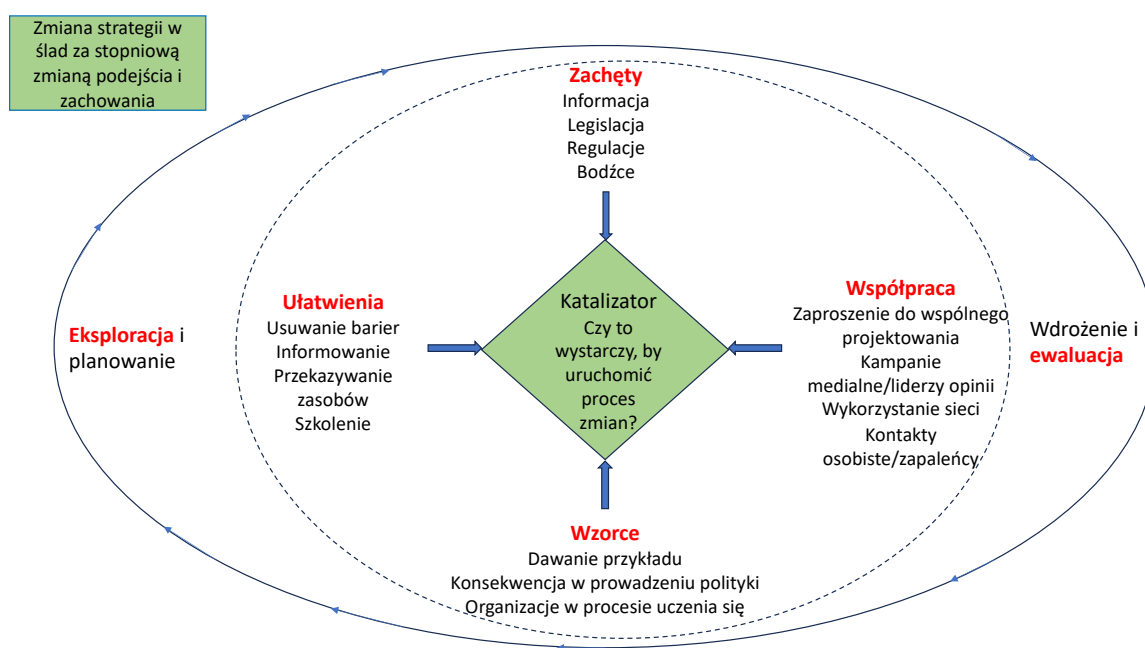
Przy tworzeniu i rozpowszechnianiu wytycznych zespołowi zależało na tym, by uwzględnić większość dostępnych narzędzi zmiany zachowania; w tym celu wykorzystano zmodyfikowany model 6E, który jest jednym z najczęściej stosowanych modeli behawioralnych⁷ w kontekście kształtowania polityki (Rys. 2). Model 6E obejmuje pakiet możliwych interwencji, które w zależności od chęci i zdolności interesariuszy do zmiany mogą być stosowane w różnych kombinacjach w celu katalizowania procesu zmian. Na przykład ci z interesariuszy, którzy deklarują duże zainteresowanie i są gotowi nie tylko przeprowadzić

⁵ Darnton, A. (2008). *Reference Report: An overview of behaviour change models and their uses*.

⁶ Tamże.

⁷ Pierwotny model 4E został opracowany przez DEFRA w 2005 r. Później podejście to zostało rozwinięte przez brytyjski zespół Behavioural Insights w raporcie Mindspace (Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D. i Vlaev, I. (2010) MINDSPACE: influencing behaviour for public policy. Institute of Government, London, UK).

zmiany, ale wręcz pełnić rolę lidera, mogą wiele skorzystać na bardziej aktywnym zaangażowaniu w projektowanie procesu i/lub udziale w spotkaniach grupy projektowej. Na kolejnych etapach mogą być wzorem dla innych i zachęcać mniej entuzjastycznie nastawionych interesariuszy. Kolejna kategoria to podmioty zainteresowane zmianą, ale pozbawione niezbędnych zasobów i know-how. Dla nich przydatne będą wskazówki i dodatkowe zasoby. Jeszcze inni interesariusze, którym brakuje zarówno chęci, jak i zdolności do zmiany, będą prawdopodobnie potrzebować innego zestawu środków, a mianowicie zachęt (za pomocą bodźców motywacyjnych i/lub regulacyjnych), wsparcia (dodatkowe zasoby, wskazówki i szkolenia) oraz praktycznych przykładów do naśladowania. Każda grupa interwencji obejmuje zestaw potencjalnych działań; niektóre z nich wskazano na Rys. 2. To samo podejście można zastosować do procesu profesjonalizacji.



Rys. 2 Metoda 6E

Źródło: na podstawie Darnton (2008) i Dolan et al (2010)

Korzystając z tej metodologii oraz towarzyszących jej narzędzi zespół podzielił proces tworzenia i rozpowszechniania wytycznych na etapy i kroki, jak niżej.

Proces tworzenia wytycznych ProcurComp^{EU}

1. Analiza obecnego stanu wdrożenia ProcurComp^{EU} i planowanie dalszych działań (**eksploracja**, planowanie): lipiec – październik 2023 r.
2. Sporządzenie pierwszej wersji roboczej wytycznych na podstawie analizy i wstępnej informacji zwrotnej: październik – listopad 2023 r.
3. Sesje fokusowe dla pozyskania informacji zwrotnej i spostrzeżeń od różnych interesariuszy (**eksploracja**, **współpraca**) – listopad 2023 r.

Rozpowszechnianie i dopracowywanie wytycznych ProcurComp^{EU}

4. Pilotaże: konsultacje merytoryczne z zamawiającymi biorącymi udział w pilotażu w zakresie stosowania wytycznych oraz całego zestawu narzędzi ProcurComp^{EU},

a także gromadzenie informacji zwrotnej co do wytycznych (ułatwienia, zachęty, współpraca)

5. Zebranie dodatkowych opinii na temat wytycznych oraz wniosków praktycznych od liderów ProcurComp^{EU} (współpraca, wzorce)
6. Organizacja warsztatów propagujących wytyczne, wraz z wymianą doświadczeń i wniosków (współpraca, ułatwienia, zachęty, wzorce)
7. Przygotowanie broszury komunikacyjnej (z uwzględnieniem informacji zwrotnej przekazanej w trakcie pilotaży, dodatkowych rozmów i warsztatów) celem szerszego upowszechnienia wytycznych i przyspieszenia wdrażania ProcurComp^{EU} (zachęty, wzorce, współpraca)

Monitorowanie i ocena

8. Opracowanie ram monitorowania i oceny (M&E) celem śledzenia postępów i domknięcia cyklu informacji zwrotnej (ewaluacja) (ramy monitorowania i oceny są przedmiotem odrębnego raportu sporządzonego w ramach projektu)

Poniższe akapity zawierają szczegółowy opis pierwszych etapów tworzenia wytycznych ProcurComp^{EU}.

Wyniki ankiety przeprowadzonej wśród zamawiających przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii w 2023 r. wykazały, że większość instytucji zamawiających na szczeblu centralnym, również tych największych, w pierwszą rocznicę przyjęcia PZ nie może się pochwalić znaczącymi postępami we wdrażaniu ProcurComp^{EU} (Tabela 1).

Etap	Liczba postępowań przeprowadzonych w 2022 r.											
	0	1	2 do 5	6 do 10	11 do 20	21 do 30	31 do 50	51 do 100	101 do 500	501 do 1 000	> 1 000	Ogółem
W toku	673	245	425	170	180	72	73	76	31	2		1 947
Etap 1	10	2	11	5	5	2	7	2	2			46
Etap 2	2		3	8	6	8	3	3	3		1	37
Etap 3		1	1	3			3		1			9
Etap 4	3	3	2	1	3		1	1				14
Razem	688	251	442	187	194	82	87	82	37	2	1	2 053

Tabela 1. Ankieta dla zamawiających: odpowiedzi dotyczące najwyższego osiągniętego etapu wdrożenia ProcurComp^{EU} w porównaniu z liczbą postępowań o udzielenie zamówienia przeprowadzonych w 2022 r.

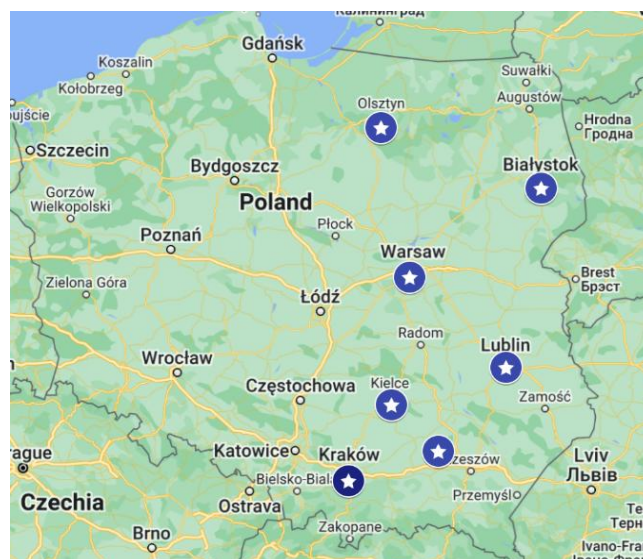
Źródło: Analiza wyników ankiety przez zespół Banku Światowego

Wśród głównych przyczyn braku postępów respondenci ankiety wskazują brak wiedzy, brak wytycznych i brak czasu. Chcąc pozyskać dodatkowe informacje na ten temat, zespół zaplanował trzy sesje fokusowe: po jednej dla kierowników ds. zamówień publicznych z centralnych i lokalnych instytucji zamawiających oraz jedną sesję dla specjalistów ds. zamówień publicznych (zarówno z centralnych, jak i lokalnych instytucji zamawiających). Ponieważ instytucje zamawiające różnią się wielkością, potencjałem, lokalizacją, dostępnością zasobów itp., ich zaangażowanie w proces profesjonalizacji wymagałoby różnych podejść i różnych zestawów interwencji. Na Rys. 3 zestawiono kilka strategii zmian w zależności od potencjału/zdolności podmiotu do działania i jego gotowości na zmianę.



Rys. 3 Proponowane strategie katalizowania zmian w zależności od potencjału i chęci podmiotu
Źródło: opracowanie własne na podstawie Defra (2008)⁸

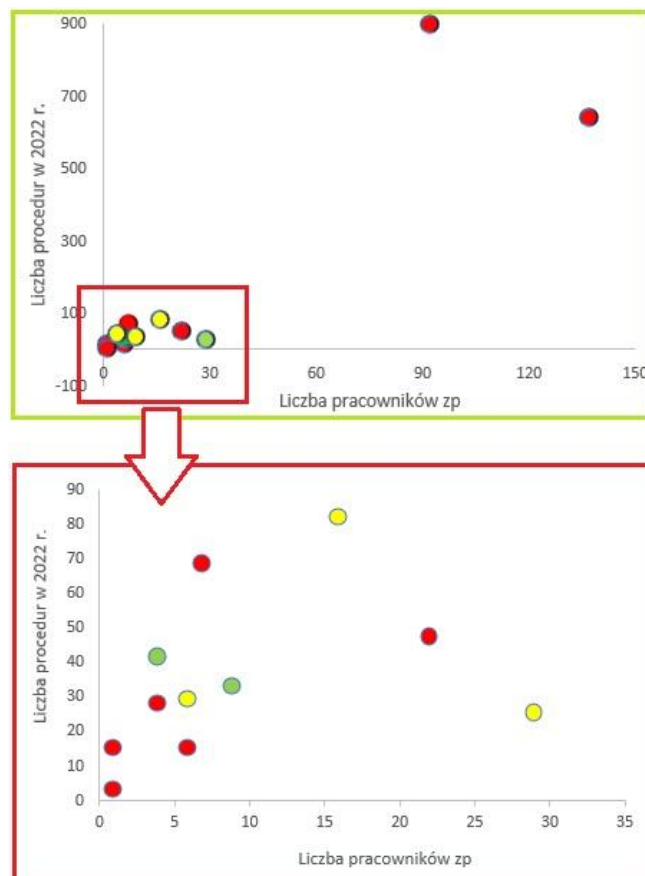
W trosce o jak najszerszą reprezentację zespół zastosował następujące kryteria wyboru uczestników (opierając się na wynikach ankiety): lokalizacja, aktualny etap wdrożenia ProcurComp^{EU}, liczba postępowań przeprowadzonych w 2022 r. w połączeniu z liczbą specjalistów ds. zamówień publicznych. Liczba przeprowadzonych postępowań sama w sobie, bez informacji o specyfice, wielkości i rodzaju postępowania, nie daje dobrego rozeznania na temat instytucji zamawiającej, ale w połączeniu z liczbą osób zajmujących się procesami zakupowymi zapewnia pewne pojęcie o wielkości instytucji zamawiającej. W wyniku selekcji powstały trzy grupy fokusowe, w skład których weszli przedstawiciele trzynastu instytucji zamawiających (w tym: siedem z siedzibą w Warszawie, sześć z różnych części kraju - patrz mapa na Rys. 4).



Rys. 4 Lokalizacja instytucji zamawiających zaproszonych do sesji fokusowych
Źródło: Google MyMaps

⁸ Defra (2008), *A Framework for pro-environmental behaviors*.

Na Rys. 5 podano więcej informacji na temat instytucji zamawiających z grup fokusowych, takich jak: liczba pracowników zajmujących się zamówieniami publicznymi, liczba przeprowadzonych w 2022 r. postępowań o udzielenie zamówienia publicznego oraz stan zaawansowania we wdrażaniu ProcurComp^{EU}. Zamawiający, którzy w czasie badania nie ukończyli jeszcze etapu 1. są oznaczeni na czerwono; podmioty będące na etapie 2. zaznaczono na żółto; a te, które ukończyły etap 3. są oznaczone kolorem zielonym. Jak widać na Rys. 3, wybrane podmioty reprezentują zamawiających różnej wielkości i na różnych poziomach zaawansowania pod względem wdrożenia ProcurComp^{EU}. Załącznik 3 zawiera listę instytucji zamawiających i ich przedstawicieli, którzy uczestniczyli w grupach fokusowych online w dniach 22-23 listopada 2023 r.



Rys. 5 Zamawiający zaproszeni do udziału w sesjach fokusowych uszeregowani według liczby postępowań, liczby pracowników zajmujących się zamówieniami oraz etapu wdrożenia ProcurCompEU
Źródło: Analiza wyników ankiety przez zespół Banku Światowego

W trakcie dyskusji w grupach fokusowych stwierdzono, że w wytycznych należy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- Niezwykle istotne jest poparcie i zaangażowanie najwyższego kierownictwa – bez tego trudno będzie zapewnić udział wszystkich niezbędnych interesariuszy.
- Ważna jest koordynacja z innymi komórkami organizacyjnymi (dział kadr, komórki merytoryczne).
- Personel komórek merytorycznych również powinien brać udział w procesie.
- Przed rozpoczęciem procesu należy wykonać sporo pracy przygotowawczej (solidna wiedza).

- Pracownicy muszą wiedzieć, jaki jest cel ProcurComp^{EU}. Komunikacja jest zatem niezbędna zarówno przed rozpoczęciem, jak i w trakcie procesu.
- Potrzeba uproszczeń w przypadku mniejszych instytucji zamawiających.

W zrewidowanych wytycznych, które znajdują się w raporcie stanowiącym Przedmiot usługi 1, uwzględniono następujące elementy w odpowiedzi na refleksje grup fokusowych:

- Adresatem wytycznych są kierownicy instytucji zamawiających odpowiedzialni za wdrażanie PZ.
- Uwzględniono jeden dodatkowy etap („Etap 0”) przeznaczony na przygotowania i komunikację.
- Przewidziano dodatkowe wytyczne w kontekście uproszczenia procesu dla mniejszych zamawiających.
- Dołączono dodatkowe przykłady profili zawodowych i docelowych poziomów biegłości dla osób, w przypadku których zamówienia stanowią tylko część obowiązków służbowych.
- Dołączono zestaw pytań i odpowiedzi w celu wsparcia komunikacji z personelem.

1.3 Projekty pilotażowe

1.3.1 Cele i metody

W porozumieniu z Ministerstwem Rozwoju i Technologii, do udziału w pilotażu europejskich ram kompetencji dla specjalistów ds. zamówień publicznych (ProcurComp^{EU}) zaproszono trzy podmioty:

- Centrum Zakupów dla Sądownictwa Instytucja Gospodarki Budżetowej (CZdS IGB), scentralizowany organ zakupowy dla sądownictwa, zatrudniający 11 osób w Wydziale Zamówień Publicznych i 16 osób w Wydziale Kontroli i Realizacji Umów,
- Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna (WSSE) w Olsztynie, stosunkowo niewielka instytucja zamawiająca z czterema pracownikami ds. zamówień publicznych i 10 pracownikami komórek merytorycznych uczestniczącymi w procesach zakupowych,
- Jednostka samorządu terytorialnego (gmina).

Szczegółowe informacje na temat prerogatyw i struktury podmiotów znajdują się w załączniku 4.

Wśród najważniejszych celów projektu pilotażowego należy wymienić:

- przeprowadzenie podmiotów przez cały proces stosowania narzędzi ProcurComp^{EU} w oparciu o wytyczne opracowane w ramach projektu (część Przedmiotu usługi 1) (**ułatwienia**),
- zebranie informacji zwrotnej na temat wytycznych, w szczególności pod kątem ich praktycznego stosowania i ewentualnych korekt dla sprawniejszego wdrażania ProcurComp^{EU} (**eksploracja**),
- uzyskanie informacji na temat tego, co jeszcze byłoby potrzebne zamawiającym do sprawnego wdrożenia ProcurComp^{EU} (**eksploracja**),

- zebranie doświadczeń i wniosków do przekazania szerszemu gronu odbiorców, tj. jednostkom centralnym i jednostkom samorządu terytorialnego (**eksploracja, wzorce**).

Realizacja projektów pilotażowych rozpoczęła się na przełomie stycznia i lutego 2024 r. od przeprowadzenia z każdym z podmiotów spotkania otwierającego (online), podczas których omówiono organizację ich procesów zakupowych, podejmowane działania szkoleniowe na rzecz osób zajmujących się zamówieniami publicznymi, zakres prac w zakresie wdrożenia ProcurComp^{EU} wykonanych do tej pory, planowany przebieg pilotaży oraz szczegóły dotyczące wsparcia ze strony zespołu podczas przechodzenia przez kolejne etapy

Realizacja projektów pilotażowych trwała do końca kwietnia 2024 r. Przedstawiciele zamawiających przekazali swoje doświadczenia i spostrzeżenia z procesu wdrażania ProcurComp^{EU} i wypowiedzieli się na temat opracowanych przez zespół wytycznych podczas spotkań podsumowujących (online) oraz większych warsztatów upowszechniających zorganizowanych w Warszawie 24 maja 2024 r.

Ostatecznie pilotaż ukończyły dwa podmioty, ponieważ jednostka samorządu terytorialnego postanowiła się wycofać z udziału w projekcie pilotażowym z uwagi na fakt, iż zaprojektowała i wdrożyła już wiele procedur oraz rozwiązań (wzorowanych na ProcurComp^{EU}) mających na celu profesjonalizację całego procesu zakupowego, od stworzenia stosownych narzędzi informatycznych po analizy i realizację potrzeb szkoleniowych wszystkich uczestników procesu.

Zespół współpracował z wyznaczonymi przedstawicielami obu podmiotów i udzielał im wskazówek przy wdrażaniu narzędzi ProcurComp^{EU}, w tym zapewnił doradztwo techniczne w zakresie stosowania wytycznych dotyczących wprowadzenia ProcurComp^{EU}. Działania doradcze polegały przede wszystkim na wyjaśnianiu kolejnych etapów i pomocy w rozwiązywaniu pojawiających się problemów, a także na przekazywaniu ogólnych wskazówek i zaleceń dotyczących profesjonalizacji i związanych z nią korzyści. Na koniec udokumentowano doświadczenia i wyzwania podmiotów uczestniczących oraz zapisano rekomendacje dla innych zamawiających.

1.3.2 Przebieg projektów pilotażowych

Realizacja pilotaży nie trwała długo, ale wniosła przydatne informacje na temat strategii zastosowanej przez każdy z podmiotów i sposobu, w jaki reagowały one na wyzwania pojawiające się w trakcie procesu.

Przystępując do projektu CZdS IGB było dość zaawansowane pod względem wdrażania ProcurComp^{EU}, więc duże wsparcie ze strony zespołu nie było potrzebne. Zakładano, że w trakcie pilotażu podmiot zakończy trzeci i rozpocznie czwarty etap procesu. Po dostosowaniu narzędzi samooceny i przeprowadzeniu działań komunikacyjnych na temat ProcurComp^{EU} zorganizowano spotkanie z pracownikami, podczas którego pracownicy przeprowadzili samoocenę oraz mieli okazję wyrazić swoje obawy i otrzymać odpowiedzi na pytania dotyczące kwestionariusza ProcurComp^{EU}.

Odwrotna sytuacja miała miejsce w przypadku WSSE w Olsztynie: do momentu przystąpienia do projektu pilotażowego nie podjęto tam żadnych znaczących kroków wdrożeniowych w związku z ProcurComp^{EU}. Podczas spotkania inauguracyjnego założono, że do końca pilotażu zostanie osiągnięty etap 3. Nie było kłopotu ze sprawnym wyznaczeniem

pracowników do udziału w projekcie, ale potrzebne było wsparcie na kolejnych etapach. Podczas pierwszych rozmów była mowa o dostosowaniu matrycy kompetencji (etap 1) i potrzebie dostosowania pod kątem sześciu profili (co zrobić, jeśli organizacja nie ma określonego stanowiska pracy) (etap 2). Ponadto niektórzy pracownicy nie byli pewni, jak ocenić swój poziom kompetencji (np. w zakresie e-zamówień). Zespół wspierał ich w tym procesie, służył wyjaśnieniem i przekazywał zalecenia co do dalszych działań.

Ostatecznie WSSE w Olsztynie wykonała wszystkie zadania z pierwszych trzech etapów ProcurComp^{EU}, choć część pracowników nie odpowiedziała na wszystkie pytania z kwestionariusza, a kompetencje były czasem niedoszacowane lub przeszacowane (np. niektórzy wahali się, jak odpowiedzieć na pytania dotyczące samooceny, a zdaniem innych nie była to sprawa priorytetowa). Jak zauważyli przedstawiciele WSSE w Olsztynie, zebrane wyniki nie stanowią stuprocentowej bazy dla etapu 4 ProcurComp^{EU}, tym niemniej samo przejście przez proces uznano za cenne doświadczenie, jako że uzyskano lepszy wgląd w zachowanie pracowników w obliczu nowego procesu, w szczególności w odniesieniu do ich umiejętności i zdolności do wykonywania obowiązków służbowych. Ponadto pracownicy komórek merytorycznych zyskali nową perspektywę w temacie wiedzy i kompetencji, jakich wymaga się od osób zajmujących się zamówieniami publicznymi, a w efekcie zaczęli ich pracę bardziej doceniać.

1.3.3 Informacja zwrotna z pilotaży

Wytyczne uznano generalnie za niezwykle pomocne – do tego stopnia, że wykonanie zadania bez nich uznano za niemożliwe. Pojawiły się nawet opinie, że wytyczne mogłyby być jeszcze bardziej szczegółowe i wskazywać, co dokładnie należy zrobić, na jakim etapie, kto powinien uczestniczyć itp. Nie należy jednak tracić z oczu charakteru wytycznych, które nie mają zastępować podręcznika (jak niektórzy mogliby oczekiwać), lecz dawać wskazówki. ProcurComp^{EU} ma zasadniczo ułatwiać profesjonalizację w sposób na tyle elastyczny, by zamawiający mogli dostosować narzędzia do indywidualnych potrzeb. Elastyczność stoi tymczasem w sprzeczności z podejściem nakazowo-rozdzielczym.

Poniżej przedstawiamy skrót uwag i próśb o doprecyzowanie wytycznych i wyjaśniamy, w jaki sposób uwagi te uwzględniono w poprawionej wersji wytycznych (załącznik 1).

1. Uwagi do Etapu 1 Dostosowanie matrycy kompetencji.
 - i) Dostosowanie matrycy kompetencji: potrzebne były dodatkowe wyjaśnienia dotyczące liczby matryc, jakie należy przygotować - tj. czy dla każdej grupy pracowników należy przygotować osobną matrycę. Wytyczne wzbogacono o dodatkowe wskazówki na ten temat.
 - ii) Przypisanie odpowiedniego poziomu kompetencji: potrzebne były dodatkowe wyjaśnienia w odniesieniu do odpowiedniego poziomu, który powinien zostać przypisany (na przykład dla e-zamówień). W przypadku innowacyjnych zamówień pojawiło się pytanie, czy należy je uwzględnić i w jaki sposób, ponieważ obecnie jednostka nie ma innowacyjnych zamówień, ale chce je wdrożyć w przyszłości. Wytyczne wzbogacono o dodatkowe wskazówki dotyczące przypisywania poziomów kompetencji w perspektywie przyszłych działań.
 - iii) Uwzględnienie innych specjalistów zaangażowanych w proces zakupowy: pytano, czy w proces wdrażania ram kompetencji nie należałoby zaangażować księgowych,

informatyków bądź prawników, jako że część kompetencji wydaje się odnosić do tych grup pracowników, ale z reguły nie pracują oni w działach zamówień. Wytyczne wzbogacono o dodatkowe wskazówki na ten temat.

2. Uwagi do Etapu 2 Określenie profili zawodowych.

- (i) Przyjęcie profili: potrzebne były dodatkowe wyjaśnienia dotyczące tego, czy wszystkie sześć wymienionych profili zawodowych powinno zostać przyjętych. Na przykład, jeśli w obecnej strukturze podmiotu brakuje kierownika ds. umów i samodzielnego nabywcy publicznego, to czy podmiot ten powinien wyznaczyć takich specjalistów. Wytyczne wzbogacono o dodatkowe wskazówki na ten temat.

W wytycznych wprowadzono następujące (główne) zmiany:

- (i) W sekcji 7.2 dodano dodatkowy etap 0B, sugerując wyznaczenie kierownika projektu, który będzie wspierał pracowników w procesie wdrażania ProcurComp^{EU} w danej instytucji.
- (ii) W pkt. 25 (sekcja 8.1) doprecyzowano proces dostosowywania matrycy kompetencji.
- (iii) W sekcji 8.1 dodano pkt 27 dotyczący innych specjalistów zaangażowanych w działania związane z zamówieniami.
- (iv) W sekcji 8.2 dodano pkt 33, aby wyjaśnić kwestię wyznaczania poziomu biegłości w kontekście zmian i nowych rozwiązań wprowadzanych w danej instytucji.
- (v) W sekcji 9.2 dodano pkt 41 i 42 w celu doprecyzowania podejścia do definiowania profili zawodowych.

Poniżej przedstawiamy skrót uwag i wniosków po projektach pilotażowych, które zostały uwzględnione przy sporządzaniu broszury komunikacyjnej, a także w ogólnych zaleceniach dotyczących procesu profesjonalizacji.

- Wdrażaniu ProcurComp^{EU} i prezentacji narzędzi od samego początku powinna towarzyszyć skuteczna komunikacja – to ważny czynnik, który może przynieść realne korzyści na późniejszych etapach (np. lepsze zrozumienie samooceny przez pracowników). Pracownicy w żadnym razie nie powinni postrzegać tego zadania w kontekście sankcji czy powodu do obaw. Wręcz przeciwnie, celem jest wsparcie pracowników w rozwoju zawodowym, co należy głośno komunikować od samego początku.
- Wdrażanie ProcurComp^{EU} odbywa się równoległe z wykonywaniem codziennych obowiązków, co stanowi pewne wyzwanie (dodatkowe obciążenie pracą) i może wpływać na tempo wdrożenia. Trzeba to uwzględnić na etapie planowania.
- Wdrożenie ProcurComp^{EU} jest dużym wyzwaniem, dlatego mile widziana byłaby dodatkowa pomoc (np. szablony wdrożeniowe z innych krajów, konsultacje z ekspertami, specjalna infolinia, forum internetowe, internetowa baza dobrych praktyk).

- Wdrożenie ProcurComp^{EU} w Polsce to sprawa warta zachodu. Krok ten przybliży nas do sytuacji, w której zawody związane z zamówieniami publicznymi będą cieszyć się należywym uznaniem i będą doceniane. Kierownictwo, specjaliści ds. zamówień i pracownicy komórek merytorycznych powinni połączyć siły i współpracować dla dobra sprawy. Ostatecznie wszyscy odniosą korzyści ze współpracy.
- ProcurComp^{EU} może pomóc w rekrutacji, pozyskiwaniu talentów i wdrażaniu nowych pracowników. Np. kandydatom do pracy warto przedstawić mapę kompetencji, aby dokładnie wiedzieli, czego się od nich wymaga i jakie są priorytety organizacji. Dzięki temu kandydatowi będzie łatwiej zdecydować, czy jest taką ofertą zainteresowany i czy chce się zaangażować oraz czy podziela wartości i sposób myślenia przyszłego pracodawcy.

1.4 Doświadczenia i wnioski z wdrażania ProcurComp^{EU} z perspektywy instytucji zamawiających

1.4.1 Dodatkowe spotkania online z liderami wdrażania ProcurComp^{EU}

W toku projektu pojawiło się zapotrzebowanie na dodatkową informację zwrotną od innych instytucji zamawiających na temat wytycznych i doświadczeń we wdrażaniu ProcurComp^{EU}. Dodatkowe informacje były potrzebne, by dopracować treść wytycznych i przygotować broszurę komunikacyjną w nadziei, że będzie to krok w kierunku sprawniejszego wdrażania ProcurComp^{EU} w Polsce.

Jako że zespołowi zależało na informacji zwrotnej od liderów we wdrażaniu ProcurComp^{EU}, profil pięciu instytucji, które wzięły udział w prowadzonych dyskusjach online w okresie od kwietnia do maja 2024 r., przedstawia się następująco: zamawiający znajdujący się na 3 lub 4 etapie wdrażania ProcurComp^{EU}, gotowi do rozmowy i wymiany doświadczeń (jak wynika z odpowiedzi na pytania otwarte w ankiecie), zatrudniający od 3 do 22 specjalistów ds. zamówień publicznych. Z piętki zamawiających trzy instytucje mają siedzibę na obszarach wiejskich, a dwie w Warszawie. Przed spotkaniami Zespół podzielił się z nimi listą pytań, aby pomóc im podsumować ich doświadczenia, wyciągnąć wnioski i zalecenia dla innych instytucji zamawiających, które są na początku wdrażania ProcurComp^{EU}. Lista pytań znajduje się w załączniku 5.

Poniżej przedstawiamy podsumowanie rozmów z pięcioma instytucjami zamawiającymi.

Informacja zwrotna na temat wytycznych ProcurComp^{EU} oraz reakcja zespołu.

Wytyczne zebrały dużo pozytywnych opinii: określono je jako „trafne i konkretne” oraz „jasne, przejrzyste i zrozumiałe narzędzie, przydatne przy wdrażaniu ProcurComp^{EU}”. Oprócz zmian redakcyjnych w polskiej wersji dokumentu doradzono, by sformalizować proces wyłaniania osoby odpowiedzialnej, wyznaczania harmonogramu i raportowania postępów. W związku z tym zespół dopisał w wytycznych zalecenie, aby średnie lub duże organizacje rozważyły wyznaczenie kierownika projektu, który zapozna się z wytycznymi, stworzy plan i harmonogram wdrożenia, a następnie poprowadzi pracowników przez kolejne etapy i będzie informować o postępach.

Informacja zwrotna na temat procesu wdrażania ProcurComp^{EU}

Większość instytucji zamawiających, które uczestniczyły w dyskusjach online, za decydujące czynniki sukcesu uznała zaangażowanie/wsparcie kierownictwa, umiejętne zarządzanie czasem („zorganizowany pośpiech”), dobrą komunikację (w celu przezwyciężenia początkowego naturalnego oporu) oraz liczne iteracje i dyskusje wśród uczestników na temat celów i logiki poszczególnych etapów. Podkreślano także plusy „prowadzenia za rękę” i ściślejszej koordynacji na styku z komórkami merytorycznymi, których personel jest zaangażowany w proces zamówień publicznych. Przykładem dobrej praktyki opracowanej przez jedną z instytucji zamawiających jest wyznaczenie i przeszkolenie koordynatorów ds. zamówień w poszczególnych pionach organizacji. Inny godny uwagi przykład to regularne sesje szkoleniowe z tematyki zamówień publicznych organizowane dla pracowników komórek merytorycznych. U niektórych zamawiających pracownicy ds. zamówień publicznych służyli pracownikom komórek merytorycznych pomocą przed i w trakcie samooceny. Nie tylko poprawiło to komunikację między pionami, ale zaowocowało większym uznaniem dla pracy osób zajmujących się zamówieniami publicznymi.

Podsumowując, uczestnicy dodatkowych dyskusji online na podstawie swoich doświadczeń zidentyfikowali następujące korzyści i wyzwania (Tabela 2). Jak wynika z przykładów, po przezwycięzeniu początkowego oporu i nadaniu procesowi biegu w wielu przypadkach korzyści zdecydowanie górują nad wyzwaniami.

Początkowe wyzwania/bariery dla wdrożenia ProcurComp ^{EU}	Korzyści z wdrożenia ProcurComp ^{EU}
Brak czasu ze względu na bieżące obowiązki służbowe	Proces oceny zaowocował rekomendacją i uzasadnieniem dla nowych stanowisk
Zapoznanie się z ProcurComp ^{EU} , a następnie wdrożenie wymaga dużo czasu	Dobrze spędzony czas - omówienie problemów, uświadomienie sobie własnych kompetencji i potrzeb
Początkowy opór i brak chęci oraz umiejętności zrozumienia własnych deficytów i słabych punktów (luk w wiedzy)	Udoskonalone funkcjonowanie procesów zakupowych dzięki dodatkowej wiedzy i czasowi zainwestowanemu w ponowne rozważenie dotychczasowych procesów
Permanenty brak środków na szkolenia (gdy pracownicy przejdą przez proces trzeba im zapewnić szkolenia, w przeciwnym razie cała inicjatywa nie ma sensu)	Łatwiejszy dostęp do funduszy szkoleniowych – dzięki danym z samooceny i analizy luk łatwiej jest przekonać menedżerów, że szkolenie jest faktycznie niezbędne
Trudności z przekonaniem komórek merytorycznych do udziału	Lepsza komunikacja i relacje służbowe z pracownikami komórek merytorycznych

Rys. 6 Wyzwania i korzyści związane z wdrożeniem ProcurComp^{EU}

1.4.2 Warsztaty upowszechniające wytyczne ProcurComp^{EU} i wymianę doświadczeń

W warsztatach przeprowadzonych 24 maja 2024 r. wzięli udział przedstawiciele dziesięciu instytucji zamawiających: siedmiu z Warszawy oraz trzech z Krakowa i Olsztyna. Część uczestników to liderzy zmian, najbardziej zaawansowani we wdrażaniu ProcurComp^{EU} (w tym dwa podmioty biorące udział w pilotażu), a część to zamawiający będący na początku tej drogi. Większość uczestników reprezentowała małe instytucje zamawiające, ale było też kilkoro przedstawicieli bardzo dużych podmiotów. Na warsztatach obecni byli również przedstawiciele MRiT i UZP. Lista uczestników warsztatów znajduje się w załączniku 6.

Główne cele warsztatów to:

- Popularyzacja wytycznych ProcurComp^{EU} wśród zamawiających (**ułatwienia**)
- Zacieśnianie więzi między zamawiającymi dopiero zaczynającymi swoją przygodę z ProcurComp^{EU} początkującymi a „weteranami” celem wymiany doświadczeń, wyzwań, korzyści i wniosków (**współpraca i wzorce**)
- Uzyskanie informacji na temat tego, co jeszcze byłoby potrzebne podmiotom w kontekście wdrażania ProcurComp^{EU} (**eksploracja**),
- Zebranie doświadczeń i wniosków do przekazania szerszemu gronu odbiorców, tj. jednostkom centralnym i jednostkom samorządu terytorialnego (**wzorce**).
- Zapewnienie MRiT i UZP informacji zwrotnej na temat procesu wdrażania ProcurComp^{EU} oraz dodatkowych zasobów/narzędzi/interakcji potrzebnych w celu usprawnienia procesu bezpośrednio od zamawiających (zarówno „weteranów”, jak i początkujących) (**ewaluacja**).

Podczas warsztatów wypracowano szereg wniosków, w tym:

- Znaczenie komunikacji, współpracy i zarządzania zmianą dla wzmocnienia procesu profesjonalizacji zostało podkreślone przez wszystkich przedstawicieli instytucji zamawiających uczestniczących w warsztatach. Temat komunikacji i współpracy między menedżerami i personelem, między różnymi działami w instytucjach zamawiających, a także między różnymi zamawiającymi dominował w prezentacjach i dyskusjach grupowych.
- Przejrzyste i szczerze komunikowanie korzyści i skutków może przeważać szale w nastawieniu kadry zarządzającej i specjalistów ds. zamówień publicznych i przekonać ich do zmian. Dlatego ważnym wątkiem dyskusji grupowych były korzyści, wyzwania i rozwiązania związane z wdrażaniem ProcurComp^{EU} widziane właśnie z perspektywy menedżerów i specjalistów.
- Chcąc zrozumieć dynamikę zmian i wpływać na przebieg procesu trzeba przygotować solidne ramy monitorowania i oceny; propozycja takich ram została zaprezentowana przez zespół w kontekście bieżącej realizacji PZ, ewentualnych modyfikacji oraz wdrażania postanowień PZ w obszarze profesjonalizacji. Podkreślono również potrzebę stworzenia mechanizmu monitorowania i oceny i wyznaczenia instytucji odpowiedzialnych za systematyczne gromadzenie danych.
- Uczestnicy gremialnie zgłosili zapotrzebowanie na podobne spotkania służące gromadzeniu i wymianie dobrych praktyk i doświadczeń. Wszyscy przedstawiciele instytucji zamawiających uznali, że powstająca Platforma wymiany wiedzy powinna umożliwiać budowę sieci kontaktów oraz stanowić forum wymiany doświadczeń i informacji między wszystkimi zainteresowanymi stronami w obszarze zamówień publicznych.

Rozdział 2. Rola komunikacji w udanym wdrożeniu ProcurComp^{EU}

O potrzebie skutecznej komunikacji mówili wszyscy zamawiający⁹ zaangażowani w przekazywanie informacji zwrotnej i wymianę doświadczeń w trakcie realizacji projektu.

2.1 Dlaczego komunikacja jest ważna?

Komunikacja wewnątrz organizacji sektora publicznego i pomiędzy nimi, a także komunikacja ze społeczeństwem ma istotne znaczenie z punktu widzenia skuteczności polityki rządu, ponieważ wpływa na takie atrybuty jak konsekwencja, przejrzystość i odpowiedzialność w procesie kształtowania polityki i realizacji usług publicznych¹⁰. Skuteczną komunikację wewnętrzną¹¹ można wykorzystać strategicznie dla większego zaangażowania i silniejszej motywacji na rzecz poprawy wyników w służbie cywilnej¹². Dynamicznej komunikacji najbardziej potrzeba wtedy, gdy oczekujemy zmiany zachowania dużej liczby pracowników, jak w przypadku wdrożenia ProcurComp^{EU}. W takich okolicznościach komunikacja może być katalizatorem zmian. Perspektywa zmian naturalnie wywołuje niepokój i poczucie zagrożenia wśród pracowników. Pojawiają się pytania: co to dla mnie oznacza? skąd ta zmiana? czy zagrożone jest *status quo*? Akceptacja i zapał pojawiają się, gdy zamiast postrzegać zmianę jako coś uciążliwego i niepotrzebnego pracownicy uznają, że zmiana jest po pierwsze korzystna, a po drugie osiągalna.

Skuteczna i dobrze zaplanowana komunikacja na wszystkich etapach wdrażania ProcurComp^{EU} koi nastroje, kruszy opór, sprzyja poczuciu zaangażowania, a ostatecznie prowadzi do akceptacji zmian, których celem jest rozwój umiejętności, wiedzy i kompetencji specjalistów ds. zamówień publicznych. Zgodnie z założeniami, przekształcenie systemu zamówień publicznych z funkcji transakcyjnej w funkcję strategiczną znacząco przyczyni się do sukcesu organizacji.

2.2 Komunikacja w zapisach aktualnej PZ

PZ przewiduje działania komunikacyjne na różnych poziomach, zarówno w gronie organów administracji publicznej, jak i na zewnątrz. W PZ jest mowa o komunikacji kierowanej na zewnątrz/do opinii publicznej oraz do wewnątrz, w kontekście promowania polityki i współpracy oraz zdobywania poparcia interesariuszy. Działania w zakresie komunikacji zewnętrznej/publicznej obejmują kampanię komunikacyjną prowadzoną za pośrednictwem mediów społecznościowych, komunikatów prasowych i artykułów. Twórcy PZ zachęcają do prowadzenia nieustannego, żywego dialogu między administracją publiczną a społeczeństwem, co ma skutkować lepszą realizacją usług publicznych.

Wśród wewnętrznych działań komunikacyjnych w PZ wymienia się konferencje dla praktyków zamówień publicznych, poświęcone wdrażaniu polityki i ocenie priorytetów.

⁹ Zespół Banku spotkał się z 23 instytucjami zamawiającymi z dziesięciu miast położonych na obszarze całego kraju, by zebrać ich opinie i uwagi.

¹⁰ OECD (2021), *OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/22f8031c-en>

¹¹ Rozumiana jako komunikacja wewnątrz każdej organizacji sektora publicznego i między nimi – według definicji OECD (2021), Tamże.

¹² Tamże.

W PZ przewidziano także powstanie Platformy wymiany wiedzy, czyli specjalnego narzędzia służącego do komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Na Platformie znajdują się m.in. kanały komunikacji/fora dla specjalistów ds. zamówień publicznych i dla wykonawców. Platforma zapewni również możliwości wymiany informacji i wiedzy między różnymi interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi.

W PZ nie podano jednak szczegółów ani wytycznych co do trybu i metod realizacji działań. Skoro przedstawiciele wszystkich instytucji zamawiających uczestniczących w projekcie podkreślali znaczenie komunikacji jako jednego z wyznaczników sukcesu reformy profesjonalizacji, niewątpliwie brakuje dodatkowych wskazówek i strategii komunikacji. Dlatego zaleca się, by MRiT i UZP opracowały wspólną, kompleksową strategię komunikacji, na bazie której powstanie plan działań wpisany w czteroletni cykl Polityki zakupowej państwa (PZ). Jak czytamy w zaleceniach zawartych w raporcie stanowiącym Przedmiot usługi 1, strategia komunikacji powinna gwarantować spójne podejście oraz sprawną koordynację i komunikację między organami odpowiedzialnymi za profesjonalizację zamówień publicznych; powinna też uwzględniać regularne informacje dla zamawiających i pozostałych grup interesariuszy odnośnie do oczekiwań, priorytetów i postępów wdrażania PZ¹³. W strategii należy opisać, między innymi: strategiczne cele, kanały komunikacji, odbiorców docelowych (wewnętrznych/zewnętrznych), instytucje odpowiedzialne, miary sukcesu i kamienie milowe. Opracowanie i wdrożenie strategii komunikacji powinno opierać się na dowodach, tak aby komunikaty były dostosowane do konkretnej grupy lub grup interesariuszy i osiągały zamierzony efekt¹⁴.

2.3 Rola planu komunikacji w szybszym wdrażaniu ProcurCompEU

Jako że do końca realizacji obecnej edycji PZ pozostało niewiele czasu, na tym etapie wystarczający może być plan komunikacji. Poniższe zalecenia kierujemy pod adresem MRiT i UZP, aby pomóc im opracować plan komunikacji w celu przyspieszenia wdrożenia ProcurComp^{EU} zarówno na poziomie centralnym, jak i lokalnym. Podczas prac nad planem warto uwzględnić niżej opisane kroki/działania.

- a. **Powołanie wspólnego zespołu MRiT-UZP odpowiedzialnego za kompleksową koordynację działań związanych z profesjonalizacją oraz za plan komunikacji w celu przyspieszenia wdrożenia ProcurComp^{EU}.**

Dzięki temu powstaną warunki do bliższej/bardziej nieformalnej komunikacji, sprawniejszej koordynacji i szybszej wymiany informacji między dwoma podmiotami, co usprawni realizację projektu.

- b. **Konsekwentne rozpowszechnianie wytycznych ProcurComp^{EU} i broszury komunikacyjnej opracowanej w ramach projektu (załącznik 2).**

Oba dokumenty można zamieścić na stronie internetowej UZP (jako że Platforma wymiany wiedzy jeszcze nie została ukończona) oraz dodatkowo rozesłać pocztą elektroniczną do wszystkich centralnych zamawiających. Broszura zawiera krótki opis narzędzia, jakim jest ProcurComp^{EU}; naświetla korzyści dla różnych interesariuszy (specjalistów ds. zamówień publicznych, instytucji zamawiających, społeczeństwa) oraz zawiera link do wytycznych

¹³ Przedmiot usługi 1. *Raport z analizy poziomu profesjonalizacji w zamówieniach publicznych oraz proponowane wytyczne dla wdrożenia ProcurComp^{EU}.*

¹⁴ OECD (2021), *OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/22f8031c-en>

ProcurComp^{EU}. Znajdziemy w niej również opis doświadczeń zamawiających/specjalistów ds. zamówień publicznych, którzy mają ten proces za sobą. Dobre przykłady i pozytywne doświadczenia mogą zachęcić innych zamawiających do naśladowania liderów i zainicjowania procesu na własnym podwórku.

c. Jednym z priorytetów MRiT powinno być szerokie publikowanie informacji o sukcesach obecnie obowiązującej Polityki zakupowej państwa i przygotowanie gruntu pod kolejną edycję PZ.

d. Kampania komunikacyjna.

MRiT i UZP mogłyby uruchomić ukierunkowaną kampanię komunikacyjną, aby zachęcić centralnych i lokalnych zamawiających do profesjonalizacji w obszarze zamówień publicznych. Komunikację z zamawiającymi na terenie całego kraju można nawiązać najpierw za pośrednictwem strony internetowej UZP, a następnie przy pomocy nowej Platformy Internetowej (w przygotowaniu). O postępach w procesie profesjonalizacji i wdrażania ProcurComp^{EU} można informować za pomocą regularnych aktualizacji, artykułów i wywiadów. Ważne, by konsekwentnie podkreślać korzyści płynące z wdrożenia ProcurComp^{EU} i profesjonalizacji. Do rozpoczęcia kampanii warto wykorzystać zbiorowe doświadczenia i wnioski zamawiających. Dopełnieniem pakietu komunikacyjnego wspierającego projekt może być broszura komunikacyjna na temat profesjonalizacji zamówień publicznych w Polsce oraz wytyczne ProcurComp^{EU}.

e. Promowanie powstającej Platformy wymiany wiedzy.

Budowana na zlecenie MRiT Platforma Internetowa powinna zostać zintegrowana z platformą UZP zgodnie z koncepcją jednego okienka – Platforma byłaby wówczas punktem kompleksowej obsługi centralnych i lokalnych zamawiających oraz specjalistów ds. zamówień publicznych. Na Platformie powinny być prezentowane najlepsze praktyki, programy szkoleniowe, zasoby, wytyczne dotyczące wdrażania zestawu narzędzi ProcurComp^{EU} oraz broszura komunikacyjnej.

f. Rozwiązania w zakresie komunikacji wewnętrznej w związku z wdrażaniem ProcurComp^{EU}

W toku konsultacji z instytucjami zamawiającymi mocno wybrzmiała potrzeba bardziej aktywnego zaangażowania kierownictwa instytucji w proces wdrażania ProcurComp^{EU}. Jako organ odpowiedzialny za opracowanie i ogłoszenie kolejnych PZ, MRiT mogłoby rozważyć sporządzenie wewnętrznych wytycznych w zakresie komunikacji, aby wesprzeć zamawiających we wdrażaniu ProcurComp^{EU} i w innych wysiłkach na rzecz profesjonalizacji. PZ milczy na ten temat, tymczasem komponent działań komunikacyjnych powinien być ujęty w dokumencie. Pakiet powinien zawierać wytyczne na temat roli kierownictwa, ponieważ bez zaangażowania osób stojących na czele organizacji trudno będzie nadać procesowi wysoki priorytet. Szczegółowa instrukcja powinna opisywać optymalne kanały komunikacji, sam proces komunikacji oraz sposób, w jaki komunikacja może się przysłużyć sprawie na kolejnych etapach wdrażania ProcurComp^{EU} przez zamawiających. Do realizacji tego zadania należy wyznaczyć zespół ekspertów ds. komunikacji.

Rozdział 3. Wnioski i dalsze kroki

Niniejszy raport zawiera spostrzeżenia na temat wdrażania ProcurComp^{EU} w Polsce w oparciu o interakcje z wybranymi zamawiającymi i informacje zwrotne uzyskane od nich podczas: (i) grup fokusowych towarzyszących przygotowaniu wytycznych ProcurComp^{EU}, (ii) pilotaży wytycznych, (iii) dodatkowych spotkań z liderami wdrożenia ProcurComp^{EU} oraz (iv) warsztatów upowszechniających. Poniżej przedstawiono najważniejsze ustalenia i rekomendacje dotyczące wdrażania ProcurComp^{EU} oraz profesjonalizacji zamówień publicznych w Polsce. Część ustaleń i rekomendacji pokrywa się z tymi zapisanymi w raporcie stanowiącym Przedmiot usługi 1. Zespół postanowił je tutaj przytoczyć, ponieważ: (i) są one nadal aktualne, (ii) wyzwania powinny być nakreślone w komplecie, bez pomijania żadnego z czynników oraz (iii) są to ustalenia i rekomendacje wynikające z wspólnych doświadczeń i opinii instytucji zamawiających i specjalistów ds. zamówień publicznych, do których przede wszystkim adresowana jest Polityka zakupowa państwa i od których oczekuje się, że w dłuższej perspektywie doprowadzą transformację do pomyślnego końca.

3.1 Główne ustalenia i zalecenia

- a. **Brak aktualnych i wystarczająco dokładnych danych na temat funkcjonowania systemu zamówień publicznych i zawodów z nim związanych, na bazie których można by projektować systemowe interwencje w skali kraju.**

Przekształcenie systemu zamówień publicznych z funkcji czysto administracyjnej w strategiczną to skomplikowane zadanie, które wymaga konsekwentnej zmiany behawioralnej w wielu wymiarach: indywidualnym, instytucjonalnym i społecznym. Wpływanie na zmianę zachowania nie jest procesem liniowym¹⁵. Przywodzi na myśl spiralę biegnącą do góry, z powtarzającymi się regularnie cyklami eksploracji, starannego planowania i różnorodnych interwencji (ułatwienia, zachęty, współpraca, wzorce), które zawsze kończą się ewaluacją celem domknięcia pętli przyczynowo-skutkowej. Taki proces wymaga ścisłego monitorowania i kontroli, aby wraz z ewolucją postaw i zachowania wprowadzać korekty kursu. Ponieważ „ludzki umysł jest produktem społecznym”¹⁶, tzn. zbiorowość wywiera silny wpływ na postępowanie jednostki¹⁷, sukces zależy od tego, na ile dobrze rozeznamy i zrozumiemy specyfikę różnych grup i czy projektując interwencje będziemy w stanie tę specyfikę uwzględnić. Biorąc pod uwagę dużą liczbę instytucji zamawiających w Polsce, dostępność danych byłaby kluczem do stopniowego, ukierunkowanego wdrażania ProcurComp^{EU} i profesjonalizacji, a początkowe wysiłki byłyby nakierowane na te grupy interesariuszy, w przypadku których zmiana przyniesie najbardziej spektakularne skutki dla funkcjonowania systemu. W tym celu potrzebne są jednak dane dotyczące zarówno funkcjonowania systemu zamówień publicznych, jak i poszczególnych zawodów. **Jak z tego wynika, dostęp do wystarczająco dokładnych i aktualnych danych jest kwestią o decydującym znaczeniu: bez danych trudno wspierać wdrażanie PZ przy pomocy dobrze zaprojektowanych, skutecznych interwencji** (jak zaznaczono w raporcie

¹⁵ Darnton, A. (2008). *Reference Report: An overview of behaviour change models and their uses.*

¹⁶ Toomey, A. (2023), *Why facts don't change minds: Insights from cognitive science for the improved communication of conservation research*, Biological Conservation, tom 278, <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2022.109886>

¹⁷ C. Schill, J.M. Anderies, T. Lindahl, C. Folke, S. Polasky, J.C. Cárdenas, A.-S. Crépin, M.A. Janssen, J. Norberg, M. Schlüter (2019), *A more dynamic understanding of human behaviour for the Anthropocene*, Nat.Sustain., 2 (2019), str. 1075-1082.

oznaczonym jako Przedmiot usługi 1¹⁸). W przeciwnym razie istnieje ryzyko, że profesjonalizacja utknie w martwym punkcie z powodu nietrafionych decyzji skutkujących marnotrawstwem zasobów i/lub możliwości.

Zalecenie. Należy dążyć do zapewnienia aktualnych i wystarczająco dokładnych danych dotyczących zarówno funkcjonowania systemu zamówień publicznych, jak i zawodów, na poziomie systemowym.

b. UZP jest szczególnie predestynowany do sterowania procesem reform, ale brakuje mu niezbędnych zasobów, a ustawa odpowiedzialność UZP w obszarze profesjonalizacji nie jest jednoznacznie sprecyzowana.

Jak sugerują badania behawioralne¹⁹, ludzie potrafią zmienić swoje zachowanie pod warunkiem, że źródło informacji jest godne zaufania - tj. informacja pochodzi od uznanego autorytetu i/lub eksperta i/lub bliskiego źródła. UZP jest agencją wiodącą dla systemu zamówień publicznych w Polsce i cieszy się bardzo dobrą reputacją wśród zamawiających. W związku z tym UZP wydaje się szczególnie predestynowany do tego, by zainicjować proces zmian kultury organizacyjnej w oparciu o elementy, które zamawiający uznali za niezbędne, tj. wytyczne, wsparcie, szkolenia, gromadzenie i publikowanie dobrych praktyk oraz prowadzenie dynamicznego dialogu z instytucjami zamawiającymi, praktykami zamówień publicznych i opinią publiczną. Jednak aby tak się stało trzeba wziąć pod uwagę zalecenia zawarte w raporcie oznaczonym jako Przedmiot usługi 1, czyli: (i) należy doprecyzować i bezpośrednio określić ustawową odpowiedzialność Prezesa UZP z tytułu wspierania profesjonalizacji określonej w PZ oraz (ii) UZP powinien otrzymać dodatkowe zasoby niezbędne do wprowadzenia zmian.

Zalecenie. Należy doprecyzować i bezpośrednio określić ustawową odpowiedzialność Prezesa UZP z tytułu wspierania profesjonalizacji określonej w PZ. Należy zapewnić UZP dodatkowe zasoby niezbędne do prowadzenia prac w kierunku profesjonalizacji w ramach innych zaleceń.

c. Jak wynika z dostępnych danych systemowych, proces wdrożenia ProcurComp^{EU} jest bardzo słabo zaawansowany.

Wdrożenie ProcurComp^{EU} należy do priorytetowych zadań przewidzianych w obecnej edycji PZ w kontekście przyspieszenia profesjonalizacji i wywołania zmiany zachowań. Na podstawie danych dostępnych na poziomie systemowym w Polsce (choć są one niepełne i nieaktualne) oraz dyskusji z przedstawicielami instytucji zamawiających można dojść do wniosku, że proces wdrożeniowy jest na niskim poziomie zaawansowania. Zdaniem zamawiających, powodem takiego stanu rzeczy jest brak wiedzy, brak wytycznych i brak

¹⁸ Raport będący Przedmiotem usługi 1.

¹⁹ Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., Metcalfe, R., and Vlaev, I. (2012) *Influencing behaviour: The mindspace way*, Journal of Economic Psychology tom 33, wydanie 1, luty 2012, str. 264-277, <https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.10.009>

czasu. Na drugim biegunie znajdziemy czynniki, które wymieniono jako klucz do sukcesu profesjonalizacji, takie jak: skuteczna komunikacja, dobre wytyczne, praktyczne przykłady od porównywalnych podmiotów, szkolenia, warsztaty i inne inicjatywy mające na celu wymianę wiedzy i doświadczeń. **W tym kontekście, upowszechnienie wytycznych i broszury komunikacyjnej ProcurComp^{EU} (zawierającej praktyczne przykłady na bazie doświadczeń zamawiających) może oznaczać nowy start dla procesu wdrażania ProcurComp^{EU}, pod warunkiem, że popularyzacji będzie towarzyszył przemyślany plan komunikacji.** Biorąc pod uwagę znaczenie skutecznej komunikacji podkreślane w dyskusjach zespołu ze wszystkimi zamawiającymi, a także wnioski z doświadczeń innych państw członkowskich UE²⁰, **zdecydowanie zalecamy, by do kolejnej edycji PZ dołączyć strategię komunikacji. Opracowanie i wdrożenie strategii komunikacji powinno opierać się na dowodach, tak aby komunikaty były dostosowane do konkretnej grupy lub grup interesariuszy i osiągały zamierzony efekt.**

Zalecenie. Kluczem do sprawniejszego wdrażania ProcurComp^{EU} jest starannie przemyślany plan komunikacji, obejmujący szersze rozpowszechnienie wytycznych i broszury komunikacyjnej.

Zalecenie. Ministerstwo Rozwoju i Technologii powinno rozważyć wzbogacenie kolejnej edycji PZ o strategię komunikacji. Strategię należałoby zaprojektować, a następnie wdrożyć w oparciu o dane i dowody; z uwzględnieniem ukierunkowanych interwencji adresowanych do różnych profili i grup interesariuszy, tak aby osiągnąć pożądane efekty.

d. Dotychczasowa komunikacja, wymiana danych i koordynacja na rzecz profesjonalizacji na linii Ministerstwo Rozwoju i Technologii – Urząd Zamówień Publicznych wymaga wzmocnienia.

Chociaż oba podmioty współpracują i wymieniają się informacjami, odbywa się to w sposób bardzo sformalizowany i przez to nie zawsze efektywny. Tak ambitne zamierzenie jak profesjonalizacja wymaga efektywnej współpracy między organami administracji publicznej oraz systematycznego, skoordynowanego planowania i wymiany informacji. Jako że role i zadania UZP i MRiT w zakresie opracowywania, wdrażania, monitorowania i ewaluacji PZ i komponentu profesjonalizacji zająbiają się i wzajemnie uzupełniają, wyraźnie widać potrzebę bliższej/bardziej nieformalnej/bieżącej współpracy między dwoma podmiotami. W tym względzie wyznaczenie wspólnego zespołu MRiT-UZP odpowiedzialnego za kompleksową koordynację działań związanych z profesjonalizacją i za plan komunikacji mogłoby się przyczynić do szybszych postępów we wdrażaniu ProcurComp^{EU}. Byłby to krok

²⁰ Jak czytamy w opracowaniu Komisji Europejskiej (2020) *ProcurCompEU - Study on professionalisation of public procurement in the EU and selected third countries*, „Komunikacja jest kluczowym elementem skutecznego zarządzania zmianą w kontekście wdrożenia rozwiązań prowadzących do profesjonalizacji zamówień publicznych”.

w kierunku zaspokojenia oczekiwań zamawiających w bardziej efektywny i dobrze zorganizowany sposób. Najnowsze badania z Nowej Zelandii dowodzą, że o sukcesie rządowych projektów wymagających międzyresortowej współpracy decydują czynniki takie jak: zorientowanie na cel, dzielenie się danymi administracyjnymi, podjęcie publicznego zobowiązania oraz przejrzysta sprawozdawczość²¹. Zważywszy, że PZ jest polityką publiczną realizowaną przez oba podmioty, wskazana byłaby regularna wymiana danych na temat wdrażania PZ między podmiotami oraz publiczne, transparentne raportowanie wyników. Szczegółowe wskazówki co do danych oraz mechanizmów monitorowania i oceny dla potrzeb raportowania wyników można znaleźć w raporcie poświęconym ramom monitorowania i oceny (M&E) w kontekście profesjonalizacji²².

Zalecenie. MRiT i UZP powinny rozważyć powołanie wspólnego zespołu odpowiedzialnego za koordynację działań związanych z profesjonalizacją, w tym za plan komunikacji.

Zalecenie. Wspólny zespół MRiT i UZP powinien zadbać o to, by informacje o realizacji PZ trafiały do szerszego grona odbiorców, a regularne przekazy na ten temat były komunikowane w transparentny sposób.

3.2 Wnioski

Interakcje zespołu z kierownictwem zamawiających i specjalistami ds. zamówień publicznych pomogły zidentyfikować szereg istotnych kwestii. W podrozdziale na temat ustaleń i wynikających z nich rekomendacji (jak wyżej) omówiono najważniejsze obszary, na które trzeba pilnie zwrócić uwagę i podjąć dalsze interwencje. Realizując je konsekwentnie i w skoordynowany sposób można znakomicie usprawnić wdrożenie ProcurComp^{EU} i udoskonalić program profesjonalizacji.

²¹ Scott, R., Boyd, R., (2020), *Determined to succeed: Can goal commitment sustain interagency collaboration?*, *Public Policy and Administration*. 38.095207672090500.10.1177/0952076720905002.

²² Ramy monitorowania i oceny (M&E) zostały przedstawione w odrębnym raporcie.

Załącznik 1 Zrewidowane wytyczne dla instytucji zamawiających dotyczące wprowadzania ProcurComp^{EU}

Niniejszy załącznik zawiera wytyczne dotyczące wprowadzenia ProcurComp^{EU}. Zostały one opracowane przez Zespół Banku Światowego w ramach szerszego projektu mającego na celu wsparcie MRiT w obszarze realizacji trzech celów sformułowanych w 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.

1 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. Wdrożenie ram kompetencyjnych ProcurComp^{EU} stanowi zasadniczą część ogólnego podejścia do profesjonalizacji zamówień publicznych w Polsce i ułatwi kierownictwu odpowiedzialnemu 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}.

2 Jakie są korzyści z wdrożenia ProcurComp^{EU}?

2.1 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 osiągane, 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 zaprzepaszczać 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.

2.2 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.

2.3 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.

3 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.

4 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.

5 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. Istnieją trzy kluczowe obszary, w których możliwe jest zmniejszenie wysiłku:

- na Etapie 1 można zdecydować się na wykorzystanie matrycy kompetencji bez żadnych dostosowań, ponieważ jest ona 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.

6 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;
- **narzędzia 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;
- **wzorcowego programu nauczania** przeznaczonego 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 zaistnieje konieczność zgłaszania tych braków do UZP, aby przygotować dane o potrzebach szkoleniowych na poziomie ogólnokrajowym. Informacje te będą brane pod uwagę przy planowaniu corocznych, centralnie organizowanych szkoleń.

7 Etap 0: Przygotowanie do wdrożenia ProcurComp^{EU}

7.1 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 to komunikację ze współpracownikami i innym personelem. Można też będzie przyjąć realistyczne ramy czasowe na wykonanie poszczególnych etapów.

7.2 Etap 0B: Wyznaczenie kierownika projektu

19. W przypadku średniej lub dużej organizacji warto rozważyć wyznaczenie kierownika projektu, który zapozna się z wytycznymi, stworzy plan wdrożenia i harmonogram, a następnie przeprowadzi pracowników przez kolejne etapy i będzie raportował postępy wdrożenia.

7.3 Etap 0C: Koordynacja działań z innymi jednostkami

20. 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.

7.4 Etap 0D: Zarządzanie komunikacją z personelem

21. 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 zawodowego, 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.

22. 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:

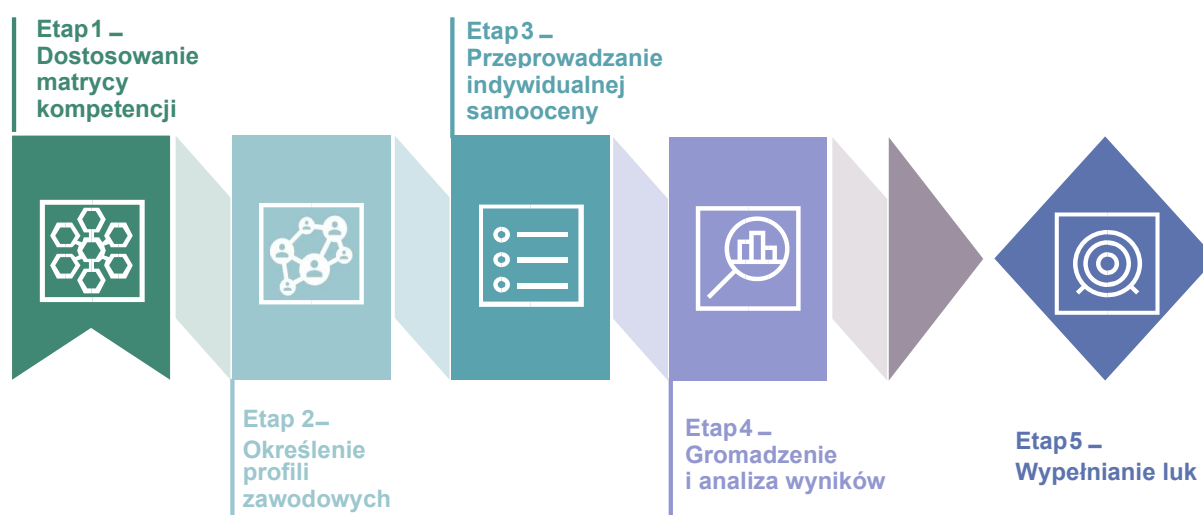
- mamy do czynienia z rodzajem ćwiczenia, które pomoże nam podnieść poziom kompetencji, co z kolei ułatwi wdrażanie PZ;
- będzie on zaangażowany w proces przez cały okres wdrożenia;

- 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.

23. 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. 7: Etapy wdrażania ProcurComp^{EU}



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

24. 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.

8 Etap 1: Dostosowanie matrycy kompetencji

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

8.1 Etap 1A: Zapoznanie się z matrycą kompetencji

25. Pierwszym etapem przeprowadzenia procesu samooceny jest zapoznanie się z matrycą kompetencji ProcurComp^{EU} i ocenie, w jakim zakresie odpowiada ona sytuacji organizacji. Celem matrycy kompetencji ProcurComp^{EU} jest zapewnienie wszystkim specjalistom

i organizacjom w dziedzinie zamówień publicznym punktu odniesienia na szczeblu europejskim. Organizacje różnią się jednak rozmiarem, sektorem działania i sposobem funkcjonowania. W związku z tym organizacje powinny dostosować matrycę do lokalnego kontekstu i potrzeb, aby upewnić się, że matryca jest odpowiednia dla ich organizacji. Dla organizacji zwykle przygotowawana jest tylko jedna matryca, ale bardzo duża organizacja składająca się z różnych części o znacząco różniących się obowiązkach w zakresie zamówień, może przygotować więcej niż jedną matrycę.

26. 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.

27. Oprócz specjalistów ds. zamówień publicznych, warto również wziąć pod uwagę innych specjalistów, którzy są zaangażowani w działania związane z zamówieniami, np. księgowych, prawników itp. Istnieją aspekty matrycy kompetencji, które są istotne dla ich ról w procesie zakupowym, tj. niektóre z kompetencji specyficznych dla zamówień publicznych, ale w szczególności kompetencje międzyludzkie i osobiste.

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

Miękkie			18. Sprawozdawczość i ocena	
			19. Rozwiązywanie sporów i mediacje	
	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				
30. Zarządzanie ryzykiem i kontrola wewnętrzna				

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.

28. **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.

29. 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.

8.2 Etap 1B: Dostosowanie matrycy kompetencji do potrzeb organizacji

30. Są 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.

31. 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 2 poniżej mogą być pomocne w tym procesie.

Tabela 2: Ogólne opisy poziomów biegłości

<i>Poziomy biegłości 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.
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.

<i>Poziomy biegłości ProcurComp^{EU}</i>	Opis poziomów biegłości
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.
Poziom ekspercki	<ul style="list-style-type: none"> • Wykazywanie się kompleksową, specjalistyczną wiedzą praktyczną i teoretyczną z dziedziny zamówień publicznych na poziomie eksperckim; • Posiadanie rozszerzonego zakresu technik, metod i umiejętności niezbędnych do rozwiązywania złożonych kwestii, opracowywania innowacyjnych rozwiązań oraz wnoszenia wkładu w poszerzanie wiedzy w organizacji na temat zamówień publicznych; • 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.

32. 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

33. Poziom kompetencji wymagany dla tych trzech kompetencji może na tym etapie być tylko na poziomie podstawowym lub średniozaawansowanym. W miarę jak organizacja zacznie stosować, na przykład, zrównoważone lub innowacyjne metody zamówień, poziom biegłości w tych kompetencjach może wymagać podniesienia do poziomu zaawansowanego lub eksperckiego.

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

9 Etap 2: Określenie profili zawodowych

Zob. podrozdział 1 Rozdziału VIII i Załącznik nr 3 PZ

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

35. 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.

36. Należy wskazać wszystkich pracowników, których obejmie wdrożenie ProcurComp^{EU}. Dobrym pomysłem na początek może być włączenie do projektu wszystkich pracowników zaangażowanych w jakiegokolwiek aspekt 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.

37. 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.

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

9.2 Etap 2B: Określenie profili zawodowych

39. Na początku organizacja (lub osoba) może określić, wykorzystując macierz 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.

40. 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

41. Są to tylko przykłady profili zawodowych, których można oczekiwać w ramach funkcji udzielania zamówień, jednak w mniejszych organizacjach jedna osoba może pełnić wiele z tych funkcji lub funkcja ta może być wykonywana gdzie indziej.

42. Jeśli w organizacji dany pracownik pełni unikatową rolę, wówczas można utworzyć profil stanowiska dla tej konkretnej roli. Jeśli jednak istnieje grupa pracowników działających na podobnym poziomie i mających te same obowiązki, wówczas można utworzyć dla grupy standardowy profil zawodowy, z którego mogłaby korzystać każda osoba z tej grupy.

43. 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.

44. 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.

45. 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 dotyczyć 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.

46. 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.

10 Etap 3: Przeprowadzenie samooceny

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

47. 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.

48. 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.

10.2 Etap 3B: Pracownicy przeprowadzają samoocenę

49. Pełny kwestionariusz samooceny znajduje się w Załączniku nr 4 do PZ. Został także dodany do niniejszego dokumentu jako Załącznik D.

50. 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.

51. 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.

52. 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 czas, przy czym takie rozwiązanie będzie zależało od indywidualnych preferencji i potrzeb organizacji.

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

53. 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.

54. 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.

10.4 Etap 3D: Zarządzanie (benchmark) samooceną

55. 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).

56. Celem zarządzania samooceną 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.

57. 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.

58. Początkiem spotkania w sprawie zarządzania samooceną 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 można 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.

59. 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.

60. Jeśli organizacja jest zbyt mała, aby przeprowadzić skuteczny proces zarządzania samooceną 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.

10.5 Etap 3E: Przekazanie wyników zarządzania samooceną pracownikom

61. 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 utrwaląc swoje kompetencje, nadal mogą przedyskutować z przełożonym zakres dalszego szkolenia.

62. 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.

11 Etap 4: Gromadzenie i analiza wyników

11.1 Etap 4A: Zebranie wyników na poziomie organizacji

63. 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.

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

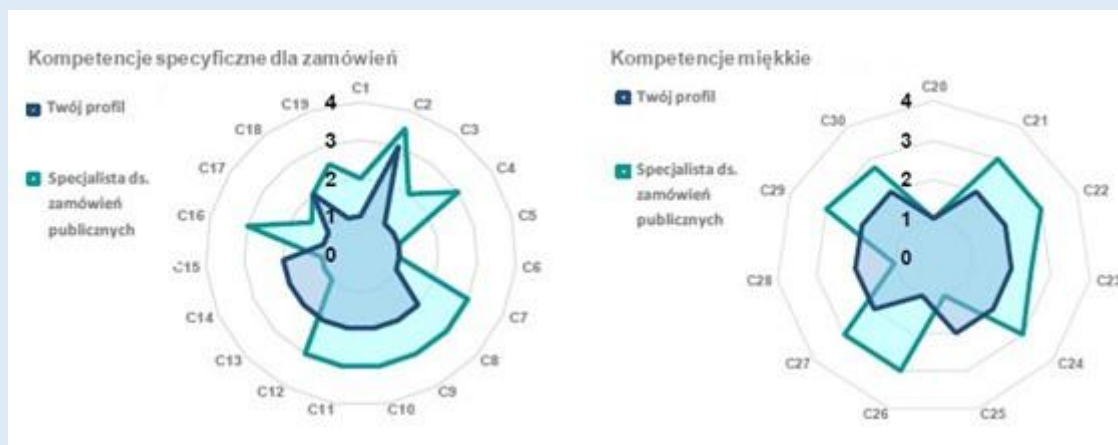
Okno 2: Tekst PZ dotyczący identyfikacji braków kompetencyjnych

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

Gdy zespół praktyków przekaze 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.

65. 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.

11.2 Etap 4B: Przekazanie wyników Prezesowi UZP

66. 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.

67. 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.

12 Etap 5: Wypełnianie luk

12.1 Etap 5A: Określenie priorytetowych potrzeb rozwojowych na poziomie organizacji

68. 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.

12.2 Etap 5B: Wskazanie sposobów zaspokojenia priorytetowych potrzeb rozwojowych

69. 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.

70. 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 3 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 3 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.

71. 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.

72. 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](#).

73. 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.

74. 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 przywężenne 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 znajdą 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.

12.3 Etap 5C: Kierownictwo uzgadnia plany rozwojowe z pracownikami

75. 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.

76. 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.

13 Dalsze wsparcie we wdrażaniu ProcurComp^{EU}

77. Zespół Banku Światowego pragnie podziękować wszystkim osobom, które znalazły czas na wywiady i grupy fokusowe, które przysłużyły się opracowaniu niniejszych wytycznych. Mamy nadzieję, że będą one dla Państwa pomocne we wdrażaniu ProcurComp^{EU} i innych zmian w systemie zamówień publicznych przewidzianych w Polityce zakupowej państwa. Jeżeli mają Państwo jakiegokolwiek pytania lub uwagi dotyczące niniejszych wytycznych, prosimy o kontakt z Ministerstwem Rozwoju i Technologii lub Urzędem Zamówień Publicznych

Załączniki do wytycznych 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 działów	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
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 temat wdrażania planu	Propagowanie funkcji udzielania zamówień w ogólnej strategii organizacji

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			Konsekwentne stosowanie posiadanej wiedzy na temat procesu zakupowego, aby zmaksymalizować efektywność i optymalne wykorzystanie środków	Kształtowanie wewnętrznych strategii i narzędzi w celu wykorzystania powiązań między etapami udzielania zamówień publicznych, aby zmaksymalizować efektywność i optymalne wykorzystanie środków
3			Przewidywanie potencjalnych wyzwań, ryzyka oraz wpływu różnych etapów procesu zakupowego	Działanie jako punkt odniesienia w zakresie zarządzania procesem zakupowym dla osób wewnątrz zamawiającego i poza nim
4			Udzielanie porad dotyczących stosowania procedur, aby wykorzystać powiązania między 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 publicznych	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 wpływ	Wnoszenie wkładu w tworzenie polityki organizacji w dziedzinie zamówień publicznych
2	Przeprowadzanie postępowań o udzielenie zamówienia zgodnie z ramami prawnymi i najlepszymi praktykami	Podejmowanie decyzji z sprawie zamówień publicznych zgodnie z wymogami polityki oraz udzielania precyzyjnych porad i dostarczania jasnych rozwiązań	Podejmowanie 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 podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
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		Korzystanie z odpowiednich systemów i narzędzi zamówień publicznych w celu zapewnienia przejrzystości procesu udzielania zamówień	Identyfikacja niewydolności w stosowaniu przez organizację systemów i narzędzi oraz przedstawiania sugestii dotyczących usprawnień	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
4		Korzystanie z dostępnych danych pochodzących z systemów, aby ocenić ryzyko stosowania przez dostawców praktyk antykonkurencyjnych (takich jak zmowa)	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 narzędzia	Uczestniczenie w pracach grup roboczych ekspertów, ukierunkowanych na rozwój i wspieranie stosowania systemów i narzędzi zamówień publicznych na szczeblu krajowym i międzynarodowym

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:

- kryteria wykluczenia wymagające minimalnego poziomu przestrzegania przez wykonawców i podwykonawców prawa ochrony środowiska i prawa socjalnego,
- kryteria kwalifikacji, które weryfikują kwalifikacje oferenta w zakresie realizacji celów ochrony środowiska i celów społecznych,
- specyfikacje techniczne obejmujące względy społeczne i środowiskowe, takie jak wymogi dotyczące oznakowań lub zrównoważone procesy produkcji,

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

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		Monitorowanie wpływu projektu na zrównoważony rozwój oraz wyników w zakresie zrównoważonego rozwoju osiągniętych w ramach projektu, w tym zobowiązań podjętych przez wykonawców i podwykonawców	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	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
5			Nawiązywanie kontaktu z zainteresowanymi stronami, które sprzyjają rozwojowi rynków i możliwości zrównoważonych zamówień publicznych	Włączenie dobrych praktyk z zakresu zrównoważonych zamówień publicznych w ramach danego zamawiającego oraz organizacji równorzędnych

6			Zapewnienie istnienia systemu monitorowania wpływu umów na zrównoważony rozwój, w tym zobowiązań podjętych przez wykonawców i podwykonawców	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
---	--	--	---	---

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	Przygotowanie uzasadnienia biznesowego do celów uruchomienia	Wdrażanie strategii organizacji na rzecz udzielania	Opanowanie pojęć i stosowanie zamówień na innowacje oraz

	zamówień na innowacje oraz sposobu, w jaki mogą dodawać wartość do procedur udzielania zamówień dla organizacji	procedury udzielania zamówień na innowacje (w tym analizy kosztów/zysków)	zamówień na innowacje zgodnie z celami organizacji	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	Podjęcie 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 zamiast wymogów opisowych, poprzez ocenę zastosowania wariantów, wybór sprzyjających innowacjom kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia, norm,	Utrzymanie szczegółowego przeglądu produktów i usług dostępnych na rynku przez nawiązywanie współpracy z dostawcami i grupami zainteresowanych stron zaangażowanych w innowacje	Opowiadanie się za rozwojem i szeroko zakrojonym stosowaniem zamówień na innowacje wewnątrz i na zewnątrz organizacji, uczestniczenia w kluczowych wydarzeniach związanych z zamówieniami na innowacje, pracach grup i sieci ekspertów, aby propagować i usprawnić

		<p>certyfikacji, oznaczeń jakości, kluczowych wskaźników skuteczności działania i warunków dotyczących praw własności intelektualnej), aby umożliwić innowacyjnym rozwiązaniom konkurowanie z przyjętymi rozwiązaniami</p>		<p>wdrożenie zamówień na innowacje</p>
4		<p>Monitorowanie wpływu innowacji i wyników osiągniętych w ramach projektu</p>	<p>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</p>	<p>Ustanawianie porozumień strategicznych i struktur współpracy z innymi nabywcami, które umożliwiają regularne, skoordynowane lub wspólne udzielanie zamówień</p>
5			<p>Propagowanie i zachęcanie do korzystania z narzędzi i technik zamówień na innowacje</p>	

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	Rozwiązywanie sporów z dostawcami	Kształtowanie i wykorzystywanie etycznych

		z dostawcami, opartych na zaufaniu, zaangażowaniu, uczciwości i świadomości wzajemnych zobowiązań		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 i umów	Prowadzenie złożonych negocjacji w sprawie delikatnych pod względem politycznym zamówień publicznych 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 zainteresowanymi stronami, aby zrozumieć potrzeby organizacyjne	Analizowania i interpretowania zgromadzonych danych oraz wyciągania wniosków przy identyfikowaniu potencjalnych potrzeb	Wnoszenie fachowej wiedzy technicznej wymaganej w przypadku złożonych postępowań o udzielenie zamówienia	Udzielanie porad w zakresie ewentualnych rozgraniczeń między 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	Prowadzenie i kwestionowanie strategii identyfikacji potrzeb organizacji i tworzenia kultury wyników i innowacji

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

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 strategii 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 celów strategii udzielania zamówień publicznych	Gromadzenie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji i wydawania zaleceń w sprawie strategii udzielania zamówień publicznych, które to decyzje i zalecenia opierają się na danych	Nadzorowanie procesu badań i analizy oraz podejmowania ostatecznej decyzji w sprawie najbardziej odpowiedniej procedury udzielania zamówień	Udzielanie pomocy w kształtowaniu polityki organizacyjnej i krajowej, aby wesprzeć dobrą strategię udzielania zamówień publicznych
3	Wnoszenie wkładu na rzecz wsparcia procesu decyzyjnego dotyczącego strategii udzielania zamówień publicznych, np. w drodze streszczania i przekazywania zgromadzonych informacji na temat opcji udzielania zamówień publicznych	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			Podjęmowanie 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	Sporządzanie specyfikacji, w których wykorzystuje się zmiany na rynku i które aktualizuje się zgodnie ze	Udzielanie porad lub przewodzenia przy opracowywaniu bardzo złożonych specyfikacji

		specyfikacji	zmieniającymi się potrzebami	
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 udzielania zamówień publicznych, zobowiązaniami horyzontalnymi np. w zakresie dostępności oraz wymogami prawnymi specyficznymi dla danego sektora	Określenia kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia, aby zapewnić optymalny stosunek wartości do ceny ze zrozumieniem konsekwencji rynkowych i wymogów prawnych oraz w celu potencjalnego wykorzystania norm i oznakowania	Dokonanie przeglądu specyfikacji technicznych 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	Przekazywanie członkom zespołu wytycznych	

		bardziej jednolitego rozumienia dokumentów zamówienia przez nabywców i dostawców	dotyczących sporządzania 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 ofert

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 rozstrzygnięcia 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		

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	Podjęcie 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 problemy z logistyką lub zapasami	Udzielanie porad dotyczących modyfikacji umowy	Rozumienie wszystkich aspektów związanych z prawem umów 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 zatwierdzania 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 danych z procesu zarządzania zamówieniem publicznym	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 przyczyn oraz wydawania zaleceń co do środków łagodzących	Analizowanie sprawozdawczości w zakresie realizacji zamówienia w celu dokonania oceny wkładu w osiągnięcie celów organizacji
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	Zatwierdzanie odpowiedzi na skargi
3		Uczestniczenie w procesie rozwiązywania konfliktu	Przedstawianie zaleceń mających na celu poprawę procedur organizacyjnych dotyczących unikania i rozstrzygnięcia 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 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 publicznych	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 – 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 innowacjom, uczeniu się i rozwojowi oraz zapewnienie, aby potrzeby w zakresie uczenia się i rozwoju zostały zaspokojone	Zachęcanie do kultury zmian i innowacji, aby 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 rozwiązań przy rozwiązywaniu problemów	Umiejętność krytycznego przeglądu dokumentów, z zapewnieniem rozważenia konsekwencji i ryzyka	Stanowienie kryteriów oceny danych, przy jednoczesnym uwzględnieniu zarówno bieżących, jak i przyszłych potrzeb	Interpretowanie wyników analizy 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	Przygotowywanie szczegółowych	Wdrożenie strategii	Określanie dla organizacji

	udostępniania informacji za pośrednictwem różnych kanałów komunikacji	i dokładnych rezultatów komunikacji w celu przedstawienia priorytetów w zakresie zamówień publicznych za pośrednictwem strategii komunikacyjnej organizacji	organizacji na rzecz komunikacji w odniesieniu do konkretnych projektów zamówień publicznych, z określeniem istotnych rezultatów, nadzorowaniem ich opracowywania i przekazywania oraz stworzeniem struktury zapewniającej dobry przepływ komunikacji	strategii komunikacji w zakresie zamówień publicznych, w ramach której propaguje się priorytety organizacji dotyczące zamówień publicznych
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 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 zmywy 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	Zrozumienie i poszanowanie polityki organizacji w dziedzinie przestrzegania przepisów, ich zakresu oraz wymogów i ryzyka	Propagowanie kodeksu postępowania i norm etycznych organizacji wśród pracowników	Opracowywanie kodeksu postępowania i etyki organizacji oraz stworzenie warunków do jego przestrzegania przez pracowników

	organizacji	z nimi związanych		
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 w dziedzinie etyki	Tworzenie kultury przestrzegania przepisów w organizacji oraz dostosowanie jej do regulacji rządowych i polityki rządowej
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 stronami, obywatelami, dostawcami itp.	Wymiana wiedzy z innymi osobami przy jednoczesnym uznaniu ich doświadczenia i umiejętności	Propagowanie sprzyjającego otoczenia dla pracy zespołowej, co ma służyć osiągnięciu 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		Budowanie silnych zespołów, które	Działanie jako wzór do

postępowanie z innymi osobami, ze zrozumieniem i szacunkiem		czerpią korzyści z różnic w wiedzy fachowej, kompetencjach i pochodzeniu	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 na celu	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	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	Umiejętność planowania i delegowania obowiązków oraz zarządzania nimi i nadawania im	Propagowanie i wspieranie pozytywnych praktyk zarządzania zespołem

		stron	priorytetów zgodnie z możliwościami zespołu	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 służących	Określenie wyraźnych perspektyw kariery zawodowej oraz możliwości

			wspieraniu skutecznej pracy zespołowej	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 ograniczaniem ryzyka.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom Eksperski
1	Wykonywanie prostych zadań i wspierania przygotowywania rezultatów	Podejmowanie świadomych i właściwych decyzji, które wspierają realizację projektu	Zapewnienie realizacji kluczowych etapów projektu i dostarczenie rezultatów, aby zrealizować cele projektu	Propagowanie właściwego systemu i narzędzi zarządzania projektami 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 środków	Wykazywanie się strategiczną świadomością na temat roli wewnętrznych zespołów i zewnętrznych zainteresowanych stron w skutecznej realizacji zamówień 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 wytrwałe 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	Wdrożenie procesów zarządzania ryzykiem, takich jak zarządzanie zmianą i kontrola wersji	Stosowanie i dostosowanie procesów kontroli wewnętrznej do udzielania zamówień publicznych.	Wdrażanie zaawansowanych procesów i narzędzi zarządzania ryzykiem, takich jak procesy i narzędzia informatyczne	Opanowanie wszystkich wewnętrznych i zewnętrznych funkcji zabezpieczających oraz wykorzystywanie ich, aby wnieść wartość dodaną do działalności w obszarze zamówień publicznych
3			Uwzględnianie wkładu z ocen ryzyka przy opracowywaniu strategii i polityki w dziedzinie zamówień publicznych	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
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 umożliwiające 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 strategie zamówień publicznych.
- Umie włączać do procedury udzielania zamówień cele z zakresu zrównoważonego rozwoju i innowacji.
- Kluczową rolę w jego przypadku, jako członka większego zespołu, odgrywają współpraca oraz świadomość organizacyjna.

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 płatnościami 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	Samodzielny nabywca publiczny	Specjalista do spraw zamówień publicznych	Specjalista do spraw danej kategorii	Kierownik do spraw umów	Kierownik działu
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	Samodzielny nabywca publiczny	Specjalista do spraw zamówień publicznych	Specjalista do spraw danej kategorii	Kierownik do spraw umów	Kierownik działu
	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 dostosowawcze i modernizacja	-	2	1	2	2	3
	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

Grupa	Kompetencja	Profile zawodowe związane z zamówieniami publicznymi					
		Specjalista wspierający udzielanie zamówień	Samodzielny nabywca publiczny	Specjalista do spraw zamówień publicznych	Specjalista do spraw danej kategorii	Kierownik do spraw umów	Kierownik działu
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 wewnętrzna	1	2	2	1	3	4

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	-
	10. Analiza potrzeb i wymagań	-
	11. Wstępne konsultacje rynkowe	-

Klaster Kompetencji	Kompetencja	Klient zamówień, który zarządza kilkoma małymi umowami
Przed udzieleniem zamówienia	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
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	-
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	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

Klaster Kompetencji	Kompetencja	Klient zamówień, który zarządza kilkoma małymi umowami
	26. Zarządzanie zespołem i przywództwo	-
Wyniki	27. Świadomość organizacyjna	-
	28. Zarządzanie projektem	-
	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	-

Klaster Kompetencji	Kompetencja	Klient zamówień, który określa wymagania i bierze udział w ocenie ofert
	4. Platforma e-Zamówień i inne narzędzia elektroniczne	-
	5. Zielone i zrównoważone zamówienia publiczne	1?
	6. Innowacyjne zamówienia publiczne	1? ²³
	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	-
	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	-

²³ W zależności od przedmiotu zamówienia można określić, czy ważne jest, aby specjalista ds. zamówień rozumiał podstawowe zasady zrównoważonych i/lub innowacyjnych zamówień. Znak zapytania oznacza, że decyzja powinna zostać podjęta w zależności od konkretnych potrzeb organizacji.

Klaster Kompetencji	Kompetencja	Klient zamówień, który określa wymagania i bierze udział w ocenie ofert
	30. Zarządzanie ryzykiem i kontrola wewnętrzna	1

Administrator, który w ramach swojej roli regularnie realizuje drobne zamówienia

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 Prawie 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
	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
	26. Zarządzanie zespołem i przywództwo	-

Klaster Kompetencji	Kompetencja	Klient ds. zamówień, który określa wymagania i bierze udział w ocenie ofert
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 specyfiki 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 strategię 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 szczególnie 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 profesjonalizacji 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.

Załącznik 2 Broszura komunikacyjna/notatka

Profesjonalizacja zamówień publicznych w Polsce

“Ostatecznym rezultatem tego ćwiczenia jest to, że nasze miejsca pracy i zawody zyskają uznanie oraz podniosą świadomość społeczną na temat tego, co robimy i jak ważna jest nasza praca w zakresie zamówień publicznych. W ostatecznym rozrachunku władze i instytucje publiczne wydają pieniądze podatników, i w ich interesie jest zapewnienie, że procesy są jawne, przejrzyste i realizowane przez kompetentnych profesjonalistów”.

Anna Krasińska

Kierownik Sekcji ds. Zamówień Publicznych i Organizacji, Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Olsztynie

najpotężniejszych i najbardziej strategicznych instrumentów rządu służących spełnianiu oczekiwań obywateli. Znaczenie zamówień publicznych jest jeszcze większe w czasach kryzysu i napiętych budżetów. Niedawne kryzysy (finansowy, pandemia, energetyczny) podkreśliły potrzebę wysokich umiejętności i uczciwości osób zajmujących się zamówieniami publicznymi, aby umożliwić organom rządowym terminowe i odpowiednie reagowanie na sytuacje kryzysowe oraz zaspokajanie potrzeb obywateli w zakresie niezbędnych towarów i usług. Ponadto profesjonalne zamówienia publicznie udowodniły swój potencjał w zakresie wspierania szerszych celów polityki i bycia siłą napędową trwałej odbudowy pokryzysowej. Znaczenie ogólnego doskonalenia umiejętności i kompetencji zawodowych pracowników zamówień publicznych, a także zwiększania potencjału instytucji zamawiających jest zatem podkreślane w wielu dokumentach strategicznych i stanowi jeden z trzech priorytetowych obszarów [Polityki zakupowej państwa](#).

Dla kogo ważna jest profesjonalizacja?

“Pracownicy i kierownictwo zajmujące się zamówieniami publicznymi powinni być doceniani i uznawani za swoją pracę. W tej dziedzinie wymagane są liczne kompetencje na wysokim poziomie, aby prawidłowo i skutecznie przeprowadzić proces zamówień. Wymaga to skupienia i zaangażowania pracowników, którzy muszą posiadać różnorodne kwalifikacje i pracować na różnych poziomach organizacyjnych instytucji publicznych”.

Ewa Ropka

Dyrektor, Centrum Zakupów dla Sądowicwa Instytucja Gospodarki Budżetowej, Kraków

To się Opłaca!

Dlaczego profesjonalizacja specjalistów ds. zamówień publicznych jest ważna?

Obywatele domagają się wysokiej jakości usług publicznych i efektywnego wykorzystania środków publicznych. Zamówienia publiczne należą do

Jest ważna dla obywateli. Usługi zamówień publicznych są niezbędne dla dobra publicznego - na przykład, drogi muszą być odpowiednio budowane i remontowane, szpitale muszą być zaopatrywane w leki i dobrze funkcjonujący sprzęt medyczny, itp. Niska wydajność lub znaczne rozbieżności w dostarczaniu usług publicznych niekorzystnie wpływają na społeczeństwo.

Jest ważna dla lokalnego rynku. Specjaliści zajmujący się zamówieniami publicznymi

stanowią pomost umożliwiający komunikowanie rynkowi potrzeb społeczeństwa i rządu. Posiadanie odpowiednich umiejętności komunikowania się w tym zakresie jest niezwykle istotne. Ponadto, specjaliści zajmujący się zamówieniami publicznymi mają potencjał do odgrywania roli katalizatora wzrostu sektora prywatnego (szczególnie MŚP) ponieważ znajdują się na pierwszej linii frontu we wdrażaniu polityki promującej wzrost rynku i innowację.

Jest ważna dla rządu, w tym dla poszczególnych instytucji zamawiających. Źle wydane środki publiczne i niska jakość usług publicznych obniżają zaufanie do rządu.

Jest ważna dla specjalistów zajmujących się zamówieniami publicznymi. Obecnie zamówienia publiczne nadal uznawane są za zadania administracyjne, które nie wymagają skomplikowanych umiejętności. 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 wielkiej uwagi i staranności w sposobie ich przyznawania i zarządzania nimi. Specjaliści zajmujący się zamówieniami publicznymi są przytłoczeni wieloma zadaniami, które wymagają specjalistycznej wiedzy i umiejętności z różnych dziedzin. Praca ta nie jest jednak dobrze płatna i atrakcyjna. Jednocześnie wzrasta jej znaczenie w domenie publicznej. Należy zatem docenić specjalistów zajmujących się zamówieniami publicznymi, a im samym należy zapewnić dodatkowe szkolenie i lepsze możliwości rozwoju kariery.

Role i Obowiązki



“Jedną z korzyści tego ćwiczenia jest to, że pomogło ono zrozumieć komórkom merytorycznym, że zamówienia publiczne to złożony i wymagający proces, który wymaga dogłębnej wiedzy na temat różnych procesów i procedur. To nie jest tylko jeden akt prawny, który musimy znać. To coś znacznie więcej”.

Monika Sarach

Kierownik, Sekcja Zamówień Publicznych,
Komenda Wojewódzka Policji, Gdańsk

“Zdecydowaliśmy się potraktować wdrożenie ProcurComp^{EU} jako ćwiczenie w zakresie rozwoju zawodowego. Proces ten uświadomił nam m.in. potrzebę lepszej współpracy pomiędzy działami, rozwoju kompetencji miękkich oraz znaczenie dalszego poszerzania naszych kompetencji zawodowych”.

Starszy Kapitan dr inż. **Bartłomiej Tatka**

Zastępca Naczelnika Wydziału (Wydział
Kwatermistrzowski), Komenda Miejska
Państwowej Straży Pożarnej w Krakowie

Jakie są korzyści profesjonalizacji?

Dla społeczeństwa – wyższy poziom umiejętności i uczciwości specjalistów ds. zamówień publicznych umożliwi im lepsze zrozumienie potrzeb obywateli i ich zaspokojenie.

Dla lokalnego rynku - wyższy poziom umiejętności specjalistów ds. zamówień publicznych umożliwi im wprowadzanie innowacji i rozwijanie rynku.

Dla rządu i instytucji zamawiających – oczekuje się, że wyższy poziom umiejętności kierowników i specjalistów ds. zamówień publicznych w sektorze publicznym doprowadzi do zmniejszenia kosztów administracyjnych zarówno dla instytucji rządowych, jak

i stających do przetargu, w tym niższych kosztów postępowań sądowych, i powinien prowadzić do ogólnie lepszych wyników zamówień pod względem wartości. Mówiąc dokładniej, profesjonalizacja może prowadzić do:

- Poprawy efektywności w prowadzeniu skomplikowanych procesów zakupowych, prowadzącej do szybszej i efektywniejszej obsługi kontraktów i zadań zakupowych.
- Poprawy jakości towarów i usług. Wybór wysokiej jakości dostawców i produktów oznacza lepszej jakości towary i usługi jakie otrzymują jednostki rządowe.
- Zwiększonej przejrzystości i odpowiedzialności za procesy zakupowe poprzez poprawę przestrzegania standardów etycznych i zgodności z przepisami.
- Znaczących oszczędności kosztów dla sektora publicznego w wyniku zabezpieczenia korzystnych warunków i wynegocjowania lepszych ofert.
- Zwiększonego zaufania publicznego. Profesjonalizacja może pomóc w budowaniu i utrzymaniu zaufania publicznego do zamówień rządowych, zapewniając ich skuteczną, etyczną i przejrzystą realizację.

Dla specjalistów zajmujących się zamówieniami publicznymi – proces profesjonalizacji zapewni większe uznanie oraz podniesie profil i postrzegany status zawodów związanych z zamówieniami publicznymi. Przełoży się to na tożsamość zawodową, wyższy prestiż, większą wiarygodność, lepsze możliwości rozwoju kariery i lepsze możliwości doksztalcania się.

Jakie narzędzia są dostępne w Polsce?

Polityka zakupowa państwa opisuje początkowe kroki profesjonalizacji zamówień publicznych w Polsce, które obejmują aktywne wykorzystanie ram [ProcurComp^{EU}](#), uznanego na arenie międzynarodowej standardu umiejętności i wiedzy osób pracujących przy

"ProcurComp^{EU} to uniwersalne narzędzie dla małych i dużych zamawiających. Dlaczego powinniśmy to wdrożyć? Ponieważ wszyscy mamy podobne wyzwania, niezależnie od wielkości instytucji zamawiających".

Starszy Kapitan dr inż. **Bartłomiej Tatka**
Zastępca Naczelnika Wydziału (Wydział Kwatermistrzowski), Komenda Miejska Państwowej Straży Pożarnej w Krakowie

zamówieniach publicznych. Ramy obejmują wszystkie aspekty prac związanych z zamówieniami, w tym umiejętności osobiste i międzyludzkie, lub „miękkie” oraz umiejętności i wiedzę techniczną, **a także pomagają instytucjom zamawiającym i specjalistom ds. zamówień publicznych określić, czego potrzebują, aby dobrze wykonywać swoją pracę,** identyfikować luki oraz wyznaczać cele w zakresie uczenia się

i rozwoju. ProcurComp^{EU} pomaga organizacjom budować zespoły ds. zamówień publicznych oraz kultywować kulturę i środowisko uczenia się. Przejście przez proces ProcurComp^{EU} **umożliwia specjalistom ds. zamówień publicznych zidentyfikowanie obszarów, w których mogą skorzystać z dodatkowego szkolenia w celu pogłębienia swoich umiejętności.** Może to być wykorzystane w celach podniesienia kwalifikacji w ich obecnej pracy lub doskonalenia swoich umiejętności na poczet przyszłych stanowisk. Zestaw narzędzi oferowanych przez ProcurComp^{EU} składa się z **trzech podstawowych komponentów:**

- [Matryca Kompetencji](#) określa umiejętności i kompetencje, które pracownicy ds. zamówień publicznych powinni posiadać w zależności od roli, jaką pełnią.
- [Kwestionariusz Samooceny](#) ma zastosowanie dla specjalistów ds. zamówień publicznych i organizacji w celu oceny ich poziomu biegłości i dojrzałości organizacyjnej.
- Ogólny Program Szkoleniowy można wykorzystać jako bazę do stworzenia bardziej szczegółowych programów szkoleniowych.

Wytyczne dla ProcurComp^{EU}

Aby ułatwić wprowadzenie ProcurComp^{EU} w Polsce, opracowano zestaw **wytycznych** zawierających szczegółowe informacje na temat głównych aspektów, które należy wziąć pod uwagę na każdym etapie procesu.

"Wytyczne są trafne i konkretne. Upewniły mnie w dobrze przyjętej drodze działania. Moim zdaniem, jak na potrzeby administracji są bardzo dobre".

Bartłomiej Szpilarski
Naczelnik Wydziału, Wydział Zamówień Publicznych, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

W szczególności, wytyczne rozszerzają szczegółowo następujące kwestie:

- **Instrukcje krok po kroku**, plan działania dotyczący wdrożenia ProcurComp^{EU} w centralnych i lokalnych instytucjach zamawiających;

- Jasny i zwięzły przegląd procesu, w tym kroki, które można podjąć, aby uprościć ten proces w **mniejszych instytucjach zamawiających**;
- Szczegółowe **instrukcje** dotyczące korzystania z Matrycy Kompetencji i Kwestionariusza Samooceny;
- Wytyczne dotyczące **identyfikowania i eliminowania** luk kompetencyjnych w celu wspierania profesjonalnego rozwoju specjalistów i ich potrzeb szkoleniowych;
- Zalecenia dotyczące **zarządzania komunikacją** za pomocą przykładowych ulotek z Pytaniami i Odpowiedziami, które ułatwiają komunikację z pracownikami.
- **Dodatkowe przykłady** profili stanowisk i docelowych poziomów biegłości, w których zamówienia publiczne stanowią tylko część pracy.

Jakie są doświadczenia i wnioski wyciągnięte od liderów?

Odnotowano następujące **kluczowe aspekty** pomyślnego wdrożenia ProcurComp^{EU}:

- ✓ Narzędzie można dostosować do potrzeb każdej organizacji.
- ✓ **Zaangażowanie i wsparcie kierownictwa** na etapie początkowym i w czasie całego procesu ma kluczowe znaczenie.

“Nasze przesłanie dla instytucji zamawiających jest takie, że wdrożenie ProcurComp^{EU} w Polsce jest tego warte. To ważny krok w kierunku zapewnienia, że profesja zamówień publicznych jest rozpoznawana i doceniana. Aby wszystko się udało, kierownictwo i personel zajmujący się zamówieniami publicznymi muszą się spotkać i współpracować. Ostatecznie ta współpraca ma wartość dla wszystkich. Bez zaangażowania ekspertów ds. zamówień publicznych z instytucji publicznych nic się nie wydarzy”.

Anna Krasińska
Kierownik Sekcji ds. Zamówień Publicznych i Organizacji, Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Olsztynie

✓ **Komunikacja i odpowiednie planowanie** są kluczem do sukcesu przy wdrażaniu ProcurComp^{EU}.

✓ **Komunikacja** jest istotna dla wyjaśnienia celu ProcurComp^{EU} – tak, aby był postrzegany jako narzędzie do podnoszenia statusu specjalistów ds. zamówień publicznych i ich rozwoju zawodowego.

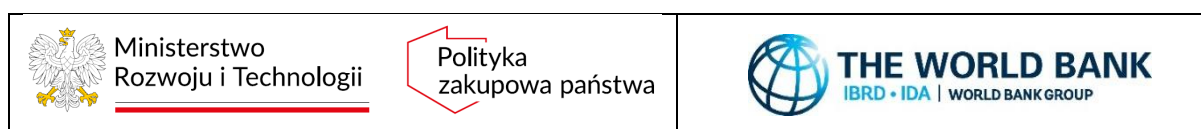
✓ Ważna jest **współpraca i komunikacja na wszystkich szczeblach organizacji**, w tym wzajemne wspieranie się i bliska koordynacja oraz wsparcie dla kolegów pracujących w pozostałych jednostkach merytorycznych, którzy

są zaangażowani w proces zamówień publicznych.

- ✓ Ewentualne wyznaczenie **koordynatora/ów**, aby pomóc w sprawniejszym przeprowadzeniu procesu wdrażania.
- ✓ Tworzenie **kultury ciągłego doskonalenia się**, w której pracownikom oferuje się możliwość rozwoju i doskonalenia zgodnie z ich własnymi celami zawodowymi.

W przypadku pytań lub potrzeby uzyskania dodatkowych informacji prosimy o kontakt z: **Ministerstwem Rozwoju i Technologii, Departamentem Prawa Gospodarczego i Analiz**
telefon: 22 411 93 84, e-mail: SekretariatDPG@mrit.gov.pl

Niniejsza broszura komunikacyjna oraz wytyczne ProcurComp^{EU} zostały przygotowane 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)



Załącznik 3 Lista przedstawicieli instytucji zamawiających, którzy wzięli udział w grupach fokusowych online (22-23 listopada 2023 r.)

1. Ministerstwo Rozwoju i Technologii (Warszawa)

Sylwia Kościelniak, Naczelnik Wydziału Zamówień Publicznych, Biuro Dyrektora Generalnego

2. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów (Warszawa)

Tomasz Milewski, Dyrektor, Biuro Dyrektora Generalnego
Bartłomiej Szpilarski, Naczelnik Wydziału Zamówień Publicznych, Biuro Dyrektora Generalnego
Iwona Świątnicka, Radca, Wydział Zamówień Publicznych

3. Centrum Obsługi Administracji Rządowej (Warszawa)

Beata Ratuska, Naczelnik Wydziału Inwestycji i Przetargów

4. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (Warszawa)

Tomasz Konieczny, Zastępca Dyrektora, Biuro Dyrektora Generalnego
Agnieszka Dubaj-Presia, Naczelnik Wydziału Zamówień Publicznych, Biuro Dyrektora Generalnego

5. Izba Administracji Skarbowej w Białymstoku (Białystok)

Agnieszka Wyszynska, Kierownik Działu, Dział Zamówień Publicznych
Marcin Oleksiewicz, Starszy specjalista, Dział Zamówień Publicznych

6. Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad (Warszawa)

Ewa Stankiewicz, Zastępca Dyrektora, Departament Prawny i Zamówień Publicznych
Łukasz Potyrało, Naczelnik Wydziału Rekrutacji i Rozwoju Zawodowego
Marcin Czełuśniak, Naczelnik Wydziału Postępowań Przetargowych
Maciej Łaciński, Naczelnik Wydziału Zamówień Publicznych
Agnieszka Lipska, Główny specjalista, Wydział Zamówień Publicznych

7. Zakład Ubezpieczeń Społecznych (Warszawa)

Tomasz Dziedzic, Dyrektor, Departament Zamówień Publicznych
Renata Olszewska, Naczelnik Wydziału, Departament Zamówień Publicznych

8. Ministerstwo Finansów (Warszawa)

Beata Kruszyńska, Zastępca Dyrektora, Biuro Administracyjne
Ryszard Jakubowski, Główny specjalista, Wydział Zamówień Publicznych, Biuro Administracyjne

9. Centrum Zakupów dla Sądownictwa Instytucja Gospodarki Budżetowej (Kraków)

Ewa Ropka, Zastępca Dyrektora Centrum Zakupów dla Sądownictwa
Ewelina Mazur, Kierownik Wydziału Zamówień Publicznych
Wojciech Kowalski, Kierownik Wydziału Kontroli i Realizacji Umów

10. Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Olsztynie (Olsztyn)

Anna Krasińska, Naczelnik Sekcji ds. Zamówień Publicznych i Organizacji

11. Komenda Wojewódzka Państwowej Straży Pożarnej w Lublinie (Lublin)

Michał Wawrzekiewicz, Specjalista ds. Zamówień Publicznych, Wydział Logistyki

12. Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach (Kielce)

Agnieszka Kupis, Dyrektor, Biuro Administracyjno-Gospodarcze

Wojciech Żelazny, Inspektor wojewódzki

13. Powiatowa Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Mielcu (Mielec)

Ewa Ruman, Główny Księgowy

Ewa Woskowicz, Starszy specjalista, Sekcja Administracyjna

Załącznik 4 Kim są podmioty biorące udział w pilotażach?

Centrum Zakupów dla Sądownictwa Instytucja Gospodarki Budżetowej (CZdS IGB)

Podstawowe informacje

Podstawowym zakresem działalności Instytucji jest przygotowywanie, prowadzenie postępowań o udzielenie zamówienia publicznego, o zawarcie umowy ramowej, ustanowienie dynamicznego systemu zakupów oraz nadzór nad zawartymi umowami, umowami ramowymi lub dynamicznym systemem zakupów, udzielanymi przez Sąd Apelacyjny w Krakowie jako Zamawiającego określonego przez Ministra Sprawiedliwości w zarządzeniu z dnia 2 czerwca 2021 r. w sprawie wyznaczenia centralnego zamawiającego do przeprowadzania postępowań o udzielenie zamówienia lub udzielania zamówień dla jednostek organizacyjnych podległych lub nadzorowanych przez Ministra Sprawiedliwości oraz organizacji realizacji dostaw i usług w sądownictwie powszechnym oraz innych dedykowanych zarządzeń.

Struktura organizacyjna

W skład struktury organizacyjnej podmiotu wchodzi:

1. Dyrektor;
2. Sekretariat;
3. Wydział Zamówień Publicznych;
4. Wydział Kontroli i Realizacji Umów;
5. Telefoniczne Biuro Obsługi Interesanta;
6. Wydział Administracyjno-Gospodarczy i Ośrodków Wypoczynkowych;
7. Wydział Finansowo Księgowy;
8. Wydział Kadrowo-Płacowy;
9. Wydział Prawny.

Szczegóły dotyczące zadań poszczególnych wydziałów są dostępne na stronie internetowej podmiotu: <https://czdsigb.gov.pl/struktura-organizacyjna>

Zamówienia publiczne i personel ds. zamówień

CZdS IGB posiada dwa zespoły odpowiedzialne za procesy zakupowe: 1) Wydział Zamówień Publicznych (11 osób), który odpowiada za przygotowywanie i przeprowadzanie postępowań o udzielenie zamówienia publicznego lub prowadzonych w celu zawarcia umowy ramowej lub ustanowienia dynamicznego systemu zakupów na rzecz sądów powszechnych lub innych jednostek podległych lub nadzorowanych przez Ministra Sprawiedliwości; 2) Wydział Kontroli i Realizacji Umów (16 osób), który odpowiada głównie za nadzór nad procesem wdrażania i realizacji umów zawartych w wyniku przeprowadzonych postępowań przetargowych. Oba zespoły współpracują z Wydziałem Prawnym.

Prowadzone zamówienia publiczne dotyczą głównie dostaw. Drugą grupą zamówień są usługi. Pod względem wartości zamówień prowadzone są głównie zamówienia o wartości równej lub przekraczającej progi unijne (ok. 15-23 rocznie pełniąc funkcję centralnego zamawiającego oraz kilkadziesiąt postępowań wykonawczych o zawarcie umowy ramowej lub ustanowienie dynamicznego systemu zakupów). Jednocześnie każdego roku nadzorowanych jest dziesiątki umów centralnych.

Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Olsztynie (WSSE w Olsztynie)

Podstawowe informacje

Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Olsztynie to organ zespolonej administracji rządowej w województwie warmińsko-mazurskim. Realizuje zadania Państwowej Inspekcji Sanitarnej w zakresie ochrony zdrowia publicznego. Jest organem pomocniczym Warmińsko-Mazurskiego Państwowego Inspektora Sanitarnego.

Do podstawowych celów Wojewódzkiej Stacji należą:

1. ochrona zdrowia ludzkiego przed niekorzystnym wpływem szkodliwości i uciążliwości środowisk;
2. zapobieganie powstawaniu chorób, w tym chorób zakaźnych i zawodowych;
3. kształtowanie odpowiednich postaw i zachowań zdrowotnych.

Struktura organizacyjna

W skład WSSE w Olsztynie wchodzi następujące komórki organizacyjne i samodzielne stanowiska pracy:

1. Dział Nadzoru;
2. Oddział Promocji Zdrowia i Oświaty Zdrowotnej;
3. Główny Specjalista do Spraw Systemu Jakości;
4. Laboratorium Badań Epidemiologiczno-Klinicznych;
5. Laboratorium Badań Środowiskowych i Żywności;
6. Laboratorium w Elblągu;
7. Dział Ekonomiczno-Administracyjny;
8. Oddział organizacyjny;
9. Sekcja Informatyki;
10. Stanowisko Pracy Głównego Księgowego;
11. Stanowisko Pracy do Spraw Bezpieczeństwa i Higieny Pracy;
12. Stanowisko Pracy do Spraw Obrony Cywilnej;
13. Stanowisko Pracy do Spraw Ochrony Informacji Niejawnych;
14. Stanowisko Pracy do Spraw Ochrony Przeciwpożarowej;
15. Stanowisko Pracy Audytora Wewnętrznego;
16. Stanowisko Pracy Radcy Prawnego;
17. Stanowisko Pracy Inspektora Ochrony Danych.

Pełny wykaz zadań WSSE w Olsztynie, szczegóły dotyczące struktury organizacyjnej oraz zadań poszczególnych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy znajdują się w Regulaminie organizacyjnym zamieszczonym na stronie internetowej podmiotu: <https://www.gov.pl/web/wsse-olsztyn/regulamin-organizacyjny-i-statut>

Zamówienia publiczne i personel ds. zamówień

Sekcja ds. zamówień publicznych zatrudnia 4 osoby. Na potrzeby zakupów zespół współpracuje z około 10 pracownikami działów merytorycznych.

Zespół ds. zamówień publicznych odpowiada za większość etapów procesu zakupowego w instytucji: zbiera informacje o potrzebach zakupowych z działów merytorycznych,

organizuje postępowania, nadzoruje realizację zamówień (dotyczy dostaw), nalicza kary, weryfikuje wszystkie faktury (badając zgodność z zapisami zawartych umów) oraz przygotowuje sprawozdania z realizacji zamówień i sprawozdania dla Urzędu Zamówień Publicznych.

Prowadzone zamówienia publiczne obejmują głównie dostawy. Drugą grupą zamówień są usługi. Zamówienia na roboty budowlane i zamówienia kompleksowe należą do rzadkości. Rocznie podmiot udziela maksymalnie do 20 zamówień powyżej i około 150-200 poniżej progu. Zakupy są raczej powtarzalne, ale zespół ds. zamówień co roku sprawdza rynek i aktualizuje opisy zamówień, aby lepiej dostosowywać je do pojawiających się rozwiązań.

Załącznik 5 Wykaz pytań służących do zbierania informacji zwrotnych na temat wytycznych i doświadczeń związanych z wdrażaniem ProcurComp^{EU} (wnioski)

1. Ile pracy wykonali Państwo do tej pory w zakresie wdrożenia ProcurComp^{EU} zgodnie z Polityką zakupową państwa?
2. Jaki etap Państwo osiągnęli?
3. Co do tej pory okazało się dla Państwa pomocne?
4. Jakie są główne trudności, które Państwo napotkali?
5. Jakie główne bariery powstrzymywały Państwa do tej pory przed wdrożeniem kolejnego etapu ProcurComp^{EU}?
6. Co byłoby pomocne przy wdrażaniu ProcurComp^{EU}?
7. Jak wyglądał proces wdrażania ProcurComp^{EU} w Państwa instytucji - tj. kto zainicjował i kto kierował procesem, w jaki sposób był on zorganizowany, ile i jakie zespoły/działy/osoby były zaangażowane w proces wdrażania ProcurComp^{EU} (grupa docelowa przedsięwzięcia)? Czy konieczna była zmiana przepisów wewnętrznych w Państwa organizacji? Jeśli tak, prosimy o podanie szczegółów dotyczących wymaganych zmian (co zostało zmienione, dlaczego i w jaki sposób)? Jak oceniane są te zmiany?
8. Jakie problemy wewnętrzne napotkali Państwo podczas wdrażania ProcurComp^{EU} (np. dostosowanie dokumentów, zaangażowanie kierownictwa/pracowników (w tym pracowników z innych działów)) i jak je rozwiązano?
9. Jak przebiegał proces komunikacji w instytucji/między uczestnikami w związku z wdrożeniem ProcurComp^{EU}? Jakie działania komunikacyjne zostały podjęte?
10. Jakie działania zostały podjęte na poszczególnych etapach ProcurComp^{EU}?
11. W jaki sposób dostosowano narzędzia ProcurComp^{EU}? Czy korzystali Państwo z porad/pomocy innych organizacji/ekspertów przy wdrażaniu ProcurComp^{EU}? Jeśli tak, prosimy o podanie szczegółów - z kim się Państwo kontaktowali i w jakiej sprawie potrzebowali Państwo ich pomocy/porady?
12. Czy jest jakiś inny rodzaj wsparcia, którego organizacje potrzebują, aby pomyślnie wdrożyć ProcurComp^{EU}?
13. Jakie są główne wnioski z wdrożenia ProcurComp^{EU}?
14. Co zadecydowało o sukcesie przedsięwzięcia? [*jeśli informacje zwrotne na temat doświadczeń są pozytywne*]
15. Jak oceniane jest przedsięwzięcie? Jakie są korzyści z wdrożenia ProcurComp^{EU} (dla organizacji/kierownika działu zamówień publicznych/pracowników zajmujących się zamówieniami publicznymi)?
16. Czy jest jakaś rada, której udzieliliby Państwo innym organizacjom wdrażającym ProcurComp^{EU}, w oparciu o swoje doświadczenia, w zakresie:
 - a) Określenia, do których pracowników powinny mieć zastosowanie ramy ProcurComp^{EU}?
 - b) Zarządzania komunikacją z pracownikami i kierownictwem?
 - c) Dostosowania matrycy kompetencji ProcurComp^{EU}?
 - d) Pisania opisów stanowisk i profili kompetencji?
 - e) Przeprowadzenia samooceny?
 - f) Zbierania wyników i ustalania priorytetów oraz planów szkoleniowych?
 - g) Inne?

Załącznik 6 Lista uczestników warsztatów upowszechniających wytyczne ProcurComp^{EU} i wymianę doświadczeń (24 maja 2024 r.)

1. Ministerstwo Rozwoju i Technologii (Warszawa)

Przemysław Grosfeld, Zastępca Dyrektora, Departament Doskonalenia Regulacji Gospodarczych

Łukasz Malinowski, Główny specjalista, Wydział Prawa Zamówień Publicznych, Departament Doskonalenia Regulacji Gospodarczych

Sylwia Kościelniak, Naczelnik Wydziału Zamówień Publicznych, Biuro Dyrektora Generalnego

Katarzyna Gruszczyńska, Główny specjalista, Wydział Zamówień Publicznych, Biuro Dyrektora Generalnego

2. Urząd Zamówień Publicznych (Warszawa)

Anita Wichniak-Olczak, Dyrektor, Departament Informacji Edukacji i Analiz Systemowych
Wojciech Michalski, Zastępca Dyrektora, Departament Informacji Edukacji i Analiz Systemowych

Marcin Skowron, Radca Generalny, Departament unii Europejskiej i Współpracy Międzynarodowej

3. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów (Warszawa)

Bartłomiej Szpilarski, Naczelnik Wydziału Zamówień Publicznych, Biuro Dyrektora Generalnego

4. Centrum Zakupów dla Sądownictwa Instytucja Gospodarki Budżetowej (Kraków)

Ewa Ropka, Dyrektor Centrum Zakupów dla Sądownictwa

5. Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Olsztynie (Olsztyn)

Anna Krasińska, Kierownik Sekcji ds. Zamówień Publicznych i Organizacji

Aneta Szczepińska, Starszy specjalista, Sekcja ds. Zamówień Publicznych i Organizacji

6. Komenda Miejska Państwowej Straży Pożarnej w Krakowie (Kraków)

Starszy kapitan dr inż. Bartłomiej Tatka, Zastępca Naczelnika Wydziału (Wydział Kwatermistrzowski)

7. Ministerstwo Finansów (Warszawa)

Ryszard Gajewski, Naczelnik Wydziału Realizacji Postępowań o Zamówienie Publiczne, Biuro Zamówień Publicznych i Obiegu Dokumentów

8. Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji (Warszawa)

Michał Rakowski, Naczelnik Wydziału Zamówień Publicznych, Biuro Finansowe

9. Główny Inspektorat Transportu Drogowego (Warszawa)

Anna Nyrek-Koczkodaj, Naczelnik Wydziału Zamówień Publicznych

10. Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad (Warszawa)

Ewa Stankiewicz, Zastępca Dyrektora, Departament Prawny i Zamówień Publicznych

11. Ministerstwo Cyfryzacji (Warszawa)

Marek Siołkowski, Zastępca Dyrektora, Biuro Administracyjne

Piotr Banasiak, Naczelnik Wydziału Zamówień Publicznych, Biuro Administracyjne