



Kluczowe aspekty europejskich ram kompetencji ProcurComp^{UE} - narzędzia o oddziaływaniu strategicznym, operacyjnym, indywidualnym

05.12.2025 r.

Matylda Grzybowska

Istota i przeznaczenie

- pozwala „zmapować” funkcjonowanie organizacji w procesie zakupowym  bardziej efektywne zarządzanie;
- pozwala na wieloaspektowe zarządzanie – organizacją, procesami w niej zachodzącymi; realizacją celów operacyjnych, strategicznych;
- **stymulator rozwoju – ułatwia odpowiedź na pytania:**

gdzie jesteśmy? gdzie chcemy być? co chcemy osiągnąć?

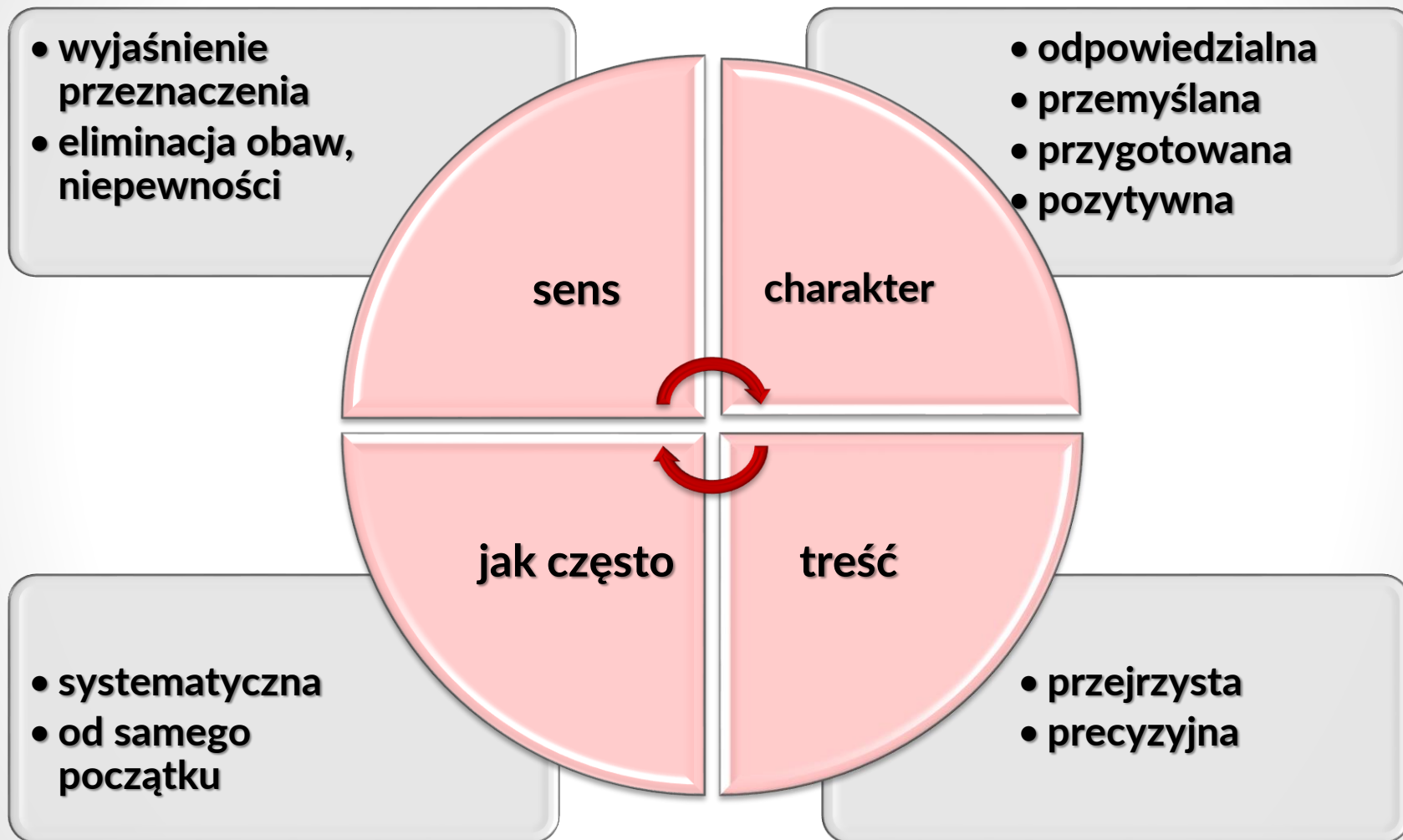
Istota i przeznaczenie (2)

- ułatwia zidentyfikować i zrozumieć, jakie kompetencje i kwalifikacje są potrzebne i niezbędne do funkcjonowania w procesie zakupowym - pozwala określić ich poziom;
- pomaga wyznaczyć ścieżki wzmacniania kompetencji;
- **pomaga zmienić sposób myślenia na temat zamówień publicznych** (odejście od schematycznego myślenia o zamówieniach publicznych jako wyłącznie formalności i procedurze);
- **pozwała zrozumieć strategiczną dla organizacji rolę osób zajmujących się zamówieniami;**

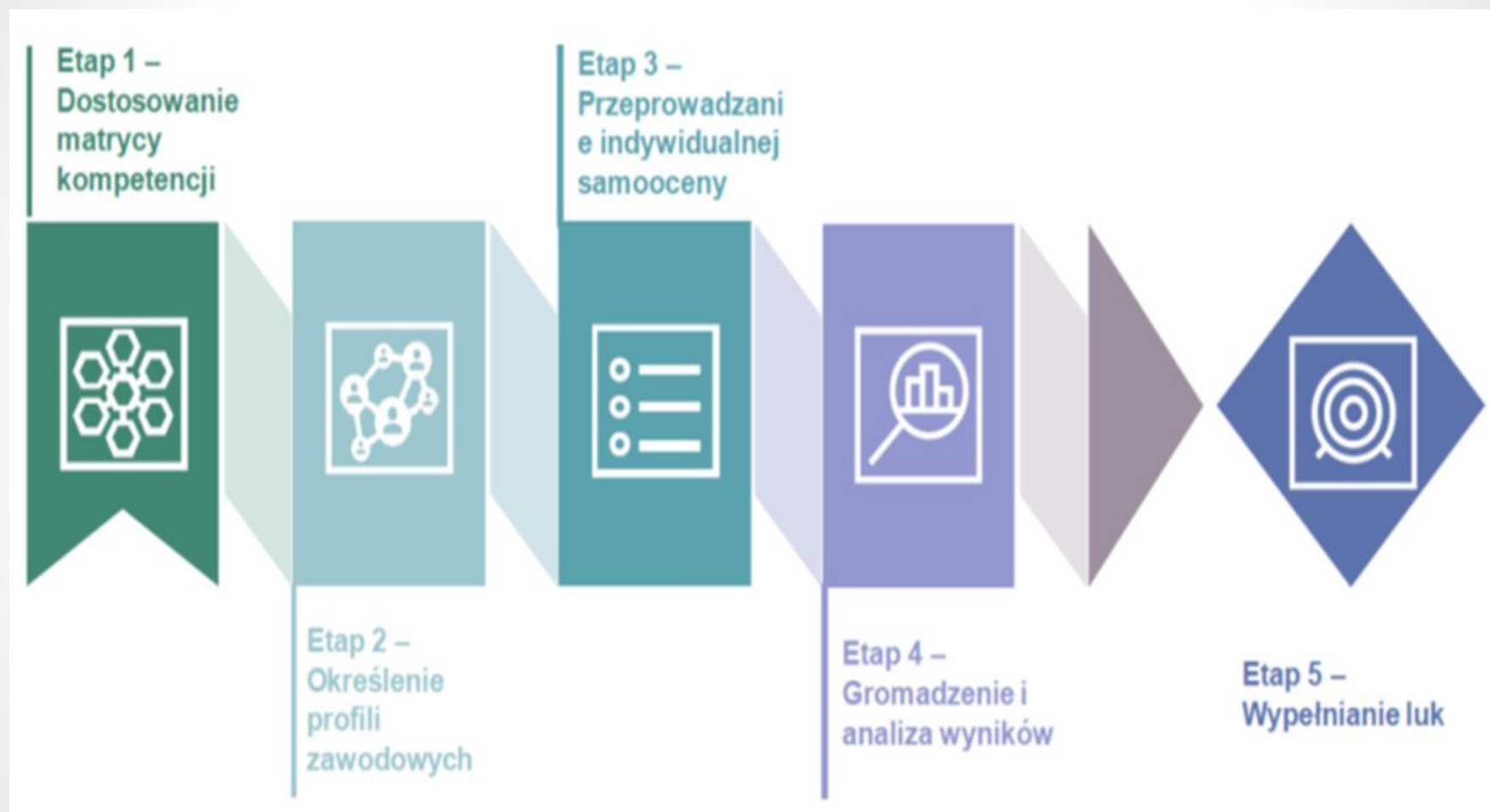
Istota i przeznaczenie (3)

- pomaga **zoptymalizować** działania związane z zamówieniami, **zwiększyć ich skuteczność, efektywność**;
- **wpływa na wzrost konkurencyjności zamówień**:
 - ➡ bardziej świadome działania zamawiającego;
 - ➡ bardziej rynkowe (adekwatne) warunki zamówienia;
 - ➡ więcej ofert, oferty lepsze jakościowo;
- w efekcie – pomaga udzielać odpowiedzialnych i zrównoważonych zamówień, zamówień nakierowanych na rozwój gospodarczy i innowacyjność; lepiej inwestować.

KOMUNIKACJA



ETAPY



Faza przygotowawcza (ETAP 0)

- zapoznanie się z wytycznymi, opisem narzędzi, celami;
- dookreślenie grupy/ grup docelowych;
- **zaprojektowanie i zaplanowanie wdrożenia** poszczególnych etapów – plan wdrożenia, harmonogram, test samooceny, wyznaczenie kierownika projektu/ zespołu wdrożeniowego;
- **przygotowanie planu komunikacji;**
- **organizacja pierwszych akcji informacyjnych, spotkań;**
- opracowanie pierwszego katalogu pytań i odpowiedzi, poznanie oczekiwań;
- **poznanie oczekiwań pracowników**

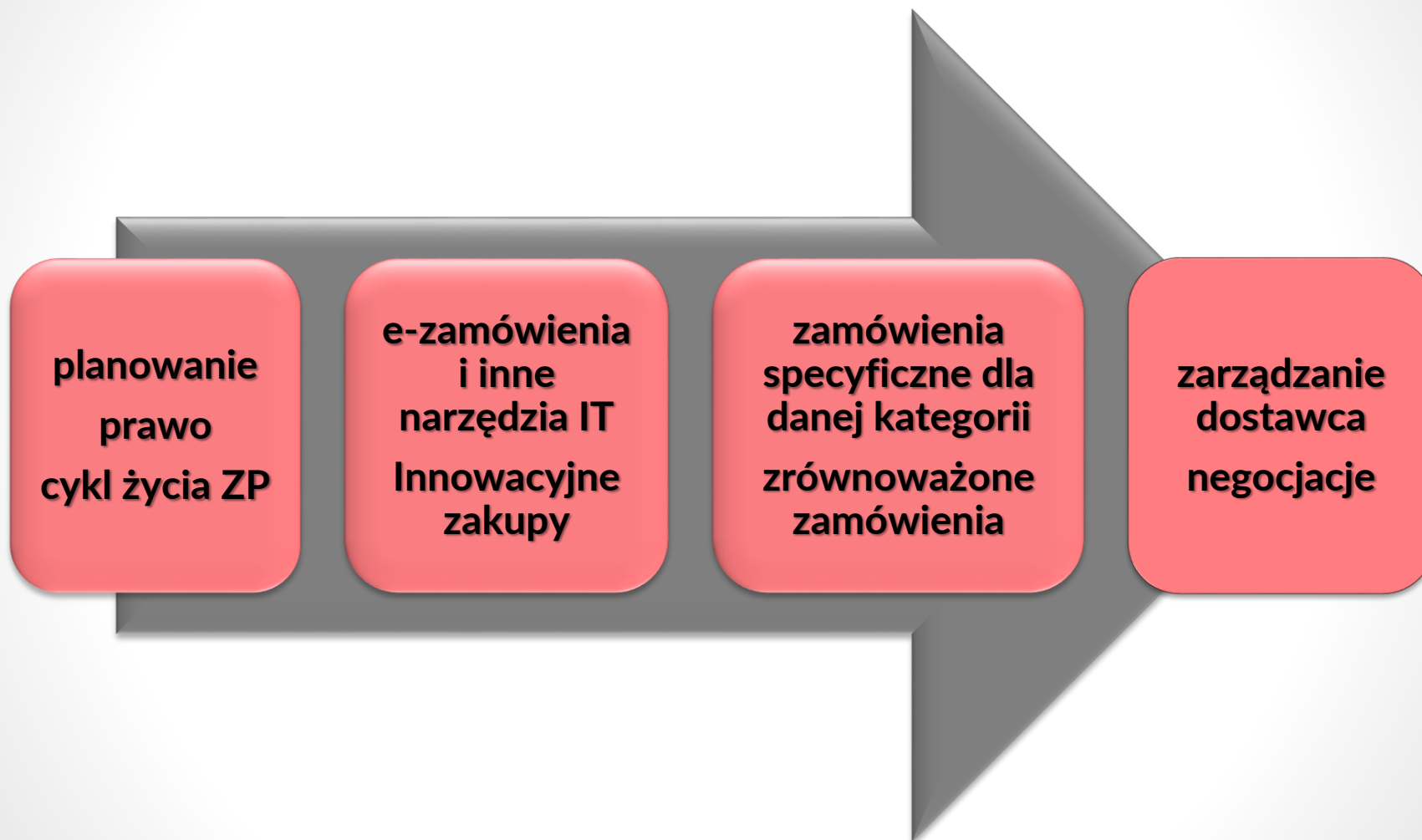
Matryca kompetencji



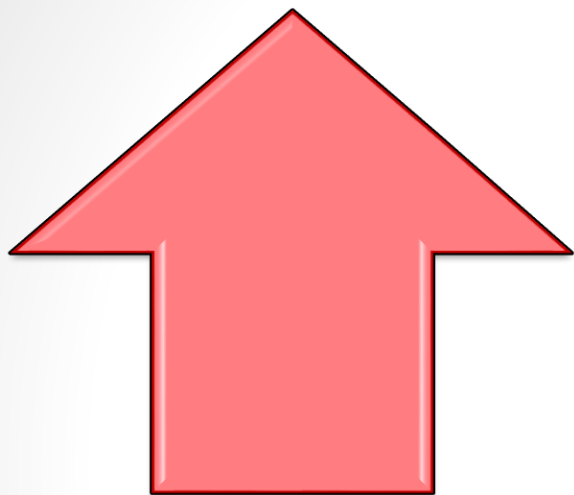
struktura matrycy kompetencji

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

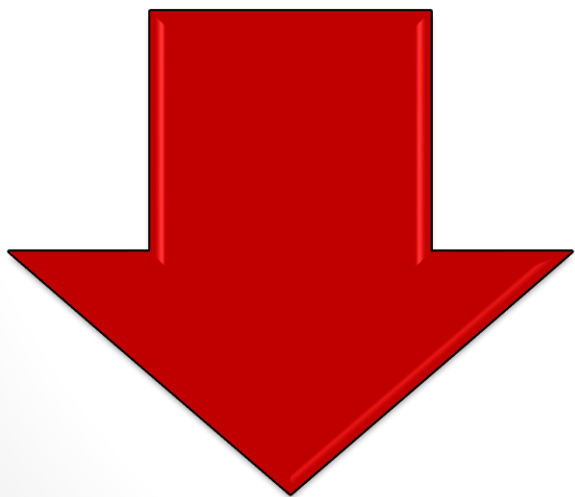
Kompetencje specyficzne dla ZP - horyzontalne



Kompetencje specyficzne dla ZP – przed i po udzieleniu zamówieniu



zarządzanie umowami
certyfikacja i płatność
rozwiązywanie konfliktów



ocena potrzeb
analiza i zaangażowanie rynkowe
strategia udzielania zamówień publicznych
specyfikacje techniczne
dokumentacja przetargowa
ocena ofert

Kompetencje miękkie

osobiste

- zdolności dostosowawcze (zarządzanie zmianą/ rozwój)
- komunikacja
- myślenie analityczne i krytyczne
- etyka i przestrzeganie przepisów

międzyludzkie

- współpraca
- zarządzanie relacjami i interesariuszami
- zarządzanie zespołem i przywództwo

wyniki

- świadomość organizacyjna
- ukierunkowanie na wyniki
- zarządzanie projektem
- zarządzanie wynikiem i kontrolą

OPIS KOMPETENCJI Z POZIOMAMI BIEGŁOŚCI

Kompetencja 26: Zarządzanie zespołem i przywództwo

Opis kompetencji:

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

Wiedza na temat:

kluczowych pojęć i metod zarządzania zespołem

OPIS KOMPETENCJI Z POZIOMAMI BIEGŁOŚCI (2)

Kompetencja 26: Zarządzanie zespołem i przywództwo

Poziom podstawowy

Zdolność do:

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

Poziom średnio zaawansowany

Zdolność do:

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

OPIS KOMPETENCJI Z POZIOMAMI BIEGŁOŚCI (3)

Kompetencja 26: Zarządzanie zespołem i przywództwo

Poziom zaawansowany

Zdolność do:

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

Poziom ekspercki

Zdolność do:

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

PROFILOWANIE ZAWODOWE



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

PROFILOWANIE ZAWODOWE (2)

➤ **przykładowe profile zawodowe w ProcurComp^{EU}:**

- asystent ds. zamówień publicznych;
- samodzielny nabywca publiczny;
- specjalista ds. zamówień publicznych;
- specjalista ds. danej kategorii;
- kierownik ds. umów;
- kierownik działu

➤ **inne przykłady profili zawodowych:**

- doradca ds. zamówień publicznych, doradca ds. systemu zamówień; doradca prawny
- klient zamówień;
- technik ds. zamówień publicznych
- agent dokonujący zakupu

Opis profilu zawodowego na przykładzie kierownika działu

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

- ☐ zadaniem jest **prowadzenie nadzoru** nad specjalistami ds. zamówień publicznych w ramach organizacji, aby realizowali oni swoje cele;
- ☐ 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 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**

Opis profilu zawodowego na przykładzie kierownika działu

- ❑ musi często **reprezentować** swoją organizację, w związku z czym **musi posiadać doskonałe umiejętności komunikacyjne i negocjacyjne**;
- ❑ odpowiada za budżet działu, w związku z czym musi zapewnić w **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**;
- ❑ musi mieć **umiejętności analitycznego i krytycznego myślenia** oraz **stymulować proces zmian** dzięki **zdolności adaptacji** specyfiki jego dziedziny z etapami procesu zakupowego

Przykład wybranych kompetencji dla wybranych profili zawodowych z docelowym poziomem biegłości

Grupa	Kompetencje	Specjalista ds. zamówień	Specjalista ds. danej kategorii	Kierownik ds. umów	Kierownik działu
Horyzontalne	planowanie	1	2	2	3
	cykl życia	3	3	2	3
	zrównoważone zamówienia	2	3	2	3
	prawo	1	1	2	4
Osobiste	zdolności dostosowawcze	1	2	2	3
	myślenie analityczne i krytyczne	2	2	3	4
	komunikacja	2	1	3	3

Analiza i gromadzenie wyników

- analiza wyników na poziomie: indywidualnym, profili zawodowych, zespołu lub organizacji (bachmark samooceny);
- omówienie wyników samoceny i wniosków z analizy z pracownikami;
- umożliwia określenie dojrzałości organizacji i jej kompetencji jako całości;
- pozwala zidentyfikować mocne strony oraz obszary wymagające rozwoju, budowania zdolności, wypełniania brakujących kompetencji/ niwelowania braków (luk);

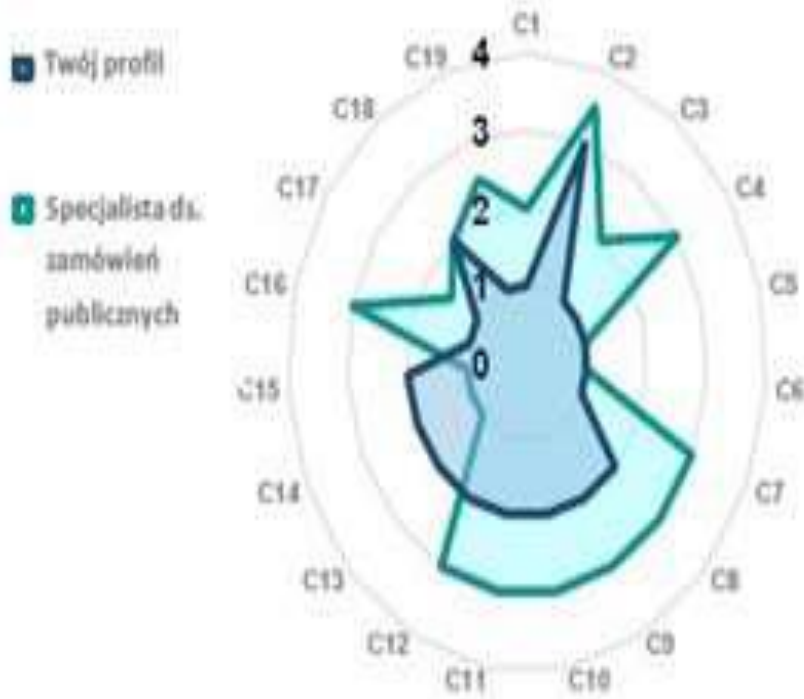
Analiza i gromadzenie wyników (2)

- podstawa do opracowania planu szkoleniowego, określenia celu i kierunków rozwoju, ścieżek kariery, podnoszenia kompetencji;
- podstawa dla strategii zarządzania profesjonalizacją, lukami kompetencyjnymi;
- pozwala na zagregowanie danych o brakach kompetencyjnych

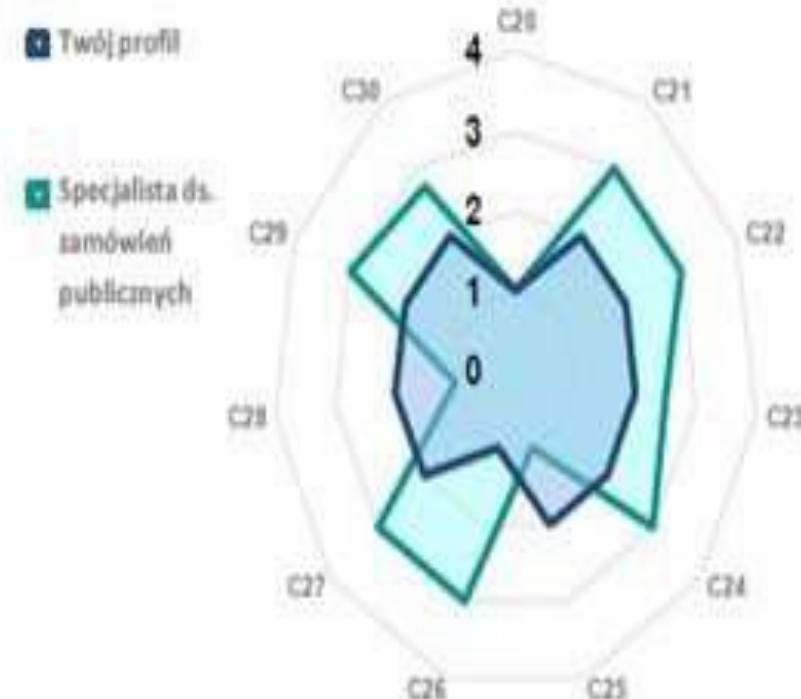
zagregowane dane o brakach  Prezes UZP
przekazanie

Przykład wyników oceny indywidualnej profil zawodowy: specjalista ds. zamówień publicznych

Kompetencje specyficzne dla zamówień



Kompetencje miękkie

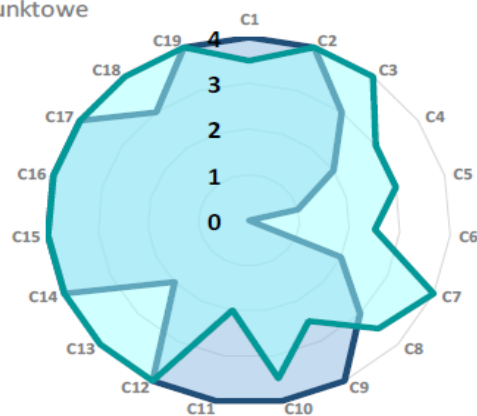


Przykład wyników oceny organizacji

Kompetencje specyficzne dla zamówień

Maksymalne oceny punktowe

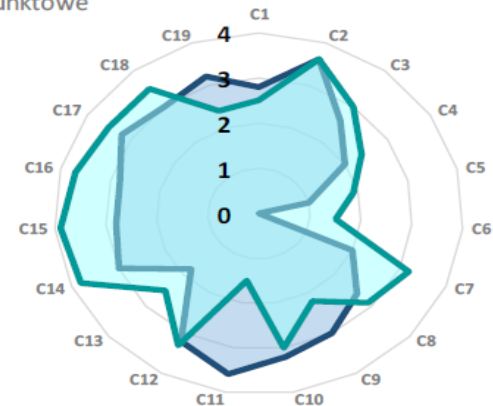
- Maksymalny poziom docelowy
- Maks.



Kompetencje specyficzne dla zamówień

Średnie oceny punktowe

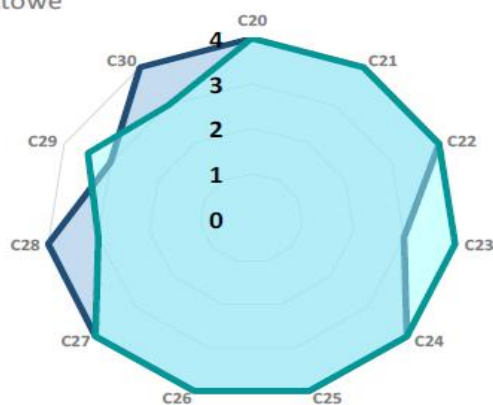
- Średni poziom docelowy
- Średnia



Kompetencje miękkie

Średnie oceny punktowe

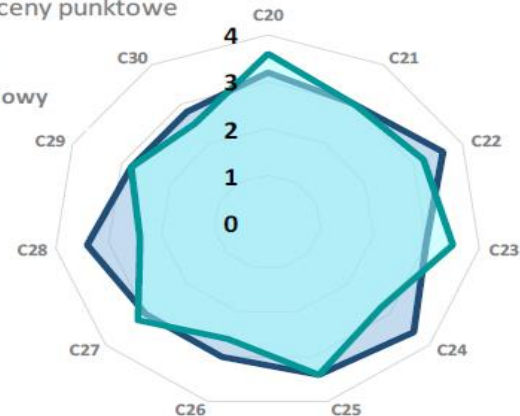
- Średni poziom docelowy
- Średnia



Kompetencje miękkie

Maksymalne oceny punktowe

- Maksymalny poziom docelowy
- Maks.



Wypełnianie luk

- **identyfikacja celów i kierunków rozwoju** (indywidualnego, dla danych profili zawodowych, organizacji);
- **opracowanie planu szkoleń** – rodzaj i tematyka szkoleń, metody szkolenia, spodziewane wyniki nauki
wzorcowy program nauczania: *ProcurCompEU – Europejskie ramy kompetencji dla specjalistów ds. zamówień publicznych*
- **opracowanie planu wypełniania luk** – perspektywa, środki (ww. plan szkoleń, rekrutacja nowych specjalistów, angaż zewnętrznych ekspertów, współpraca z innymi zamawiającymi, poprzez np.: wymianę wiedzy i dobrych praktyk, wspólne udzielanie zamówień)
- **przygotowanie budżetu dla planowanych działań**

Źródła opracowania:

- ❑ ProcurCompEU. Europejskie ramy kompetencji dla specjalistów ds. zamówień publicznych
https://commission.europa.eu/funding-tenders/tools-public-buyers/professionalisation-public-buyers/procurcompeu-european-competency-framework-public-procurement-professionals_pl (dostęp: 27.11.2025 r.)
- ❑ Zrewidowane wytyczne dla instytucji zamawiających dotyczące wprowadzenia ProcurCompEU (Załącznik nr 1) – opracowanie Zespół Banku Światowego w ramach projektu mającego na celu wsparcie Ministerstwa Rozwoju i Technologii w obszarze realizacji trzech celów: zwiększenie zakresu zielonych zamówień publicznych, zwiększenie udziału MŚP w zamówieniach publicznych i profesjonalizacja zamówień publicznych

Dziękuję za uwagę