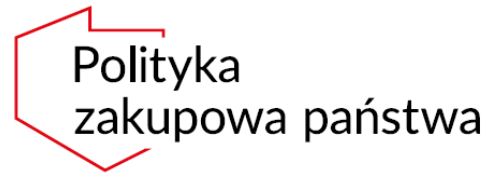




Ministerstwo
Rozwoju i Technologii



POLSKA

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

PRZEDMIOT USŁUGI 1

Raport z analizy poziomu profesjonalizacji w zamówieniach publicznych oraz proponowane wytyczne dla wdrożenia ProcurComp^{EU}

Grudzień 2023 r.

Zmieniony w czerwcu 2024 r.

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 grudniu 2023 roku w ramach Umowy o usługi doradcze świadczone na zasadzie zwrotu poniesionych kosztów w zakresie wsparcia Polski przy wdrażaniu Polityki zakupowej państwa (P179835), 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 Produktowi 1 w ramach Komponentu 1 Profesjonalizacja, działania (i) *analiza stanu profesjonalizacji specjalistów ds. zamówień publicznych w Polsce* oraz (ii) *opracowanie propozycji projektu wytycznych, które będą wspierać wdrożenie ProcurComp^{EU} w Polsce*.

Podziękowania

Niniejszy raport został sporządzony pod kierunkiem Carmen Călin (Współliderka zespołu zadaniowego / Specjalistka ds. zamówień) przez Valerię Nikolaevę (Ekspertka ds. zamówień międzynarodowych), Eleanorę Ryan (Ekspertka międzynarodowa / Specjalna doradczyni ds. danych, monitorowania i oceny), Barbarę Allison (Ekspertka międzynarodowa / Specjalna doradczyni ds. kadrowych) i Alastaira Merrilla (Międzynarodowy ekspert ds. zamówień), przy cennym wkładzie Knuta Leipolda (Główny specjalista ds. zamówień), Barbary Ziołkowskiej (Starsza specjalistka ds. zamówień), Anjani Kumar (Starsza specjalistka ds. zamówień) i Piotra Bogdanowicza (Ekspert ds. zamówień publicznych). Zespół korzystał także ze wsparcia Joanny Bazylak (Lokalna koordynatorka) i Olgi Katarzyny Kucharskiej (Asystentka programu). Raport został napisany pod kierunkiem Simona Chenjeraniego Chirwy (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 Wojciechowi Rachubce (Starszy specjalista) i Panu Mariuszowi Cioskowi (Koordynator).

Zespół pragnie także wyrazić wdzięczność przedstawicielom zainteresowanych stron, którzy wzięli udział w grupach fokusowych, a także uczestniczyli w wywiadach i misji Banku Światowego organizowanych w ramach projektu.

Spis treści

Podsumowanie wykonawcze	10
Przedmowa	20
ROZDZIAŁ 1. Analiza poziomu profesjonalizacji specjalistów ds. zamówień publicznych w Polsce	22
1 Polski system zamówień publicznych: główne funkcje i otoczenie instytucjonalne	22
1.1 <i>Wstęp</i>	22
1.2 <i>Ramy prawne i polityczne zamówień publicznych</i>	23
1.3 <i>Funkcje monitorujące</i>	25
1.4 <i>Funkcje kontrolne</i>	26
1.5 <i>Budowanie potencjału i standardy.....</i>	27
1.6 <i>Innowacje w zamówieniach publicznych</i>	28
1.7 <i>Rola transparentności, analizy i środków ochrony prawnej.....</i>	29
1.8 <i>Współpraca</i>	29
2 Działanie polskiego systemu zamówień publicznych	31
2.1 <i>Wstęp</i>	31
2.2 <i>Konkurencja, współpraca, udział MŚP i kryteria oceny.....</i>	33
2.3 <i>Spoleczne i zielone zamówienia publiczne.....</i>	37
3 Ramy prawne i polityczne dotyczące kadr sektora publicznego w Polsce	40
3.1 <i>Wstęp</i>	40
3.2 <i>Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM) w administracji publicznej w Polsce.....</i>	41
3.3 <i>Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej</i>	43
3.4 <i>Proces rekrutacji</i>	44
3.5 <i>Utrzymanie, nagradzanie, szkolenia i rozwój zawodowy.....</i>	45
4 Aktualne stanowisko w sprawie profesjonalizacji zamówień publicznych	51
4.1 <i>Wstęp</i>	51
4.2 <i>Aktualne stanowisko w sprawie potencjału kadr</i>	51
4.3 <i>Aktualne stanowisko w sprawie kompetencji.....</i>	54
5 Analiza braków oraz zalecenia w zakresie pełnego wdrożenia Polityki zakupowej państwa	63
5.1 <i>Brak określonej ustawowo roli UZP oraz zasobów niezbędnych do przeprowadzenia stopniowej zmiany w profesjonalizacji</i>	63
5.2 <i>Możliwości szkoleniowe nie są wystarczające, aby wyeliminować luki kompetencyjne ujawnione w wyniku wdrożenia ProcurComp^{EU}.....</i>	64
5.3 <i>Aby zmienić obecnie przyjęte normy, konieczna jest dalsza wymiana najlepszych praktyk.....</i>	65
5.4 <i>Komunikacja i koordynacja między organami odpowiedzialnymi za profesjonalizację zamówień publicznych nie jest wystarczająca.....</i>	66
5.5 <i>Istnieją krytyczne luki w informacjach i danych dostępnych centralnie informujących o postępach w zakresie profesjonalizacji</i>	68

5.6	<i>Potrzebne są dalsze informacje i analizy, aby zrozumieć wpływ niczym niepotwierdzonych, niskich wynagrodzeń na poziomy rekrutacji i zatrzymywania pracowników</i>	69
5.7	<i>Wnioski</i>	70
ROZDZIAŁ II Wytyczne dla instytucji zamawiających dotyczące wprowadzania ProcurComp^{EU}		71
1	Wprowadzenie	71
2	Jakie są korzyści z wdrożenia ProcurComp^{EU}?	71
2.1	<i>Korzyści dla organizacji</i>	71
2.2	<i>Korzyści dla kierownika działu zamówień lub menedżera ds. zamówień</i>	72
2.3	<i>Korzyści dla pracowników zajmujących się zamówieniami publicznymi</i>	72
3	Do kogo są kierowane niniejsze wytyczne?	73
4	Jak korzystać z wytycznych	73
5	Jak uprościć proces w mniejszej instytucji zamawiającej	73
6	Kilka słów na temat ProcurComp^{EU}	74
7	Etap 0: Przygotowanie do wdrożenia ProcurComp^{EU}	75
7.1	<i>Etap 0A: Zapoznanie się z ProcurComp^{EU}</i>	75
7.2	<i>Etap 0B: Koordynacja działań z innymi jednostkami</i>	75
7.3	<i>Etap 0C: Zarządzanie komunikacją z personelem</i>	75
8	Etap 1: Dostosowanie matrycy kompetencji	76
8.1	<i>Etap 1A: Zapoznanie się z matrycą kompetencji</i>	76
8.2	<i>Etap 1B: Dostosowanie matrycy kompetencji do potrzeb organizacji</i>	79
9	Etap 2: Określenie profili zawodowych	81
9.1	<i>Etap 2A: Należy ustalić, które stanowiska w organizacji zasługują na uwzględnienie</i>	81
9.2	<i>Etap 2B: Określenie profili zawodowych</i>	82
10	Etap 3: Przeprowadzenie samooceny	83
10.1	<i>Etap 3A: Należy upewnić się, że kierownictwo i personel niższego szczebla są przygotowani do realizacji tego działania</i>	83
10.2	<i>Etap 3B: Pracownicy przeprowadzają samoocenę</i>	84
10.3	<i>Etap 3C: Bezpośredni przełożeni analizują i omawiają samoocenę z pracownikiem</i>	84
10.4	<i>Etap 3D: Zarządzanie (benchmark) samooceną</i>	84
10.5	<i>Etap 3E: Przekazanie wyników zarządzania samooceną pracownikom</i>	85
11	Etap 4: Gromadzenie i analiza wyników	85
11.1	<i>Etap 4A: Zebranie wyników na poziomie organizacji</i>	85
11.2	<i>Etap 4B: Przekazanie wyników Prezesowi UZP</i>	87
12	Etap 5: Wypełnianie luk	87
12.1	<i>Etap 5A: Określenie priorytetowych potrzeb rozwojowych na poziomie organizacji</i>	87
12.2	<i>Etap 5B: Wskazanie sposobów zaspokojenia priorytetowych potrzeb rozwojowych</i>	87

12.3	<i>Etap 5C: Kierownictwo uzgadnia plany rozwojowe z pracownikami</i>	90
13	Dalsze wsparcie we wdrażaniu ProcurComp^{EU}	90
	Załącznik 1 Instytucje Zamówień Publicznych – role i obowiązki	91
	Załącznik 2 Instytucje zarządzania zasobami ludzkimi – role i obowiązki	95
	Załącznik 3 Mapa interesariuszy	99
	Załączniki do Wytycznych ProcurComp^{EU}	100
	Załącznik A: Matryca kompetencji dla specjalistów w zamówieniach publicznych	101
	Załącznik B: Przykładowe profile zawodowe i docelowe poziomy biegłości z Polityki zakupowej państwa (Rozdział VIII i Załącznik 3)	149
	Załącznik C: Przykłady profili zawodowych i docelowych poziomów biegłości, w których zamówienia stanowią jedynie część pracy	155
	Załącznik D: Wykaz pytań kwestionariusza samooceny (z Załącznika nr 4 do Polityki zakupowej państwa)	163
	Załącznik E: Przykładowa broszura z pytaniami i odpowiedziami wspomagająca komunikację z pracownikami	170

Spis grafik:

Rys. 1: Zamówienia publiczne: struktura instytucjonalna/główne zainteresowane strony	23
Rys. 2: Porządek celów zamówień publicznych w Polsce	24
Rys. 3: Wartość zamówień publicznych udzielonych zgodnie z przepisami Pzp i zamówień rządowych jako procent PKB w latach 2011-2022	31
Rys. 4: Wskaźniki tablicy wyników jednolitego rynku dla polskiego systemu zamówień publicznych za lata 2018-2022	32
Rys. 5: Tablica wyników jednolitego rynku dla zamówień publicznych – wskaźnik postępowań z jednym oferentem	33
Rys. 6: Tablica wyników jednolitego rynku dla zamówień publicznych – wskaźnik postępowań z jednym oferentem	35
Rys. 7: Tablica wyników jednolitego rynku dla zamówień publicznych – wskaźnik postępowań z ofertami MŚP	35
Rys. 8: Tablica wyników jednolitego rynku dla zamówień publicznych – wskaźnik zamówień udzielonych wykonawcom z grupy MŚP	36
Rys. 9: Odsetek zamówień publicznych udzielanych w Polsce, dla których jedynym kryterium oceny oferenta jest cena.	37
Rys. 10: Odsetek instytucji zamawiających i postępowań o udzielenie zamówienia uwzględniających aspekty społeczne.	38
Rys. 11: Odsetek instytucji zamawiających i postępowań o udzielenie zamówienia uwzględniających aspekty środowiskowe.	39
Rys. 12: World Governance Effectiveness Indicator - EU member states including Poland 2022, and Poland 2011-2022	40
Rys. 13: Hierarchia podmiotów odpowiedzialnych za główne funkcje systemu HRM w służbie cywilnej	42
Rys. 14: Struktura systemu nagród	46
Rys. 15: Relacje między strategiami zakupowymi a profesjonalizacją	51

Rys. 16: Równoległe raportowanie potrzeb szkoleniowych	58
Rys. 17: Kompetencje ProcurComp ^{EU} i ich odzwierciedlenie w studiach podyplomowych ..	61
Rys. 18: Etapy wdrażania ProcurComp ^{EU}	76

Wykaz tabel:

Tabela 1: Role i obowiązki w zakresie HRM	43
Tabela 2: Rodzaje systemów kadrowych w UE, 2018	44
Tabela 3: Wykaz stanowisk w grupach, wymagane minimalne kwalifikacje zawodowe i mnożniki dla wynagrodzenia zasadniczego	48
Tabela 4: Najbardziej zaawansowany etap wdrożenia ProcurComp ^{EU} przez instytucje zamawiające wg respondentów w badaniu ankietowym.	55
Tabela 5: Ogólne opisy poziomów biegłości	80

Wykaz skrótów i akronimów

COAR	Centrum Obsługi Administracji Rządowej
COZ	Centralny Organ ds. Zakupów
DG	Dyrektor Generalny
KE	Komisja Europejska
UE	Unia Europejska
SSC	Szef Służby Cywilnej
HR	Zasoby ludzkie
HRM	Zarządzanie zasobami ludzkimi
KSAP	Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego
OECD	Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju
MRiT	Ministerstwo Rozwoju i Technologii
KIO	Krajowa Izba Odwoławcza
NGO	Organizacja pozarządowa
ZP	Zamówienia publiczne
Pzp	Prawo zamówień publicznych
UZP	Urząd Zamówień Publicznych
RAS	Refundowane usługi doradcze
SIGMA	Wsparcie ulepszeń w zakresie ładu administracyjno-regulacyjnego i zarządzania
MŚP	Małe i średnie przedsiębiorstwa
PZ	Polityka zakupowa państwa
ONZ	Organizacja Narodów Zjednoczonych

Podsumowanie wykonawcze

Kontekst projektu

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 omówienie obecnego stanu profesjonalizacji w obszarze zamówień publicznych w Polsce oraz wytyczne wspierające wdrażanie działań w tym zakresie. Jest to jedno z działań wynikających z Umowy RAS zawartej pomiędzy Bankiem Światowym a polskim rządem. Niniejszy raport odnosi się do działań (i) i (ii) Komponentu 1 Profesjonalizacja, a mianowicie:

- (i) **analizy poziomu profesjonalizacji specjalistów ds. zamówień publicznych w Polsce**, w tym: (a) przeglądu struktury instytucjonalnej i ustalenia zainteresowanych stron; (b) przeglądu istniejących standardów i przepisów mających zastosowanie do pełnionych funkcji publicznych na wybranych szczeblach administracyjnych, poziomów wykształcenia i odpowiednich kompetencji wymaganych dla pełnienia funkcji publicznych; c) analizy bieżącego profilu zawodowego specjalistów ds. zamówień publicznych oraz innych stosownych profili/grup zaszeregowania na potrzeby zamówień publicznych oraz poziomów zadań i obowiązków; d) przeglądu wybranych programów szkoleniowych w celu opracowania wytycznych w zakresie realizacji określonego programu szkoleniowego; oraz e) określeniu istniejących braków i wyzwań.
- (ii) **przygotowania propozycji projektu wytycznych mających wspierać wdrożenie zestawu narzędzi ProcurComp^{EU} w Polsce**, w tym: (a) zmapowania dostępnych profili/grup zaszeregowania na potrzeby zamówień publicznych na poziomie centralnym i lokalnym względem poziomów biegłości w ProcurComp^{EU}; (b) zorganizowania 2 (dwóch) spotkań grup fokusowych z kluczowymi zainteresowanymi stronami, jedno na poziomie centralnym i jedno na poziomie lokalnym, oraz przeprowadzenia ankiet wśród specjalistów ds. zamówień publicznych w instytucjach zamawiających lub przeanalizowania danych z ankiet, w stosownych przypadkach, w celu określenia oczekiwań i poziomu zrozumienia ram prawnych ProcurComp^{EU} oraz wspierania Banku w pracach nad proponowanymi wytycznymi.

3. **Analiza obecnego stanu profesjonalizacji specjalistów ds. zamówień publicznych** zawiera omówienie głównych funkcji i tła instytucjonalnego zamówień publicznych, w oparciu o sporządzony w okresie letnim wykaz zainteresowanych stron i opis postępów reformy

¹ https://commission.europa.eu/funding-tenders/tools-public-buyers/professionalisation-public-buyers_en#recommendation-on-professionalisation

zamówień publicznych od 2011 r. Zwrócono w niej uwagę na szereg kwestii wynikających z dostępnych danych za lata 2018–2022 oraz badań ankietowych przeprowadzonych wśród podmiotów gospodarczych. Obejmują one niski poziom zamówień opartych na współpracy, nadmierne poleganie na cenie jako głównym czynnikiem wyboru, nadmierne wymagania w kryteriach kwalifikacji i stosunkowo wysoki odsetek zamówień z jednym oferentem. W ostatnich latach wzrosło również zainteresowanie zamówieniami społecznymi i zielonymi. Na tym tle w raporcie dokonano przeglądu ram prawnych i politycznych dotyczących pracowników sektora publicznego oraz obecnego podejścia do specjalistów ds. zamówień publicznych w tym kontekście. Raport opisuje zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej, różne kategorie urzędników publicznych i ścieżki ich rekrutacji, bada możliwości i ograniczenia związane z zarządzaniem wydajnością, rozwojem zawodowym, nagradzaniem (zarówno finansowym, jak i pozafinansowym) oraz zatrzymywaniem pracowników. Przedstawia ocenę zdolności i możliwości, podkreślając kluczową rolę odgrywaną przez UZP oraz nakreśla podejścia do profesjonalizacji i rozwoju umiejętności, sposób identyfikowania potrzeb szkoleniowych i źródeł oferty szkoleniowej, w tym za pośrednictwem sektora publicznego, prywatnego i uniwersytetów. Ostatnia część raportu zawiera ogólną ocenę działania systemu zamówień publicznych, wskazuje główne braki i wyzwania oraz zawiera zalecenia dotyczące potencjalnych sposobów ich rozwiązania. Powyższe elementy zostały podsumowane poniżej, w sekcji "Kluczowe fakty".

4. **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.

Kluczowe fakty

5. **Polityka zakupowa państwa w Polsce ma ambicję zmiany charakteru zamówień publicznych z funkcji czysto administracyjnej w kierunku strategicznego czynnika wspierającego rozwój poprzez realizację trzech głównych priorytetów – (i) profesjonalizacji; (ii) rozwoju potencjału MŚP; oraz (iii) udzielania zamówień w sposób zrównoważony i innowacyjny.** Polska posiada jedną z najbardziej zdecentralizowanych administracji rządowych wśród państw członkowskich UE. Prężny aparat samorządowy na poziomie lokalnym i regionalnym² to blisko 14 000 instytucji zamawiających,^{3,4} które odpowiadają za realizację zamówień publicznych. Duża część funduszy wydatkowana

² European Commission (2018), Public administration characteristics and performance in EU28: Poland DOI:10.2767/331887.

³ EC (2016), "Poland country profile", in Public Procurement – Study on Administrative Capacity in the EU, pod adresem: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/how/improving-investment/public-procurement/study/country_profile/pl.pdf

⁴ <https://ezamowienia.gov.pl/en/public-reports/>

w ramach zamówień publicznych przypada właśnie na samorządy. Decentralizacja w naturalny sposób wpływa na tworzenie i wdrażanie ram prawnych i politycznych w Polsce. Podstawę prawną dla Polityki zakupowej państwa (PZ) stanowi uchwalone w 2021 r. Prawo zamówień publicznych (Pzp). PZ na lata 2022-2025 została dostosowana do strategii i planów długoterminowych UE. Obowiązuje wszystkie organy administracji centralnej oraz jednostki podległe administracji rządowej, przy czym w przypadku instytucji zamawiających regionalnych i lokalnych jest to opcjonalne.

6. **Centralnym organem odpowiedzialnym za nadzór nad zamówieniami publicznymi w Polsce jest Prezes Urząd Zamówień Publicznych (UZP), który posiada szczególne obowiązki określone w Pzp (art. 469). Prezes UZP pełni kluczową rolę w procesie wdrażania PZ.** UZP cieszy się dużym uznaniem ze względu na swoje doświadczenie i miarodajną wiedzę i odgrywa kluczową rolę w pomyślnym wdrażaniu PZ. Do zadań UZP należy wydawanie opinii w temacie stosowania przepisów prawa zamówień publicznych oraz w sprawach istotnych dla funkcjonowania systemu zamówień publicznych. Odpowiadając za monitorowanie tego systemu oraz analizy *ex ante* i *ad hoc* postępowań o udzielenie zamówienia, UZP gromadzi i analizuje wiele informacji na temat funkcjonowania systemu, w tym dobre i złe przypadki praktyk zakupowych. W efekcie UZP posiada nieporównywalne z żadną inną instytucją możliwości w zakresie gromadzenia, analizowania i udostępniania dobrych praktyk wśród instytucji zamawiających oraz zachęcania tych, które lepiej radzą sobie w wybranych aspektach zamówień publicznych do wspierania podmiotów, które muszą się dalej rozwijać w tym zakresie. Szczególnie dobrze przyjętą inicjatywą był raport dotyczący dobrych praktyk w zakresie zrównoważonych zamówień publicznych, w którym UZP zebrał opinie 19 instytucji zamawiających⁵.

7. **Jednym z kluczowych deficytów wskazywanych w ramach pomiaru postępu w realizacji PZ jest brak pełnego, dokładnego i aktualnego zbioru danych.** Podstawowym narzędziem służącym do gromadzenia i udostępniania danych o zamówieniach publicznych jest platforma e-Zamówienia opracowana przez UZP w 2022 r. i udostępniana bezpłatnie jako źródło informacji dla instytucji zamawiających, podmiotów gospodarczych i ogółu społeczeństwa, a także dla samego UZP i organów kontrolnych. Ze względu na dość późne wdrożenie tego rozwiązania, wiele instytucji zamawiających rozpoczęło korzystanie z szeregu innych komercyjnych, elektronicznych platform zamówieniowych. Wiele z nich wyraża brak chęci lub gotowości do przejścia na serwis e-Zamówienia, częściowo z obawy o jego niezawodność i funkcjonalności. Chociaż instytucje zamawiające muszą publikować swoje ogłoszenia o zamówieniach w serwisie e-Zamówienia i przygotowują roczne sprawozdania z działalności zakupowej, nie istnieje zasób kompleksowych i rzetelnych danych o wszystkich postępowaniach w Polsce udostępnianych w czasie rzeczywistym, co miałyby miejsce, gdyby jedna platforma zawierała szczegółowe informacje na temat wszystkich postępowań o udzielenie zamówienia (w razie potrzeby wykorzystując dane z innych platform e-zamówień). Sprawozdania roczne składane przez instytucje zamawiające do UZP wymagają w większości przypadków ręcznego wprowadzania danych, co oznacza zarówno dodatkowe obciążenie dla personelu instytucji, jak i niesie ze sobą ryzyko związane z jakością takich danych. Przedstawiono zalecenia dotyczące możliwości rozważenia przez UZP opracowania nowych wymogów, które zapewnią posiadanie pełnego zbioru danych oraz zbioru danych aktualizowanego w czasie rzeczywistym lub zbliżonym do rzeczywistego.

8. **Jednym z głównych wyzwań pozostaje niedostateczny poziom konkurencji.** Generalnie polski system zamówień publicznych uzyskuje dobre wyniki w przypadku większości wskaźników monitorowanych corocznie przez KE. Dodatkowo wyraźnie wzrosła

⁵ UZP (2018), Dobre praktyki w zrównoważonych zamówieniach publicznych, wyd. II, poprawione

liczba instytucji zamawiających uwzględniających w swoich umowach o udzielenie zamówienia aspekty społeczne i środowiskowe. Na tle pozostałych krajów UE Polska posiada jednak najwyższy odsetek zamówień udzielonych w postępowaniach z jednym oferentem (50% w 2021 r. w porównaniu ze średnią unijną wynoszącą około 25%⁶). Jak wynika z ankiety przeprowadzonej przez UZP w 2023 r., podmioty gospodarcze zgłaszają trudności związane z wygórowanymi wymaganiami w obszarze kryteriów kwalifikacji i kryteriów oceny oraz ze stosowaniem klauzul abuzywnych w umowach, które dodatkowo przewidują nadmierne zobowiązania i dotkliwe kary. Kolejnym czynnikiem zniechęcającym wykonawców do udziału w procedurach zamówieniowych jest priorytetyzowanie ceny. Analizując powyższe problemy, należy dojść do wniosku, że wiele instytucji zamawiających będzie musiało zmienić swoje obecne praktyki, aby zwiększyć konkurencję w zakresie udzielania zamówień i zachęcić MŚP do szerszego udziału. Te zmiany praktyk będą wymagały dostępności personelu odpowiedzialnego za zamówienia publiczne o wyższych umiejętnościach zawodowych.

9. **Choć w Polsce dostępne są klasyfikacje i standardy dotyczące specjalistów ds. zamówień publicznych, osoby te nie są w administracji rządowej traktowane jako osobna grupa zawodowa.** Na przykład nie istnieje żaden centralny rejestr zawierający liczbę i grupę zaszeregowania pracowników zatrudnionych obecnie w działach zamówień publicznych; nie są także gromadzone informacje o ich stażu pracy, poziomie wykształcenia czy wynagrodzeniach. Obowiązki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi są rozdzielone pomiędzy wiele instytucji, przy czym większość obowiązków w zakresie funkcji na poziomie organizacyjnym spoczywa na dyrektorze konkretnego biura. Ponadto w Polsce nie ma obecnie możliwości walidacji i potwierdzenia kompetencji zawodowych specjalisty ds. zamówień publicznych uzyskanych w drodze szkoleń i gromadzenia doświadczenia zawodowego. Brak centralnie gromadzonych informacji na temat praktyków zajmujących się zamówieniami publicznymi sprawia, że monitorowanie wpływu środków przedsięwziętych w ramach PZ na rzecz zwiększania profesjonalizacji jest bardzo wymagające.

10. **Brak centralnie przechowywanych informacji oznacza brak wiedzy na temat wynagrodzeń i świadczeń przysługującym takim osobom.** Aby zapewnić, by instytucje zamawiające miały możliwość rekrutacji i zatrzymywania wykwalifikowanych pracowników odpowiedzialnych za zamówienia, ogólne wynagrodzenie i świadczenia przewidziane dla takiego personelu powinny być porównywalne z uposażeniem dla osób świadczących podobne usługi w administracji rządowej oraz możliwie najbardziej zbliżone do płac w sektorze prywatnym. Dzięki temu praca w sektorze zamówień publicznych będzie uchodzić za atrakcyjną. Dodatkowo, choć wysokość samego wynagrodzenia pozostanie ważnym elementem, podobieństwo do innych usług lub sektorów powinno obejmować cały pakiet uposażenia: wypłatę wraz z innymi świadczeniami. Przedstawiono zalecenia dotyczące sposobu, w jaki można przeprowadzać okresowe badania instytucji zamawiających w celu zebrania niezbędnych danych umożliwiających wyciągnięcie uzasadnionych wniosków w tym obszarze.

11. **Proces profesjonalizacji jest dobrą okazją do uatrakcyjnienia pracy w zamówieniach publicznych jako wybranej ścieżki kariery.** Przyciąganie i utrzymanie pracowników służby cywilnej w Polsce stanowi wyzwanie, ponieważ kraj ten posiada najniższy wskaźnik bezrobocia wśród członków UE (2,7% w kwietniu 2023 r.)⁷. Jednocześnie

⁶ https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/countries/poland_en

⁷ Eurostat (2023) pod adresem: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/16863929/3-01062023-BP-EN.pdf/f94b2ddc-320b-7c79-5996-7ded045e327e>

realna wartość wynagrodzeń urzędników spada⁸, a liczba osób chcących ubiegać się o posadę w administracji rządowej maleje⁹. Jest wysoce prawdopodobne, że rekrutacja na stanowiska specjalistów ds. zamówień publicznych boryka się z podobnymi przeszkodami. W obliczu niskiego poziomu bezrobocia w kraju rekrutacja i utrzymanie pracowników służby cywilnej jest wyzwaniem i wymaga położenia jeszcze większego nacisku na wykorzystywanie narzędzi motywacyjnych powiązanych z wynikami i/lub pozafinansowych, w tym zwrócenia uwagi na konieczność zaspokajania potrzeb związanych z *work-life balance*. Wyrażanie uznania dla indywidualnych kompetencji i wyników pracowników może być ważnym czynnikiem w staraniach o ich zatrzymanie w miejscu pracy.

12. Wydaje się oczywistym, że ProcurComp^{EU} ma do odegrania kluczową rolę w ocenie kompetencji i wspieraniu rozwoju umiejętności, a tym samym profesjonalizacji pracowników, ale wiedza na temat ProcurComp^{EU} wydaje się być ograniczona. Zespół przeprowadził analizę niedawnego badania instytucji zamawiających przeprowadzonego przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii. Badanie pokazało, że blisko 1/3 z 2053 respondentów nie wiedziało, czym jest ProcurComp^{EU}, mimo że PZ obowiązuje już od ponad roku. Wyniki badania wskazały także, że większość instytucji zamawiających, w tym większość tych większych, nie poczyniła jeszcze istotnych postępów we wdrażaniu tego narzędzia. Na pytanie o przyczyny takiego stanu rzeczy, respondenci wskazywali, między innymi, brak wiedzy dotyczącej samego wdrożenia rozwiązania; innymi podawanymi przyczynami były brak wytycznych i brak czasu. Istnieje zatem wyraźna potrzeba prowadzenia kampanii informacyjnych i rozpowszechniania materiałów zawierających potrzebne wskazówki; pomoże to w podnoszeniu poziomu zrozumienia, a przy tym motywacji i wskaźnika absorpcji wśród instytucji zamawiających. Opracowane wytyczne będą zatem miały kluczowe znaczenie we wspieraniu instytucji zamawiających zainteresowanych wdrażaniem ram ProcurComp^{EU} i sprawozdawczością z tym związaną.

13. Wprowadzenie innowacji w wysoce zdecentralizowanym systemie o silnej kulturze zgodności jest wyzwaniem. Niedawne badania przeprowadzone przez UZP na poziomie systemowym¹⁰ wskazały na brak wiedzy i obawę przed pomyłką jako najważniejsze bariery w zrównoważonych zamówieniach publicznych w Polsce. Znalazło to potwierdzenie w dowodach zebranych podczas działań terenowych w ramach projektu. Panuje kultura sztywnego przestrzegania przepisów, przy ograniczonym poziomie zachęt do wprowadzania innowacji lub odchodzenia od ustalonych praktyk. Jak podkreślono w poniższej analizie luk i zaleceniach, istnieją dwa sugerowane podejścia do wprowadzenia stopniowej zmiany w praktyce zamówień publicznych: wprowadzenie centralnie finansowanego i zarządzanego programu szkoleniowego opartego na kompetencjach ProcurComp^{EU} w celu zapewnienia spójności oraz dalsze rozpowszechnianie przykładów dobrych praktyk od UZP, które pokazują lepsze podejścia i wyniki. Dobrym przykładem tego ostatniego jest raport UZP na temat dobrych praktyk w zakresie zrównoważonych zamówień publicznych.

14. Centralnie opracowany program szkoleniowy, nadzorowany przez UZP, byłby dobrym sposobem na sprostanie wyzwaniu i pobudzenie stopniowej zmiany w podejściu do zamówień publicznych. Profesjonalizacja zamówień publicznych leży zatem u podstaw procesu polepszania funkcjonowania polskiego systemu zamówień publicznych w latach 2022-2025. Będzie się to wiązało ze znacznym wzrostem zapotrzebowania na szkolenia, zarówno

⁸ Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej za rok 2022 pod adresem:

<https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/prezes-rady-ministrow-przyjal-sprawozdanie-szefa-sluzby-cywilnej-za-2022-rok>

⁹ Ibid.

¹⁰ Urząd Zamówień Publicznych (2022), Badania jakościowe dotyczące zrównoważonych (społecznych i zielonych) zamówień publicznych udzielonych w Polsce w 2020 r.

w celu uzupełnienia braków kompetencyjnych wskazanych w ramach procesu ProcurComp^{EU}, jak i w celu wdrażania szerokich zmian w kulturze pracy i praktyce. UZP opracowuje i realizuje centralne programy szkoleniowe, które cieszą się dużym uznaniem i popularnością. Brak wolnych miejsc na kursach nie należy do rzadkości. Urząd prowadzi także szereg innych działań edukacyjno-informacyjnych, a także udostępnia repozytorium wiedzy na swojej stronie internetowej. UZP stale współpracuje z uczelniami oferującymi studia podyplomowe z zakresu zamówień publicznych. Jednakże główna odpowiedzialność za szkolenie personelu spoczywa na poszczególnych instytucjach zamawiających, a praktyka w tym zakresie bywa istotnie odmienna. Zespół uznał, że UZP może wymagać dodatkowych zasobów na wdrożenie centralnego programu szkoleniowego, ale korzyści w zakresie spójności i postępu w wynikach zamówień byłyby znaczne.

Ocena deficytów i zalecenia ogólne

15. **Pzp oraz PZ zapewniają solidne ramy prawne i polityczne umożliwiające maksymalizację potencjału zamówień publicznych w celu osiągnięcia efektów pożądaných z perspektywy obywateli i państwa.** Z ogólnej analizy obecnego funkcjonowania systemu zamówień publicznych oraz dowodów zebranych w trakcie wywiadów jasno wynika, że osiągnięcie celów PZ będzie wymagało zmiany kultury pracy. Ramy prawne i polityczne są konieczne, ale niewystarczające do zmiany kulturowej, zwłaszcza w systemie wysoce zdecentralizowanym.

16. **Wskazano sześć kluczowych luk pomiędzy obecną sytuacją a tym, co będzie wymagane do zmiany kultury i wdrożenia celów profesjonalizacji PZ.** Przedstawiono zalecenia dla każdej z nich. Są one omówione szerzej w podrozdziale 5, a poniżej ogólnie zarysowane.

- a. **UZP nie pełni ustawowej roli ani nie posiada zasobów potrzebnych do przeprowadzenia stopniowej zmiany w zakresie profesjonalizacji.** UZP znajduje się w samym centrum systemu zamówień publicznych i cieszy się wysoką reputacją wśród instytucji zamawiających. Zakres obowiązków i pozycja UZP umożliwiają mu wpływanie na kulturę pracy i funkcjonowanie systemu zamówień publicznych w sposób nieporównywalny z żadną inną instytucją. Doprecyzowanie ustawowych obowiązków Prezesa UZP w zakresie wspierania realizacji PZ, poprzez wyraźne określenie zadań Prezesa UZP w odniesieniu zarówno do profesjonalizacji, jak i PZ, wzmocniłoby potencjał UZP do wspierania zmiany kulturowej i profesjonalizacji. Należy jednak mieć świadomość, że do realizacji tego celu UZP będzie musiało dysponować odpowiednimi zasobami.

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.

- b. **Możliwości szkoleniowe nie są wystarczające, aby wyeliminować luki kompetencyjne zidentyfikowane podczas wdrażania ProcurComp^{EU}.** Zawarta w niniejszym raporcie ogólna analiza systemu zamówień publicznych wskazuje na kilka obszarów, które budzą wątpliwości: odsetek postępowań z jednym oferentem, cena jako jedyne kryterium udzielenia zamówienia, złożoność dokumentów wymaganych w procedurze oraz ograniczenia i uciążliwe kary zawarte w umowach o udzielenie zamówienia publicznego. Główną interwencją, na jaką konsekwentnie wskazywali nasi rozmówcy w wywiadach, a która może pomóc wypełnić tę lukę, jest

kompleksowy i finansowany centralnie program szkoleniowy. Po tym, jak więcej instytucji zamawiających zakończy wdrażanie ProcurComp^{EU}, prawdopodobnie nastąpi gwałtowny wzrost zapotrzebowania na szkolenia. Najlepszym sposobem na osiągnięcie tego celu jest zaprojektowanie centralnie koordynowanego programu szkoleniowego, który skupi się zarówno na eliminowaniu luk kompetencyjnych, jak i na promowaniu istotnej zmiany w praktyce i kulturze pracy.

Zalecenie: Należy rozważyć zlecenie opracowania specjalnego programu szkoleniowego skupionego wokół priorytetów określonych w bieżącej i kolejnej edycji PZ, w szczególności eliminującego braki kompetencyjne wskazane przez instytucje zamawiające za pośrednictwem ProcurComp^{EU}, celem wsparcia istotnej zmiany w praktyce i kulturze pracy. Działania te powinny być kierowane przez UZP, ale opracowywane i realizowane we współpracy z innymi istotnymi dla procesu zainteresowanymi stronami.

Zalecenie: UZP powinien wydać aktualny zestaw wzorcowych dokumentów zamówienia i przykłady dobrych praktyk w zamówieniach, które zmniejszą złożoność dla oferentów i pokażą instytucjom zamawiającym, w jaki sposób lepiej równoważyć ryzyko między zamawiającymi a dostawcami. Należy zdecydowanie zachęcać do korzystania z tych dokumentów i uczynić je obowiązkowymi tak szybko, jak to możliwe, a najpóźniej w kolejnej PZ począwszy od 2026 r.

c. **Aby zmienić obecnie przyjęte normy, konieczne jest dalsze dzielenie się najlepszymi praktykami.** Nasi rozmówcy w jasny i spójny sposób wskazali, że w obecnej praktyce zamówień publicznych nagradzane są zachowania, które wpisują się w obowiązujące ramy prawne i utrwalaoną praktykę. Silna kultura pracy w zgodzie z przepisami prawa ma swoje zalety, ale z dowodów uzyskanych przez Zespół wynika, że obecnie postawa taka hamuje zmiany w kierunku bardziej strategicznego i innowacyjnego podejścia do kwestii zamówień publicznych. Szersze dzielenie się dobrymi praktykami w tym zakresie wydaje się najlepszym sposobem wpływania na zmianę dominującej kultury.

Zalecenie: UZP powinien gromadzić i rozpowszechniać przykłady dobrych praktyk w zakresie innowacyjnego podejścia do zamówień publicznych opierając się na istniejących materiałach na swojej stronie internetowej i w pełni wykorzystując nową platformę internetową, gdy będzie ona dostępna, a także zapewniać, że podejście oparte na najlepszych praktykach jest udostępniane audytorom i kontrolerom w celu informowania o ich podejściu.

d. **Komunikacja i koordynacja między podmiotami odpowiedzialnymi za profesjonalizację zamówień publicznych nie jest wystarczająca.** Zawarte w Pzp wymogi dotyczące Rady Zamówień Publicznych i Komitetu ds. Kontroli w Zamówieniach Publicznych stanowią solidną podstawę do zapewnienia skoordynowanego podejścia, jednak z dowodów zebranych w trakcie wywiadów nie wynikało w sposób jednoznaczny, czy istnieje zdecydowane i spójne podejście do wdrażania PZ we wszystkich odpowiedzialnych instytucjach. Dokonanie przeglądu obecnych strategii komunikacyjnych będzie istotne dla zapewnienia spójnego i cyklicznego przekazywania instytucjom zamawiającym informacji na temat oczekiwań i priorytetów PZ.

Zalecenie: Ministerstwo Rozwoju i Technologii powinno zapewniać dalsze zaangażowanie na szczeblu ministerialnym w celu wzmocnienia znaczenia zamówień publicznych i skali korzyści, jakie można zapewnić poprzez wdrożenie środków dotyczących profesjonalizacji. Konieczne może się okazać podjęcie kroków przez

Ministerstwo w celu wyegzekwowania wdrożenia PZ, aby zapewnić, że jest ona postrzegana jako priorytet.

Zalecenie: Komitet i Rada powinny dokonać analizy bieżących działań w zakresie komunikacji i koordynacji oraz opracować strategię mającą na celu zapewnienie spójnego i regularnego informowania instytucji zamawiających, jak również innych kluczowych zainteresowanych stron, o oczekiwaniach i priorytetach PZ.

Zalecenie: Ministerstwo Rozwoju i Technologii powinno prowadzić negocjacje z jednostkami samorządu terytorialnego, aby spróbować osiągnąć porozumienie co do tego, że zobowiążą się one do wdrożenia PZ, a jeśli nie będzie to możliwe - do wdrożenia, jako minimum, elementów PZ dotyczących profesjonalizacji zamówień publicznych.

e. **Istnieją krytyczne luki i opóźnienia w centralnych informacjach i danych informujących o postępach w profesjonalizacji.** Istotną przeszkodą na drodze do profesjonalizacji zamówień publicznych w Polsce jest brak szczegółowych danych zarówno na temat funkcjonowania samego systemu, jak i zawodu specjalisty ds. zamówień publicznych, co bardzo utrudni ustalenie zestawu wskaźników na tyle precyzyjnych i określonych w czasie, aby skutecznie wesprzeć proces wdrażania zmian. Brak danych na temat zawodu jest bardziej problematyczny. Ponieważ nie jest on zdefiniowany w przepisach prawa, osoby realizujące zadania z zakresu zamówień publicznych nie są wyodrębnione jako grupa zawodowa w danych raportowanych standardowo do Szefa Służby Cywilnej. Ważne jest zapewnienie możliwości przekazywania UZP szczegółowych danych na temat wszystkich działań związanych z zamówieniami publicznymi w czasie możliwie najbardziej zbliżonym do rzeczywistego oraz okresowe gromadzenie informacji na temat liczby i grupy zaszeregowania personelu odpowiedzialnego za zamówienia w każdej instytucji zamawiającej.

Zalecenie: Należy rozważyć wdrożenie możliwie najlepszych sposobów przekazywania UZP szczegółowych danych na temat wszystkich działań związanych z zamówieniami publicznymi w czasie możliwie najbardziej zbliżonym do rzeczywistego.

Zalecenie: Należy rozważyć wprowadzenie wymogu dla instytucji zamawiających składania co 2–3 lata sprawozdań do UZP zawierających dane o: liczbie i poziomie zaszeregowania personelu odpowiedzialnego za zamówienia w każdym organie, stażu pracy, statusie zatrudnienia, poziomie wykształcenia i odbytych szkoleniach, wynagrodzeniu, a także o aktualnej liczbie i czasie utrzymywania się wakatów.

f. **Potrzebne są dalsze informacje i analizy, aby zrozumieć wpływ niepotwierdzonych niskich wynagrodzeń na poziomy rekrutacji i zatrzymywania pracowników.** Zebraliśmy istotne dowody na istnienie wyzwań w obszarze wynagrodzenia personelu zatrudnionego w korpusie służby cywilnej. Dowody z wywiadów sugerują, że dla większości instytucji zamawiających niedostateczny poziom płac stanowi przeszkodę w rekrutacji i zatrzymywaniu specjalistów ds. zamówień publicznych. Z drugiej strony, ze względu na lukę informacyjną, o której była mowa powyżej, brakuje centralnie przechowywanych danych na temat rotacji i wskaźnika wakatów wśród osób zajmujących się zamówieniami publicznymi, co dodatkowo potwierdza konieczność gromadzenia i oceny takich danych. Po drugie, wynagrodzenie nie jest jedynym czynnikiem motywacyjnym; o ile jest zadowalające, nie można pominąć innych aspektów zatrudnienia, które oddziałują motywująco w nie mniejszym zakresie. Na przykład takim czynnikiem wpływającym na powodzenie rekrutacji i zatrzymanie pracowników jest możliwość rozwoju osobistego i zawodowego w ramach programu

profesjonalizacji. Jeżeli dalsze badania dotyczące fluktuacji kadr, poziomu wakatów i wynagrodzeń wykażą, że zmiana jest konieczna, Ministerstwo może potrzebować uzasadnienia biznesowego dla wprowadzenia specjalnych dodatków dla specjalistów ds. zamówień publicznych.

Zalecenie: W zależności od zebranych dowodów dotyczących fluktuacji kadr, poziomu wakatów i wynagrodzeń, należy rozważyć możliwość wprowadzenia specjalnych dodatków dla specjalistów ds. zamówień publicznych.

Wnioski - dlaczego profesjonalizacja ma znaczenie

17. **Systemowe podejście do profesjonalizacji zamówień publicznych przynosi wyraźne korzyści.** Kraje, które konsekwentnie inwestują w profesjonalizację swoich funkcji związanych z zamówieniami publicznymi poprzez skoordynowane podejście do szkoleń i rozwoju umiejętności, odnotowują lepsze wyniki społeczno-gospodarcze, szybsze i bardziej wydajne procesy, wyższy poziom konkurencji, większą innowacyjność i bardziej dynamiczne zaangażowanie na rynkach. Kraje europejskie, takie jak Irlandia, Włochy i Holandia, w których profesjonalizacja stanowi centralną część krajowych strategii zamówień publicznych, konsekwentnie osiągają dobre wyniki w analizach i raportach Komisji Europejskiej, takich jak "tabela wyników jednolitego rynku"¹¹. Wiele krajów uznawanych za światowych liderów w zakresie efektywnych i innowacyjnych zamówień publicznych – takich jak Chile, Nowa Zelandia, Szkocja i Irlandia – posiada dobrze rozwinięte akademie zamówień publicznych, które wyznaczają standardy w zakresie szkoleń w całym sektorze publicznym¹².

18. **Większa profesjonalizacja odgrywa również rolę w zwalczaniu nieefektywności, nadużyć finansowych i korupcji.** ONZ szacuje, że na całym świecie około 25% środków przeznaczanych na zamówienia publiczne jest co roku bezpośrednio traconych w wyniku nadużyć finansowych, korupcji i marnotrawstwa¹³. OECD szacuje, że od 10 do 30% inwestycji w projekty budowlane finansowanych ze środków publicznych może zostać utraconych bezpośrednio w wyniku niewłaściwego zarządzania i korupcji, co wiąże się z dodatkowymi kosztami pośrednimi wynikającymi z mniejszej konkurencji, ograniczonego dostępu do rynku i zmniejszonego apetytu przedsiębiorstw¹⁴. Badania wskazują, że 83% marnotrawstwa i korupcji w zamówieniach publicznych można przypisać "biernemu marnotrawstwu", gdy urzędnicy publiczni nie posiadają umiejętności minimalizowania kosztów lub nie mają do tego motywacji¹⁵. Badanie przeprowadzone w 2019 r. w Indonezji na Uniwersytecie Mercu Buana, badające wpływ programu na rzecz profesjonalizacji umiejętności w zakresie zamówień publicznych w 43 instytucjach zamawiających w latach 2012-2017 oszacowało wzrost efektywności budżetowej o 15%, czyli 58 bilionów rupii¹⁶. Podobnie badania przeprowadzone

¹¹ https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/business-framework-conditions/public-procurement_en

¹² Zob. na przykład: <https://capacitacion.chilecompra.cl/>, <https://learning.procurement.govt.nz/>, <https://academy.scotland-excel.org.uk/>, <https://www.gov.ie/en/publication/39075-commercial-skills-academy/>

¹³ https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/Guidebook_on_anti-corruption_in_public_procurement_and_the_management_of_public_finances.pdf

¹⁴ <https://www.oecd.org/gov/ethics/Corruption-Public-Procurement-Brochure.pdf>

¹⁵ Zob. Bandieri et al, "Active and Passive Waste in Government Spending", American Economic Review Vol99 No 4 <https://www.jstor.org/stable/i25592499>; oraz Coppola and Piga, "The impact of professionalization in public procurement – evidence from a case study", European Journal of Public Procurement Markets 2019 <https://eupublicmarkets.com/wp-content/uploads/2021/07/4The-Impact-of-Professionalization-in-Public-Procurement-evidence-from-a-case-study.pdf>

¹⁶ Riyadi Wibowo "Impact of Procurement Professionalization on the Efficiency of Public Procurement", Operations Excellence Journal of Applied Industrial Engineering, December 2019

w Norwegii podkreśliły znaczenie wyższych kompetencji w sektorze publicznym, wskazując, że państwo i gminy mogłyby zaoszczędzić około 10-15% rocznie dzięki profesjonalizacji procesu udzielania zamówień¹⁷. Ponadto badania empiryczne wykazały, że oszczędności kosztów, jako dodatnia funkcja liczby ofert przypadających na przetarg, mogą stanowić od 2,5 do 10% szacunkowej wartości zamówienia, różnej w zależności od branży i sektora.

19. **Należy jednak zauważyć, że nie ma uniwersalnej definicji tego, co stanowi dobre wyniki w zamówieniach publicznych**, w tym tego, co stanowi oszczędności – tj. czy obliczane są tylko bezpośrednie oszczędności pieniężne, czy też uwzględnia się również unikanie kosztów i poprawę jakości¹⁸. W tym względzie ocena kosztów i korzyści zależy od sposobu definiowania i pomiaru wyników, na który wpływają konkretne czynniki polityczne, gospodarcze, społeczne, technologiczne, środowiskowe i prawne¹⁹.

20. **Zlikwidowanie luk zidentyfikowanych w niniejszym raporcie poprzez dalsze wdrażanie zawartych w nim zaleceń dałoby polskiemu sektorowi publicznemu możliwość wprowadzenia stopniowej zmiany w profesjonalizacji zamówień publicznych.** Skoordynowane podejście do eliminowania luk kompetencyjnych zidentyfikowanych poprzez wdrożenie ProcurComp^{EU} zaowocuje zwiększeniem umiejętności, poprawą wyników, większym zaangażowaniem rynku i dałoby możliwość maksymalnego wykorzystania potencjału zamówień publicznych jako strategicznego czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego.

21. **Osiągnięcie tych korzyści będzie wymagało centralnych inwestycji:** w szkolenia i rozwój praktyków zamówień publicznych; rozwój systemów informacyjnych zapewniających możliwość monitorowania praktyków zamówień publicznych jako grupy w celu zagwarantowania, że są oni skutecznie rekrutowani, szkoleni i zatrzymywani; ulepszone dane w celu zapewnienia, że sam system zamówień publicznych może być monitorowany, a wszelkie problemy – uwzględniane w dalszych pracach nad profesjonalizacją; oraz w skuteczną współpracę pomiędzy wszystkimi organami odgrywającymi rolę w profesjonalizacji, w szczególności UZP, który odgrywa kluczową rolę. Chociaż nie ma prostego sposobu na wykazanie bezpośredniego zwrotu finansowego z inwestowania w profesjonalizację, badania przytoczone powyżej wskazują, że potencjalne korzyści są ogromne. W kontekście szacowanych rocznych wydatków na zamówienia publiczne w Polsce w wysokości 47 mld euro²⁰, nawet niewielki wzrost efektywności wynoszący ułamek 1% stanowiłby wielokrotność kosztów odpowiedniego inwestowania w profesjonalizację zamówień publicznych.

https://www.researchgate.net/publication/340079236_Impact_of_procurement_professionalization_on_the_efficiency_of_public_procurement

¹⁷ Fjose, S., Lunde, T., Mellbye, C. (2012), The value of enhanced competence in public procurement processes, at: <https://www.menon.no/publication/verdien-av-styrket-kompetanse-i-offentlige-innkjopsprosesser/>

¹⁸ Nollet, J., Calvi, R., Audet, E., & Côté, M. (2008). When excessive cost savings measurement drowns the objectives. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(2), 125-135.

¹⁹ Baldus, B. J., & Hatton, L. (2019). U.S. chief procurement officers' perspectives on public procurement. *Journal of Purchasing and Supply Management*.doi:10.1016/j.pursup.2019.05.00

²⁰ https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/how/improving-investment/public-procurement/study/country_profile/pl.pdf

Przedmowa

1. Niedawne kryzysy (finansowy, pandemiczny, energetyczny) uwydatniły strategiczną rolę zamówień publicznych w umożliwianiu rządowi reagowania na sytuacje kryzysowe oraz w zaspokajaniu potrzeb obywateli w zakresie dostępu do podstawowych towarów i usług²¹. Ponadto potencjał zamówień publicznych do wspierania szerszych celów polityki i bycia niejako lokomotywą trwałej odbudowy w okresach pokryzysowych zyskał uznanie na szczeblu UE w treści tzw. Zielonego Ładu, a także w planach inwestycyjnych dotyczących odbudowy oraz w nowym planie działania UE dotyczącym gospodarki o obiegu zamkniętym. Aby ułatwić wdrażanie tych polityk i planów, bieżące prawodawstwo UE dotyczące zamówień publicznych zapewnia państwom członkowskim ramy umożliwiające motywowanie prywatnych przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji i opracowywania zrównoważonych rozwiązań. Dzięki rozdzielaniu ryzyka pomiędzy rządy i przedsiębiorstwa, zaistniał potencjał do bardziej płynnego przejścia od tradycyjnej działalności w kierunku nowej gospodarki o obiegu zamkniętym.

2. Zmiany w podejściu wymagają zmian w sposobie myślenia. Złożone sytuacje, takie jak inwestycje w czasie kryzysu i po nim, wiążą się ze zwiększonymi wymaganiami w obszarze profesjonalnego rezeźnienia pracowników ds. zamówień publicznych i wymagają od nich wysokiego poziomu umiejętności i uczciwości. Profesjonalizacja kadr jest zatem jednym z najważniejszych celów Strategii KE w zakresie zamówień publicznych, jednego z instrumentów wspierających długoterminowe plany UE aspirujące do „przekształcenia UE w sprawiedliwe i dostatnie społeczeństwo o nowoczesnej, zasobooszczędnej i konkurencyjnej gospodarce”²². Aby zachęcić do przygotowywania i wdrażania polityk profesjonalizacji w państwach członkowskich zgodnie ze wspomnianą strategią, KE przyjęła zalecenie²³, które wskazuje trzy uzupełniające się cele:

- Rozwój odpowiedniej struktury strategii na potrzeby profesjonalizacji: aby wywrzeć realny wpływ, strategia profesjonalizacji powinna móc liczyć na wysoki poziom wsparcia politycznego. Oznacza to określenie wyraźnego podziału obowiązków i zadań instytucji na centralnym szczeblu polityki, wspieranie starań na szczeblu lokalnym, regionalnym i sektorowym i zapewnienie ciągłości między cyklami politycznymi z wykorzystaniem, w stosownych przypadkach, struktur instytucjonalnych promujących specjalizację, łączenie wiedzy i dzielenie się nią.
- Zasoby ludzkie – ulepszanie szkolenia i zarządzania przebiegiem kariery zawodowej praktyków zamówień publicznych: praktycy zamówień publicznych, tj. osoby uczestniczące w udzielaniu zamówień publicznych na towary, usługi i roboty budowlane, jak również audytorzy i urzędnicy odpowiedzialni za rozpatrywanie spraw dotyczących zamówień publicznych, muszą przejść odpowiednie szkolenia, posiadać właściwe kwalifikacje, umiejętności i doświadczenie potrzebne przy ich zakresie odpowiedzialności. Oznacza to zagwarantowanie doświadczonego, wykwalifikowanego i zmotywowanego personelu, oferowanie mu koniecznych szkoleń i umożliwienie ustawicznego rozwoju zawodowego, a także opracowanie struktury zatrudnienia i zachęt w celu

²¹ Bosio, E., Gutierrez, A.H., 2022, The increasing role of government, blogi Banku Światowego

²² Komisja Europejska, Sekretariat Generalny, 2019, Komunikat Komisji – Europejski Zielony Ład, pod adresem: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640>

²³ Zalecenie Komisji (UE) 2017/1805 z dnia 3 października 2017 r. w sprawie profesjonalizacji zamówień publicznych – Budowanie struktur na potrzeby profesjonalizacji zamówień publicznych, pod adresem: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017H1805&from=EN>

uatrakcyjnienia funkcji związanej z udzielaniem zamówień publicznych i motywowania urzędników do osiągnięcia strategicznych rezultatów.

- Systemy – dostarczenie narzędzi i metod na potrzeby wsparcia profesjonalnej praktyki w dziedzinie zamówień publicznych: praktycy zamówień publicznych muszą być wyposażeni w odpowiednie narzędzia i wspierani, aby móc skutecznie działać i uzyskiwać najlepszy stosunek wartości do ceny przy każdym zakupie. Oznacza to udostępnienie narzędzi i procesów mających na celu inteligentne udzielanie zamówień publicznych, takich jak: narzędzia stosowane w e-zamówieniach, wytyczne, podręczniki, wzory i narzędzia współpracy oraz odpowiednie szkolenia, wsparcie i wiedza fachowa, łączenie wiedzy i wymiana dobrych praktyk.

3. KE przyjęła szerszy cel profesjonalizacji jako „ogólna poprawa całego zakresu umiejętności i kompetencji zawodowych, wiedzy i doświadczenia”²⁴ osób prowadzących zadania związane z zamówieniami publicznymi, a także podniesienie zdolności instytucji zamawiających do spełniania oczekiwań obywateli w zakresie możliwie najbardziej efektywnego wykorzystania środków publicznych i oferowania wysokiej jakości tych usług.

4. Zgodnie ze strategią i zaleceniami KE w zakresie zamówień publicznych, w 2022 roku Polska przyjęła Politykę zakupową państwa (PZ). Jednym z głównych celów PZ jest profesjonalizacja kadr odpowiedzialnych za postępowania zamówieniowe. Niniejszy raport:

- w **rozdziale 1 wraz z załącznikami 1-3** zawiera analizę aktualnego poziomu profesjonalizacji tej grupy, wskazuje na rozbieżności pomiędzy stanem obecnym a wymogami PZ oraz rekomenduje działania mające na celu zniwelowanie istniejących różnic, oraz
- w **rozdziale 2 wraz z załącznikami A-E** dostarcza wytyczne dla instytucji zamawiających w Polsce do stosowania przy wdrażaniu ram kompetencji ProcurComp^{EU}.

5. Rozdział 1 zawiera pięć podrozdziałów. Pierwszy podrozdział zawiera omówienie polskiego systemu zamówień publicznych, jego głównych funkcji, struktury instytucjonalnej i kluczowych zainteresowanych stron. Podrozdział drugi zawiera zarys obecnego funkcjonowania tego systemu. Podrozdział trzeci omawia zagadnienia z zakresu polskiej administracji publicznej, natomiast podrozdział czwarty zajmuje się tematem profesjonalizacji kadr w szerszym kontekście. W podrozdziale piątym zawarto analizę braków, które uniemożliwiają pełne wdrożenie PZ w obszarze profesjonalizacji; następnie przedstawiono zestaw ogólnych zaleceń w tym zakresie.

²⁴ Ibid.

ROZDZIAŁ 1. Analiza poziomu profesjonalizacji specjalistów ds. zamówień publicznych w Polsce

1 Polski system zamówień publicznych: główne funkcje i otoczenie instytucjonalne

1.1 Wstęp

1. Rządy mają obowiązek zapewnienia realizacji niektórych kluczowych funkcji państwa²⁵ tak, aby systemy zamówień publicznych działały skutecznie na wszystkich poziomach i przynosiły oczekiwane rezultaty. Przykładami takich funkcji są między innymi definiowanie polityk, ustawodawstwo i działalność regulacyjna, monitorowanie i kontrola, profesjonalizacja i wzmacnianie potencjału, rozwój i współpraca oraz funkcje inspekcyjne i zaradcze²⁶. W niektórych krajach większość tych funkcji realizowana jest przez jedną instytucję, w innych są one rozdzielone pomiędzy kilka instytucji. Niezależnie od przyjętej organizacji jasny podział obowiązków oraz skuteczny mechanizm koordynacji i monitorowania wyników są niezbędne, aby dany system przynosił zamierzone rezultaty.

2. Polska posiada jedną z najbardziej zdecentralizowanych administracji rządowych wśród państw członkowskich UE. Prężny aparat samorządowy na poziomie lokalnym i regionalnym²⁷ to blisko 14 000 instytucji zamawiających^{28,29}, które odpowiadają za realizację zamówień publicznych. Duża część funduszy wydatkowana w ramach zamówień publicznych przypada właśnie na samorządy – na przykład w 2022 r. na samorządy terytorialne przypadło 53,06% całkowitych wydatków na zamówienia publiczne, a na władze centralne 46,94%³⁰.

3. Decentralizacja w naturalny sposób wpływa na tworzenie i wdrażanie ram prawnych i politycznych w Polsce. Obecnie PZ na lata 2022-2025 obowiązuje wszystkie organy administracji centralnej³¹ oraz jest rekomendowana dla instytucji zamawiających regionalnych i lokalnych. Z drugiej strony stosunkowo scentralizowane są w Polsce główna polityka zamówień publicznych oraz funkcje nadzorcze. Obok kilku kluczowych graczy (zob. Rys. 1), za większość głównych funkcji systemu odpowiada Urząd Zamówień Publicznych (UZP), nadzorowany przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii (MRiT). Jako kluczowa agencja

²⁵ SIGMA (2013), Brief 26 Organizing Central Public Procurement Functions

²⁶ SIGMA (2007), Paper No. 40, Central Public Procurement Structures and Capacity in Member States of the European Union

²⁷ European Commission (2018), Public administration characteristics and performance in EU28: Poland DOI:10.2767/331887.

²⁸ EC (2016), "Poland country profile", in Public Procurement – Study on Administrative Capacity in the EU, pod adresem: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/how/improving-investment/public-procurement/study/country_profile/pl.pdf

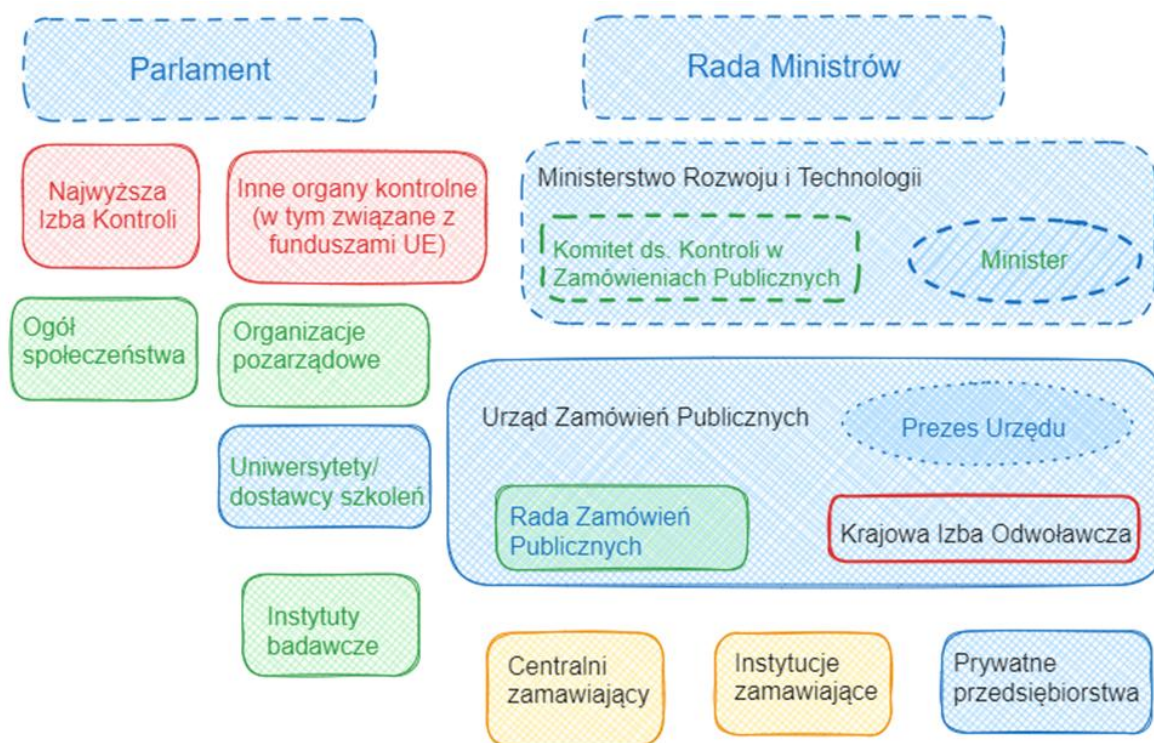
²⁹ <https://ezamowienia.gov.pl/en/public-reports/>

³⁰ OECD Stat (2023), Government at a Glance - yearly updates: Managing public procurement, at: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=GOV>

³¹ Dotyczy to kierowników jednostek administracji rządowej, w tym: ministrów w zakresie urzędu obsługującego ministra; Szefa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w zakresie urzędu zapewniającego obsługę na podstawie art. 26 ustawy z dnia 8 sierpnia 1998 r. o Radzie Ministrów (Dz. U. z 2021 r. poz. 178); kierowników organów oraz jednostek podległych lub nadzorowanych przez ministrów; kierowników jednostek podległych lub nadzorowanych przez Prezesa Rady Ministrów; wojewodów w zakresie urzędu obsługującego wojewodę; kierowników służb, straży i inspekcji zespolonej administracji rządowej; kierowników niezespolonej administracji rządowej (fragment PZ 2022-2025)

ds. zamówień publicznych w kraju, UZP ma możliwość propagowania spójnego podejścia i bycia zasadniczym punktem odniesienia dla zamawiających na wszystkich szczeblach administracji. Poniżej opisano podstawowe funkcje polskiego systemu zamówień publicznych oraz organy odpowiedzialne za ich realizację. Szczegółowy opis funkcji poszczególnych zainteresowanych stron zawiera Załącznik 1 Instytucje Zamówień Publicznych – role i obowiązki; ich zestawienie znajduje się w Załącznik 3 Mapa interesariuszy.

Rys. 1: Zamówienia publiczne: struktura instytucjonalna/główne zainteresowane strony



1.2 Ramy prawne i polityczne zamówień publicznych

4. Podstawą prawną PZ w Polsce jest nowe Prawo zamówień publicznych³² (Pzp), które weszło w życie w 2021 r. Zgodnie z art. 21 nowego Pzp minister właściwy do spraw gospodarki ma obowiązek opracowywać PZ co cztery lata. Przyjmuje ją Rada Ministrów. Minister właściwy do spraw gospodarki odpowiada także za koordynację wdrażania PZ. Jest to zgodne z zaleceniami KE: polityka zamówień publicznych powinna liczyć na wsparcie polityczne na wysokim szczeblu i zapewniać ciągłość między cyklami politycznymi.

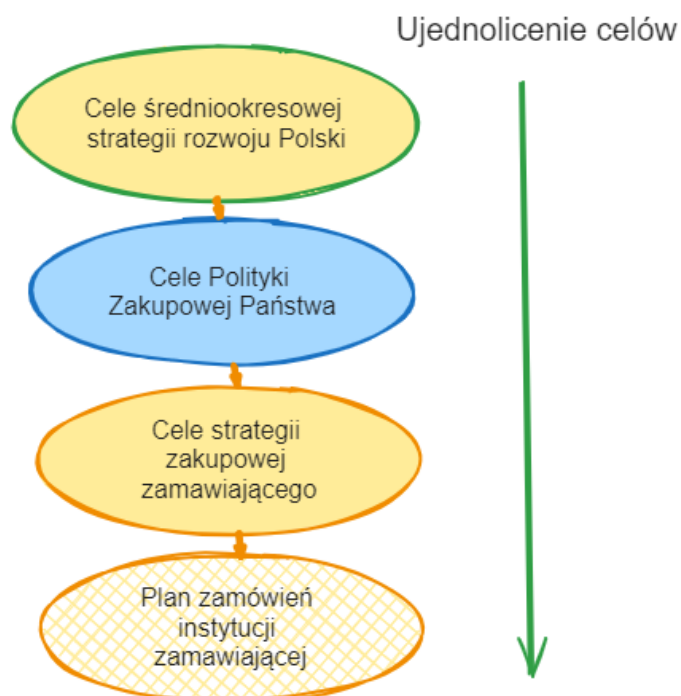
5. PZ określa obowiązki właściwego ministra, Prezesa UZP, właściwych członków Rady Ministrów i innych właściwych podmiotów w zakresie realizacji priorytetów polityki zamówieniowej na szczeblu centralnym. Do takich właściwych podmiotów zaliczają się, np. minister właściwy ds. środowiska, minister właściwy ds. klimatu, minister zdrowia, Rada ds. Innowacyjności, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Narodowe Centrum Badań i Rozwoju. Głównymi adresatami polityki są instytucje zamawiające na poziomie administracji centralnej. Obowiązki Prezesa UZP w zakresie realizacji PZ zostały określone

³² Polski tekst Pzp dostępny jest na stronie internetowej UZP

w samym PZ, natomiast nie są ujęte w art. 469 Pzp, który wymienia jedynie obowiązki prawnej tej funkcji.

6. Pzp wymaga, aby działania planowane w PZ były zgodne z celami i kierunkami określonymi w średniookresowej strategii rozwoju kraju³³. Jednostki administracji centralnej mają obowiązek opracować własne strategie zakupowe, a cele, które planują zrealizować dzięki zamówieniom publicznym muszą wpisywać się w cele PZ, a tym samym w średnioterminowe cele rozwojowe kraju (zob. Rys. 2). Wszystkim pozostałym instytucjom zamawiającym zaleca się wdrożenie PZ jedynie w charakterze dobrej praktyki. Gdy pojawią się dobre przykłady wdrożenia PZ na szczeblu rządowym, Rząd mógłby omówić to z przedstawicielami władz samorządowych i w oparciu o dobre przykłady przekonać ich do zobowiązania się do uczynienia PZ obowiązkową dla właściwych organów szczebla niższego niż krajowy.

Rys. 2: Porządek celów zamówień publicznych w Polsce



7. Obecna PZ³⁴ została przyjęta 11 stycznia 2022 r. i obejmuje lata 2022-2025. Jest wyraźnie powiązana z odpowiednią strategią UE i planami długoterminowymi. PZ bazuje na zmianach wprowadzonych w nowym Pzp. Wcześniej była poddana konsultacjom społecznym, które trwały blisko dwa lata. PZ określa przejrzyste i mierzalne wskaźniki śledzenia postępów, obowiązki organów centralnych i instytucji zamawiających oraz zasady koordynacji na poziomie sektorowym. Zawiera także szczegółowe wytyczne i zalecenia dotyczące realizacji celów samej polityki zakupowej.

8. Jednym z celów obecnej PZ jest zmiana spojrzenia na zamówienia publiczne. Zamiast pełnienia funkcji czysto administracyjnej mają one być postrzegane jako „instrument

³³ Art. 21 Pzp

³⁴ Polityka zakupowa państwa 2022-2025, przyjęta Uchwałą nr 6 Rady Ministrów z dnia 11 stycznia 2022 roku w sprawie przyjęcia Polityki zakupowa państwa (Dz.U., poz. 125), pod adresem: <https://monitorpolski.gov.pl/MP/rok/2022/pozycja/125>

zwiększający poziom innowacyjności krajowej gospodarki oraz przyczyniający się do realizacji celów zrównoważonego rozwoju, tj. celów o charakterze społecznym, środowiskowym oraz zdrowotnym³⁵. Trzy główne priorytety bieżącej PZ to: (i) profesjonalizacja; (ii) rozwój potencjału MSP; oraz (iii) zrównoważone i innowacyjne zamówienia publiczne. PZ szczegółowo opisuje programy zaplanowane do wdrożenia w ramach każdego z obszarów priorytetowych, a także instrumenty i narzędzia, które instytucje zamawiające mogą wykorzystać na potrzeby tego wdrożenia.

9. Na podstawie art. 469 Pzp Prezes UZP odpowiada za sporządzanie i opiniowanie projektów aktów prawnych z zakresu zamówień publicznych. W wykonywaniu swojej funkcji Prezesa wspiera Rada Zamówień Publicznych – organ opiniodawczo-doradczy.

10. Aby zapewnić przejrzystość, jednolite podejście i minimalne wymagania w zakresie zawartości, minister właściwy do spraw gospodarki określa w drodze rozporządzeń wzory poszczególnych dokumentów przetargowych oraz sposób ich składania. Dokumentami tymi są plany postępowań oraz roczne sprawozdanie o udzielonych zamówieniach publicznych. Minister jest też odpowiedzialny za opracowanie statutu UZP.

1.3 Funkcje monitorujące

11. Funkcja monitorująca polega na systematycznej ocenie funkcjonowania systemu zamówień publicznych i postępów w realizacji celów PZ³⁶. W Polsce Prezes UZP ma obowiązek analizowania sposobu działania systemu zamówień publicznych, w tym poprzez zbieranie informacji statystycznych i innych danych o udzielonych zamówieniach od instytucji zamawiających. Wyniki takich analiz muszą zostać przedstawione w sprawozdaniu przedkładanym Radzie Ministrów i stosownie umocowanej komisji parlamentarnej do dnia 31 lipca każdego roku.

12. Ostatnie sprawozdania roczne Prezesa UZP zawierają szczegółowe informacje na temat wielu aspektów funkcjonowania systemu zamówień publicznych, w tym wolumen udzielonych zamówień publicznych, poziom konkurencji, rodzaje realizowanych postępowań i zastosowane metody, liczba i wartość postępowań o charakterze społecznym, „zielonym” i innowacyjnym oraz liczba procedur odwoławczych. Te najnowsze sprawozdania roczne nie zawierają jednak głębszej analizy, np. wzorców wydatków, efektywności lub optymalnego wykorzystania środków, czy też podstawowych przyczyn problemów w funkcjonowaniu systemu, takich jak mała liczba ofert w większej liczbie postępowań przetargowych³⁷. Prezes UZP zleca także raporty badawcze, które szczegółowo ukazują aspekty funkcjonowania systemu zamówień publicznych. Ponadto co trzy lata Prezes UZP przygotowuje i przekazuje Komisji Europejskiej sprawozdanie z funkcjonowania systemu zamówień publicznych oraz sprawozdanie statystyczne dotyczące udzielonych zamówień publicznych, których wartość znajduje się poniżej progów UE.

13. Minister właściwy do spraw gospodarki odpowiada zarówno za nadzór nad działalnością Prezesa UZP, jak i koordynację realizacji PZ. Dzięki temu ma on pełny ogład systemu zamówień publicznych i kluczowych elementów związanych z jego regulowaniem. Teoretycznie daje to ministrowi możliwość zlecenia wszelkich działań korygujących

³⁵ Ibid.

³⁶ SIGMA (2013), Brief 26 Organizing Central Public Procurement Functions

³⁷ IMF (2022), Country Report No. 22/321, Republic of Poland Public Investment Management Assessment

niezbędnych do zapewnienia pełnej realizacji celów PZ. Uzyskanie pełnych i aktualnych danych na temat funkcjonowania systemu wiąże się jednak z pewnymi wyzwaniem.

14. Podstawowym narzędziem służącym do gromadzenia i udostępniania danych o zamówieniach publicznych w Polsce jest platforma e-Zamówienia opracowana przez UZP w 2022 r. Jest ona udostępniana bezpłatnie jako źródło informacji dla instytucji zamawiających, podmiotów gospodarczych i ogółu społeczeństwa, ale także dla samego UZP i organów kontrolnych. Platforma pozwala na gromadzenie i analizę danych z każdego etapu postępowania, w tym według rodzaju postępowania, instytucji zamawiającej, branż i regionów. Moduł Monitoringu i Analiz platformy e-Zamówienia jest dla UZP kluczowym narzędziem służącym do monitorowania funkcjonowania systemu zamówień publicznych oraz oceny potencjalnych obszarów wymagających interwencji i wydawania na tej podstawie niezbędnych zaleceń. Jak dotąd Prezes UZP wskazał już potrzebę zdefiniowania nowych profili zawodowych w zamówieniach publicznych, takich jak data analyst i data scientist, aby jak najlepiej wykorzystać dostępne obecnie dane³⁸.

15. System e-Zamówienia jest systemem nowym i dostępnym dla instytucji zamawiających bezpłatnie, przy czym podmioty te nie mają obowiązku z niego korzystać. Wiele instytucji zamawiających, szczególnie większych, korzysta już z jednej z kilku komercyjnych platform e-zamówień. Podczas misji w Warszawie Zespół dowiedział się, że obecnie 30-40% wszystkich instytucji zamawiających korzysta z platformy e-Zamówienia, ale są to głównie mniejsze podmioty, które nie przeprowadzają dużej liczby postępowań³⁹. Niemniej jednak wszystkie instytucje zamawiające mają obowiązek publikować swoje ogłoszenia o postępowaniach w e-Zamówieniach – bez względu na to, czy publikują je także w innych serwisach, i przygotowują roczne sprawozdania z postępowań. Zarazem nie jest dostępny żaden zasób kompleksowych, rzetelnych i udostępnianych w czasie rzeczywistym danych o wszystkich postępowaniach toczących się w Polsce. Sprawozdania roczne składane przez instytucje zamawiające do UZP wymagają w większości przypadków ręcznego wprowadzania danych, co oznacza zarówno dodatkowe obciążenie dla personelu instytucji, jak i niesie ze sobą ryzyko związane z jakością takich danych. Sprawozdania roczne wymagają zagregowanych danych na temat ograniczonego zestawu wskaźników, co ogranicza możliwości UZP w zakresie przeprowadzania pełnej analizy postępów i doradzania w temacie czynności korygujących. Ponieważ pełne, dokładne i aktualne dane są niezbędne do zapewnienia dobrego zrozumienia postępów we wdrażaniu PZ, UZP powinien rozważyć opracowanie nowych wymogów, które zapewnią posiadanie przez UZP pełnego zbioru danych oraz zbioru danych aktualizowanego w czasie rzeczywistym lub zbliżonym do rzeczywistego. Kwestia ta dotyczy wszystkich trzech elementów RAS i została omówiona szerzej w podrozdziale 5 poświęconym analizie braków.

1.4 Funkcje kontrolne

16. Funkcje kontrolne pełni wiele organów, przy czym niektóre z nich skupiają się wyłącznie na postępowaniach, w których zaangażowane są fundusze UE. Prezes Urzędu jest odpowiedzialny za przeprowadzanie kontroli *ex ante* i *ad hoc* (z urzędu lub na wniosek) postępowań o udzielenie zamówienia we wszystkich instytucjach zamawiających. Najwyższa

³⁸ UZP (2020), Działalność Prezesa UZP wspierające profesjonalizację kadr, pod adresem: <https://www.gov.pl/attachment/970b23b3-0f82-47ba-85e6-b4311649ff5c>

³⁹ Jak wynika z informacji przekazanych przez zainteresowane strony podczas rozmów prowadzonych w trakcie misji, na platformie nadal występują pewne problemy techniczne, które uniemożliwiają dużym instytucjom zamawiającym przejście z obecnie używanych rozwiązań na e-Zamówienia.

Izba Kontroli⁴⁰ jest instytucją odpowiedzialną za kontrolę działalności organów administracji rządowej, Narodowego Banku Polskiego, państwowych osób prawnych i innych państwowych jednostek organizacyjnych w celu weryfikacji „legalności, gospodarności, celowości i rzetelności”. Organami nadzorującymi działalność jednostek samorządu terytorialnego są regionalne izby obrachunkowe⁴¹. Ponadto udzielone zamówienia finansowane ze środków UE podlegają kontroli instytucji zarządzających, instytucji pośredniczących oraz Krajowej Administracji Skarbowej (Szef Krajowej Administracji Skarbowej wykonuje funkcje instytucji audytowej)⁴².

17. Liczba i różnorodność organów kontroli oraz ich odmienne podejście wywołały konieczność stworzenia mechanizmów koordynacji i wymiany informacji. Oprócz istniejącego mechanizmu wymiany informacji i koordynacji działań analitycznych pomiędzy różnymi organami kontroli⁴³, nowe Pzp powołuje nowy organ doradczy ministra właściwego do spraw gospodarki. Komitet ds. Kontroli w Zamówieniach Publicznych jest odpowiedzialny za monitorowanie i analizę działalności organów kontroli zamówień. Na podstawie swoich analiz Komitet może formułować zalecenia dotyczące zmian w systemie kontroli zamówień i samej PZ. Komitet ma również za zadanie zapewnić, że organy kontroli dokonują wzajemnych ustaleń w celu realizacji współpracy przy prowadzonych inspekcjach. Ponadto Komitet jest uprawniony do zwracania się do Prezesa UZP z wnioskiem o przeprowadzenie szkoleń dla instytucji kontrolnych, wydanie opinii lub podjęcie innych działań mających na celu zapewnienie prawidłowego i jednolitego rozumienia przepisów o zamówieniach publicznych.

18. Na czele Komitetu stoi przewodniczący wyznaczony przez ministra właściwego do spraw gospodarki. W jego skład wchodzi przedstawiciele wyznaczeni przez Prezesa Rady Ministrów, Prezesa UZP, Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, ministra właściwego do spraw rozwoju regionalnego (odpowiadającego za koordynację programów operacyjnych), Prezes Krajowej Izby Odwoławczej⁴⁴.

1.5 Budowanie potencjału i standardy

19. Cele polityki w obszarze profesjonalizacji określa minister właściwy do spraw gospodarki, ponieważ jest on odpowiedzialny za przygotowanie projektu PZ. W ramach Pzp Prezes UZP ma obowiązek „upowszechniania wiedzy”⁴⁵, w tym tworzenia narzędzi i metodologii wspierających praktyki zakupowe. Prezes UZP ma obowiązek przygotować roczny plan kształcenia i szkolenia na poziomie systemowym. Plan taki musi być udostępniony ministrowi właściwemu do spraw gospodarki i przez niego zatwierdzony. UZP jest zobowiązany do komunikowania realizacji planu w rocznym sprawozdaniu ze swojej działalności. UZP opracowuje i prowadzi programy szkoleniowe. Cieszą się one tak dużym zainteresowaniem instytucji zamawiających, że często brakuje miejsc dla wszystkich chętnych. UZP pełni także rolę koordynującą względem innych szkoleń, w tym oferowanych przez uczelnie wyższe oraz w ramach projektów edukacyjno-informacyjnych za pośrednictwem programów patronackich. Oprócz prowadzenia szkoleń i nadzorem nad ofertą edukacyjną

⁴⁰ Art. 203 Konstytucji RP

⁴¹ Art. 171, ust. 2 Konstytucji RP

⁴² Ustawa z dnia 28 kwietnia 2022 r. o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021-2027 (Dz. U. 2022 poz. 1079)

⁴³ Zgodnie z art. 597 Pzp organy kontroli „współpracują ze sobą, wymieniając informacje o przeprowadzonych kontrolach i ich wynikach”. Ponadto instytucje zamawiające mają obowiązek poinformować organ kontroli o wcześniejszej kontroli danego zamówienia przeprowadzonej przez inny organ i udostępnić jej wyniki temu pierwszemu.

⁴⁴ Art. 495 Pzp

⁴⁵ Art. 469 Pzp

w zakresie zamówień publicznych UZP prowadzi także inną działalność edukacyjną i informacyjną poprzez konferencje, seminaria i inne wydarzenia; udzielanie informacji o zamówieniach publicznych drogą internetową i poprzez helpdesk; dzielenie się dobrymi praktykami; oraz przygotowywanie i udostępnianie wzorów standardowej dokumentacji stosowanej w przetargach i udzielaniu zamówień publicznych. Na swojej stronie internetowej UZP posiada zasób „Repozytorium wiedzy”, w którym znajduje się duża ilość materiałów pomocniczych oraz oferta szkoleń on-line. UZP stale współpracuje z uczelniami oferującymi studia podyplomowe z zakresu zamówień publicznych. Obecny PZ zakłada kontynuację i dalszy rozwój programu studiów podyplomowych, co zresztą zyskało uznanie jako przykład najlepszej praktyki na poziomie europejskim.

20. Należy jednak zauważyć, że choć UZP odpowiada za zapewnianie i koordynację szkoleń oraz wymianę wiedzy na szczeblu centralnym, zasadniczo odpowiedzialność za szkolenie kadry zajmującej się zamówieniami publicznymi spoczywa na poszczególnych instytucjach zamawiających.

21. Prezes UZP ma obowiązek zapewnienia jednolitego stosowania przepisów o zamówieniach publicznych, z uwzględnieniem orzecznictwa sądów i trybunałów. W ramach tego obowiązku UZP może zabierać stanowisko w przypadku rozbieżności pomiędzy organami kontroli lub wydać opinię dotyczącą kwestionariusza kontroli, o którym mowa w art. 599, ust. 1 Pzp, o ile organ kontroli tego zażąda.

22. Rada Zamówień Publicznych, organ opiniodawczo-doradczy Prezesa UZP, odpowiedzialna jest za ustalanie zasad etyki zawodowej osób realizujących zadania w systemie zamówień publicznych określone w Pzp.

1.6 Innowacje w zamówieniach publicznych

23. Szybki rozwój nauki i technologii otwiera nowe możliwości w wielu obszarach funkcjonowania współczesnego społeczeństwa, w tym w zamówieniach publicznych. Systemy zamówień publicznych muszą zatem posiadać mechanizmy, dzięki którym specjaliści z obszaru zakupów będą mieli dostęp do nowych rozwiązań, a rozwiązania te znajdą zastosowanie w praktyce z korzyścią dla wyników procedur zamówieniowych. Innowacje w zamówieniach publicznych mogą obejmować zarówno nabywanie innowacyjnych produktów i/lub usług, jak i wykorzystanie innowacyjnych narzędzi i funkcji podczas tworzenia procesu udzielania zamówień⁴⁶.

24. Potencjał do pobudzania innowacyjności w zamówieniach publicznych mają zarówno MRiT, jak i UZP. Mogą ułatwić wdrożenie i wykorzystanie innowacyjnych narzędzi oraz umożliwić instytucjom zamawiającym pozyskiwanie innowacyjnych produktów i/lub usług w drodze szkoleń, wymiany wiedzy, współpracy międzynarodowej i poprzez przyjmowanie określonych polityk. Oczekuje się, że obranie kierunku na innowacje doprowadzi do podniesienia jakości i skuteczniejszych usług z korzyścią dla ogółu społeczeństwa. Jednym z przykładów takiego podejścia w PZ jest promowanie narzędzia modelowania informacji o budynku (*Building Information Modelling*). PZ zachęca także i motywuje instytucje zamawiające do współpracy z instytucjami naukowymi oraz wprowadza nowe mechanizmy dzielenia się wiedzą i dobrymi praktykami z obszaru innowacyjności i innych aspektów zamówień publicznych.

⁴⁶ Piano, Public procurement of innovation (PPI), pod adresem: <https://www.pianoo.nl/en/sustainable-public-procurement/spp-themes/public-procurement-innovation-ppi>

1.7 Rola transparentności, analizy i środków ochrony prawnej

25. Transparentność, równe traktowanie i równy dostęp do środków ochrony prawnej należą do głównych zasad Pzp. Wszyscy uczestnicy procedury udzielania zamówień publicznych mają obowiązek ich przestrzegania. Pzp zobowiązuje instytucje zamawiające do udostępniania w sposób transparentny wszelkich dokumentów związanych z postępowaniem o udzielenie zamówienia, w tym kopii ofert i protokołu z postępowania. Prezes UZP wydaje Biuletyn Zamówień Publicznych. Jest to tzw. „jedno okienko” dostępne online, w którym można znaleźć kompleksowe informacje na temat ogłoszeń o postępowaniach poniżej progów, planów zakupowych oraz sprawozdania przewidziane w Pzp. Prezes UZP odpowiada także za rozwój i utrzymanie platformy e-Zamówienia (od 2022 r. Biuletyn Zamówień Publicznych stanowi integralną część platformy). Platforma e-Zamówienia zapewnia dostęp do bezpłatnych usług elektronicznych wspierających proces udzielania zamówień. Jest to zgodne z przepisami Pzp. Narzędzia dostępne na platformie zapewniają wykonawcom dostęp do informacji na temat postępowań krajowych i unijnych.

26. Zgodnie z Pzp jedną z funkcji Prezesa UZP jest także zapewnienie osobom pragnącym odwołać się od decyzji o udzieleniu zamówienia możliwości skorzystania ze środków ochrony prawnej. Ponadto UZP zapewnia obsługę organizacyjną, techniczną i rachunkową Krajowej Izby Odwoławczej (KIO). KIO jest organem quasi-sądowym odpowiedzialnym za rozpatrywanie odwołań od decyzji w postępowaniach zamówieniowych. Instytucja zamawiająca nie może udzielić zamówienia, które jest przedmiotem odwołania, jednakże KIO może rozpatrzyć wnioski o zniesienie tego ograniczenia. Jeżeli instytucja zamawiająca ma zastrzeżenia do wyniku kontroli *ex ante* lub *ad hoc* przeprowadzonej przez UZP, może zgłosić te zastrzeżenia Prezesowi UZP. Jeśli Prezes UZP nie uwzględni zastrzeżeń, są one przedkładane Izbie, która przedstawia opinię w formie uchwały wiążącej Prezesa UZP.

27. Strona niezadowolona z decyzji KIO może ją zaskarżyć do sądu⁴⁷. Raporty roczne Prezesa UZP za lata 2021 i 2022 pokazują, że jedynie około 4% orzeczeń KIO trafiło w każdym z tych lat do Sądu Okręgowego w Warszawie (jeden dla całej Polski) celem ponownego zbadania. Pomimo tego zainteresowane strony zgłosiły Zespołowi pewne obawy dotyczące spójności orzeczeń KIO oraz podały przykłady podobnych spraw, w których wydano bardzo różne orzeczenia.

1.8 Współpraca

28. Departament Unii Europejskiej i Współpracy Międzynarodowej UZP odpowiada za współpracę urzędu z instytucjami zajmującymi się problematyką zamówień publicznych w innych krajach, instytucjami UE oraz organizacjami międzynarodowymi, m.in. OECD, ONZ i Radą Europy. Ponadto departament odpowiada za wypracowywanie stanowisk w sprawie polityki handlowej UE w obszarze zamówień publicznych oraz za realizację i koordynację zadań w obszarze zrównoważonych zamówień publicznych⁴⁸. W ramach wspólnej inicjatywy UE i OECD o nazwie Wsparcie na rzecz poprawy zarządzania (SIGMA), w dokumencie dotyczącym organizacji funkcji zamówień publicznych sformułowano stwierdzenie, że „multidyscyplinarny charakter zamówień publicznych i ich bezpośrednie powiązanie z różnymi obszarami horyzontalnymi polityki również wymaga odpowiedniej koordynacji i odpowiedniego wsparcia politycznego w celu osiągnięcia spójności międzysektorowej”⁴⁹.

⁴⁷ Zgodnie z art. 580 Pzp, „skargę wnosi się do Sądu Okręgowego w Warszawie – sądu zamówień publicznych, zwanego dalej 'sądem zamówień publicznych'”.

⁴⁸ Strona UZP: <https://www.gov.pl/web/uzp/departament-unii-europejskiej-i-wspolpracy-miedzynarodowej>

⁴⁹ [SIGMA \(2013\), Brief 26 Organizing Central Public Procurement Functions](#)

UZZ animuje działanie szeregu grup roboczych składających się z przedstawicieli zainteresowanych organizacji rządowych, stowarzyszeń branżowych i organizacji pozarządowych. Ich celem jest opracowywanie standardowych dokumentów i formułowanie zaleceń dotyczących zamówień publicznych obejmujących różne kategorie towarów i usług. Zalecenia te mogą dotyczyć specyfikacji technicznych opartych na wynikach oraz uwzględniania aspektów innowacyjnych, środowiskowych i społecznych w procesie udzielania zamówień. UZZ zapewnia przejrzystość działań, publikując projekty dokumentów wypracowanych przez grupy robocze w celu przeprowadzenia konsultacji społecznych i uzyskania informacji zwrotnej⁵⁰.

29. Jako formę współpracy i w celu osiągnięcia efektu skali, przepisy dopuszczają możliwość powołania Centralnych Organów ds. Zakupów (COZ) i/lub instytucji zamawiających realizujących wspólne zamówienia. Obecnie funkcjonuje jeden COZ na poziomie krajowym – Centrum Obsługi Administracji Rządowej (COAR) – oraz liczne COZy na poziomie wojewódzkim i gminnym⁵¹, w tym nawet COZy sektorowe, np. COZ na potrzeby sądów. Te jednostki posiadają ogromne możliwości nie tylko w zakresie podnoszenia efektywności procedur. Działają także jako ośrodki udostępniające informacje i wiedzę specjalistyczną z różnych sektorów/obszarów, dzielą się doświadczeniami i dobrymi praktykami w zakresie zielonych i zrównoważonych zamówień publicznych. Na przykład COZ na potrzeby sądów aktywnie uwzględnia kryteria środowiskowe i społeczne przy zakupie komputerów i innych urządzeń informatycznych⁵². Jak dotąd poziom realizowanych w drodze współpracy postępowań zakupowych jest w Polsce niski w porównaniu do innych krajów członkowskich UE. Kwestię tę omówiono bardziej szczegółowo w podrozdziale 2 dotyczącym funkcjonowania systemu zamówień publicznych.

30. Instytucje opisane w niniejszym podrozdziale muszą realizować swoje funkcje i współpracować, aby zapewnić skuteczne działanie systemu zamówień publicznych. W kolejnej części raportu omówiono pokrótce funkcjonowanie systemu zamówień publicznych w Polsce w latach 2018-2022.

⁵⁰ Na przykład przy opracowywaniu zaleceń dotyczących nabycia systemów informatycznych UZZ konsultował się z przedstawicielami różnych podmiotów branżowych – Izbą Gospodarki Elektronicznej, Polskim Towarzystwem Informatycznym, Polskim Związkiem Ośrodków Przetwarzania Danych, Polską Izbą Informatyki i Telekomunikacji oraz Związkiem Importerów i Producentów Sprzętu Elektrycznego i Elektronicznego (ZIPSEE Cyfrowa Polska).

⁵¹ Nowicki, P. (2021). Central purchasing bodies: the case of Poland. In *Centralizing Public Procurement* (str. 239-252). Edward Elgar Publishing

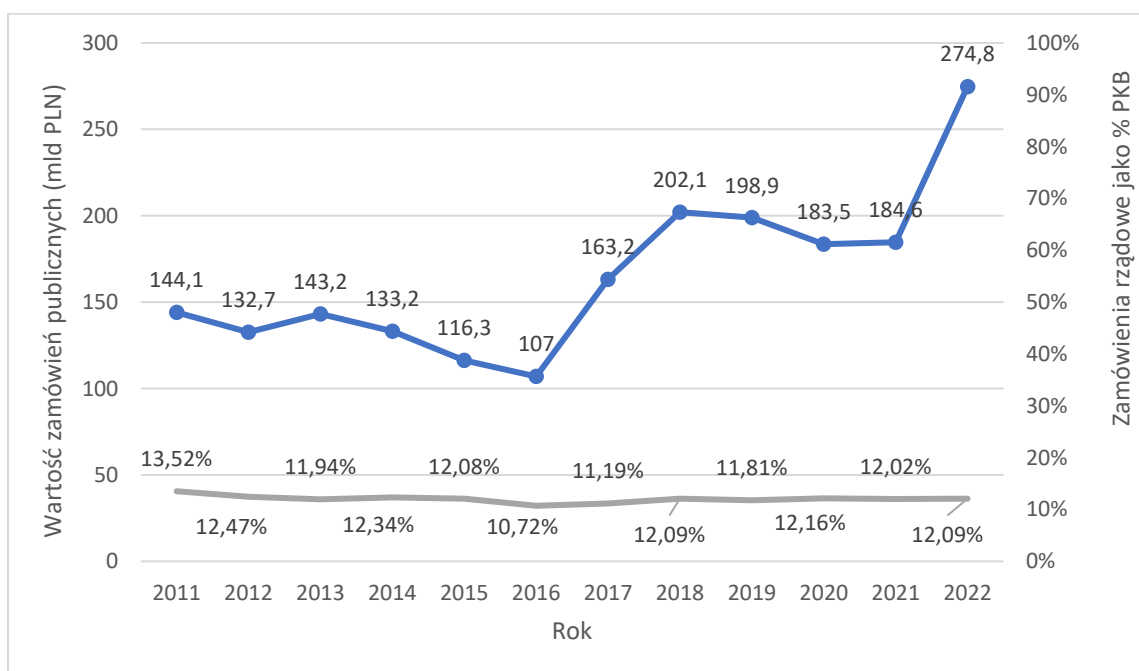
⁵² Kapotia, D. (2022), Sustainable purchasing in Poland: a story of transformation, at: <https://tcocertified.com/blog/sustainable-purchasing-in-poland-a-story-of-transformation/>

2 Działanie polskiego systemu zamówień publicznych

2.1 Wstęp

31. Na przestrzeni jedenastu lat, od 2011 do 2022 roku, można wyróżnić trzy fazy zmian w łącznej wartości zamówień publicznych udzielanych corocznie w Polsce (zob. Rys. 3 poniżej). W latach 2011-2016 łączna wartość zamówień publicznych spadała w ujęciu rok do roku, by najniższy poziom osiągnąć w 2016 roku. Znaczące wzrosty w latach 2017 i 2018 ustabilizowały się, po czym nastąpił powolny spadek wartości zamówień aż do roku 2021. Następnie, począwszy od roku 2022, mamy do czynienia z gwałtownym wzrostem. Mimo że wielkość zamówień publicznych wyrażona jako procent PKB zmniejszyła się w tym okresie, łączna nominalna wartość zamówień publicznych udzielonych w 2022 roku jest o ponad 90% wyższa od tej samej kwoty z roku 2011. Zarządzanie dużymi wahaniami wolumenu zamówień stanowi dla systemu nie lada wyzwanie. Aby planować działania w zmieniających się warunkach popytowych w systemie i nimi zarządzać, należy dysponować zarówno potencjałem ludzkim, jak i wysoce skutecznymi i nowoczesnymi narzędziami. Należy zaznaczyć, że dane przedstawione na Rys. 3 przedstawiają jedynie łączną wartość zamówień udzielonych zgodnie z przepisami Pzp. Nie uwzględniono wolumenu zamówień udzielonych na podstawie zwolnień od stosowania ustawy Pzp, który w 2022 r. wyniósł 423,5 mld zł⁵³. Jego wielkość uzasadnia jednak osobną, szczegółową analizę.

Rys. 3: Wartość zamówień publicznych udzielonych zgodnie z przepisami Pzp i zamówień rządowych jako procent PKB w latach 2011-2022



Źródło: Raporty Urzędu Zamówień Publicznych za lata 2021 i 2022; OECD.Stat Rząd w skrócie – coroczne aktualizacje

32. Analiza zawarta w kolejnych akapitach skupia się na danych za najnowszy okres, czyli lata 2018-2022. W tym okresie łączna wartość udzielonych zamówień była wysoka. Dzięki

⁵³ UZP (2023), Sprawozdanie Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych z funkcjonowania systemu zamówień publicznych w 2022 r., pod adresem: <https://www.gov.pl/web/uzp/sprawozdania-o-funkcjonowaniu-systemu-zamowien-publicznych>

danym z tego okresu można porównać wyniki z innymi państwami członkowskimi UE pod względem udziału MŚP i podziału zamówień – te dwa nowe wskaźniki dodano do tablicy wyników jednolitego rynku z 2018 r.

33. Według wskaźnika złożonego ujętego w tablicy wyników ogólne wyniki polskiego systemu zamówień publicznych ocenia się jako przeciętne z tendencją wzrostową⁵⁴. Choć te zagregowane wskaźniki są przydatne, nie są w stanie uchwycić wszystkich aspektów krajowych zamówień publicznych i pokazują jedynie częściowy obraz wyników dla danego kraju. Podsumowanie danych z tablicy wyników jednolitego rynku dla polskiego systemu zamówień publicznych za lata 2018-2021⁵⁵ pokazano na Rys. 4. W roku 2021 5 na 12 wskaźników wygląda korzystnie, 3 średnio, a 4 poniżej oczekiwań. Większość wskaźników wskazuje albo na poprawę wyników w latach 2018-2021, albo na stosunkowo niewielką zmianę. Jedyne wskaźniki, które zdradzają wyraźną tendencję spadkową, a jednocześnie kształtują się poniżej zadowalającego poziomu w roku 2021, są te dotyczące MŚP i jakości danych. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy może być epidemia Covid-19 mająca negatywny wpływ na MŚP. Według danych KE w 2020 roku w czasie epidemii liczba MŚP w UE spadła o 1,3%, wartość dodana przez MŚP zmalała o 7,6%, a zatrudnienie w tej wielkości podmiotach spadło o 1,7%, co przekłada się na 1,4 mln miejsc pracy mniej⁵⁶.

34. Polskie wskaźniki na tablicy wyników jednolitego rynku (Rys. 4) pokazują, że do 2021 roku oczekiwano na poprawę w zakresie konkurencji, zamówień realizowanych w drodze współpracy (*cooperative procurement*), ofert składanych przez MŚP i udzielanych zamówień, a także zapewnienia prawidłowej rejestracji numerów przypisanych sprzedającym i kupującym na potrzeby wszystkich postępowań o udzielenie zamówienia. W poniższych akapitach omówiono bardziej szczegółowo obszary, w których należy zwiększyć potencjał i/lub możliwości zarówno instytucji zamawiających, jak i kadr zajmujących się zamówieniami publicznymi, aby zapewnić trwałą poprawę efektywności systemu zamówień publicznych.

Rys. 4: Wskaźniki tablicy wyników jednolitego rynku dla polskiego systemu zamówień publicznych za lata 2018-2022

Wskaźnik	R2018	R2019	R2020	R2021	Zakres wskaźnika	
[1] Jeden oferent	51%	51%	51%	50%	≤ 10%	> 20%
[2] Brak postępowań	6%	6%	6%	7%	≤ 5%	≥ 10%
[3] Liczba postępowań	5%	7%	8%	8%	> 5%	< 2.5%
[4] Zamówienia wspólne	3%	3%	2%	3%	≥ 10%	< 10%
[5] Kryteria udzielenia zamówienia	46%	50%	50%	50%	≤ 80%	> 80%
[6] Tempo podejmowania decyzji	59	64	62	66	≤ 120 dni	> 120 dni
[7] Wykonawcy MŚP	62%	61%	59%	58%	> 60%	< 45%
[8] Oferty MŚP	68%	67%	64%	62%	> 80%	< 60%
[9] Postępowania dzielone	47%	45%	46%	46%	> 40%	< 25%
[10] Brak ogłoszenia postępowań	8%	6%	1%	1%	≤ 3%	> 3%
[11] Brak nr. rejestracyjnego sprzedawcy	93%	93%	91%	82%	≤ 3%	> 3%
[12] Brak nr. rejestracyjnego nabywcy	80%	73%	73%	64%	≤ 3%	> 3%

⁵⁴ https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/performance-overview_en

⁵⁵ Informacje dotyczące roku 2022 nie zostały jeszcze opublikowane na stronie internetowej tablicy wyników jednolitego rynku

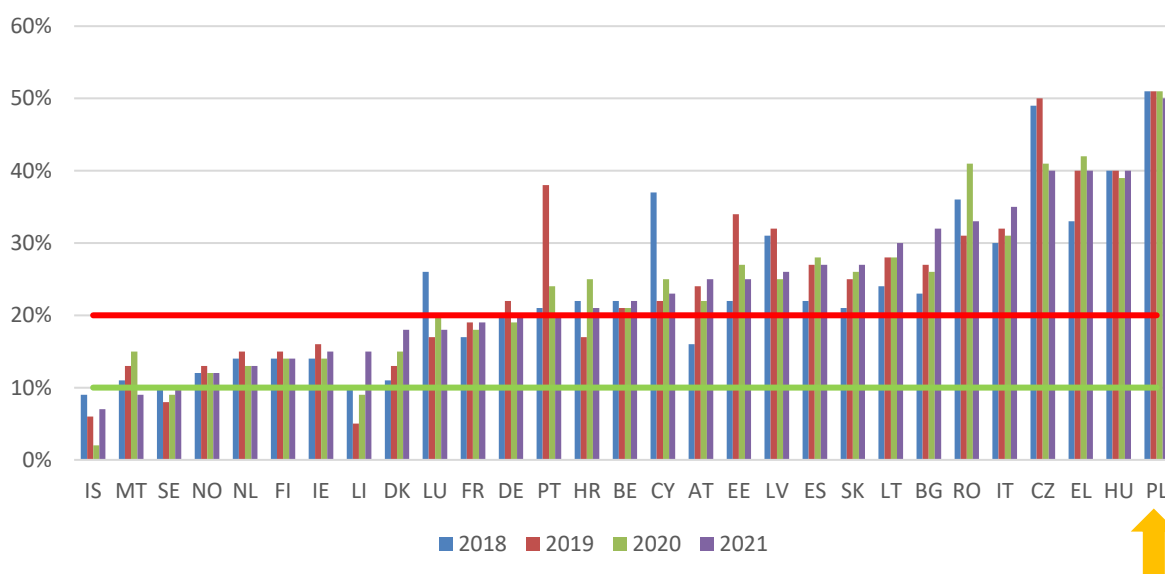
⁵⁶ https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/performance-overview_en

Wyjaśnienie znaczenia kolorów: zielony – zadowalający, żółty – średni, czerwony – niezadowalający
Źródło: Tablica wyników jednolitego rynku pod adresem: https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/countries/poland_en

2.2 Konkurencja, współpraca, udział MŚP i kryteria oceny

35. Jednym z głównych wyzwań polskiego systemu zamówień publicznych pozostaje niedostateczny poziom konkurencji. Na tle pozostałych krajów UE Polska posiada najwyższy odsetek zamówień udzielonych w postępowaniach z jednym oferentem (zob. Rys. 5). Średnia unijna wynosi około 25%, natomiast w Polsce ten odsetek jest dwukrotnie większy i wynosi 50% lub więcej w każdym roku⁵⁷.

Rys. 5: Tablica wyników jednolitego rynku dla zamówień publicznych – wskaźnik postępowań z jednym oferentem



Wyjaśnienie znaczenia kolorów: poniżej zielonej linii – zadowalający, powyżej czerwonej linii – niezadowalający
Źródło: Tablica wyników jednolitego rynku pod adresem: https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/countries/poland_en

36. Badanie przeprowadzone w 2019 roku⁵⁸ przez UZP objęło 965 podmiotów gospodarczych (85% MŚP i 15% dużych przedsiębiorstw). Wyniki zebrane z ankiet wskazały na kilka czynników wpływających na niskie zainteresowanie ubieganiem się o zamówienia publiczne, m.in.:

- cena jako kryterium faktycznie decydujące o wyborze najkorzystniejszej oferty;
- opis przedmiotu zamówienia preferujący określony produkt lub firmę;
- zbyt krótki czas na przygotowanie oferty;
- niekorzystne postanowienia w umowie o zamówienie publiczne;
- konieczność zapoznawania się z obszerną, skomplikowaną dokumentacją.

⁵⁷ https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/countries/poland_en

⁵⁸ UZP (2019) Raport z badania dotyczącego niskiej konkurencyjności w zamówieniach publicznych, pod adresem: <https://www.gov.pl/web/uzp/wyniki-badan-dotyczacych-konkurencyjnosci-w-zamowieniach-publicznych>

37. Najważniejszymi propozycjami zmian, które mogłyby zachęcać przedsiębiorstwa do częstszego udziału w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego, są:

- uproszczenie procedury i zmniejszenie formalizmu w postępowaniu;
- zwiększenie swobody zamawiającego w zakresie negocjowania warunków kontraktowych;
- gwarancja waloryzacji ceny/kosztów;
- większa elastyczność zmiany umów;
- stosowanie zaliczek i płatności częściowych.

38. Podobne opinie uzyskano podczas badań przeprowadzonych przez UZP w 2023 r. Wykonawcy zgłosili trudności związane z:

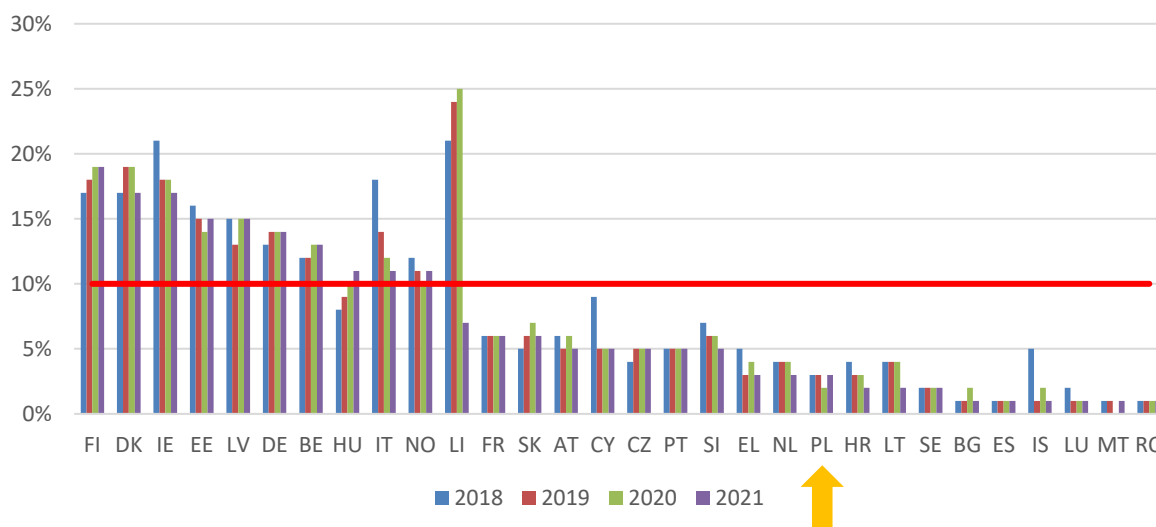
- nadmierne wymagania w zakresie kryteriów kwalifikacji i kryteriów oceny;
- stosowanie klauzul abuzywnych w umowach, które dodatkowo przewidują nadmierne zobowiązania i dotkliwe kary⁵⁹.

39. Wyniki badań wyraźnie wskazują, że wiele instytucji zamawiających będzie musiało zmienić swoje obecne praktyki, aby zwiększyć konkurencję w zakresie udzielania zamówień i zachęcić MŚP do szerszego udziału. Te zmiany praktyk będą wymagały dostępności personelu odpowiedzialnego za zamówienia publiczne o wyższych umiejętnościach zawodowych. W Pzp przewidziano już miejsce dla większości rozwiązań proponowanych przez respondentów w badaniu, np. wprowadzenie nowej procedury dla zamówień o wartości poniżej progów unijnych, możliwość płatności częściowej lub zaliczkowej oraz zwiększona ochrona podwykonawców.

40. Polski system zamówień publicznych charakteryzuje się także niskim poziomem zamówień realizowanych w drodze współpracy między zamawiającymi (*cooperative procurement*). W 2021 roku wskaźnik takich zamówień, czyli odsetek postępowań, w których występował więcej niż jeden nabywca, wyniósł dla Polski zaledwie 3%. KE ustaliła próg „zadowalający” dla tego wskaźnika na poziomie 10%, natomiast wskaźnik średni wyniósł w państwach członkowskich 5%. Rys. 6 zawiera dane dotyczące wskaźnika zamówień realizowanych w drodze współpracy dla wszystkich państw członkowskich UE. PZ przewiduje środki mające na celu zwiększenie puli zamówień realizowanych w ramach współpracy, na przykład utworzenie większej liczby COZ i zachęty dla wspólnych zamówień (*joint procurement*).

⁵⁹ UZP (2023), Funkcjonowanie systemu zamówień publicznych – raport z przeprowadzonych badań, pod adresem: <https://www.gov.pl/web/uzp/funkcjonowanie-systemu-zamowien-publicznych--raporty-z-przeprowadzonych-badan--relacja-z-konferencji-oraz-pelna-tresc-raportu>

Rys. 6: Tablica wyników jednolitego rynku dla zamówień publicznych – wskaźnik postępowań z jednym oferentem

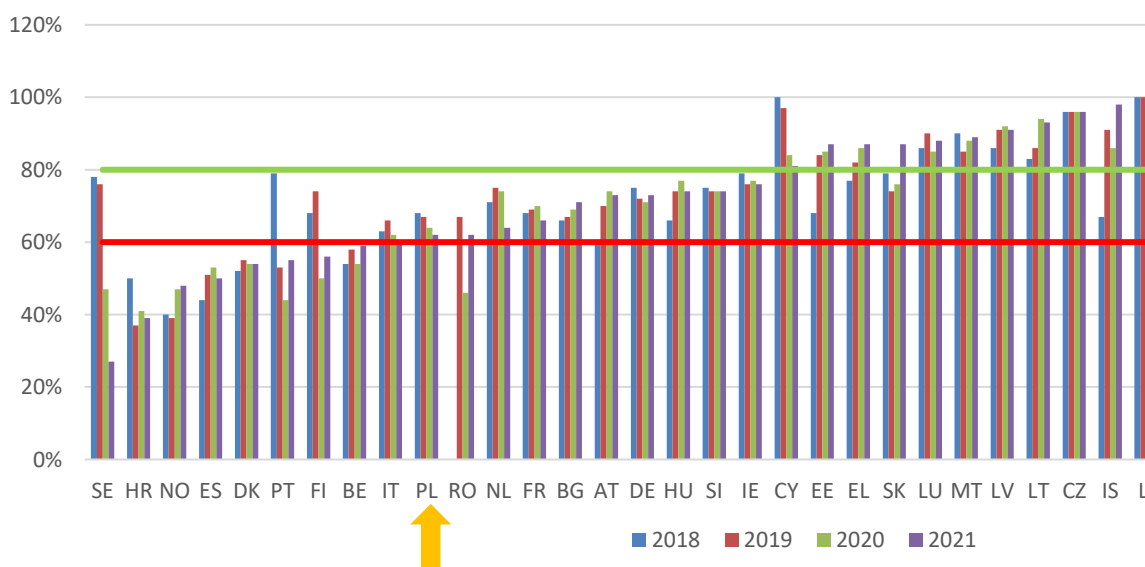


Wyjaśnienie znaczenia kolorów: poniżej czerwonej linii – niezadawalający, powyżej czerwonej linii – zadowalający

Źródło: Tablica wyników jednolitego rynku pod adresem: https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/countries/poland_en

41. Udział MŚP w zamówieniach publicznych powyżej progów unijnych kształtuje się w Polsce nieco poniżej średniej w krajach członkowskich UE. Rys. 7 pokazuje odsetek ofert składanych przez MŚP wg państwa członkowskiego, a Rys. 8 pokazuje odsetek zamówień udzielonych MŚP przez dane państwo członkowskie. Odsetek ofert od MŚP w 2021 roku w Polsce wyniósł 62%. Jest to poniżej średniej UE wynoszącej 73% i poniżej poziomu 80%, który oznacza próg zadowalający. Odsetek zamówień udzielonych MŚP w 2021 roku w Polsce wyniósł 58%. Jest to poniżej średniej UE wynoszącej 61% i poniżej progu zadowalającego, czyli 60%. W latach 2018 i 2019 wyniki Polski w zakresie tych dwóch wskaźników kształtowały się nieco lepiej, a odsetek zamówień udzielonych MŚP przekroczył nieznacznie próg 60%.

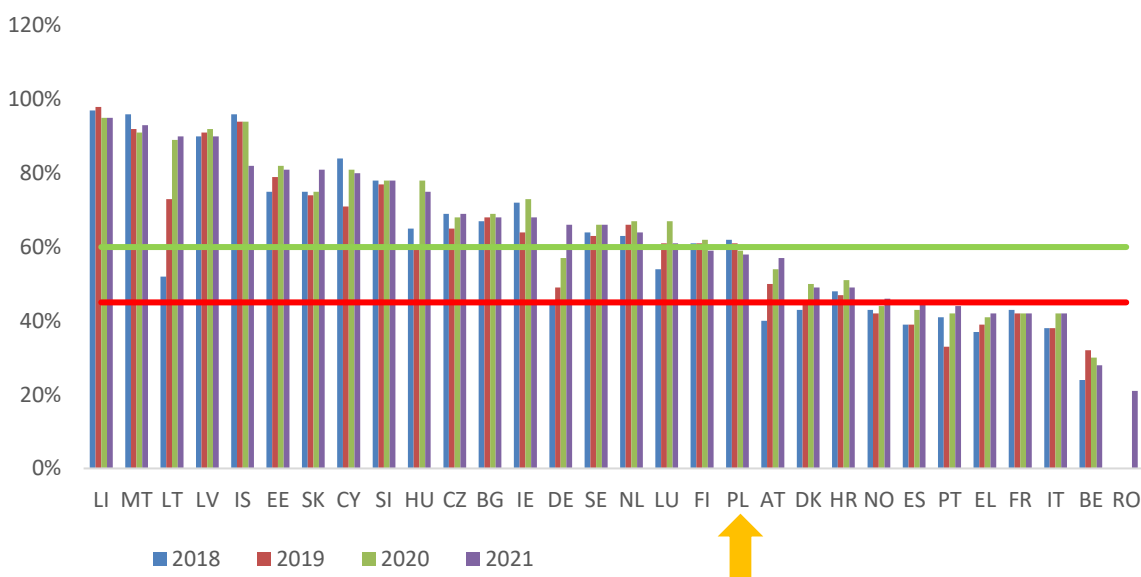
Rys. 7: Tablica wyników jednolitego rynku dla zamówień publicznych – wskaźnik postępowań z ofertami MŚP



Wyjaśnienie znaczenia kolorów: poniżej czerwonej linii – niezadawalający, powyżej zielonej linii – zadowalający

Źródło: Tablica wyników jednolitego rynku pod adresem: https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/countries/poland_en

Rys. 8: Tablica wyników jednolitego rynku dla zamówień publicznych – wskaźnik zamówień udzielonych wykonawcom z grupy MŚP



Wyjaśnienie znaczenia kolorów: poniżej czerwonej linii – niezadowolający, powyżej zielonej linii – zadowolający
Źródło: Tablica wyników jednolitego rynku pod adresem: https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/countries/poland_en

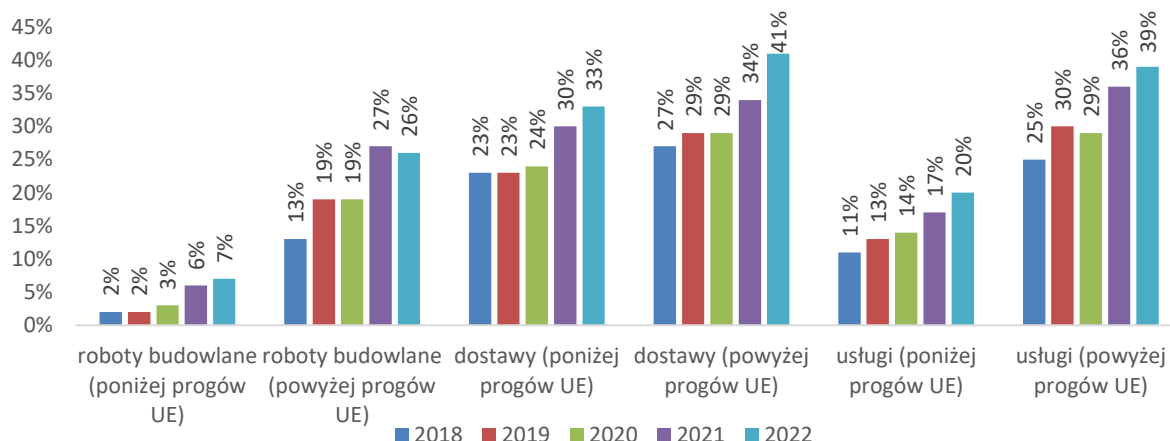
42. Raport KE dotyczący udziału MŚP w zamówieniach publicznych opublikowany w roku 2019⁶⁰ pokazuje, że na tle innych państw członkowskich Polska radzi sobie stosunkowo dobrze kwestii udzielania zamówień poniżej progów UE. Pokrywa się to z danymi dotyczącymi odsetka zamówień poniżej progów unijnych udzielanych MŚP, ujawnianymi w raportach rocznych Prezesa UZP. Choć udział MŚP w zamówieniach publicznych poniżej progów UE jest stosunkowo wysoki, jego dalsze zwiększanie jest traktowane priorytetowo i ma się przekładać na większy poziom konkurencji. Jak już wspomniano, zwiększanie udziału MŚP w zamówieniach publicznych jest jednym z głównych priorytetów określonych w PZ.

43. Kolejnym wyzwaniem dla polskiego systemu zamówień publicznych jest odsetek udzielonych zamówień, w których jedynym kryterium oceny ofert jest cena. Z tablicy wyników jednolitego rynku wynika, że w Polsce w roku 2021 50% zamówień o wartości powyżej progów unijnych zostało udzielonych wyłącznie w oparciu o kryterium najniższej ceny, co jest wynikiem znacznie powyżej zadowolającego progu efektywności wynoszącym 80%. Dane publikowane w rocznych sprawozdaniach Prezesa UZP w latach 2021 i 2022⁶¹ wykazują trend ujemny (tj. wzrost odsetka zamówień udzielanych wyłącznie ze względu na najniższą cenę) w latach 2018-2022 dla wszystkich rodzajów zamówień publicznych – na roboty budowlane, dostawy i usługi, zarówno poniżej, jak i powyżej progów unijnych (Rys. 9 poniżej).

⁶⁰ [Analysis of the SMEs' participation in public procurement and the measures to support it – 697/PP/GRO/IMA/18/1131/10226](https://single-market-scoreboard.ec.europa.eu/countries/poland_en)

⁶¹ Należy zwrócić uwagę, że istnieją pewne rozbieżności pomiędzy danymi zawartymi w tabeli wyników KE dla niektórych wskaźników a danymi opublikowanymi w sprawozdaniu rocznym Prezesa UZP. Dane KE pochodzą z ogłoszeń publikowanych w Dzienniku Urzędowym, natomiast dane zawarte w raporcie UZP pochodzą z danych wprowadzanych przez instytucje zamawiające ręcznie do sprawozdań rocznych.

Rys. 9: Odsetek zamówień publicznych udzielanych w Polsce, dla których jedynym kryterium oceny oferenta jest cena.



Źródło: Raporty Urzędu Zamówień Publicznych za lata 2021 i 2022

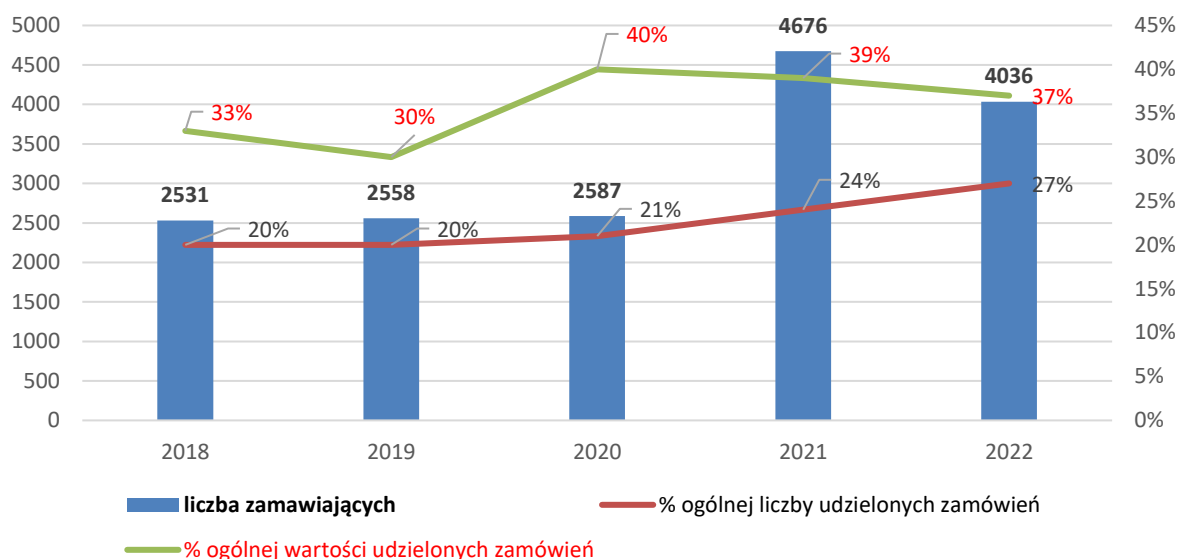
44. UZP opublikował sprawozdanie z badań na temat niedostatecznej konkurencji w zamówieniach publicznych⁶². Raport opiera się na wynikach badań, o których mowa w punkcie 36. Okazuje się, że jednym z głównych powodów niechęci wykonawców do udziału w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego jest cena będąca jedynym kryterium oceny ofert. Kolejnym czynnikiem zniechęcającym dla MŚP, jak i większych przedsiębiorstw, jest nadmierne poleganie na kryterium ceny. Dobrze opracowane kryteria jakości, potencjalnie obejmujące czynniki środowiskowe i społeczne, mogą przyczyniać się do osiągnięcia znacznie lepszych wyników postępowań niż samo poleganie na cenie jako jedynym kryterium, wymagają jednak więcej pracy i bardziej wnikliwej oceny ze strony praktyków zajmujących się zamówieniami. Zatem podnoszenie umiejętności i zdolności takich kadr, także w zakresie przygotowywania lepszych dokumentów przetargowych, może znacząco poprawić poziom konkurencji i zwiększyć udział MŚP w zamówieniach publicznych w Polsce.

2.3 Społeczne i zielone zamówienia publiczne

45. Między rokiem 2018 a rokiem 2022 stopniowo rosła liczba instytucji zamawiających udzielających zamówień z uwzględnieniem aspektów społecznych; podobnie rosła liczba i łączna wartość zamówień o takim charakterze (zob. Rys. 10 poniżej). Liczba instytucji zamawiających uwzględniających aspekty społeczne w wybranych procedurach zakupowych wzrosła w 2021 roku niemal dwukrotnie w porównaniu do lat poprzednich, choć wynik 4 676 obejmuje zaledwie jedną trzecią wszystkich zamawiających w Polsce (około 14 tys.). W 2022 roku 27% udzielonych zamówień uwzględniało aspekty społeczne, co daje 37% ogólnej wartości wszystkich udzielonych zamówień.

⁶² UZP (2019) Raport z badania dotyczącego niskiej konkurencyjności w zamówieniach publicznych, pod adresem: <https://www.gov.pl/web/uzp/wyniki-badan-dotyczacych-konkurencyjnosci-w-zamowieniach-publicznych>

Rys. 10: Odsetek instytucji zamawiających i postępowań o udzielenie zamówienia uwzględniających aspekty społeczne.

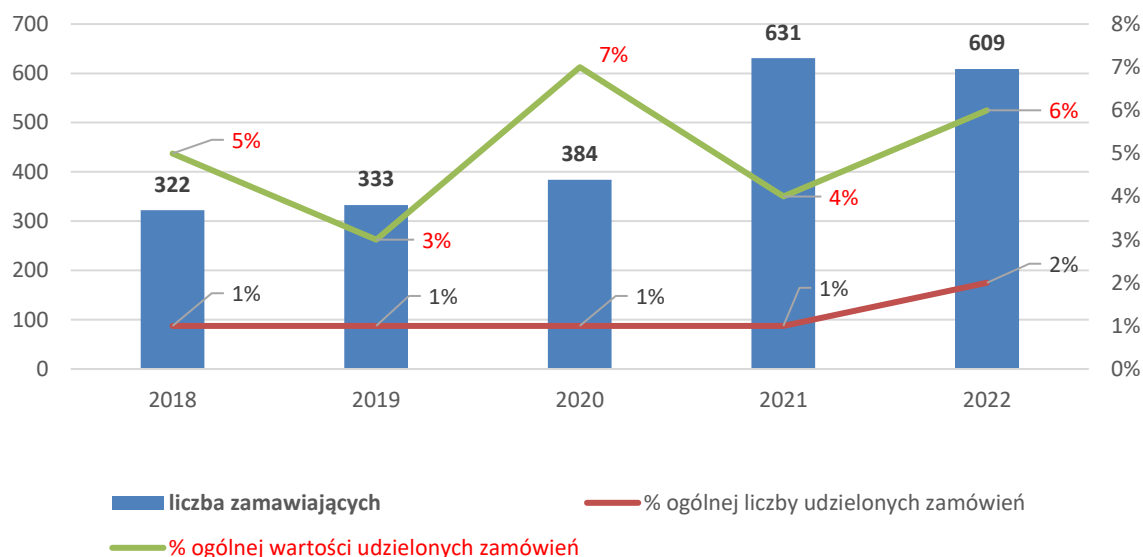


Źródło: Raporty Urzędu Zamówień Publicznych za lata 2021 i 2022

46. Wzrost ten można wiązać z wymogami Pzp. Ustawa uwzględniła przyjęte przez Radę Ministrów 29 marca 2017 r. zalecenia w sprawie uwzględnienia przez administrację rządową aspektów społecznych w zamówieniach publicznych. Wszyscy kierownicy jednostek administracji rządowej są zobowiązani w miarę możliwości uwzględniać aspekty społeczne, w szczególności tzw. klauzule społeczne, we wszystkich postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego. Zalecenia zaktualizowano w dniu 8 grudnia 2022 roku z myślą o zapewnieniu spójności z innymi politykami rządu oraz dostosowaniu ich do celów społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych sformułowanych w PZ.

47. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku uwzględniania w zamówieniach aspektów środowiskowych. W roku 2021 liczba instytucji zamawiających uwzględniających względy środowiskowe wzrosła niemal dwukrotnie w porównaniu do roku 2020 (Rys. 9). Obecny poziom zielonych zamówień publicznych oraz dynamika ich wzrostu nie odpowiadają jednakże celom przewidzianym w Krajowym Planie Działań w zakresie zrównoważonych zamówień publicznych na lata 2017-2020. Plan określa cel, który przewiduje, aby do roku 2020 25% wszystkich zamówień uwzględniało aspekty środowiskowe, natomiast w roku 2022 udział ten wynosi zaledwie 2% (Rys. 9).

Rys. 11: Odsetek instytucji zamawiających i postępowań o udzielenie zamówienia uwzględniających aspekty środowiskowe.



Źródło: Raporty Urzędu Zamówień Publicznych za lata 2021 i 2022

48. Z powyższej krótkiej analizy wynika, że funkcjonowanie polskiego systemu zamówień publicznych wymaga poprawy w kilku powiązanych ze sobą obszarach. Są to: wzmacnianie konkurencji, w tym poprzez zachęty dla MŚP do udziału w postępowaniach; podniesienie jakości dokumentacji przetargowej, tak aby obok ceny uwzględniać także starannie dobrane kryteria jakościowe, w tym kryteria „zielone” i społeczne; oraz zwiększenie liczby zamówień publicznych realizowanych we współpracy między zamawiającymi (*cooperative procurement*). Pozytywne zmiany w tych obszarach zapewniłyby lepsze usługi dla obywateli oraz optymalne wydatkowanie środków publicznych.

49. Zmiany te we wszystkich wspomnianych obszarach będą wymagały czasu i profesjonalnej oceny ze strony doświadczonych i kompetentnych pracowników jednostek odpowiedzialnych za zamówienia publiczne. Wniosek ten potwierdzają także przeprowadzone niedawno badania na poziomie systemowym⁶³, gdzie respondenci wskazywali na brak wiedzy i obawę przed popełnieniem błędu jako najważniejsze bariery dla poprawy zrównoważonych zamówień publicznych w Polsce. Profesjonalizacja zamówień publicznych leży zatem u podstaw procesu polepszania funkcjonowania polskiego systemu zamówień publicznych w latach 2022-2025. W kolejnych podrozdziałach omówiono ogólne rozwiązania dotyczące zarządzania kadrami w administracji publicznej w Polsce oraz szczególne zagadnienia dotyczące praktyków zajmujących się zamówieniami publicznymi.

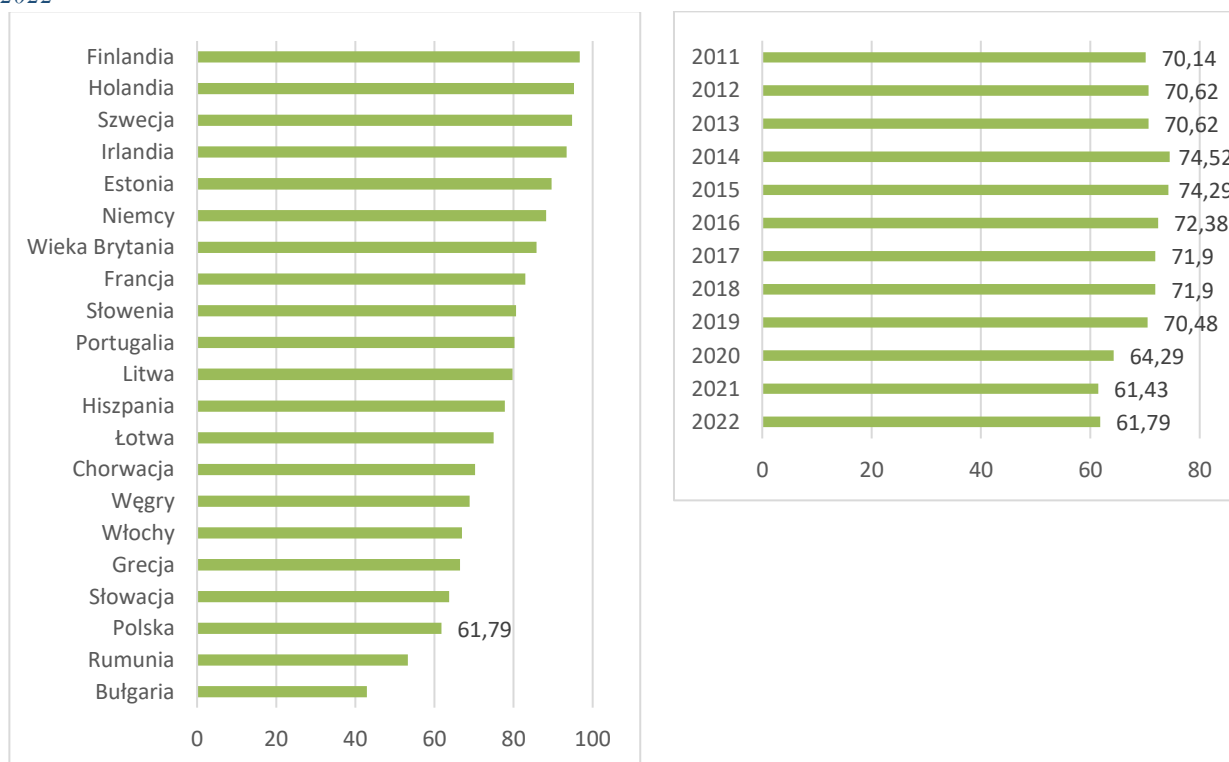
⁶³ Urząd Zamówień Publicznych (2022), Badania jakościowe dotyczące zrównoważonych (społecznych i zielonych) zamówień publicznych udzielonych w Polsce w 2020 r.

3 Ramy prawne i polityczne dotyczące kadr sektora publicznego w Polsce

3.1 Wstęp

50. Zalecenie KE 2017/1805 przewiduje ulepszenia w zakresie szkoleń i zarządzania przebiegiem kariery zawodowej praktyków zamówień publicznych, a także zmiany w strukturze kariery oraz zachęty mające na celu przyciąganie kandydatów do zawodu i motywowanie obecnego personelu. Jednakże kadry odpowiedzialne za zamówienia publiczne stanowią część personelu administracji rządowej, zatem wszelkie reformy w obszarze profesjonalizacji zamówień publicznych muszą iść w parze z szerszymi działaniami w zakresie HRM w administracji publicznej. Ponadto poziom zaangażowania i czas potrzebny na pomyślną realizację celów w obszarze profesjonalizacji zamówień publicznych zależą w większym stopniu od potencjału i wydajności administracji publicznej w Polsce w ogóle.

Rys. 12: World Governance Effectiveness Indicator - EU member states including Poland 2022, and Poland 2011-2022



Legenda: Ranking percentylowy (0-100) wskazuje pozycję kraju wśród wszystkich krajów na świecie. 0 oznacza najniższy poziom, a 100 najwyższy.

51. Według wskaźników World Governance Indicators opublikowanych przez Bank Światowy skuteczność⁶⁴ administracji publicznej (*government effectiveness*) w Polsce jest relatywnie niska w zestawieniu z większością krajów Unii Europejskiej (por. Rys. 12). Wskaźnik *government effectiveness* w Polsce spadł znacząco z najwyższego poziomu 75 w roku 2014 do 61,79 w roku 2022. Do kryteriów wykorzystywanych do obliczenia tego

⁶⁴ Skuteczność administracji publicznej (*government effectiveness*) obejmuje postrzeganie jakości usług publicznych, jakości służby cywilnej i stopnia jej niezależności od nacisków politycznych, jakości tworzenia i wdrażania polityk i strategii oraz wiarygodności rządu w ich realizacji; ranking percentylowy (0-100) wskazuje pozycję kraju wśród wszystkich krajów świata. 0 oznacza najniższy poziom, a 100 najwyższy. World Governance Indicators, World Bank - pod adresem: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>

wskaźnika zalicza się szereg miar, w tym dostęp do usług i infrastruktury i poziom zadowolenia obywateli z tych obszarów, a także wskaźniki efektywności i rzetelności instytucji publicznych. Z oczywistych względów praca urzędników ma bardzo istotny wpływ na wskaźnik *government effectiveness*.

52. Badania pokazują, że można zbudować wysokowydajną kulturę pracy w organizacji poprzez dbanie o pozytywne relacje, tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania i osobistego spełnienia, a także poprzez rekrutację i utrzymanie w organizacji zaangażowanych, wykwalifikowanych i utalentowanych osób⁶⁵. Przyciąganie kandydatów i utrzymanie pracowników służby cywilnej w Polsce stanowi wyzwanie, ponieważ kraj ten posiada najniższy wskaźnik bezrobocia spośród wszystkich członków UE (2,7% w kwietniu 2023 r.)⁶⁶. Jednocześnie realna wartość wynagrodzeń urzędników spada⁶⁷, a liczba osób chcących ubiegać się o posadę w administracji rządowej maleje⁶⁸.

3.2 Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM) w administracji publicznej w Polsce

53. Administrację publiczną w Polsce można podzielić na dwa odrębne szczeble: administrację rządową, czyli centralną lub krajową, oraz administrację samorządową lub terytorialną. Służba cywilna także dzieli się na trzy różne grupy, które składają się na korpus służby cywilnej w Polsce: (i) pracownicy służby cywilnej (zatrudnieni na umowę o pracę), (ii) urzędnicy służby cywilnej oraz (iii) osoby zajmujące wyższe stanowiska w administracji zatrudnione w drodze powołania. Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM) w korpusie służby cywilnej jest zdecentralizowane, a za wiele działań związanych z zarządzaniem kadrą odpowiadają poszczególne urzędy. We wszystkich przypadkach podejmowane decyzje personalne muszą być zgodne z Konstytucją RP, ustawą o służbie cywilnej i innymi przepisami prawa, przy czym różne poziomy administracji (centralny, wojewódzki i lokalny) podlegają różnym przepisom⁶⁹.

54. Odpowiedzialność za HRM w administracji rządowej, w tym rozwój kompetencji, jest rozdzielona pomiędzy kilka instytucji:

- **Prezes Rady Ministrów** jest odpowiedzialny za służbę cywilną jako całość.
- **Rada Służby Publicznej** przy Prezesie Rady Ministrów pełni rolę doradczą.
- **Szef Służby Cywilnej (SSC)** odpowiada za koordynację polityki kadrowej w administracji, sporządzanie aktów normatywnych, organizację szkoleń, gromadzenie i przetwarzanie szczegółowych danych o stanie zatrudnienia i płacach w korpusie służby cywilnej oraz współpracę międzynarodową.
- **Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów** zapewnia obsługę organizacyjną i sekretaryjną SSC, Radzie Służby Publicznej i Wyższej Komisji Dyscyplinarnej Służby Cywilnej.

⁶⁵ Armstrong, M., Taylor, S. (2014), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice

⁶⁶ Eurostat (2023) pod adresem: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/16863929/3-01062023-BP-EN.pdf/f94b2ddc-320b-7c79-5996-7ded045e327e>

⁶⁷ Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej za rok 2022 pod adresem: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/prezes-rady-ministrow-przyjal-sprawozdanie-szefa-sluzby-cywilnej-za-2022-rok>

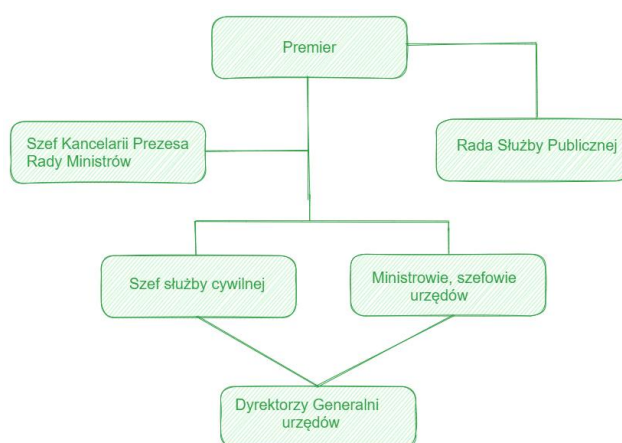
⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Procesy HRM na poziomie lokalnym i wojewódzkim reguluje ustawa z dnia 7 czerwca 2018 r. O pracownikach samorządowych

- **Minister Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej** odpowiada za ogólną politykę zatrudnienia, przepisy z zakresu prawa pracy, prowadzenie i aktualizację polskiej klasyfikacji zawodów i specjalności, zarządzanie krajowym funduszem szkoleniowym oraz finansowanie aktywnych polityk rynku pracy, w tym szkoleń zawodowych i edukacyjnych oraz poradnictwa i rozwoju narzędzi, takich jak „Infodoradca+”, które zawiera szczegółowe opisy zadań i umiejętności wymaganych w różnych zawodach⁷⁰.
- **Minister Finansów** odpowiada za budżet, zarządzanie kosztami wynagrodzeń oraz gromadzenie i sprawozdawczość z zakresu wydatków centralnych na programy podnoszące kwalifikacje⁷¹.
- **Ministrowie i szefowie urzędów** są odpowiedzialni za kierownictwo polityczne i nadzór nad danym urzędem.
- **Dyrektorzy generalni urzędów** odpowiadają za zapewnienie ciągłości funkcjonowania urzędu oraz właściwą organizację pracy, w tym zarządzanie personelem.
- **Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego** organizuje i prowadzi szkolenia ustawiczne na potrzeby administracji publicznej.
- **Minister Edukacji i Nauki** koordynuje Zintegrowany System Kwalifikacji, który zestawia kwalifikacje możliwe do uzyskania poza systemem edukacji oraz opracowuje wzorcowe programy kursów obejmujących podnoszenie kwalifikacji zawodowych, umiejętności i ogólnych kompetencji⁷².
- **Instytut Badań Edukacyjnych** odpowiada za prowadzenie i rozwój Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji, który wraz z Polską Ramą Kwalifikacji stanowi kluczowy element wspomnianego systemu.

55. Hierarchię podmiotów odpowiedzialnych za główne funkcje systemu HRM w służbie cywilnej przedstawiono na Rys. 13 poniżej.

Rys. 13: Hierarchia podmiotów odpowiedzialnych za główne funkcje systemu HRM w służbie cywilnej



Źródło: <https://www.gov.pl/web/civilservice/the-civil-service-system-in-poland>

⁷⁰ OECD (2019), OECD Skills Strategy Poland: Assessment and Recommendations, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b377fbcc-en>

⁷¹ Ibid.

⁷² Ibid.

56. Ze względu na decentralizację główne funkcje HRM na poziomie urzędu leżą w gestii dyrektora generalnego (DG) konkretnego urzędu, a jedynie za podnoszenie umiejętności i szkolenia odpowiada Szef Służby Cywilnej (zob. Tabela 1). DG mają obowiązek przekazywania Szefowi Służby Cywilnej informacji, dokumentów i okresowych sprawozdań z wypełniania swoich obowiązków wynikających z ustawy o służbie cywilnej.

Tabela 1: Role i obowiązki w zakresie HRM

Funkcja kadrowa	Osoba odpowiedzialna
Rekrutacja i selekcja	Dyrektor generalny
Promocja	Dyrektor generalny
Ocena pracownicza	Dyrektor generalny
Rozwój i szkolenia	Szef Służby Cywilnej

Źródło: European Commission (2018), *Public administration characteristics and performance in the EU28 – Poland*

3.3 Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej

57. Opracowanie i przedłożenie Radzie Ministrów strategii HRM w służbie cywilnej należy do obowiązków Szefa Służby Cywilnej. Strategia HRM powinna być zgodna z głównymi celami strategicznymi rządu. Jednym z głównych celów najnowszej strategii HRM jest „podnoszenie poziomu profesjonalizmu członków korpusu służby cywilnej”⁷³. Strategia taka musi zawierać analizę bieżącego stanu służby cywilnej, sformułowane cele strategiczne oraz plan wdrożenia i ramy finansowe⁷⁴.

58. Aby opracować strategię HRM, Szef Służby Cywilnej gromadzi i analizuje szczegółowe dane o stanie zatrudnienia i wynagrodzeniach w korpusie służby cywilnej⁷⁵. W oparciu o strategię Rada Ministrów co roku opracowuje trzyletni plan limitu mianowań urzędników w służbie cywilnej i przedkłada go Sejmowi do wiadomości wraz z projektem ustawy budżetowej⁷⁶.

59. Szef Służby Cywilnej, przy wsparciu Szefa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, rozporządza środkami na realizację strategii z rezerwy celowej przewidzianej w ustawie budżetowej na modernizację służby cywilnej⁷⁷. Szef Służby Cywilnej w porozumieniu z Szefem Kancelarii Prezesa Rady Ministrów określa, w drodze zarządzenia (i) warunki przyznawania urzędom administracji centralnej dotacji na realizację strategii HRM, a także (ii) wszelkie standardy, wytyczne i zasady wpisujące się w zapisy ustawy o służbie cywilnej. Do końca marca każdego roku Szef Służby Cywilnej ma obowiązek składać roczne sprawozdanie o stanie służby cywilnej i zrealizowanych w tym okresie działaniach. Premier ma trzy miesiące na przyjęcie bądź odrzucenie sprawozdania.

⁷³ Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2020 r., Profesjonaliści w służbie obywateli (2013)

⁷⁴ Art. 15 Ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (tekst jednolity)

⁷⁵ Serwis Służby Cywilnej pod adresem: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/sprawozdawczosc>

⁷⁶ Art. 7 Ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (tekst jednolity)

⁷⁷ Art. 16 Ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (tekst jednolity)

60. Zgodnie z przepisami ustawy o służbie cywilnej⁷⁸ w roku 2020 Szef Służby Cywilnej przyjął standardy HRM w służbie cywilnej⁷⁹. Celem standardów było: optymalizacja organizacji procesów HRM w korpusie służby cywilnej; efektywne wspieranie urzędów w realizacji ich zadań; zwiększenie satysfakcji pracowników; oraz rozwój kultury zasad i uczciwości. Standardy nakładają na urzędy zatrudniające ponad 50 pracowników, którzy są członkami korpusu służby cywilnej, obowiązek opracowania programu HRM. Ma on być aktualizowany co trzy lata.

61. Programy HRM w każdym urzędzie mają obejmować analizę procesów kadrowych, priorytety w zakresie HRM, w tym roczne cele i harmonogram działań na co najmniej trzy lata, a także mechanizmy monitorowania i oceny. Ponadto mają one obejmować następujące obszary HRM: organizacja HRM, rekrutacja i wdrożenie na stanowisku pracy, motywacja, narzędzia work-life balance, szkolenia i rozwój oraz rozwiązanie stosunku pracy. Standardy zawierają wytyczne dla każdego z tych obszarów – wymagania minimalne oraz zasady, jakich należy przestrzegać.

62. Poniżej szczegółowo omówiono główne funkcje HRM. Ponieważ pracownicy administracji centralnej zajmujący się zamówieniami publicznymi stanowią część korpusu służby cywilnej, zagadnienia te dotyczą także ich.

3.4 Proces rekrutacji

63. Istnieją trzy rodzaje systemów kadrowych w służbie cywilnej w Unii Europejskiej – model kariery, model stanowiskowy i model dualny (zob. Tabela 2)⁸⁰. W Polsce funkcjonuje model dualny, czyli hybrydowy będący połączeniem modelu kariery i modelu stanowiskowego.

Tabela 2: Rodzaje systemów kadrowych w UE, 2018

Model kariery	Model dualny	Model stanowiskowy
AT, BE, CY, DE, DK, EL, ES, FR, HR, IT, LU, LT, PT	BG, CZ, IE, MT, PL, RO	EE, FI, HU, LV, NL, SE, SK, SI, UK

Źródło: Thijs et al., 2018

64. Jak już wspomniano, korpus służby cywilnej w Polsce dzieli się na trzy grupy: pracowników służby cywilnej, urzędników służby cywilnej oraz osoby zajmujące wyższe stanowiska w służbie cywilnej. Jeśli chodzi o tych pierwszych rekrutacja ma charakter otwarty i konkursowy, zapewniając przez to równy dostęp do zawodu wszystkim zainteresowanym kandydatom. Zgodnie z przepisami ustawy o służbie cywilnej za ustalenie zasad naboru, organizację publikacji ogłoszenia o naborze, zapewnienie powołania komisji przeprowadzającej nabór, przygotowanie raportu z naboru i podjęcie ostatecznej decyzji o powołaniu odpowiada dyrektor generalny. Ogłoszenia o ofertach pracy muszą zostać opublikowane w centralnym serwisie z ogłoszeniami o naborze do służby cywilnej prowadzonym przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów⁸¹. Przepisy prawa określają minimalne wymagania, jakie powinien spełnić każdy kandydat, aby zostać członkiem korpusu

⁷⁸ Art. 15 Ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (tekst jednolity)

⁷⁹ Zarządzenie nr 61 Szefa Służby Cywilnej z dnia 12 marca 2020 r.

⁸⁰ Thijs, N., Hammerschmid, G., Palaric, E., (2018), A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, European Commission, pod adresem: <https://op.europa.eu/bg/publication-detail/-/publication/3e89d981-48fc-11e8-be1d-01aa75cd71a1/language-en>

⁸¹ <https://nabor.y.kprm.gov.pl>

służby cywilnej – posiadanie *obywatelstwa polskiego, niekaralność, korzystanie z pełni praw obywatelskich, posiadanie kwalifikacji wymaganych na danym stanowisku i nieposzlakowana opinia*⁸². Pracownicy służby cywilnej zawierają umowy o pracę podlegające przepisom prawa pracy.

65. Istnieją dwie drogi do rozpoczęcia kariery urzędnika służby cywilnej. Pierwsza z nich to uzyskanie zatrudnienia w drodze otwartego i transparentnego procesu rekrutacji opisanego powyżej. Po trzech latach pracy na stanowisku i spełnieniu pozostałych kryteriów wstępnych (*znajomość języków obcych, tytuł magistra lub równorzędny*) pracownik służby cywilnej nabywa prawo do uczestniczenia w postępowaniu kwalifikacyjnym (egzaminie państwowym) dla urzędników państwowych. Jeśli zda egzamin, uzyskuje wyższy status – urzędnika.

66. Drugim sposobem na uzyskanie tytułu urzędnika państwowego (szybka ścieżka) jest pomyślnie ukończenie Krajowej Szkoły Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego (KSAP). Cały okres kształcenia (obejmujący kurs oraz staże krajowe i zagraniczne) w KSAP trwa około 20 miesięcy. Absolwenci, którzy pomyślnie ukończyli kształcenie uzyskują prawo do mianowania na urzędnika służby cywilnej bez konieczności odbycia postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej.

67. Tym, co odróżnia urzędników od pracowników służby cywilnej jest wyższe wynagrodzenie i stabilniejsze stosunki pracy, choć mają oni także większy zakres obowiązków, a także mogą zostać przeniesieni do innego urzędu⁸³. Urzędników jest zdecydowanie mniej niż pracowników służby cywilnej, np. w 2021 r. stanowili około 6,4% ogółu korpusu służby cywilnej⁸⁴.

68. Wyższe stanowiska w służbie cywilnej (np. dyrektorzy departamentów lub równorzędnych jednostek w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów i w ministerstwach, dyrektorzy generalni urzędów oraz ich zastępcy⁸⁵) są obejmowane w drodze nominacji⁸⁶. Ustawa o służbie cywilnej przewiduje pewne minimalne wymagania dotyczące tych stanowisk, np. *kandydaci muszą posiadać tytuł magistra lub równorzędny, posiadać kompetencje kierownicze, nie mogą być objęci zakazem zajmowania stanowisk kierowniczych w urzędach organów władzy publicznej lub pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi oraz muszą spełniać wymagania określone w opisie stanowiska*⁸⁷.

3.5 Utrzymanie, nagradzanie, szkolenia i rozwój zawodowy

69. Utrzymanie pracowników w organizacji zależy od tego, czy oferowane nagrody lub zachęty (wynagrodzenie, warunki pracy i możliwości rozwoju kariery zawodowej) mają dla nich wartość równą lub większą niż ich wkład w organizację (poświęcony czas, wysiłek)⁸⁸. Dobrze zbilansowany pakiet składający się z wynagrodzenia oraz zachęt finansowych i pozafinansowych stanowiących wyraz uznania dla indywidualnych umiejętności, wiedzy i wyników pracownika stanowi obietnicę skutecznego zatrzymania go w miejscu pracy.

⁸² Art. 4 Ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (tekst jednolity)

⁸³ European Commission (2021), Public Administration and Governance: Poland, pod adresem: https://commission.europa.eu/system/files/2021-10/poland-ht0921316enn.en_.pdf

⁸⁴ Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej za rok 2022

⁸⁵ Art. 52 Ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (tekst jednolity)

⁸⁶ <https://www.gov.pl/web/civilservice/the-civil-service-system-in-poland>

⁸⁷ Art. 53 Ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (tekst jednolity)

⁸⁸ March, J.G. & Simon, H.A. 1958. Organizations. John Wiley as cited by Allan, D.G., SHRM Foundation (2008)

ułatwianie budowy dobrych relacji między kierownictwem a szeregowym personelem; (iii) poprawianie wyników pracownika poprzez przekazywanie informacji zwrotnych, wskazywanie obszarów wymagających poprawy i uzgadnianie planów rozwoju zawodowego; oraz (iv) ocenę wyników pracownika jako podstawę do potencjalnych awansów i nagród⁹⁰.

72. W Polsce członkowie korpusu służby cywilnej podlegają okresowej ocenie pracowniczej, którą przeprowadza bezpośredni przełożony (raz na dwa lata)⁹¹. Prezes Rady Ministrów ustala zasady i metodykę okresowej oceny pracowniczej, w tym jej kryteria, wzór sprawozdania z oceny, skalę ocen oraz tryb dokonywania oceny okresowej. Ocena wskazuje, na ile pracownik wywiązał się z obowiązków określonych w opisie stanowiska pracy. Ocena musi być sporządzona na piśmie i niezwłocznie przekazana osobie ocenianej. Musi także zawierać wnioski dotyczące indywidualnego programu rozwoju zawodowego.

73. Obok powyższych wymogów sformułowanych w ustawie o służbie cywilnej, standardy HRM w służbie cywilnej w Polsce nakładają na dyrektora generalnego obowiązek wdrożenia systemu gromadzenia informacji zwrotnej o pracownikach w jego urzędach. Przewiduje się, że takie informacje zwrotne będą mieć dwójaki charakter: (i) przekazywane bezpośrednio po zaistnieniu zdarzenia oraz (ii) przekazywane cyklicznie w regularnych odstępach czasu (np. kwartalnie) w celu podsumowania danego okresu pracy osoby zainteresowanej. Informacja zwrotna musi być precyzyjna, musi odnosić się do zachowań i faktów oraz musi być dostosowana do danego odbiorcy.

74. Regularna informacja zwrotna może przełożyć się na poprawę efektywności personelu, zwłaszcza, jeśli będzie szła w parze z uznaniem dla jego osiągnięć. Z tego względu systemy zarządzania wydajnością pracownika i systemy wynagrodzeń w organizacji są ze sobą powiązane.

Nagrody finansowe

75. Nagrody finansowe mogą obejmować wynagrodzenie właściwe oraz płatności dodatkowe uzależnione od wyników. Wynagrodzenie w służbie cywilnej w Polsce zależy od wysługi lat, statusu pracownika oraz indywidualnych osiągnięć. W tym zakresie wybrane składniki wynagrodzenia (w tym wynagrodzenie zasadnicze) wyliczane są przy zastosowaniu tzw. mnożnika. Wynagrodzenie podstawowe jest corocznie ujmowane w ustawie budżetowej, natomiast o wartości mnożnika decyduje właściwy dyrektor generalny. Może on zatem ustalać wynagrodzenie pracownika na podstawie jego wiedzy, doświadczenia i wyników w pracy. Dyrektor generalny podejmuje swoją decyzję na podstawie wyników oceny pracowniczej, ale może także uwzględnić inne aspekty. Niektóre składniki wynagrodzenia zależą od statusu zatrudnionego (urzędnik służby cywilnej/pracownik służby cywilnej/kierownik wyższego szczebla). Należą do nich dodatek za pełnienie funkcji urzędnika, dodatek z tytułu posiadanego stopnia służbowego, dodatek za wieloletnią pracę w służbie cywilnej oraz dodatki obowiązkowe i fakultatywne^{92,93}.

76. Prezes Rady Ministrów ustala wykaz stanowisk urzędniczych w grupach, mnożniki do obliczenia wynagrodzenia zasadniczego członków korpusu służby cywilnej, stopnie służbowe

⁹⁰ Shields J. (2007), *Managing Employee Performance and Reward*, Port Melbourne, Cambridge University Press

⁹¹ Ustawa o służbie cywilnej

⁹² System służby cywilnej w Polsce, pod adresem: <https://www.gov.pl/web/civilservice/the-civil-service-system-in-poland>

⁹³ Art. 85 Ustawy o służbie cywilnej

urzędników oraz mnożnik do wyliczenia dodatków dla poszczególnych stopni służbowych⁹⁴. Mnożniki bazowe za rok 2023 dla poszczególnych grup stanowiskowych w korpusie służby cywilnej zostały ujęte w Tabeli 3. Poza podanymi w tabeli istnieją także inne mnożniki przewidziane dla urzędników służby cywilnej.

Tabela 3: Wykaz stanowisk w grupach, wymagane minimalne kwalifikacje zawodowe i mnożniki dla wynagrodzenia zasadniczego

Grupa stanowiskowa	Kwalifikacje	Mnożnik od podstawy
Najwyższy szczebel	na podstawie odrębnych przepisów	2,0-8,0
Średni szczebel	wykształcenie wyższe	1,5-7,0
Koordynacja Samodzielne	wykształcenie wyższe lub na podstawie odrębnych przepisów	1,3-6,0
Specjalista	wykształcenie wyższe lub na podstawie odrębnych przepisów	1,3-4,5
Wsparcie	wykształcenie średnie lub średnie zawodowe	1,3-3,4
Podstawa w 2023 r. - PLN 2 190,45		

Źródło: Obwieszczenie PRM z dnia 7 września 2022 r.

77. Jak wynika ze Sprawozdania Szefa Służby Cywilnej za rok 2022⁹⁵, pomimo że przeciętne wynagrodzenie w służbie cywilnej ogółem wzrosło o 8,9%, w związku z wysoką inflacją realne pobory spadły o 4,6%. Ponadto udział administracji publicznej w grupie pracowniczej o średnim wynagrodzeniu niższym od przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej pozostał na poziomie z 2021 roku i wyniósł 54%. W obliczu niskiego poziomu bezrobocia w kraju rekrutacja i utrzymanie pracowników służby cywilnej jest wyzwaniem i wymaga położenia jeszcze większego nacisku na wykorzystywanie narzędzi motywacyjnych powiązanych z wynikami i/lub pozafinansowych, w tym zwrócenia uwagi na konieczność zaspokajania potrzeb związanych z work-life balance.

78. W wybranych przypadkach Prezes Rady Ministrów może określić uprawnienia szczególne w zakresie płac i/lub innych świadczeń lub inne dodatki do wynagrodzenia dla niektórych kategorii członków korpusu służby cywilnej. Te uprawnienia byłyby nadawane mając na względzie szczególnie charakter wykonywanych zadań i warunki ich wykonywania oraz w celu poprawy efektywności takich zadań realizowanych przez członków służby cywilnej⁹⁶.

79. W standardach zarządzania zasobami ludzkimi⁹⁷ SSC zaleca, aby dyrektorzy generalni urzędów określili zasady i kryteria przyznawania dodatków i nagród w urzędzie. Dodatki

⁹⁴ Obwieszczenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 7 września 2022 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej, pod adresem: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20220002024>

⁹⁵ Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej za rok 2022 pod adresem: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/prezes-rady-ministrow-przyjal-sprawozdanie-szefa-sluzby-cywilnej-za-2022-rok>

⁹⁶ Art. 101-102 Ustawy o służbie cywilnej

⁹⁷ Zarządzenie nr 6 Szefa Służby Cywilnej z dnia 12 marca 2020 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej

i nagrody przyznaje się za wzorowe wykonywanie obowiązków, także biorąc pod uwagę zaangażowanie pracownika, ilość, jakość i złożoność wykonywanych zadań, pracę zespołową, itp. Zgodnie z dobrą praktyką zaleca się, aby przyznawanie dodatków lub nagród odbywało się w sposób transparentny i bezpośrednio po upływie okresu, w którym wykonywano obowiązki lub po ich wykonaniu. O wysokości dodatku lub nagrody oraz o uzasadnieniu tej decyzji należy poinformować wszystkich pracowników.

80. Poza tym standardy SSC zalecają, aby dyrektorzy generalni określili jasne zasady przyznawania dodatków zadaniowych⁹⁸. Mają one skutecznie motywować pracowników do wykonywania dodatkowych zadań, które wykraczają poza zakres obowiązków stałych lub mieszczą się w opisie stanowiska pracy, ale wymagają więcej czasu lub intensywnego wysiłku przez określony czas. Wysokość dodatku zadaniowego nie może przekraczać 50% wynagrodzenia zasadniczego pracownika. Zasadność dodatków zadaniowych podlega okresowym analizom. Jeżeli zadania dodatkowe nabiorą stałego charakteru, można je uwzględnić w opisie stanowiska pracy, co może skutkować ewentualną zmianą wysokości wynagrodzenia zasadniczego pracownika.

Pozafinansowe narzędzia motywacyjne

81. Standardy HRM w służbie cywilnej⁹⁹ zalecają dyrektorom generalnym, aby w celu motywowania pracowników korzystali również z narzędzi pozafinansowych (niematerialnych). Proponowane są następujące rozwiązania, które można dostosowywać do indywidualnych potrzeb pracowników: pochwały, wyróżnienia, narzędzia *work-life balance*, stwarzanie warunków do samorealizacji, kierowanie na szkolenia, powierzanie nowych i interesujących zadań, zwiększanie zakresu odpowiedzialności i samodzielności, optymalizowanie organizacji pracy. Ponadto zaleca się dyrektorom generalnym budowanie w urzędzie kultury organizacyjnej sprzyjającej mobilności pracowników. W ramach takiej mobilności możliwe są przeniesienia do innych urzędów w ramach służby cywilnej, udział w programach i stażach zawodowych, czasowa i trwała zmiana stanowiska pracy na wniosek pracownika.

82. Omawiane standardy przewidują promocję rozwiązań *work-life balance*¹⁰⁰. Zaleca się, aby dyrektorzy generalni przygotowali katalog takich rozwiązań, które są oczekiwane i mają zastosowanie w przypadku konkretnego urzędu, najlepiej w drodze rozmowy z pracownikami urzędu. Katalog narzędzi *work-life balance* może obejmować np. ruchomy czas pracy, telepracę, miejsca parkingowe i stojaki na rowery na terenie urzędu, dopłaty do żłobka, przedszkola czy klubu dziecięcego, dofinansowanie do wypoczynku, zniżki w ośrodkach wypoczynkowych, karty na zajęcia sportowe lub dofinansowanie zajęć sportowo-rekreacyjnych, dopłaty do biletów na imprezy kulturalne, platformę do komunikacji wewnętrznej i wymiany informacji między pracownikami, zapewnienie ergonomicznych i komfortowych, najlepiej ponadstandardowych, warunków pracy, działania promujące zdrowy tryb życia, wsparcie materialne w sytuacjach kryzysowych oraz pożyczki na cele mieszkaniowe.

⁹⁸ Zarządzenie nr 6 Szefa Służby Cywilnej z dnia 12 marca 2020 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Ibid.

Rozwój zawodowy i szkolenia

83. Ustawa o służbie cywilnej nakłada na bezpośredniego przełożonego obowiązek przygotowania dla każdego pracownika indywidualnego programu rozwoju zawodowego. Program ma być podstawą dla indywidualnych zaleceń dotyczących szkoleń i awansu i ma uwzględniać: (i) wnioski zawarte w ocenie okresowej członka korpusu służby cywilnej; (ii) planowaną ścieżkę awansu stanowiskowego i finansowego członka korpusu służby cywilnej; (iii) plany i możliwości rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej; (iv) potrzeby i możliwości urzędu w zakresie zatrudnienia. Oczekuje się, że indywidualny program rozwoju zawodowego zostanie zaakceptowany przez kierownika jednostki organizacyjnej i zatwierdzony przez dyrektora generalnego. Programy rozwojowe i okresowe oceny pracownicze determinują potrzeby szkoleniowe personelu i określają plan szkoleń na dany rok.

84. Ustawa o służbie cywilnej przewiduje cztery rodzaje szkoleń: (i) szkolenia centralne – planowane, organizowane i nadzorowane przez Szefa Służby Cywilnej; (ii) szkolenia powszechne – planowane, organizowane i nadzorowane przez dyrektora generalnego urzędu; (iii) szkolenia w ramach indywidualnego programu rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej – planowane, organizowane i nadzorowane przez dyrektora generalnego urzędu w porozumieniu z zatrudnionym w danym urzędzie członkiem korpusu służby cywilnej; (iv) szkolenia specjalistyczne – planowane, organizowane i nadzorowane przez dyrektora generalnego urzędu, obejmujące tematykę związaną z zadaniami urzędu.

85. Przy ustalaniu programów szkoleń Szef Służby Cywilnej współdziała w szczególności z KSAP. Plan szkoleń centralnych w służbie cywilnej ustalany jest corocznie. Uwzględnia on priorytety szkoleniowe wobec członków korpusu służby cywilnej i zagadnienia, które mają szczególne znaczenie w danym roku¹⁰¹. Prezes Rady Ministrów określa, w drodze rozporządzenia, szczegółowe warunki organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej, w tym kryteria, jakie powinny spełniać zewnętrzne podmioty szkoleniowe oraz sposób i warunki oceny szkoleń.

86. Zgodnie z ustawą o służbie cywilnej koszty szkoleń w służbie cywilnej są pokrywane ze środków: (i) wyodrębnionych w budżetach poszczególnych urzędów dla finansowania szkoleń powszechnych, szkoleń w ramach indywidualnego programu rozwoju zawodowego urzędnika służby cywilnej oraz szkoleń specjalistycznych; (ii) rezerwy budżetowej przeznaczonej na szkolenia członków korpusu służby cywilnej dla finansowania szkoleń centralnych. Szkolenia wewnętrzne dla pracowników korpusu służby cywilnej są bezpłatne. W wyjątkowych przypadkach dyrektor generalny danego urzędu może zgodzić się na pokrycie z budżetu urzędu części lub całości kosztów udziału pracownika w szkoleniach i kursach innych niż przewidziane dla służby cywilnej. Podczas jednego z wywiadów Zespół dowiedział się, że centralny budżet szkoleniowy jest bardzo nieznaczny w porównaniu z ogólnymi budżetami na szkolenia, którymi dysponują instytucje zamawiające. Jest to spójne ze zdecentralizowanym podejściem do HRM i odpowiedzialnością każdej instytucji zamawiającej za rozwój własnej kadry.

¹⁰¹ Plan szkoleń centralnych w służbie cywilnej (2023), pod adresem: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/plan-szkolen-centralnych>

4 Aktualne stanowisko w sprawie profesjonalizacji zamówień publicznych

4.1 Wstęp

87. Zgodnie z zaleceniem KE¹⁰² profesjonalizacja zamówień publicznych koncentruje się na zwiększaniu zarówno potencjału, jak i kompetencji kadr. Aby wykorzystać dotychczasowe osiągnięcia w tym obszarze, w tym wynikające z wcześniejszego prawodawstwa, PZ przewiduje szereg programów obejmujących następujące zasadnicze działania: (i) rozwój profili zawodowych specjalistów ds. zamówień publicznych poprzez wdrożenie ProcurComp^{EU}; (ii) budowa platformy internetowej dla uczestników rynku zamówień publicznych, jako źródła wiedzy i materiałów szkoleniowych oraz narzędzia wymiany wiedzy i doświadczeń, (iii) szkolenia i opracowanie zbioru dobrych praktyk, (iv) uruchomienie bazy jednostek naukowych i badawczych oraz (v) prowadzenie kampanii promocyjnych, w tym konferencji dla praktyków zamówień publicznych na temat wdrażania i oceny priorytetów Polityki zakupowej państwa. PZ została przyjęta w styczniu 2022 roku, zatem jej wdrażanie trwa już prawie dwa lata. Na tym etapie rozsądna byłaby ocena stanu zmian i ewentualnej potrzeby wprowadzenia korekt lub środków wzmacniających. Oceny przedstawione w tej części dokumentu opierają się na analizie oficjalnej dokumentacji, informacjach zwrotnych zebranych podczas wywiadów z zainteresowanymi stronami oraz na wynikach ankiety przeprowadzonej przez MRiT (ze względu na rozmiar, raport z ankiety stanowi załącznik do tego dokumentu).

4.2 Aktualne stanowisko w sprawie potencjału kadr

88. Wraz z przyjęciem Pzp w 2021 oraz PZ w 2022 roku na każdy organ administracji centralnej został nałożony obowiązek opracowania własnej strategii zakupowej i dostosowania jej celów do celów PZ. Oczekuje się, że szefowie instytucji zamawiających na szczeblu centralnym zadbają o wyraźne powiązanie celów strategii zakupowej swojej jednostki ze strategiami HRM i profesjonalizacji, co pokazano na Rys. 15.

Rys. 15: Relacje między strategiami zakupowymi a profesjonalizacją



Źródło: na podstawie PZ 2022-2025

¹⁰² Zalecenie Komisji (UE) 2017/1805 z dnia 3 października 2017 r. w sprawie profesjonalizacji zamówień publicznych – Budowanie struktur na potrzeby profesjonalizacji zamówień publicznych, pod adresem: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017H1805&from=EN>

89. Strategia zakupowa powinna opisywać działania, zasady i organizację wewnętrzną (w tym współpracę między departamentami) oraz proces planowania zakupów, który zapewni instytucji zamawiającej – działającej samodzielnie lub we współpracy z innymi podmiotami – możliwość realizacji celów strategii¹⁰³. Aby przygotować swoją strategię profesjonalizacji, instytucja zamawiająca musi ocenić, czy dysponuje niezbędnymi zasobami kadrowymi oraz czy posiadają one umiejętności, doświadczenie i kwalifikacje niezbędne do osiągnięcia celów strategii zakupowej. Umiejętności i doświadczenie omówiono w podrozdziale 4.3 dotyczącym kompetencji.

90. W najbardziej pożądanym scenariuszu proces rekrutacji specjalistów ds. zamówień publicznych na poziomie organizacji obejmowałby średnio- i długoterminowy plan rekrutacji w ramach ogólnej strategii HRM oparty na analizie potrzeb i deficytów w obszarze umiejętności; powinien on być także uzupełniony badaniami rynku pracy. Plan taki powinien opierać się na analizie i wskazaniu takich cech jakościowych organizacji, które z dużym prawdopodobieństwem przyciągną potrzebnych specjalistów, np. nagrody finansowe i pozafinansowe, możliwości rozwoju kariery zawodowej, itp. Dopiero po zakończeniu tego etapu przygotowawczego można rozpocząć właściwy proces rekrutacji, który w takiej sytuacji miałby największe szanse powodzenia. Oczywiście instytucje zamawiające nie działają w idealnym świecie. Często muszą reagować na nieoczekiwane wakaty lub zmieniające się wymagania, natomiast opracowanie planu rekrutacji, jako podstawy do podejmowania decyzji kadrowych, oraz posiadanie dobrego oglądu rynku pracy mogą być bardzo pomocne. Na podstawie dotychczasowych badań Zespół nie jest w stanie jednoznacznie ustalić, czy i na ile instytucje zamawiające mają możliwość zaplanowania rekrutacji w takim trybie.

91. Proces rekrutacji specjalistów ds. zamówień publicznych na potrzeby jednostek administracji rządowej odbywa się w sposób opisany w podrozdziale 3 powyżej. Ogłoszenia o pracę publikowane są w centralnym serwisie prowadzonym przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów. Każda instytucja zamawiająca organizuje własny proces selekcji kandydatów, kierując się wewnętrznymi regulaminami zgodnymi z obowiązującymi przepisami i ustalając własne wymagania w zakresie kwalifikacji, wiedzy i doświadczenia przyszłych kadr.

92. W 2017 roku weszła w życie Polska Klasyfikacja Zawodów i Specjalności, w której wymieniono zawód „specjalista do spraw zamówień publicznych” (nr 242225). Zawód zalicza się do kategorii *policy administration professionals* wg międzynarodowego standardu klasyfikacji zawodów ISCO-08. Klasyfikacja ta jest użytecznym narzędziem nie tylko do celów statystycznych i badań rynku pracy, ale może także być wykorzystywana na potrzeby procesów zatrudniania, pośrednictwa pracy i doradztwa zawodowego, a także do opracowywania programów i zaleceń dotyczących szkolenia zawodowego^{104,105}. Klasyfikacja zawiera krótki opis stanowiska pracy z wykazem zadań i wymaganych kwalifikacji¹⁰⁶. Zgodnie

¹⁰³ Polityka zakupowa państwa 2022-2025, pod adresem: <https://monitorpolski.gov.pl/MP/rok/2022/pozycja/125>

¹⁰⁴ MOP, Międzynarodowa Standardowa Klasyfikacja Zawodów (ISCO), pod adresem: <https://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/index.htm>

¹⁰⁵ pod adresem: <https://lang-psz.praca.gov.pl/en/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci>

¹⁰⁶ Polska Klasyfikacja Zawodów i Specjalności pod adresem: https://psz-old.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/242225?_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_backUrl=https%3A%2F%2Fpsz-old.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-danych%2Fklasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci%2Fwyszukiwarka-opisow-zawodow%2F%3Fp_p_id%3Djobclassificationportlet_WAR_nnkportlet%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1%26_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_query%3D242225

z tymi wymogami „do wykonywania pracy w zawodzie specjalisty do spraw zamówień publicznych preferowane jest wykształcenie wyższe pierwszego stopnia na kierunku np. administracja, ekonomia oraz doświadczenie zawodowe w zakresie zamówień publicznych zgodnie z wymaganiami pracodawcy lub wykształcenie wyższe w zakresie dowolnej dyscypliny i ukończone studia podyplomowe z zakresu zamówień publicznych”.

93. W 2018 roku Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej przygotowało, w ramach projektu „Rozwijanie, uzupełnianie i aktualizacja informacji o zawodach oraz jej upowszechnianie za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacji – INFODORADCA+”, dokument zestawiający informacje o zawodzie specjalisty ds. zamówień publicznych. Dokument ten zawiera opis zawodu, wykaz zadań realizowanych na stanowisku pracy oraz wymaganych kompetencji i możliwości rozwoju zawodowego¹⁰⁷. Jednakże Zespół pozyskał w wywiadach informację, że wiele instytucji zamawiających opracowało własne profile zawodów dostosowane do wymagań swoich organizacji. Opisy zadań i wymaganych kompetencji we wspomnianym dokumencie Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej skupiają się głównie na zapewnieniu zgodności z przepisami i na procedurze zamówieniowej, a nie na pełnym cyklu zakupowym. Niemniej jednak był to krok naprzód w kierunku uznania wykonywania pracy na potrzeby zamówień publicznych za zawód, a także krok naprzód w procesie ustalania jednolitego standardu w zakresie minimalnych wymaganych kwalifikacji na takim stanowisku. Obecnie nie istnieją inne opisy profili zawodowych w obszarze zamówień publicznych, w związku z czym nie opracowano żadnych zbliżonych dokumentów dla innych stanowisk powiązanych z zakupami publicznymi. W ramach podejmowania dalszych kroków oraz w celu zakomunikowania rynekowi i dostawcom szkoleń zawodowych o zmianach w profilu specjalisty ds. zamówień publicznych, UZP mógłby współpracować z Ministerstwem Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej w celu aktualizacji opisu tego zawodu w Polskiej Klasyfikacji Zawodów i Specjalności.

94. Warto także wspomnieć, że nowe przepisy dotyczące zamówień publicznych przewidują minimalne wymagania stawiane Prezesowi UZP, Prezesowi KIO oraz jej członkom, a także członkom Rady Zamówień Publicznych.

95. Choć dostępne są klasyfikacje i standardy dotyczące specjalistów ds. zamówień publicznych, osoby te nie są w administracji rządowej traktowane jako osobna grupa zawodowa. Na przykład nie istnieje żaden centralny rejestr zawierający liczbę i grupę zaszeregowania pracowników zatrudnionych obecnie w działach zamówień publicznych; nie są także gromadzone informacje o ich stażu pracy, poziomie wykształcenia czy wynagrodzeniach. Ze względu na decentralizację administracji rządowej i dużą liczbę instytucji zamawiających, indywidualne pozyskiwanie informacji od tych podmiotów przez Zespół okazało się mało skuteczne. Ponadto w Polsce nie ma obecnie możliwości walidacji i potwierdzenia kompetencji zawodowych specjalisty ds. zamówień publicznych uzyskanych w drodze szkoleń i gromadzenia doświadczenia zawodowego. Brak centralnie gromadzonych informacji na temat praktyków zajmujących się zamówieniami publicznymi sprawia, że monitorowanie wpływu środków przedsięwziętych w ramach PZ na rzecz zwiększania profesjonalizacji jest bardzo wymagające.

¹⁰⁷ https://rybnik.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/infodoradca/-/InfoDoradcaPlus/zawod/242225?p_p_state=pop_up&_occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_id=412&_occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_level=P&_occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_descriptionName=additional&_occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_viewMode=printDescription&_occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_description=identificationData

96. Aby zapewnić, by instytucje zamawiające miały możliwość rekrutacji i zatrzymywania wykwalifikowanych pracowników odpowiedzialnych za zamówienia, ogólne wynagrodzenie i świadczenia przewidziane dla takiego personelu powinny być porównywalne z uposażeniem dla osób świadczących podobne usługi w administracji rządowej oraz możliwie najbardziej zbliżone do płac w sektorze prywatnym. Dzięki temu praca w sektorze zamówień publicznych będzie uchodzić za atrakcyjną. Dodatkowo, choć wysokość samego wynagrodzenia pozostanie ważnym elementem, podobieństwo do innych usług lub sektorów powinno obejmować cały pakiet uposażenia: wypłatę wraz z innymi świadczeniami. Podczas wywiadów Zespół dowiedział się, że poziom wynagrodzeń wielu praktyków zamówień publicznych generuje problemy z rekrutacją nowej kadry w obliczu wysokiej obecnie inflacji. Wysoki poziom rotacji pracowników i nieobsadzone wakaty zapewne utrudnią prace nad realizacją priorytetów PZ.

97. Ponadto brak danych o praktykach zamówień publicznych na szczeblu centralnym oznacza także brak wiedzy na temat wynagrodzeń i świadczeń przysługującym takim osobom. Szef Służby Cywilnej gromadzi informacje o wynagrodzeniach korpusu służby cywilnej na poziomie systemowym, a zatem informacje te nie pozwalają wyodrębnić z tej grupy osób zajmujących się zamówieniami publicznymi. Z informacji zebranych w 2018 roku przez zespół pracujący nad przygotowaniem zbiorczego profilu zawodowego specjalistów ds. zamówień publicznych wynika, że przeciętne miesięczne wynagrodzenie takich osób wynosiło około 4 400 zł brutto. Kwota ta już wówczas uchodziła za zbyt niską¹⁰⁸. Dane te pokrywają się z informacją zwrotną uzyskaną przez Zespół podczas wywiadów. Dodatkowym problemem jest to, że ze względu na zdecentralizowane podejście do funkcji HRM, wynagrodzenia specjalistów ds. zamówień w różnych jednostkach publicznych i ministerstwach mogą się różnić, nawet jeśli osoby te pełnią zbliżone role. Różnice w poziomach wynagrodzeń w administracji centralnej i lokalnej mogą skutkować rezygnacjami pracowników zajmujących się sprawami zakupów publicznych. Zdarzają się także przypadki instytucji zamawiających, które podejmują próby przejścia pracowników innych podobnych jednostek, oferując im lepsze warunki zatrudnienia. Brak centralnie gromadzonych informacji na temat praktyków zamówień publicznych – o czym już wspomniano – utrudnia ocenę, na ile istotne może być opisywane wyżej zjawisko, jednak niektórzy rozmówcy wskazali Zespołowi w wywiadach, że pracowali wcześniej w jednostkach oferujących nieco wyższe wynagrodzenia i że tym podmiotom było łatwiej rekrutować pracowników odpowiedzialnych za zamówienia publiczne.

4.3 Aktualne stanowisko w sprawie kompetencji

98. Wyrażanie uznania dla indywidualnych kompetencji i wyników pracowników może być ważnym czynnikiem w staraniach o ich zatrzymanie w miejscu pracy. Proces profesjonalizacji jest zatem dobrą okazją do uatrakcyjnienia pracy w zamówieniach publicznych, jako wybranej ścieżki kariery. PZ wymaga od instytucji zamawiających szczebla centralnego korzystania z ram kompetencyjnych ProcurComp^{EU} i dostosowywania ich do swoich konkretnych potrzeb. PZ określa pięć etapów wdrożenia ProcurComp^{EU} – (i) przyjęcie matrycy kompetencji, (ii) zdefiniowanie profili zawodowych, (iii) przeprowadzenie samooceny, (iv) rozpoznanie luk i (v) uzupełnienie luk. Realizacja tych wszystkich pięciu etapów powinna umożliwić instytucji zamawiającej zidentyfikowanie obszarów

¹⁰⁸ Dokument podsumowujący informacje o zawodzie specjalisty ds. zamówień publicznych znajduje się pod adresem: https://rybnik.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/infodoradca/-/InfoDoradcaPlus/zawod/242225?p_p_state=pop_up&occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_id=412&occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_level=P&occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_descriptionName=dodatkowe&occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_viewMode=printDescription&occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_description=identificationData

wymagających interwencji i uzupełnienie deficytów poprzez rozwijanie kompetencji obecnego personelu i/lub rekrutację nowych kadr.

99. MRiT przeprowadziło niedawno ankietę wśród instytucji zamawiających. Respondentów spytano o wiedzę na temat ProcurComp^{EU}. Mimo, że w momencie przeprowadzania ankiety PZ obowiązywała już od ponad roku, około 30% z 2 053 respondentów przyznało, że nie wie, czym jest ProcurComp^{EU}. Niektórzy odpowiedzieli, że ProcurComp^{EU} to raczej narzędzie służące do oceny wydajności pracowników, a nie podnoszenia ich potencjału i profesjonalizacji.

Tabela 4: Najbardziej zaawansowany etap wdrożenia ProcurComp^{EU} przez instytucje zamawiające wg respondentów w badaniu ankietowym.

Etap wdrożenia ProcurComp ^{EU}	Łączna liczba odpowiedzi
Jeszcze nie ukończony Etap 1	1 947
Etap 1	46
Etap 2	37
Etap 3	9
Etap 4	14
Ogółem	2 053

Źródło: Analiza wyników ankiety przez zespół Banku Światowego

100. Wyniki badania wskazały, że większość instytucji zamawiających, w tym większość tych większych, nie poczyniła jeszcze istotnych postępów we wdrażaniu tego narzędzia (zob. Tabela 4 powyżej). Na pytanie o przyczyny takiego stanu rzeczy, respondenci wskazywali, między innymi, brak wiedzy dotyczącej samego wdrożenia rozwiązania; innymi podawanymi przyczynami były brak wytycznych i brak czasu. Zespół dowiedział się również podczas wywiadów, że nie było pewności co do tego, czy wdrożenie ProcurComp^{EU} powinno ograniczać się wyłącznie do pracowników zajmujących się zamówieniami publicznymi, czy też powinno obejmować, np. personel techniczny lub inne osoby zaangażowane na różnych etapach procesu udzielania zamówień publicznych. Istnieje zatem wyraźna potrzeba prowadzenia kampanii informacyjnych i rozpowszechniania materiałów zawierających potrzebne wskazówki; pomoże to w podnoszeniu poziomu zrozumienia, a przy tym motywacji i wskaźnika absorpcji wśród instytucji zamawiających.

101. UZP pozostaje organem, na którym skupia się główny ciężar prac związanych ze zwiększaniem kompetencji praktyków zamówień publicznych. Obecnie UZP odpowiada za organizację szkoleń dla takich pracowników oraz zapewnianie narzędzi i wsparcia metodologicznego w zakresie zakupów publicznych. Jest zarazem ośrodkiem gromadzenia i rozpowszechniania wiedzy i dobrych praktyk z zakresu zamówień publicznych wśród wszystkich instytucji zamawiających i praktyków z dziedziny¹⁰⁹. Na przykład w roku 2022, zgodnie z zaleceniami PZ, UZP opracował trzy poradniki na temat zamówień publicznych w innych krajach członkowskich UE, pakiety rekomendacji i dobrych praktyk na temat zamówień zrównoważonych (społecznych i zielonych), przykładowe zapisy Wymagań Informacyjnych Zamawiającego (ang. EIR) oraz materiały dla kontrolerów realizujących zadania kontrolne w obrębie zamówień publicznych (np. zmiany w umowach o udzielenie zamówienia oraz weryfikacje szacunkowych wartości zamówień). UZP uruchomił różne kanały służące dzieleniu się wiedzą, m.in. call center, repozytorium wiedzy na swojej stronie

¹⁰⁹ UZP (2020), Działalność Prezesa UZP wspierające profesjonalizację kadr, pod adresem: <https://www.gov.pl/attachment/970b23b3-0f82-47ba-85e6-b4311649ff5c>

internetowej, komunikaty elektroniczne, publikacje drukowane (w tym tematyczne), warsztaty i inicjatywy szkoleniowe. W 2019 roku UZP utworzył Forum Praktyk Branżowych. Jest to narzędzie wymiany wiedzy za pośrednictwem strony internetowej UZP, służące także do publikacji przydatnych dokumentów skierowanych do kluczowych sektorów. Dokumenty na forum mogą zamieszczać wyłącznie organizacje branżowe, a nie indywidualni wykonawcy czy instytucje zamawiające. Intencją twórców jest to, by materiały publikowane przez takie organizacje stanowiły wkład do dyskusji i/lub wstępnych prac nad wzorcowymi dokumentami sektorowymi. UZP wraz z innymi właściwymi ministerstwami, agencjami rządowymi, organizacjami pozarządowymi i/lub organizacjami branżowymi tworzy także tematyczne grupy robocze. Ich celem jest opracowanie wzorów dokumentów dla poszczególnych sektorów lub przedmiotów zamówień. Przykłady takich dokumentów to: wzory umów o udzielenie zamówienia publicznego; wzory dokumentacji przetargowej dla różnych dziedzin, w tym oprogramowania/systemów informatycznych, wyrobów medycznych i komputerów; a także wytyczne, zalecenia i procedury.

102. Do obowiązków UZP należy także wydawanie opinii w temacie stosowania przepisów prawa zamówień publicznych oraz w sprawach istotnych dla funkcjonowania systemu zamówień publicznych. W zmienionym Pzp na UZP nałożono także obowiązek przygotowywania interpretacji i komentarzy do przepisów ustawy, co ma zapewnić spójne podejście wszystkich organów systemu zamówień publicznych, w tym służb kontrolnych. Dokonując interpretacji i wydając komentarze do przepisów prawa, UZP uwzględnia orzecznictwo sądów i trybunałów, w tym Krajowej Izby Odwoławczej, sądów powszechnych, Sądu Najwyższego, Trybunału Konstytucyjnego i Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej. Stosowne orzecznictwo UZP rozpowszechnia w różnych formach, w tym w przewodnikach i tzw. zeszytach orzecznich.

103. Odpowiadając za monitorowanie tego systemu oraz analizy *ex ante* i *ad hoc* postępowań o udzielenie zamówienia, UZP gromadzi i analizuje wiele informacji na temat funkcjonowania systemu, w tym dobre i złe przypadki praktyk zakupowych. W efekcie UZP posiada nieporównywalne z żadną inną instytucją możliwości w zakresie gromadzenia, analizowania i udostępniania dobrych praktyk wśród instytucji zamawiających oraz zachęcania tych, które lepiej radzą sobie w wybranych aspektach zamówień publicznych do wspierania podmiotów, które muszą się dalej rozwijać w tym zakresie. Szczególnie dobrze przyjętą inicjatywą był raport dotyczący dobrych praktyk w zakresie zrównoważonych zamówień publicznych, w którym UZP zebrał opinie 19 instytucji zamawiających¹¹⁰. W wywiadach z Zespołem rozmówcy przyznali, że dzielenie się przez UZP dobrymi praktykami i przykładami „z życia” to jeden ze sposobów na promowanie zmiany zachowań i nowej kultury pracy w zakupach publicznych oraz wzmocnienie obszaru zrównoważonych zamówień.

104. To dzielenie się dobrymi praktykami z myślą o zmianie zachowań jest nie mniej istotne w innych obszarach zamówień publicznych. Wielokrotnie w wywiadach, które prowadził Zespół, praktycy zamówień publicznych zgłaszali obawy przed odstępniem od obecnie przyjętych praktyk. Niektórzy rozmówcy podkreślali niepewność w związku z możliwą krytyką ze strony kontrolerów, choć nie było w tej kwestii konsensusu. Część rozmówców stwierdziła na przykład, że zastosowanie płatności zaliczkowej lub częściowej za zamówienie powyżej minimum wymaganego przez Pzp mogłoby zostać ocenione podczas kontroli jako płatność dokonana przedwcześnie, mimo że PZ zachęca do takich praktyk; jednakże rozmówcy z niektórych organizacji stwierdzili, że podejście do kontroli zmieniło się w ostatnich latach.

¹¹⁰ UZP (2018), Dobre praktyki w zrównoważonych zamówieniach publicznych, wyd. II, poprawione

Wydawało się, że ta kwestia dotyczy nie tylko zagadnień związanych z kontrolą, chodziło raczej o ogólną obawę specjalistów ds. zamówień publicznych przed krytyką – lub, w bardziej skrajnych przypadkach, postępowaniem dyscyplinarnym lub zwolnieniem – jeśli wdrożą nowe podejście i będzie to skutkowało różnymi problemami.

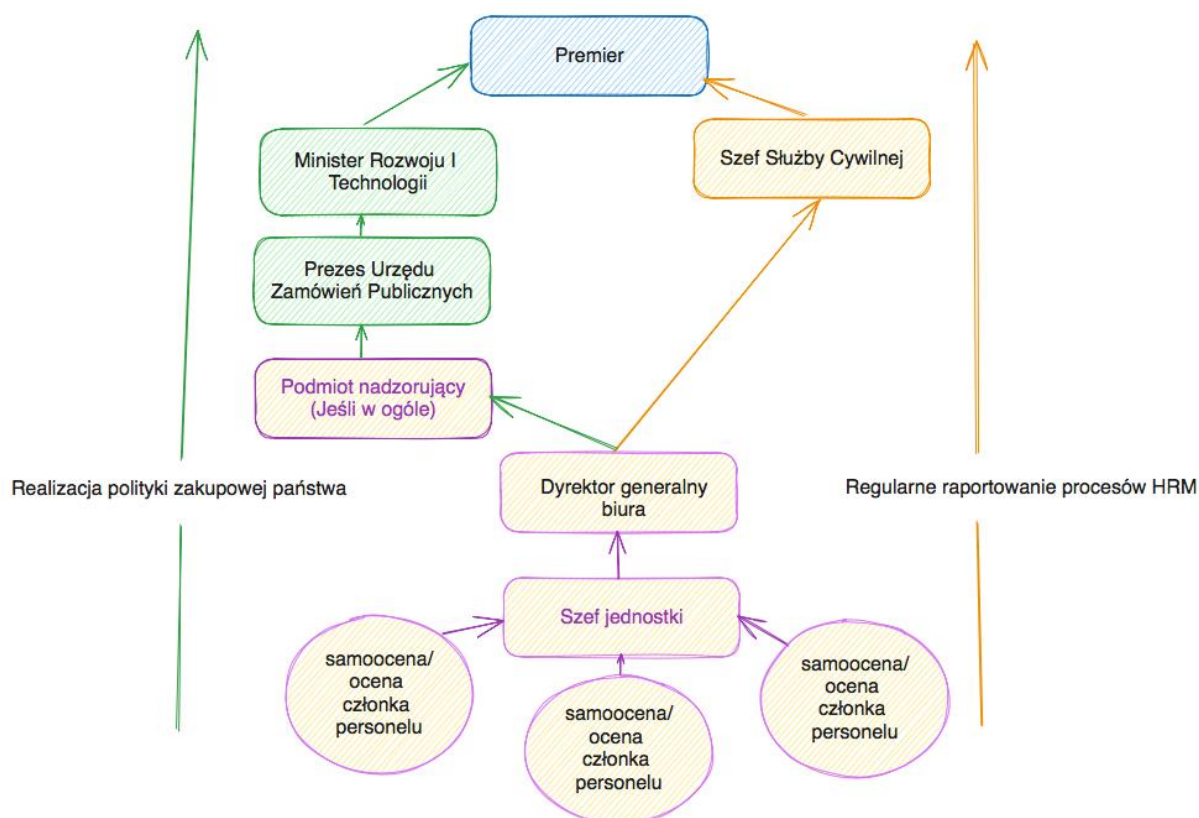
105. Żadna grupa zawodowa nie może osiągać dobrych wyników, jeśli funkcjonuje w ciągłym strachu przed porażką i spodziewa się, że każdy drobny błąd lub innowacja, która nie okaże się zgodna z oczekiwaniami, będzie miała poważne konsekwencje dla jej kariery¹¹¹. Zgodność ze standardami zawodowymi jest w zamówieniach publicznych kluczowa, natomiast przesadne przestrzeganie obecnych praktyk może spowalniać innowacje. Zespół podczas wywiadów wielokrotnie słyszał o bardzo istotnej roli UZP oraz o tym, jak praktycy zamówień publicznych w instytucjach zamawiających poważnie traktują jego wytyczne i zbiory dobrych praktyk. Kilku rozmówców wyraziło życzenie, by UZP starał się jeszcze bardziej upowszechniać przypadki specjalistów ds. zamówień publicznych, którzy wykorzystują swój profesjonalny osąd w celu osiągnięcia lepszych wyników w procedurze zakupowej.

106. Instytucje zamawiające na różne sposoby rozwijają kompetencje swoich pracowników odpowiedzialnych za zamówienia publiczne. Zespół usłyszał od rozmówców, że administracja korzysta zarówno ze szkoleń wewnętrznych, jak i zewnętrznych oraz że istnieje cały rynek szkoleń zewnętrznych, który w razie potrzeby może zaoferować w tym względzie jeszcze więcej. Zgodnie z ustawą o służbie cywilnej członkowie korpusu służby cywilnej mają obowiązek uczestnictwa w szkoleniach, a czas poświęcony szkoleniu jest traktowany jako czas wykonywania obowiązków zawodowych. Dlatego też bezpośredni przełożony każdego praktyka zamówień publicznych jest odpowiedzialny za przygotowanie dla takiej osoby indywidualnego programu doskonalenia zawodowego. Szefowie instytucji zamawiających dysponują budżetem na doskonalenie swoich kadr, w tym specjalistów ds. zamówień publicznych, dlatego muszą też ustalić priorytety dla wszystkich funkcji i grup zawodowych.

107. Istnieje podejście oddolne służące do identyfikowania potrzeb szkoleniowych od poziomu pojedynczej organizacji aż do poziomu centralnego, co pokazano na schemacie na Rys. 16 poniżej. Szef Służby Cywilnej gromadzi potrzeby szkoleniowe wszystkich jednostek administracji rządowej w celu podjęcia decyzji o organizacji centralnych, ogólnokrajowych szkoleń obejmujących kwestie, które w danym roku uznaje się za kluczowe dla administracji publicznej. UZP prowadzi także szkolenia dla wszystkich instytucji zamawiających. Cieszą się one dużym zainteresowaniem. W ramach procesu wdrażania ProcurComp^{EU} instytucje zamawiające będą przekazywać UZP swoje analizy rozbieżności pomiędzy docelowymi profilami biegłości zawodowej a bieżącym poziomem samooceny pracowników zaangażowanych w zamówienia publiczne. Informacje te mają pomóc w planowaniu szkoleń dla tej kadry.

¹¹¹ Hye Jung Yoon, Sun Young Sung, Jin Nam Choi, Kyungmook Lee & Seongsu Kim (2015) Tangible and Intangible Rewards and Employee Creativity: The Mediating Role of Situational Extrinsic Motivation, *Creativity Research Journal*, 27:4, 383-393, DOI: 10,1080/10400419.2015.1088283.

Rys. 16: Równoległe raportowanie potrzeb szkoleniowych



108. Niedawno przeprowadzona analiza funkcjonowania systemu zamówień publicznych¹¹², na podstawie informacji zwrotnych przekazywanych przez przedstawicieli instytucji zamawiających, organów kontrolnych i wykonawców, wskazuje, że dostępne obecnie na rynku szkolenia z zakresu zamówień publicznych są niewystarczające. Opinię tę wyrażali przede wszystkim przedstawiciele instytucji zamawiających i organów kontrolnych. Respondenci podkreślali także konieczność uwzględnienia w treści szkolenia aspektów praktycznych, a nie tylko interpretacji przepisów. Proces profesjonalizacji zamówień publicznych będzie jeszcze bardziej generował zapotrzebowanie na szkolenia. Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że budżety UZP i Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów są mniejsze niż całkowite budżety na szkolenia, którymi dysponują instytucje zamawiające. Może to skutkować różnicą zdań odnośnie do możliwie najskuteczniejszego sposobu wprowadzania zmian. Z jednej strony w obecnym systemie obowiązkiem każdej instytucji zamawiającej jest zaspokojenie potrzeb szkoleniowych własnej kadry; ale z drugiej strony, gdyby istniał centralnie finansowany program, przynajmniej w okresie początkowym, mógłby on przynieść dużą zmianę w podejściu do zamówień publicznych jako działania strategicznego.

109. Z ustaleń poczynionych w trakcie wywiadów oraz na podstawie obszarów problemowych ujawnionych w funkcjonowaniu systemu zamówień publicznych wynika,

¹¹² UZP (2023), Funkcjonowanie systemu zamówień publicznych – raport z przeprowadzonych badań, pod adresem: <https://www.gov.pl/web/uzp/funkcjonowanie-systemu-zamowien-publicznych--raporty-z-przeprowadzonych-badan--relacja-z-konferencji-oraz-pelna-tresc-raportu>

że w nadchodzących latach zapotrzebowanie na szkolenia będzie bardzo duże. Nie jest pewne, czy obecny potencjał szkoleniowy wystarczy, by zaspokoić przyszłe wymagania. Wielu rozmówców zwracało uwagę, że bardzo trudno znaleźć wolne miejsca na szkoleniach prowadzonych przez UZP; pula miejsc wyczerpuje się natychmiast po ogłoszeniu terminów kursów. Instytucje zamawiające będą w dalszym ciągu w stanie opracowywać szkolenia wewnętrzne lub zlecać je u dostawców zewnętrznych, jednak nie wydaje się to najskuteczniejszym sposobem dokonania istotnych zmian w podejściu do zamówień publicznych, o których mówi PZ.

110. Zespół usłyszał w kilku wywiadach, że planowanie centralnych szkoleń dla korpusu służby cywilnej i planowanie centralnych szkoleń w zakresie zamówień publicznych to całkowicie odrębne i nieskoordynowane procesy. Takie podejście być może wystarczy do zarządzania zmianami wprowadzanymi stopniowo, gdyż obowiązki Prezesa UZP i Szefa Służby Cywilnej pokrywają się jedynie w przypadku grupy praktyków zakupów publicznych pracujących w administracji centralnej. Przy czym jest to jednak dość duża grupa pracowników i w miarę, jak będą przechodzić program profesjonalizacji prawdopodobnie konieczna będzie koordynacja działań szkoleniowych pomiędzy Prezesem UZP a Szefem Służby Cywilnej.

111. Może to stanowić wyzwanie¹¹³. Badania pokazują, że choć jest to trudne, współpraca między agencjami może zostać wzmocniona poprzez „wypracowanie poczucie zaangażowania we wspólny cel”¹¹⁴. Do głównych cech zapewniających pomyślne wyniki współpracy międzyagencyjnej należą: zapewnienie zaangażowania maksymalnie trzech agencji w każdy konkretny problem; oraz dzielenie się danymi administracyjnymi, a także zobowiązaniami publicznymi i przejrzysta sprawozdawczość¹¹⁵. W tym konkretnym przypadku Ministerstwo Rozwoju i Technologii w ramach koordynacji PZ mogłoby rozważyć zorganizowanie grupy roboczej złożonej z przedstawicieli UZP, Departamentu Służby Cywilnej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów oraz Ministerstwa skupionej na wspólnym celu wypracowania wspólnego podejścia do zaspokojenia zapotrzebowania na szkolenia z zakresu zamówień publicznych.

112. Zgodnie z obecnym stanem rzeczy praktycy zamówień publicznych mają możliwość rozwoju kariery zawodowej w administracji rządowej. Obecnie specjalista ds. zamówień publicznych w Polsce, posiadający co najmniej pięcioletni staż pracy w instytucjach publicznych, może awansować na stanowisko głównego specjalisty lub kierownika działu zamówień publicznych¹¹⁶. Ponadto, osoba taka posiada solidny zestaw umiejętności i doświadczenia, który można przenieść na inną, pokrewną niwę zawodową i zostać np. specjalistą w administracji publicznej, wykładowcą (nauczycielem, trenerem) lub specjalistą w jednym z organów kontrolnych, np. kontrolerem państwowym w wydziale kontroli na poziomie województwa¹¹⁷. Praca w administracji centralnej daje okazje do mobilności, m.in.: czasowego przeniesienia do innego urzędu w ramach służby cywilnej;

¹¹³ Według OECD (2019), OECD Skills Strategy Poland: Assessment and Recommendations, OECD Skills Studies (<https://doi.org/10.1787/b377fbcc-en>), w Polsce brakuje tradycji współpracy międzyagencyjnej, którą to opinię podzielali również niektórzy interesariusze spotkani podczas przygotowywania niniejszego raportu.

¹¹⁴ Scott, R., Boyd, R., (2020), Determined to succeed: Can goal commitment sustain interagency collaboration?, Public Policy and Administration. 38.095207672090500.10.1177/0952076720905002.

¹¹⁵ Ibid.

¹¹⁶ Dokument podsumowujący informacje o zawodzie specjalisty ds. zamówień publicznych znajduje się pod adresem: https://rybnik.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/infodoradca/-/InfoDoradcaPlus/zawod/242225?p_p_state=pop_up&occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_id=412&occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_level=P&occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_descriptionName=dodatkowe&occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_viewMode=printDescription&occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_description=identificationData

¹¹⁷ Ibid.

tymczasowej i trwałej zmiany stanowiska pracy na wniosek pracownika; oraz udziału w programach zawodowych i stażach. Przenoszenie się między organizacjami i stanowiskami może być ważnym środkiem w rozwoju umiejętności specjalisty ds. zamówień publicznych.

113. UZP może także pochwalić się długą historią współpracy z uczelniami w ramach studiów podyplomowych z zakresu zamówień publicznych. Program uczelniany pod patronatem Prezesa UZP uruchomiono w 2011 roku. Od tego czasu UZP podpisał umowy o współpracy z 12 uczelniami wyższymi. W ramach tych umów uczelnie przygotowują i prowadzą studia podyplomowe z zakresu zamówień publicznych. Program trwa jeden rok i obejmuje około 200 godzin lekcyjnych. Tryb nauki jest zróżnicowany – niektóre studia podyplomowe są obecnie prowadzone wyłącznie on-line, niektóre tylko stacjonarnie, a niektóre metodą mieszaną. Aby przystąpić do programu patronackiego, uczelnie muszą zobowiązać się do przestrzegania Statutu UZP, który określa program studiów podyplomowych z zakresu zamówień publicznych.

114. Inicjatywa pozwala UZP na nawiązanie partnerstwa z uczelniami, które opracowują i wdrażają programy studiów podyplomowych, jednocześnie zyskując możliwość wsparcia i uznania ze strony UZP. Takie kursy podyplomowe cieszą się dużą popularnością wśród praktyków zamówień publicznych. Z przeprowadzonego przez UZP w 2020 roku badania, które objęło 763 instytucje zamawiające wynika, że 48,2% specjalistów ds. zamówień publicznych, którzy przystąpili do badania ankietowego, potwierdziło ukończenie studiów podyplomowych z zakresu zamówień publicznych¹¹⁸. Z informacji przekazywanych przez przedstawicieli uczelni wynika, że w kursach uczestniczy rocznie 30-40 osób, a opłata za studia waha się w zależności od uczelni od 4 000 do 7 400 zł. Większość słuchaczy studiów podyplomowych to pracownicy instytucji zamawiających. Uczelnie starają się utrzymywać kontakt ze swoimi absolwentami, oferując im dodatkowe szkolenia, zapraszając na seminaria, itp. Na podstawie danych ze strony internetowej UZP w programie uczestniczy obecnie 20 uczelni wyższych¹¹⁹, przy czym są też inne szkoły spoza programu, które oferują studia podyplomowe z zakresu zamówień publicznych.

115. Jeszcze w roku 2011 programy studiów podyplomowych pod patronatem Prezesa UZP¹²⁰ korespondowały z przepisami poprzedniego prawa zamówień publicznych i koncentrowały się głównie na procedurach udzielania zamówień z naciskiem na aspekty prawne i administracyjne. Nowe przepisy Pzp i PZ wymagają jednak innego podejścia, a od praktyków zamówień publicznych wymagają innych kompetencji. W ostatnich latach UZP współpracował z jednym z uniwersytetów nad rewizją obecnego programu nauczania, by uwzględnić wprowadzone zmiany. Efektem tych wysiłków był pilotażowy program studiów o nazwie „Studia Podyplomowe – Profesjonalne Kadry Zamówień Publicznych”. Partnerem UZP w tym projekcie jest Szkoła Główna Handlowa. Tymczasem inne uczelnie wyższe również aktywnie wprowadzały zmiany w swoich programach nauczania, dbając o właściwy stosunek jakości do ceny i oferując moduły kursowe prowadzone przez praktyków z dziedziny. UZP został poinformowany o tych zmianach.

116. Rys. 17 zestawia różnice pomiędzy starym i nowym, pilotażowym programem studiów podyplomowych w kontekście kompetencji przewidzianych w ramach ProcurComp^{EU}. Stary

¹¹⁸ UZP (2020), Profesjonalizacja kadr w zamówieniach publicznych, pod adresem:

<https://www.gov.pl/web/uzp/wyniki-ankiety-dot-profesjonalizacji-kadr-w-zamowieniach-publicznych>

¹¹⁹ UZP, Lista studiów podyplomowych objętych patronatem Prezesa UZP, pod adresem:

<https://www.gov.pl/web/uzp/lista-studiow-podyplomowych-objetych-patronatem-prezesa-uzp>

¹²⁰ UZP, Wzorcowy program studiów podyplomowych, pod adresem: <https://www.gov.pl/web/uzp/wzorcowy-program-studiow-podyplomowych>

program nauczania skupia się głównie na kompetencjach horyzontalnych i wymaganych przed udzieleniem zamówienia, niemalże pomijając kompetencje wymagane po udzieleniu zamówienia i kompetencje miękkie. Nowy program studiów podyplomowych obejmuje niemal wszystkie te dziedziny, zarówno kompetencje związane z zamówieniami, jak i kompetencje miękkie.

117. Ponadto w Polsce istnieją akredytowane agencje CIPS (Chartered Institute of Procurement and Supply), w których profesjonaliści z obszaru zakupów mogą uczestniczyć w kursach i egzaminach w celu uzyskania certyfikatów CIPS.

118. UZP promuje także młodych słuchaczy, którzy osiągają najlepsze wyniki w nauce. Między innymi organizowany jest konkurs na najlepszą pracę magisterską z zakresu zamówień publicznych. Tym samym UZP stara się zachęcić utalentowaną młodzież do rozważenia kariery zawodowej w tym sektorze.

119. UZP aktywnie współpracuje także ze środowiskiem naukowym, w tym z ośrodkami naukowymi, z którymi organizuje wspólne konferencje naukowe oraz wykorzystuje do upowszechniania wyników badań kluczowych dla zamówień publicznych.

Rys. 17: Kompetencje ProcurComp^{EU} i ich odzwierciedlenie w studiach podyplomowych

Kompetencje specyficzne dla zamówień			Kompetencje miękkie		
Horyzontalne	Przed udzieleniem zamówienia	Po udzieleniu zamówienia	Osobiste	Międzyludzkie	Wyniki
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	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	16. Zarządzanie umowami 17. Certyfikacja i płatność 18. Sprawozdawczość i ocena 19. Rozwiązywanie konfliktów i mediacje	20. Zdolności dostosowawcze i modernizacja 21. Myślenie analityczne i krytyczne 22. Komunikacja 23. Etyka i przestrzeganie przepisów	24. Współpraca relacjami z zainteresowanymi stronami 25. Zarządzanie zespołem i przywództwo	27. Świadomość organizacyjna 28. Zarządzanie projektami 29. Ukierunkowanie na wyniki 30. Zarządzanie ryzykiem i kontrola wewnętrzna
Wzorcowy program studiów podyplomowych 2011 (kompetencje uwzg. wg odnośnika)					
1, 3, 4, 5, 6, 7	11 (częściowo), 13, 14, 15	16			30 (częściowo)
Pilotażowy program studiów podyplomowych (kompetencje uwzg. wg odnośnika)					

1, 2, 3, 4, 7, 8, 9	10, 11, 12, 13, 14, 15	16, 17, 18, 19	20, 21, 22, 23,	24, 25, 26	27, 28, 29, 30
------------------------	---------------------------	----------------	--------------------	------------	----------------

5 Analiza braków oraz zalecenia w zakresie pełnego wdrożenia Polityki zakupowej państwa

120. Niniejszy raport przedstawia profesjonalizację jako jeden z trzech elementów większego projektu wspierającego wdrożenie PZ. Chociaż niniejszy raport koncentruje się na profesjonalizacji, niektóre z poruszonych kwestii nieuchronnie dotyczą szerszego systemu zamówień publicznych, do którego wprowadzana jest profesjonalizacja.

121. Mając na względzie wszystkie dowody przedstawione w niniejszym raporcie, Zespół uważa, że Pzp oraz PZ zapewniają solidne ramy prawne i polityczne umożliwiające maksymalizację potencjału zamówień publicznych w celu osiągnięcia pożądaných z perspektywy obywateli i państwa efektów. Z ogólnej analizy obecnego funkcjonowania systemu zamówień publicznych oraz dowodów zebranych w trakcie wywiadów jasno wynika, że osiągnięcie celów PZ będzie wymagało zmiany kultury pracy. Ramy prawne i polityczne są konieczne, ale niewystarczające do zmiany kulturowej, zwłaszcza w systemie wysoce zdecentralizowanym. W tej części dokumentu omówiono sześć kluczowych luk, które ujawniają różnice pomiędzy obecną sytuacją a tym, co będzie w perspektywie wymagane do zmiany kultury i wdrożenia celów profesjonalizacji PZ.

5.1 Brak określonej ustawowo roli UZP oraz zasobów niezbędnych do przeprowadzenia stopniowej zmiany w profesjonalizacji.

122. Jak wielokrotnie podkreślają autorzy niniejszego raportu, samym centrum systemu zamówień publicznych znajduje się UZP. UZP odpowiada między innymi za: monitorowanie funkcjonowania systemu zamówień publicznych, interpretację przepisów, zapewnienie szkoleń, dzielenie się wytycznymi i dobrymi praktykami oraz zapewnianie niezbędnych narzędzi dla praktyków zamówień publicznych, takich jak portal e-Zamówienia i wzory dokumentów. UZP cieszy się dużym szacunkiem instytucji zamawiających: ufają one jego ocenie i bardzo wysoko cenią sobie jego doradztwo i szkolenia. Zakres obowiązków i pozycja UZP umożliwiają mu wpływanie na kulturę pracy i funkcjonowanie systemu zamówień publicznych w sposób nieporównywalny z żadną inną instytucją.

123. Sama PZ wskazuje na kluczową rolę Prezesa UZP w jej realizacji, w tym we wdrożeniu nowego podejścia do profesjonalizacji. Art. 469 Pzp określa ustawowe obowiązki Prezesa UZP, które wyraźnie obejmują funkcje niezbędne w aspekcie profesjonalizacji, przy czym nie wspomina wprost o wspieraniu właściwego ministra w realizacji PZ. O roli Prezesa UZP nie ma także żadnej wzmianki w art. 21 Pzp, który określa wymagania dla PZ i odpowiedzialność właściwego ministra. Czy obowiązki Prezesa UZP ujęte są w Pzp, czy w PZ może być bez znaczenia w praktyce, jednakże pozycja Prezesa w realizacji priorytetów PZ może ulec wzmocnieniu, o ile uda się wyraźnie stwierdzić, iż jest to odpowiedzialność ustawowa.

124. Jest też kwestia zasobów potrzebnych UZP. Jeżeli inne deficyty wymienione w tej części raportu mają zostać usunięte, UZP i tak będzie musiał wykonać dodatkową pracę. Z wielu wywiadów przeprowadzonych przez Zespół jasno wynikało, że UZP działa już na granicy swoich możliwości, jeśli chodzi o wykonywanie wybranych funkcji, w szczególności w zakresie szkoleń, w przypadku których UZP nie jest w stanie sprostać obecnemu popytowi. Sytuacja ta może przysłużyć się argumentom za pozyskaniem przez UZP dodatkowych zasobów na prowadzenie działań w kierunku profesjonalizacji, szczególnie, jeśli na UZP nałożono ustawowy obowiązek wspierania wdrażania PZ.

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.

5.2 Możliwości szkoleniowe nie są wystarczające, aby wyeliminować luki kompetencyjne ujawnione w wyniku wdrożenia ProcurComp^{EU}

125. Zawarta w niniejszym raporcie ogólna analiza systemu zamówień publicznych wskazuje na kilka obszarów, które budzą wątpliwości. Zbyt niski poziom konkurencji w przypadku wielu zamówień, stosunkowo niski poziom zamówień publicznych o charakterze społecznym, środowiskowym i innowacyjnym oraz potencjał do zwiększenia udziału MŚP w zamówieniach publicznych to wyzwania, na które ma odpowiadać PZ. Poważną obawę budzi fakt, że w latach 2018-2022 wzrósł odsetek zamówień publicznych, w których jedynym kryterium udzielenia zamówienia była cena. Z badań ankietowych i wywiadów wynika, że do wchodzenia na rynek zamówień publicznych podmioty gospodarcze zniechęca skoncentrowanie zamawiającego na cenie, złożoność dokumentacji przetargowej oraz ograniczenia i uciążliwe kary przewidziane w umowach o udzielenie zamówienia publicznego. Pokazuje to znaczną rozbieżność pomiędzy obecną praktyką a wymaganiami, które mają być spełnione w celu osiągnięcia priorytetów PZ.

126. Głównymi interwencjami, na jakie konsekwentnie wskazywali nasi rozmówcy w wywiadach, a które mogą pomóc wypełnić tę lukę, są kompleksowy i finansowany centralnie program szkoleniowy oraz centralne dostarczanie standardowych dokumentów i przykładów dobrych praktyk. Począwszy od szkoleń, gdy więcej instytucji zamawiających zakończy wdrażanie ProcurComp^{EU}, prawdopodobnie nastąpi gwałtowny wzrost zapotrzebowania na szkolenia. Bardzo możliwe, że prywatni dostawcy szkoleń oraz uczelnie wyższe będą w stanie odpowiednio zareagować i sprostać temu wzrostowi popytu na dodatkowe kursy. Nawet jeżeli będą w stanie zaradzić sytuacji, to odpowiedź ta będzie nieskoordynowana, a jej wykorzystanie w całym systemie będzie prawdopodobnie nierówne.

127. Uczestnicy grup fokusowych przekazali Zespołowi, że na rynku istnieje szczególna luka związana ze szkoleniami w zakresie umiejętności "miękkich", które są kluczową częścią ProcurComp^{EU}. Podkreślili znaczenie skutecznej interakcji między praktykami zamówień publicznych a departamentami merytorycznymi w zakresie opracowywania wymagań. Zespół starał się rozwiązać obawy dotyczące tego, że departamenty merytoryczne potrzebują przynajmniej podstawowego zrozumienia zasad dotyczących zamówień, wprowadzając do projektu wytycznych kilka przykładowych profili zawodowych i docelowych profili biegłości dla stanowisk, w których zamówienia są tylko jednym z elementów pracy. Innym kluczowym wymaganym aspektem jest zapewnienie wszystkim, którzy mogą tego potrzebować, dostępu do szkoleń w zakresie umiejętności "miękkich", aby pomóc w skutecznej współpracy.

128. Istnieje zatem obecnie bardzo duża szansa na zaprojektowanie i zlecenie realizacji lub realizację programu szkoleniowego trwającego dwa do czterech lat, który będzie skupiał się na priorytetach PZ i kolejnej edycji PZ po roku 2025. Program taki powinien stanowić odpowiedź na braki kompetencyjne wskazane przez instytucje zamawiające, przy czym powinien być zaprojektowany z myślą o wspieraniu istotnej zmiany praktyk i kultury pracy. UZP byłby idealnym wykonawcą takiego programu we współpracy z MRiT, Szefem Służby Cywilnej, wybranymi większymi instytucjami zamawiającymi, KSAP i uczelniami wyższymi. UZP

byłby także dobrze przygotowany do realizacji kluczowych pozycji programu szkoleniowego, powinien jednak rozważyć, w jaki sposób mógłby przenieść część tego wysiłku na Szefa Służby Cywilnej, KSAP i uczelnie wyższe. W krótkim okresie wiązałyby się to z dużymi kosztami, ale długoterminowe korzyści byłyby więcej niż znaczne.

Zalecenie: Należy rozważyć zlecenie opracowania specjalnego programu szkoleniowego skupionego wokół priorytetów określonych w bieżącej i kolejnej edycji PZ, w szczególności eliminującego braki kompetencyjne wskazane przez instytucje zamawiające za pośrednictwem ProcurComp^{EU} celem wsparcia istotnej zmiany w praktyce i kulturze pracy. Działania te powinny być kierowane przez UZP, ale zarazem opracowywane i realizowane we współpracy z innymi istotnymi dla procesu zainteresowanymi stronami.

129. Równoległe z centralnym programem szkoleniowym można by poczynić szybsze postępy w zakresie zgłaszanych obaw dotyczących złożoności dokumentów przetargowych i uciążliwych warunków w umowach poprzez zapewnienie aktualnych wzorów dokumentów, w szczególności w przypadku zakupów prostych i o niższej wartości, oraz przykładów dobrych praktyk. Jeśli zostaną wydane przez UZP, ich wykorzystanie przez instytucje zamawiające będzie prawdopodobnie wysokie. Jeśli niektóre instytucje zamawiające nadal będą się opierać przejściu na ujednoczone podejście z mniej uciążliwym systemem kar dla dostawców, w kolejnej PZ na okres od 2026 r. można rozważyć wprowadzenie obowiązku stosowania wzorcowych dokumentów.

Zalecenie: UZP powinien wydać aktualny zestaw wzorcowych dokumentów zamówienia i przykładów dobrych praktyk w zamówieniach, które zmniejszą złożoność dla oferentów i pokażą instytucjom zamawiającym, w jaki sposób lepiej równoważyć ryzyko między instytucjami zamawiającymi a dostawcami. Należy zdecydowanie zachęcać do korzystania z tych dokumentów i uczynić je obowiązkowymi tak szybko, jak to możliwe, a najpóźniej w kolejnej PZ począwszy od 2026 r.

5.3 Aby zmienić obecnie przyjęte normy, konieczna jest dalsza wymiana najlepszych praktyk.

130. Nasi rozmówcy w jasny i spójny sposób wskazali, że w obecnej praktyce zamówień publicznych nagradzane są zachowania, które wpisują się w obowiązujące ramy prawne i utrwaloną praktykę. Silna kultura pracy w zgodzie z utrwalonymi regułami i przepisami ma swoje zalety, ale z dowodów uzyskanych przez Zespół wynika, że obecnie postawa taka hamuje zmiany w kierunku bardziej strategicznego i innowacyjnego podejścia do kwestii zamówień publicznych.

131. W zmianie tej kultury mógłby odegrać rolę program pomniejszych interwencji wśród instytucji zamawiających prowadzących do przyjęcia nowych praktyk. Wytyczne i przykłady dobrych praktyk regularnie udostępniane przez UZP mogą prowadzić do zmiany zachowań, jeśli na bieżąco wykażą, że przestrzeganie litery prawa samo w sobie nie wystarczy. Jeżeli

okaże się, że UZP promuje przypadki, w których praktycy zamówień publicznych wykorzystali swoją profesjonalną ocenę do wypróbowania innowacyjnego podejścia, z czasem będzie to miało wpływ na kulturę pracy. Będzie to mieć szczególne znaczenie, gdy takie przykłady promowanych dobrych praktyk będą dotyczyły zapisów umownych i dokumentacji przetargowej, ponieważ tam właśnie zidentyfikowano bariery dla wzrostu konkurencji i udziału MŚP w zamówieniach publicznych. Ponadto rozpowszechnianie przykładów dobrych praktyk w zakresie innowacyjnego podejścia do zamówień publicznych powinno być skierowane nie tylko do instytucji zamawiających, ale także do audytorów/kontrolerów. Mogłoby to być realizowane wspólnymi siłami UZP i Komitetu ds. Kontroli w Zamówieniach Publicznych, który jest również odpowiedzialny za promowanie dobrych praktyk w zakresie standardów kontroli zamówień publicznych.

Zalecenie: UZP powinien gromadzić i rozpowszechniać przykłady dobrych praktyk w zakresie innowacyjnego podejścia do zamówień publicznych opierając się na istniejących materiałach na swojej stronie internetowej i w pełni wykorzystując nową platformę internetową, gdy będzie ona dostępna, oraz zapewniać, że podejście oparte na najlepszych praktykach jest udostępniane audytorom i kontrolerom w celu informowania o ich podejściu.

5.4 Komunikacja i koordynacja między organami odpowiedzialnymi za profesjonalizację zamówień publicznych nie jest wystarczająca

132. Zmiana kultury pracy wymaga również spójnego podejścia wszystkich organów odpowiedzialnych za kluczowe elementy systemu. Zawarte w Pzp wymogi dotyczące Rady Zamówień Publicznych i Komitetu ds. Kontroli w Zamówieniach Publicznych stanowią solidną podstawę do zapewnienia skoordynowanego podejścia, jednak z dowodów zebranych w trakcie wywiadów nie wynikało w sposób jednoznaczny, czy istnieje zdecydowane i spójne podejście do wdrażania PZ we wszystkich odpowiedzialnych instytucjach. Istotne jest, aby dyrektorzy generalni i szefowie instytucji zamawiających byli przekonani o korzyściach płynących z profesjonalizacji zamówień publicznych i zaangażowani w jej wdrażanie.

Zalecenie: Ministerstwo Rozwoju i Technologii powinno zapewniać dalsze zaangażowanie na szczeblu ministerialnym w celu wzmocnienia znaczenia zamówień publicznych i skali korzyści, jakie można uzyskać poprzez wdrożenie środków dotyczących profesjonalizacji. Konieczne może się okazać podjęcie kroków przez Ministerstwo w celu wyegzekwowania wdrożenia PZ, aby zapewnić, że jest ona postrzegana jako priorytet.

133. Nie było jasne, czy instytucje zamawiające dobrze rozumiały priorytety Rady i Komitetu oraz wykonywaną przez nie pracę. Na przykład niektórzy rozmówcy byli bardzo zaniepokojeni postawą kontrolerów w stosunku do zmian w podejściu do zamówień publicznych. Wydaje się, że komunikaty ze strony Komitetu ds. Kontroli w Zamówieniach Publicznych w tej sprawie nie dotarły skutecznie do wszystkich instytucji zamawiających,

a nawet jeśli tak, to być może należy je nadal przekazywać, aby przekonać zamawiających, że zmiana podejścia jest już dobrze osadzona w systemie.

134. Wyzwania związane z koordynacją i komunikacją są dużo bardziej wymagające w bardzo zdecentralizowanym systemie. Przekaz na temat profesjonalizacji zamówień publicznych musi budować odpowiednią świadomość dyrektorów generalnych i innych członków kierownictwa wyższego szczebla, kierowników działów kadr i działów ds. zamówień publicznych, a także praktyków zakupów publicznych i to w aż 14 000 instytucjach zamawiających. Zespół w MRiT, który kieruje wdrażaniem PZ, jest niewielki i już włożył dużo wysiłku w komunikację i koordynację. Warto byłoby dokonać analizy postępu tych zmian od czasu uzgodnienia PZ i rozważyć:

- Czy obecne ustalenia dotyczące koordynacji angażują właściwe osoby i władze, aby zapewnić spójne podejście do wdrażania PZ?
- Jakie mogą kształtować się wymagania w zakresie komunikacji i koordynacji w ciągu najbliższych dwóch lat i czy potrzebne będą dodatkowe zasoby do wsparcia tego działania?

Zalecenie: Komitet i Rada powinny dokonać analizy bieżących działań w zakresie komunikacji i koordynacji oraz opracować strategię zapewniającą spójne i regularne informowanie instytucji zamawiających, a także innych kluczowych zainteresowanych stron o oczekiwaniach i priorytetach PZ.

135. Wreszcie, wdrożenie PZ nie jest obowiązkowe dla niezależnych jednostek samorządu terytorialnego, które są odpowiedzialne za znaczną część zamówień publicznych. U podstaw takiego stanu rzeczy leżą zasady konstytucyjne, których należy oczywiście przestrzegać, ale ważne jest, aby zapewnić, że specjaliści ds. zamówień publicznych pracujący w jednostkach samorządu terytorialnego osiągają takie same standardy zawodowe, jak ci pracujący w administracji rządowej. Idealnie byłoby, gdyby Ministerstwo dążyło do osiągnięcia porozumienia z jednostkami samorządu terytorialnego, w którym zobowiążą się one do wdrożenia wszystkich aspektów PZ. Jeśli nie jest to możliwe, warto dążyć do osiągnięcia porozumienia, w którym jednostki samorządu terytorialnego zobowiążą się do realizacji profesjonalizacji zamówień publicznych.

Zalecenie: Ministerstwo Rozwoju i Technologii powinno negocjować z jednostkami samorządu terytorialnego, aby spróbować osiągnąć porozumienie, zgodnie z którym zobowiążą się one do realizacji PZ, a jeśli nie będzie to możliwe - do wdrożenia, jako minimum, elementów PZ dotyczących profesjonalizacji zamówień publicznych.

136. Proces negocjacji z jednostkami samorządu terytorialnego może wymagać czasu i istotna będzie możliwość wykazania korzyści płynących z realizacji PZ, a w szczególności profesjonalizacji zamówień publicznych. Jeśli osiągnięcie porozumienia w sprawie realizacji obecnej PZ lub jej komponentu profesjonalizacji nie będzie możliwe, Ministerstwo Rozwoju i Technologii powinno dążyć do negocjacji z jednostkami samorządu terytorialnego w sprawie wdrożenia kolejnej PZ, która obejmie okres od 2026 roku.

5.5 Istnieją krytyczne luki w informacjach i danych dostępnych centralnie informujących o postępach w zakresie profesjonalizacji

137. Monitorowanie postępów procesu profesjonalizacji będzie wymagało zdefiniowania wskaźników na dwóch poziomach. Ostatecznie powodzenie tego przedsięwzięcia będzie mierzone wynikami całego systemu zamówień publicznych, np. poprzez poprawę parametrów środowiskowych i społecznych zamówień, zwiększoną konkurencję i większy udział MŚP w systemie zamówień publicznych, oraz za pomocą zewnętrznych wskaźników porównawczych, takich jak globalny wskaźnik efektywności administracji (Worldwide Governance Indicators), czy tablica wyników jednolitego rynku WE (EC Single Market Scoreboard) w zakresie zamówień publicznych. Ważne jest również posiadanie wskaźników odnoszących się do grupy zawodowej zajmującej się zakupami publicznymi, np. liczba pracowników w każdym podmiocie publicznym, ich staż pracy, status zatrudnienia, poziom wykształcenia i wynagrodzenia. Wskaźniki te można wykorzystać do śledzenia postępów w perspektywie średnioterminowej, a także do uzgadniania działań niezbędnych do usunięcia barier i przyspieszenia działań w kierunku oczekiwanych wyników na poziomie całego systemu. Istotną przeszkodą na drodze do profesjonalizacji zamówień publicznych w Polsce jest brak szczegółowych danych zarówno na temat funkcjonowania samego systemu, jak i zawodu specjalisty ds. zamówień publicznych, co bardzo utrudni ustalenie zestawu wskaźników na tyle precyzyjnych i określonych w czasie, aby skutecznie wesprzeć proces wdrażania zmian.

138. Dane dotyczące zamówień publicznych są istotne dla wszystkich elementów działań, jakie Bank Światowy podejmuje na rzecz wsparcia polskiego rządu w zakresie wdrażania PZ, czyli zielonych zamówień publicznych oraz zwiększania udziału MŚP w rynku zamówień i profesjonalizacji. Inne raporty, które powstaną w ramach tych prac będą wskazywać bardziej precyzyjnie na wymagania w zakresie danych, przy czym zasadniczym celem będzie zapewnienie szczegółowych danych na temat wszystkich działań związanych z zamówieniami publicznymi przekazywanych do UZP w czasie rzeczywistym lub zbliżonym do rzeczywistego (na przykład w godzinach nocnych). Ten cel można osiągnąć realizując wszystkie zamówienia elektroniczne za pośrednictwem platformy e-Zamówienia, ale równie dobrze, a może nawet lepiej z perspektywy realizacji celu, można ustanowić standardy i wymagania w zakresie pozyskiwania danych z komercyjnych elektronicznych systemów zamówień publicznych. Udostępnienie UZP wszystkich danych dotyczących zamówień wyeliminowałoby lub zmniejszyło potrzebę sporządzania raportów rocznych i dałoby UZP możliwość monitorowania działania systemu zamówień i szybszego reagowania w drodze interwencji korygujących, o ile zajdzie taka potrzeba.

Zalecenie: Należy rozważyć wdrożenie możliwie najlepszych sposobów przekazywania UZP szczegółowych danych na temat wszystkich działań związanych z zamówieniami publicznymi w czasie możliwie najbardziej zbliżonym do rzeczywistego.

139. Brak danych na temat zawodu jest bardziej problematyczny. Ponieważ nie jest on zdefiniowany w przepisach prawa, osoby realizujące zadania z zakresu zamówień publicznych nie są wyodrębnione jako grupa zawodowa w danych raportowanych standardowo do Szefa Służby Cywilnej. Zmiana prawa w celu uznania specjalisty ds. zamówień publicznych za

zawód jest pewną opcją, ale wiązałaby się z innymi konsekwencjami, w tym koniecznością określenia minimalnych kwalifikacji i standardów zawodowych. Można tę kwestię rozważyć później, po pełnym wdrożeniu nowych rozwiązań, jednak przed podjęciem jakiegokolwiek decyzji w tej sprawie konieczna będzie pełna analiza kosztów i korzyści.

140. Bez zdefiniowania tego zawodu nie ma pewności, jak skutecznie gromadzić dane na jego temat. Jednym ze sposobów może być przeprowadzanie corocznej ankiety, która – oprócz zebrania informacji na temat praktyków zamówień publicznych – mogłaby również badać poglądy na temat tego, co się sprawdza, a co się nie sprawdza w procesie profesjonalizacji. Oczywiście badanie ankietowe nigdy nie daje pełnego obrazu sytuacji, ale gdyby jednak wprowadzić wymóg, aby wszystkie instytucje zamawiające dostarczały UZP informację zwrotną zawierającą szczegóły dotyczące ich pracowników odpowiedzialnych za zamówienia, powiedzmy co 2-3 lata, a nie co roku, aby nie dokładać im obowiązków biurowych, stanowiłoby to bardzo przydatne narzędzie kontroli postępów profesjonalizacji. Każdy taki zestaw danych powinien zawierać co najmniej: liczbę i poziom zaszeregowania personelu odpowiedzialnego za zamówienia w każdym organie, staż pracy, status zatrudnienia, poziom wykształcenia i odbyte szkolenia, wynagrodzenie, a także aktualny poziom wakatów i czas, przez który te stanowiska nie są obsadzone.

Zalecenie: Należy rozważyć wprowadzenie wymogu dla instytucji zamawiających składania co 2-3 lata sprawozdań do UZP zawierających dane o: liczbie i poziomie zaszeregowania personelu odpowiedzialnego za zamówienia w każdym organie, stażu pracy, statusie zatrudnienia, poziomie wykształcenia i odbytych szkoleniach, wynagrodzeniu, a także o aktualnej liczbie i czasie utrzymywania się wakatów.

5.6 Potrzebne są dalsze informacje i analizy, aby zrozumieć wpływ niczym niepotwierdzonych, niskich wynagrodzeń na poziomy rekrutacji i zatrzymywania pracowników

141. Zebraliśmy istotne dowody na istnienie wyzwań w obszarze wynagrodzenia personelu zatrudnionego w korpusie służby cywilnej. Ustalenia z wywiadów sugerują, że dla większości instytucji zamawiających niedostateczny poziom płac stanowi przeszkodę w rekrutacji i zatrzymywaniu specjalistów ds. zamówień publicznych. Z drugiej strony, ze względu na lukę informacyjną, o której była mowa powyżej, brak jest systematycznych dowodów na potwierdzenie tych przypuszczeń, co dodatkowo potwierdza konieczność gromadzenia i oceny takich danych. Duża rotacja pracowników i znaczna liczba nieobsadzonych stanowisk będą hamować postęp zmian na kilka sposobów: ograniczą czas i uwagę, jaką można poświęcić na rozwój kadr; mogą skutkować efektem przepracowania i obniżonym morale, co może doprowadzić do sytuacji, w której pracownicy będą mniej skłonni do angażowania się w podnoszenie swoich kompetencji; mogą także prowadzić do odejścia z pracy znacznej liczby pracowników sektora publicznego po odbyciu przez nich szkolenia w zakresie zamówień publicznych, co jest równoznaczne z tym, że system zamówień publicznych nie odniesie korzyści z poczynionych inwestycji.

142. Informacje zwrotne z grup fokusowych potwierdziły obawy dotyczące wynagrodzeń i rekrutacji. Niektórzy uczestnicy grup fokusowych zwrócili uwagę na strukturę wiekową osób zajmujących się zamówieniami publicznymi, przynajmniej w ich własnych organizacjach, i zasugerowali, że obecne poziomy wynagrodzeń ograniczają wysiłki w pozyskiwaniu nowych

pracowników. W jednej z grup fokusowych panowała ogólna zgoda co do tego, że poziomy wynagrodzeń nie odzwierciedlają poziomu odpowiedzialności na stanowiskach związanych z zamówieniami publicznymi i poziomu ryzyka, którym należy zarządzać. Panowało przekonanie, że skoro pracownicy mogą uzyskać taki sam poziom wynagrodzenia na mniej odpowiedzialnych stanowiskach administracyjnych, te inne stanowiska są bardziej atrakcyjne dla nowych pracowników.

143. Jak wspomniano w innym miejscu raportu, płaca nie jest jedynym czynnikiem decydującym o pozostaniu na stanowisku. Wynagrodzenie często określa się jako „czynnik higieny” – jeśli nie jest wystarczająca, pracownik, jeśli tylko ma taką możliwość, będzie szukał pracy gdzie indziej; z kolei, jeśli płaca jest na zadowalającym poziomie, motywacją dla pracownika będą inne czynniki związane z wykonywaną pracą. Na przykład takim czynnikiem wpływającym na powodzenie rekrutacji i zatrzymanie pracowników jest możliwości rozwoju osobistego i zawodowego w ramach programu profesjonalizacji.

144. Jeżeli możliwe będzie zbieranie danych na temat rotacji personelu, liczby wakatów i wynagrodzeniach, rozsądnie byłoby je dokładnie monitorować, a także rozważyć, czy istnieją dowody na to, że poziom płac blokuje postęp profesjonalizacji. Jeśli tak, można rozważyć zastosowanie dodatkowego mnożnika lub dodatku dla specjalistów ds. zamówień publicznych, którzy osiągnęli określony poziom kompetencji.

Zalecenie: W zależności od zgromadzonych dowodów dotyczących fluktuacji kadr, poziomu wakatów i wynagrodzeń należy rozważyć możliwość wprowadzenia specjalnych dodatków dla specjalistów ds. zamówień publicznych.

5.7 Wnioski

145. Na podstawie badania i wywiadów ze stronami zainteresowanymi zidentyfikowano szereg kwestii wymagających uwagi. Sześć omówionych powyżej deficytów to najważniejsze obszary, w których można podjąć działania w celu przyspieszenia skutecznej profesjonalizacji zamówień publicznych. Odpowiednia interwencja w tych obszarach poprzez wdrożenie ogólnych zaleceń sformułowanych powyżej, a także konsekwentne stosowanie wytycznych dla efektywnego wdrożenia ProcurComp^{EU} będą wspierać wprowadzanie programu profesjonalizacji, który z kolei zapewni bardzo istotną poprawę w zakresie realizacji zamówień publicznych i ich efektów dla polskiego rządu i obywateli.

ROZDZIAŁ II Wytyczne dla instytucji zamawiających dotyczące wprowadzania ProcurComp^{EU}

W niniejszym rozdziale omówiono proponowane 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, ale istnieją trzy kluczowe obszary, w których możliwe jest zmniejszenie wysiłku:

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

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;
- **narzędzie samooceny**, z którego mogą korzystać specjaliści ds. zamówień publicznych i organizacje zajmujące się tą dziedziną do oceny swojego poziomu biegłości i dojrzałości organizacyjnej w zakresie kompetencji określonych w matrycy kompetencji;
- **wzorcowy program nauczania** przeznaczony dla administracji publicznej, który można wykorzystać przy planowaniu, zleceniu lub przeprowadzaniu szkoleń mających na celu doskonalenie kwalifikacji specjalistów ds. zamówień publicznych.

16. Wdrożenie ProcurComp^{EU} będzie wymagało przejścia pięciu etapów określonych w PZ:

- Etap 1 – Dostosowanie matrycy kompetencji
- Etap 2 – Określenie profili zawodowych
- Etap 3 – Przeprowadzanie indywidualnej samooceny
- Etap 4 – Gromadzenie i analiza wyników
- Etap 5 – Wypełnianie luk

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

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

7.2 Etap 0B: Koordynacja działań z innymi jednostkami

19. Wdrożenie ProcurComp^{EU} może mieć wpływ zarówno na profile zawodowe, jak i standardowe kompetencje zdefiniowane w organizacji. Należy upewnić się, że dział kadr i kierownictwo wyższego szczebla są świadome etapów projektu, które będą realizowane z praktykami zakupów i że poczyniono uzgodnienia, w jaki sposób zachodzące zmiany zostaną uwzględnione w wewnętrznych regulaminach, politykach i ustaleniach. Powinno to zapobiec nieporozumieniom w przypadku, gdy pracownicy zaczną zadawać pytania o sposoby zarządzania zmianą.

7.3 Etap 0C: Zarządzanie komunikacją z personelem

20. Jedną z najważniejszych rzeczy, które należy zrobić na początku fazy przygotowawczej do wdrożenia ProcurComp^{EU} jest opracowanie planu komunikacji. Z informacji zwrotnych wynika, że pracownicy wszystkich szczebli mogą obawiać się takiego projektu, szczególnie w aspekcie jego skutków dla nich samych i ich przyszłej kariery zawodowej. Dobrze zaplanowana komunikacja, która w przejrzysty sposób pokaże, w jaki sposób ProcurComp^{EU} przyczyni się do ogólnego wzrostu umiejętności i statusu zawodu, może pomóc rozwiać obawy i zapewnić pozytywne zaangażowanie pracowników w trakcie procesu. Zalecamy uważne zapoznanie się z całością niniejszych wytycznych przed przygotowaniem takiego planu komunikacji, ponieważ już na wczesnym etapie realizacji pracownicy mogą zadawać pytania dotyczące etapów późniejszych.

21. Dobrym pomysłem w kontekście przygotowania planu komunikacji będzie udostępnienie [tekstu krótkiego wprowadzenia](#) do ProcurComp^{EU} kierownictwu i pracownikom niższego szczebla, których projekt może dotyczyć. Jest to napisany zrozumiałym językiem, dwustronicowy opis tego, czym jest ProcurComp^{EU}, kto może z niego korzystać i jakie przynosi korzyści. Dokument zawiera także kilka odnośników do materiałów dodatkowych. Należy również podać ramy czasowe dla poszczególnych etapów procesu. Kolejnym wartym rozważenia krokiem byłoby odbycie spotkania ze wszystkimi pracownikami, którzy będą zaangażowani we wdrożenie, aby już na tym etapie móc odpowiedzieć na wszelkie pytania. Należy zapewnić personel, że:

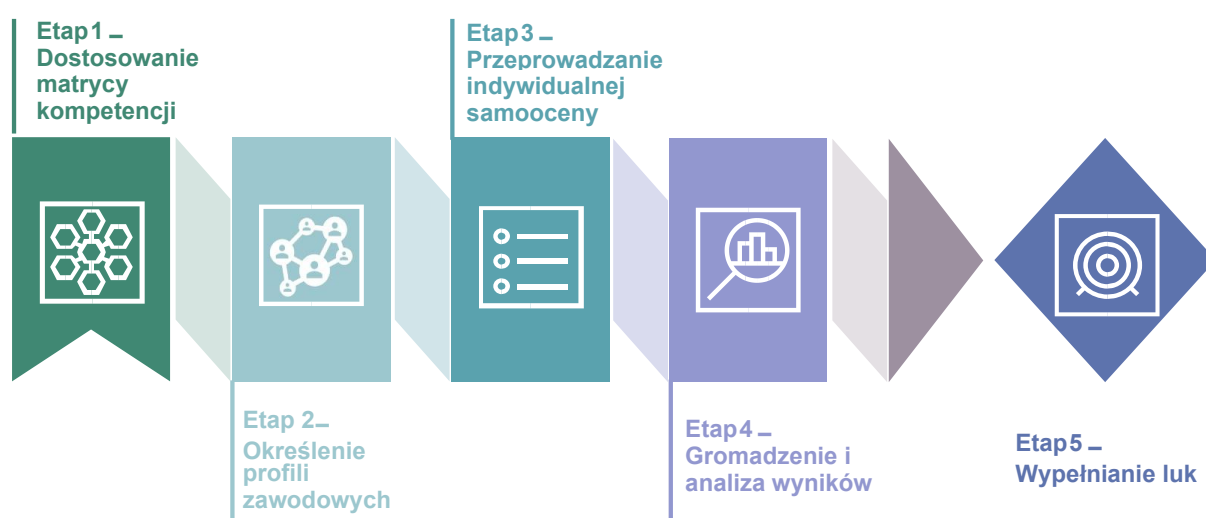
- mamy do czynienia z rodzajem ćwiczenia, które pomoże nam podnieść poziom kompetencji, co z kolei ułatwi wdrażanie PZ;
- będzie zaangażowany w proces przez cały okres wdrożenia;
- będą przeprowadzane wspólne analizy postępów w kluczowych momentach procesu;
- będzie współpracować ze swoim kierownictwem w ocenie obecnego poziomu umiejętności i wskazywaniu obszarów, w których powinien nastąpić dalszy rozwój; oraz

- zostaną mu zapewnione szkolenia i wsparcie, które pomogą w dalszym doskonaleniu umiejętności.

Bardzo przydatnym sposobem przekazywania informacji pracownikom może być dokument zestawiający najważniejsze pytania i odpowiedzi (FAQ, Q&A). Taki dokument można będzie aktualizować w miarę postępu wdrożenia, a wraz z rosnącym zaangażowaniem personelu w proces można będzie dodawać inne materiały. Przykładowy dokument FAQ stanowi Załącznik E: Przykładowa broszura z pytaniami i odpowiedziami wspomagająca komunikację z pracownikami. Na jego podstawie można opracować własną wersję.

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

Rys. 18: Etapy wdrażania ProcurComp^{EU}



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

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

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

24. Pierwszym etapem przeprowadzenia procesu samooceny jest zapoznanie się z matrycą kompetencji ProcurComp^{EU} i ocenienie, w jakim zakresie odpowiada ona sytuacji organizacji. Celem matrycy kompetencji ProcurComp^{EU} jest zapewnienie wszystkim specjalistom i organizacjom w dziedzinie zamówień publicznych punktu odniesienia na szczeblu europejskim. Organizacje różnią się jednak rozmiarem, sektorem działania i sposobem funkcjonowania. W związku z tym organizacje powinny być w stanie dostosować matrycę do lokalnego kontekstu i potrzeb.

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

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

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



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

Kompetencje specyficzne dla zamówień:

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

Kompetencje miękkie:

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

Specyficzne dla zamówień	Horyzontalne	1. Planowanie
		2. Proces Zakupowy
		3. Przepisy Prawa
		4. Platforma e-Zamówień i inne narzędzia elektroniczne
		5. Zielone i zrównoważone zamówienia publiczne
		6. Innowacyjne zamówienia publiczne
		7. Wiedza o przedmiocie zamówienia
		8. Zarządzanie dostawcami
		9. Negocjacje
	Przed udzieleniem zamówienia	10. Analiza potrzeb i wymagań
		11. Wstępne konsultacje rynkowe
		12. Strategie udzielania zamówień publicznych
		13. Specyfikacja techniczna
		14. Dokumentacja przetargowa
		15. Ocena i wybór najkorzystniejszej oferty
	Po udzieleniu zamówienia	16. Zarządzanie umowami
		17. Certyfikacja i płatność
		18. Sprawozdawczość i ocena
		19. Rozwiązywanie sporów i mediacje
Miękkie	Osobiste	20. Zdolności dostosowawcze i modernizacja
		21. Myślenie analityczne i krytyczne
		22. Komunikacja
	Międzyludzkie	23. Etyka i przestrzeganie przepisów
		24. Współpraca
		25. Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami
		26. Zarządzanie zespołem i przywództwo

			27. Świadomość organizacyjna	
		Wyniki	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 macyzy kompetencji, stanowiącej Załącznik nr 2 do Polityki zakupowej państwa.

26. **Opisy poziomów biegłości** definiują **umiejętności i obowiązki**, które specjaliści ds. zamówień publicznych powinni być w stanie zademonstrować na danym poziomie. Co do zasady opanowanie umiejętności wymaganych na konkretnym poziomie wiąże się z opanowaniem umiejętności wymaganych na wszystkich wcześniejszych poziomach biegłości.

27. Zestawienie oczekiwań na każdym z czterech poziomów biegłości dla każdej z 30 kompetencji znajduje się w Załączniku nr 2 do PZ oraz w Załączniku A do niniejszych wytycznych.

8.2 Etap 1B: Dostosowanie macyzy kompetencji do potrzeb organizacji

28. Należy wskazać trzy rodzaje zmian, które mogą okazać się konieczne do wprowadzenia w macyzy 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 wchodzą już w skład istniejących ram kompetencji, np. ram umiejętności przekrojowych lub specjalistycznych.
- **Dodanie nowych kompetencji do już istniejącego wykazu** – organizacje mogą określić dodatkowe kompetencje spoza istniejącego wykazu.

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

Tabela 5: Ogólne opisy poziomów biegłości

Poziomy biegłości ProcurComp^{EU}	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.
Poziom zaawansowany	<ul style="list-style-type: none"> • Wykazywanie się zaawansowaną wiedzą faktyczną i teoretyczną z dziedziny zamówień publicznych; • Wykazywanie szeregu zaawansowanych umiejętności praktycznych niezbędnych do sprostania złożonym i rządziej wykonywanym zadaniom oraz rozwiązywania problemów, z zastosowaniem innowacyjnych metod i podejść; • Przyjmowanie odpowiedzialności za realizację zadań związanych z zamówieniami publicznymi, zarządzanie wkładem ze strony innych specjalistów ds. zamówień oraz podejmowanie kluczowych decyzji na różnych etapach postępowań o udzielenie zamówienia publicznego. Zdolność szybkiego dostosowania swojego zachowania do innych osób i szczególnych okoliczności. Zdolność szybkiego dostosowania swojego zachowania do innych osób i szczególnych okoliczności.

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

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

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

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

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

32. Ramy ProcurComp^{EU} zostały zaprojektowane w sposób względnie elastyczny. Jest to istotne dla pracowników zajmujących się wyłącznie zamówieniami publicznymi i to na różnych stanowiskach, jednak rzeczywistość wielu organizacji jest taka, że niektórzy pracownicy, owszem, mają regularnie do czynienia z zamówieniami publicznymi, ale są one jedynie jednym z realizowanych na bieżąco zadań. Są pracownicy, którzy:

- regularnie biorą udział w definiowaniu warunków przetargowych i biorą udział w komisjach oceniających oferty;
- zarządzają umowami o udzielenie zamówienia; lub

- przeprowadzają powtarzalne, o stosunkowo niskiej wartości procedury zamówieniowe w ramach swoich szerszych obowiązków administracyjnych.

33. Należy wskazać wszystkich pracowników, których obejmie wdrożenie ProcurComp^{EU}. Dobrym pomysłem na początek może być włączenie do projektu wszystkich pracowników zaangażowanych w jakiegokolwiek aspekty zamówień publicznych na poziomie ponad 50% realizowanych obowiązków wynikających z ich stanowiska pracy. Można także uwzględnić pracowników, którzy regularnie zajmują się wybranymi zagadnieniami zamówień publicznych przez mniejszą część swojego czasu pracy, np. od 25% do 50%, o ile wykonywane przez nich przy zakupach zadania wymagają posiadania określonych kompetencji.

34. Jeśli jesteś w mniejszej instytucji zamawiającej, która nie posiada jednostki ds. zamówień publicznych, powinieneś uwzględnić wszystkich pracowników, którzy rutynowo przeprowadzają zamówienia publiczne w twojej organizacji. W większych instytucjach zamawiających należy rozważyć włączenie wszystkich pracowników, którzy regularnie pracują nad wymaganiami, biorą udział w panelach oceniających oferty i/lub zarządzają umowami. Należy również rozważyć włączenie wszelkich wyspecjalizowanych pracowników działu prawnego lub finansowego, którzy są zaangażowani w kluczowe aspekty procesu zamówień publicznych.

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

9.2 Etap 2B: Określenie profili zawodowych

36. Na początku organizacja (lub osoba) może określić, wykorzystując matrycę kompetencji, pożądany poziom wiedzy i umiejętności oczekiwany od specjalistów ds. zamówień publicznych. Może tego dokonać, **określając docelowe poziomy biegłości** dla wszystkich profili zawodowych istniejących w ramach organizacji. Odbywa się to poprzez ustalenie poziomu biegłości (podstawowy – średnio zaawansowany – zaawansowany – ekspercki), jaki posiadać powinna osoba lub osoby o danej roli lub profilu zawodowym.

37. Dobrym sposobem na rozpoczęcie tego procesu jest skorzystanie z sześciu standardowych profili zawodowych stworzonych na potrzeby ProcurComp^{EU} i uwzględnionych w PZ:

- Asystent ds. zamówień publicznych
- Samodzielny nabywca publiczny
- Specjalista ds. zamówień publicznych
- Specjalista ds. danej kategorii
- Kierownik ds. umów
- Kierownik działu

38. Każdy z tych profili jest opisany w punkcie 1 Rozdziału VIII PZ, a w Załączniku nr 3 do PZ znajduje się tabela przedstawiająca przykładowe przypisanie docelowych poziomów biegłości do tych ról. Zamieszczono je także w Załączniku B do niniejszych wytycznych. Może się okazać, że te standardowe profile zawodowe całkiem dobrze wpisują się w wiele ról w organizacji. W takim przypadku można przyjąć przykładowe docelowe poziomy biegłości jako punkt wyjścia i w razie potrzeby dostosowywać je na późniejszym etapie.

39. Jak wspomniano powyżej, może zaistnieć potrzeba zdefiniowania wybranych aspektów profili zawodowych i ustalenia docelowych poziomów biegłości w przypadku osób, które zajmują się zamówieniami publicznymi jedynie w ramach części swoich obowiązków.

W Załączniku C znajduje się kilka dodatkowych przykładów profili zawodowych i docelowych profili biegłości, które mogą być pomocne:

- Klient zamówień, który zarządza kilkoma małymi umowami
- Klient zamówień, który zarządza jedną większą umową
- Klient zamówień, który określa wymagania i bierze udział w panelach oceniających oferty
- Administrator, który w ramach swojej roli regularnie przeprowadza małe zamówienia.

40. Podobnie jak w przypadku profili zawodowych specjalistów ds. zamówień publicznych w Załączniku B, profile zawodowe i docelowe profile biegłości w Załączniku C służą jedynie celom demonstracyjnym. Należy ustalić – w oparciu o zdefiniowane bieżące i przyszłe potrzeby – jakie kompetencje wymagane będą w organizacji na wszystkich stanowiskach, których będzie dotyczyło wdrożenie ProcurComp^{EU}, jednak podane przykłady mogą być użytecznym punktem wyjścia. W przypadku małych instytucji zamawiających, w których pracownicy niebędący specjalistami ds. zamówień przeprowadzają zamówienia, zalecane jest wykorzystanie profilu Administratora z Załącznika C jako punktu wyjścia. W przypadku małych instytucji zamawiających, w których pracownik jest specjalistą ds. zamówień publicznych, ale wykonuje również zadania niezwiązane z zamówieniami publicznymi, zalecane jest wykorzystanie profilu Samodzielnego nabywcy publicznego z Załącznika B jako punktu wyjścia.

41. Profile zawodowe są zawsze specyficzne dla każdej organizacji i mogą przechodzić zmiany w czasie wraz z ewolucją zadań związanych z zakupami publicznymi i ewolucją pracowników dostępnych do wykonywania tych zadań. Należy wiedzieć, czego potrzeba organizacji, a także od czasu do czasu analizować profile zawodowe, aby mieć pewność, że nadal odpowiadają potrzebom organizacji.

10 Etap 3: Przeprowadzenie samooceny

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

42. Personel pracujący na stanowiskach, które powinno objąć wdrożenie ProcurComp^{EU} będzie potrzebował wsparcia w przeprowadzeniu procedury samooceny. Zostali już poinformowani na wcześniejszym etapie procesu, z czym wiąże się ProcurComp^{EU}. Kiedy nadejdzie moment na przeprowadzenie samooceny, być może nie trzeba będzie przypominać kierownictwu, że pracownikom trzeba dać na to czas. Należy także uświadomić bezpośrednio przełożonym, że będą musieli wyznaczyć termin na omówienie samooceny z każdym pracownikiem, który ją przeprowadził.

43. Na tym etapie właściwe może być także przypomnienie przełożonym, że ich personel może potrzebować wsparcia w samoocenie i że może o to wnioskować bez obawy o jakiegokolwiek negatywne konsekwencje. Bardzo ważne jest, aby pracownicy mieli przekonanie, że warto jest przeprowadzać ten proces uczciwie i że jeśli ich kompetencje nie w pełni odpowiadają poziomowi biegłości przewidzianemu dla ich aktualnego stanowiska, nie oznacza to porażki i nie odbije się negatywnie na ich bieżących wynikach. Należy przypomnieć wszystkim bezpośrednio 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

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

45. Część pierwszą rozpoczyna się od zestawu sześciu ogólnych pytań, które mają zbadać doświadczenie respondenta w zamówieniach publicznych. Pytania te nie są punktowane i nie zaliczają się do indywidualnych wyników samooceny. Dostarczają jednak użytecznych informacji kontekstowych, które stanowią uzupełnienie do samooceny.

46. Część druga zawiera pytania o zakres posiadanej wiedzy. Mają one sprawdzić obecny stan wiedzy respondenta w temacie zamówień publicznych i umożliwić jej zestawienie z poziomem wiedzy oczekiwanym (docelowy poziom biegłości) w ramach profilu zawodowego osoby. Respondent odpowiada na pytania o stan wiedzy stosując skalę od 0 do 4, przy czym wynik 0 oznacza, że nie posiada on wiedzy w zakresie kompetencji, o której mowa w pytaniu. Część trzecia obejmuje pytania dotyczące umiejętności. Podobnie, jak w części drugiej, respondent ocenia swoje kompetencje w skali od 0 do 4. Odpowiadający mogą wybrać, czy chcą przejść przez wszystkie pytania dotyczące wiedzy, a następnie wszystkie pytania dotyczące umiejętności, czy też odnieść się do wszystkich kompetencji, odpowiadając na pytania dotyczące wiedzy i umiejętności dla każdego z nich.

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

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

48. Kiedy wszyscy pracownicy zakończą proces samooceny, przełożony powinien z każdym z nich przejrzeć wyniki, sprawdzić odpowiedzi i ustalić, czy są one zgodne z zakresem 30 kompetencji oraz czy pokrywają się z oceną przełożonego mającego przecież doświadczenie w pracy z osobą wypełniającą kwestionariusz.

49. Ze względu na charakter zadań związanych z zamówieniami publicznymi w pełni zrozumiała jest sytuacja, gdy samoocena kompetencji danej osoby w wybranych obszarach różni się od oceny dotyczącej innych obszarów. Na przykład osoba z dużym doświadczeniem w czynnościach poprzedzających udzielenie zamówienia może posiadać znacznie mniejszą wiedzę i umiejętności w procedurach po udzieleniu zamówienia lub związanych z wynikami. Należy wielokrotnie zapewniać pracowników, że nie oczekuje się od nich poziomu zaawansowanego lub eksperckiego we wszystkich obszarach i że nie powinni się obawiać, jeśli ich samoocena wykaże, że nie osiągnęli docelowego poziomu biegłości na swoim obecnym stanowisku w zakresie każdej kompetencji. Należy podkreślić, że rygorystyczna i realistyczna samoocena jest czymś najlepszym, co może uzyskać osoba i organizacja, ponieważ można dzięki temu zorganizować odpowiednie szkolenie w celu doskonalenia kompetencji takiej osoby.

10.4 Etap 3D: Zarządzanie (benchmark) samooceną

50. Jeśli w organizacji kilku pracowników pełni podobne role, bezpośredni przełożeni tych pracowników mogą rozważyć dokonanie analizy wyników ich samooceny i przeprowadzenie procesu zarządzania samooceną (benchmarking).

51. Celem zarządzania samooceną (benchmarkingu) jest zapewnienie, że bezpośredni przełożeni dokonują spójnego przeglądu samooceny; że istnieje wspólne i spójne rozumienie

poziomów biegłości wymaganych dla każdej kompetencji; oraz że integralność systemu jest chroniona. Zarządzanie samooceną zapewnia, że organizacja ma spójny obraz stanu profesjonalizacji swoich pracowników ds. zamówień oraz potrzeb szkoleniowych i rozwojowych.

52. Kierownictwo ma świadomość poziomu biegłości kompetencyjnej swoich pracowników. W tym przypadku mają możliwość zestawienia wyników samooceny z wynikami innych osób w organizacji, aby zweryfikować poziom spójności. Jeśli to konieczne, w celu osiągnięcia spójnego standardu, przełożeni mogą zarządzać procesem samooceny i koniecznymi korektami.

53. Początkiem spotkania w sprawie zarządzania samooceną (benchmarking) może być porównanie wyników dwóch osób znanych obecnym i wskazanie do porównania wybranych kompetencji, do których bezpośredni przełożeni, którzy zarządzają procesem mogą się odnieść. Dzięki temu 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.

54. Jeżeli nie ma zgody co do tego, na ile biegła jest dana osoba w danej kompetencji, można przyjąć dla niej niższy poziom biegłości, a taka osoba może skorzystać z oferty rozwoju, aby wzmocnić swoje kompetencje w tym obszarze; pozwoli to dodatkowo uniknąć niedogodności związanych z brakiem kompetencji lub doświadczenia na poziomie organizacji.

55. Jeśli organizacja jest zbyt mała, aby przeprowadzić skuteczny proces zarządzania samooceną (benchmarking) wewnątrz organizacji, można rozważyć współpracę z innymi organizacjami z sektora lub na poziomie lokalnym. W praktyce może to być trudniejsze, ponieważ kierownictwo jednej organizacji niekoniecznie ma możliwość obserwowania pracy personelu w innych organizacjach, ale nawet samo omówienie, w jaki sposób ktoś doszedł do określonych wniosków w samoocenie, może pomóc w zapewnieniu pewnej dozy spójności i pewności wśród przełożonych, co do prawidłowości oceny standardów.

10.5 Etap 3E: Przekazanie wyników zarządzania samooceną pracownikom

56. Ważne jest, aby bezpośredni przełożeni przekazywali informacje zwrotne z rozmów na temat samooceny z pracownikami. Tam, gdzie samoocena nie ulegnie zmianie, pracownik i przełożony mogą utwierdzić się w przekonaniu, że przeszli przez proces zgodnie ze standardami. Jeśli samoocena ulegnie zmianie na lepsze, pracownicy mogą mieć satysfakcję, przy czym, jeśli zechcą utrwaląc swoje kompetencje, nadal mogą przedyskutować z przełożonym zakres dalszego szkolenia.

57. Przełożony może mieć trudność z przekazaniem informacji zwrotnej, którą dana osoba może uznać za rozczarowującą, dlatego istotne jest, aby być w stanie wyjaśnić przebieg procesu i powody, dla których podjęto konkretną decyzję o zmianie wyniku samooceny. W takich okolicznościach kluczowe jest zapewnienie pracownika, że nie przełoży się to negatywnie na jego bieżące wyniki, natomiast sygnalizuje potrzebę jego dalszego rozwoju. O ile organizacja może zapewnić pracownikom szkolenia i rozwój, które pomogą im się rozwijać w pożądanym kierunku, nawet niekorzystna na pierwszy rzut oka samoocena może w perspektywie przynieść pozytywne rezultaty.

11 Etap 4: Gromadzenie i analiza wyników

11.1 Etap 4A: Zebranie wyników na poziomie organizacji

58. Po tym, jak wszyscy pracownicy przeprowadzą samoocenę, a przełożony odpowiednio zarządzi procesem informacji zwrotnej, należy zebrać wszystkie wyniki, aby stworzyć pełny

obraz braków kompetencyjnych w całej organizacji. Opis tego procesu zawarty w PZ umieszczono w Oknie 2 poniżej.

59. W celu ułatwienia analizy braków [Komisja Europejska udostępniła specjalny, gotowy do pobrania arkusz kalkulacyjny](#). Po wprowadzeniu profili zawodowych i wyników samooceny arkusz kalkulacyjny wygeneruje zestawienie braków na poziomie indywidualnym, profilowym (każdy profil zawodowy) i organizacyjnym, w tym przygotowuje wykresy radarowe, jak pokazano w Oknie 2. Można również przeprowadzić ocenę braków ręcznie lub korzystając z własnych arkuszy kalkulacyjnych.

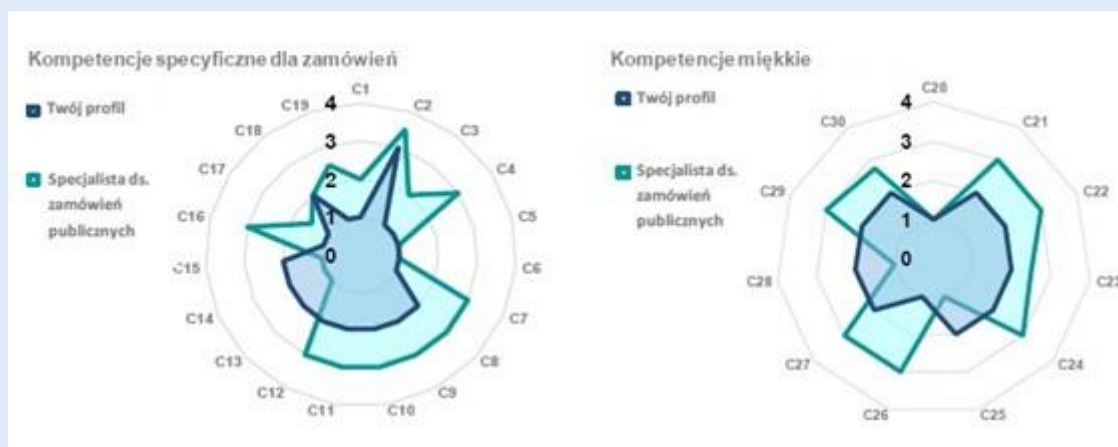
Okno 2: Tekst PZ dotyczący identyfikacji braków kompetencyjnych

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

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

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

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



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

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

60. Agregacja wyników dla wszystkich osób posiadających ten sam profil zawodowy, w obrębie departamentu lub zespołu lub dla całej organizacji, jest istotna z punktu widzenia określenia priorytetowych potrzeb rozwojowych na kolejnym etapie. Dodatkowe elementy, które warto uwzględnić w ramach analizy to:

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

11.2 Etap 4B: Przekazanie wyników Prezesowi UZP

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

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

12 Etap 5: Wypełnianie luk

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

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

12.2 Etap 5B: Wskazanie sposobów zaspokojenia priorytetowych potrzeb rozwojowych

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

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

- rozwój kompetencyjny kadry poprzez:
 - uczestniczenie w szkoleniach na szczeblu centralnym prowadzonych przez UZP;

- uczestniczenie w innych szkoleniach zewnętrznych;
- zamawianie szkoleń u zewnętrznego dostawcy w celu zaspokojenia priorytetowych potrzeb rozwojowych w organizacji;
- przygotowywanie i prowadzenie szkoleń w ramach organizacji lub w partnerstwie z innymi organizacjami z tego samego sektora lub lokalnie;
- uczestniczenie w szkoleniach online, w tym szkoleniach za pośrednictwem planowanej platformy internetowej (zob. Okno 2 poniżej);
- indywidualne szkolenia na stanowisku pracy prowadzone przez kierownika lub bardziej doświadczonego pracownika;
- coaching lub mentoring lub zachęta do wymiany wiedzy za pośrednictwem planowanej platformy internetowej (zob. Okno 2 poniżej);
- oddelegowanie do innych zamawiających;
- rekrutacja nowych pracowników spoza organizacji posiadających odpowiednie kompetencje;
- zaangażowanie pracowników kontraktowych posiadających odpowiednie kwalifikacje;
- współpraca z innymi instytucjami zamawiającymi poprzez wymianę dobrych praktyk lub zamówienia wspólne;
- oddanie części zadań centralnym jednostkom zakupowym dysponującym zespołami posiadającymi odpowiednie kompetencje.

66. Należy rozważyć, które opcje są dostępne dla danej organizacji tak, aby zaspokoić każdą ze wskazanych priorytetowych potrzeb rozwojowych. Na poprzednim etapie pojawił się wymóg raportowania braków kompetencyjnych Prezesowi UZP, co ma zapewnić ogólnokrajowy obraz potrzeb kompetencyjnych i ułatwić planowanie szkoleń. Szkolenia oferowane na szczeblu centralnym są dobrym rozwiązaniem, o ile będą dostępne dla zainteresowanych, ale należy także mieć na uwadze inne opcje.

67. Jeżeli organizacja zdecyduje się na opracowanie szkoleń wewnętrznych, należałoby się podzielić nimi z innymi instytucjami zamawiającymi. Ich pracownicy również powinni mieć możliwość skorzystania z takiej oferty. Z drugiej strony organizacja udostępniająca szkolenie także może na tym skorzystać w przyszłości – inna instytucja może jej zaproponować materiał szkoleniowy dla pracowników obejmujący odrębne zagadnienia. Taka współpraca może również przynieść korzyści w przypadku zlecenia szkoleń zewnętrznych – będzie można podzielić się kosztami z innymi instytucjami zamawiającymi. Jeśli organizacja zdecyduje się opracować lub zlecić szkolenie, pomocny może być **referencyjny program nauczania** w ramach ProcurComp^{EU}. Jest on dostępny w Części III dokumentu ProcurComp^{EU} [Europejskie ramy kompetencji dla specjalistów ds. zamówień publicznych](#).

68. Jeśli organizacja zdecyduje się na zaangażowanie pracowników kontraktowych w celu zaspokojenia pilnych potrzeb kompetencyjnych lub zatrudnienie nowych pracowników na stałe, należy przemyśleć, w jaki sposób te osoby będą mogłyby przekazywać swoje kompetencje obecnym kadrom tak, aby zwiększyć ogólny potencjał i odporność organizacji.

69. PZ określa plany budowy platformy internetowej dla uczestników rynku zamówień publicznych. Informacje na ten temat umieszczono w Oknie 3 poniżej. Po udostępnieniu platforma internetowa ma odgrywać bardzo istotną rolę we wspieraniu instytucji zamawiających w zaspokajaniu potrzeb rozwojowych i dzieleniu się dobrymi praktykami.

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 przywieźienne zakłady pracy i inne podmioty ekonomii społecznej.
- moduł innowacyjnych zamówień – z rekomendacjami oraz przykładami wykorzystania zamówień przedkomercyjnych, partnerstwa innowacyjnego,

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

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

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

12.3 Etap 5C: Kierownictwo uzgadnia plany rozwojowe z pracownikami

70. Po podjęciu decyzji dotyczących działań mających na celu sprostanie priorytetowym potrzebom rozwojowym w organizacji należy zakomunikować tę informację kierownictwu i szeregowym pracownikom. Na poziomie indywidualnym kierownicy powinni uzgodnić plan rozwoju z każdym członkiem zespołu. Powinno to uwzględniać inicjatywy zmierzające do zaspokojenia priorytetowych potrzeb rozwojowych całej organizacji, ale także uwzględniać rozwój indywidualnych pracowników i ich najważniejsze potrzeby kompetencyjne.

71. Przed rozpoczęciem rozmów z pracownikami kierownicy będą potrzebować informacji na temat dostępnego budżetu szkoleniowego. Jeśli przełożeni napotkają trudności ze znalezieniem dobrych rozwiązań odpowiadających potrzebom rozwojowym pracowników, powinni przekazać tę informację kierownictwu wyższego szczebla, które z kolei powinno przeanalizować szerszy katalog możliwości, w tym te określone powyżej. Szczególnie we wczesnej fazie wdrażania ProcurComp^{EU} bardzo ważne jest, aby pracownicy dostrzegali inicjatywy, które mają im pomóc w rozwoju kompetencji. Jeśli nie otrzymają wsparcia, mogą się zniechęcić, a nawet opuścić organizację, ewentualnie będą osiągać gorsze wyniki w pracy.

13 Dalsze wsparcie we wdrażaniu ProcurComp^{EU}

72. 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

Załącznik 1 Instytucje Zamówień Publicznych – role i obowiązki

Ministerstwo Rozwoju i Technologii

Strona internetowa: <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia>

Minister właściwy do spraw gospodarki jest odpowiedzialny za określenie polityki zamówień publicznych w kraju poprzez opracowanie Polityki zakupowej państwa i koordynację jej wdrażania. Do kompetencji ministra należy także opracowanie statutu Urzędu Zamówień Publicznych oraz powołanie Prezesa i Wiceprezesa UZP, przewodniczącego Komitetu ds. Kontroli w Zamówieniach Publicznych oraz członków Krajowej Izby Odwoławczej i Rady Zamówień Publicznych. Minister nadzoruje pracę Prezesa UZP, sprawując kontrolę i ocenę działalności Prezesa UZP na podstawie rocznego sprawozdania. W ramach procesu nadzoru minister odpowiada także za przegląd i zatwierdzanie rocznego planu metodycznego oraz działań edukacyjno-informacyjnych Urzędu¹²¹. W tym zakresie, w celu zapewnienia przejrzystości, jednolitego podejścia oraz minimalnych wymagań w zakresie treści, minister w drodze rozporządzeń określa wzory i sposób składania różnych dokumentów zamówienia, w tym planu zamówień oraz raportu rocznego dla udzielonych zamówień publicznych, a także sposobu ich składania i przechowywania.

Komitet ds. Kontroli w Zamówieniach Publicznych (organ doradczy Ministra Rozwoju i Technologii)

Komitet ds. Kontroli w Zamówieniach Publicznych jest organem doradczym ministra właściwego do spraw gospodarki.

Organ jest odpowiedzialny za:

- monitorowanie i analizę działalności organów kontroli w zakresie kontroli legalności udzielania zamówień;
- proponowanie działań, w tym zapobiegawczych, odpowiadających wnioskowi z analizy;
- zapewnianie możliwości współpracy organów kontroli w zakresie prowadzonych kontroli;
- występowanie do Prezesa UZP o przeprowadzenie szkolenia dla instytucji kontrolnych, wydanie opinii lub podjęcie innych działań zmierzających do zapewnienia prawidłowego i jednolitego rozumienia przepisów o zamówieniach;
- proponowanie rozwiązań w zakresie zmiany w systemie kontroli zamówień, w tym w Polityce zakupowej państwa;
- propagowanie dobrych praktyk w zakresie standardów kontroli zamówień; współpraca w sprawach związanych z rozwojem systemu kontroli zamówień z innymi państwami, organizacjami oraz instytucjami międzynarodowymi i zagranicznymi.

Przewodniczącego Komitetu powołuje Minister. W skład Komitetu wchodzi członkowie powołani przez Prezesa Rady Ministrów, Prezesa UZP, Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, ministra właściwego ds. rozwoju regionalnego (odpowiadającego za koordynację programów operacyjnych), Prezes Krajowej Izby Odwoławczej. W pracach

¹²¹ Plan należy przedstawić do zatwierdzenia corocznie do 31 października na rok następny (art. 469 ust. 18 Pzp)

Komitetu mogą brać udział przedstawiciele organów administracji rządowej oraz doświadczeni i posiadający wiedzę eksperci zaproszeni przez przewodniczącego Komitetu z własnej inicjatywy lub na wniosek członka Komisji.

Urząd Zamówień Publicznych

Strona internetowa: <https://www.gov.pl/web/uzp>

Centralnym organem administracji rządowej właściwym w sprawach zamówień publicznych jest Prezes Urzędu Zamówień Publicznych. Prezesa powołuje i nadzoruje minister właściwy do spraw gospodarki. Prezes Urzędu czuwa nad przestrzeganiem zasad udzielania zamówień i dokonuje kontroli procesu udzielania zamówień w zakresie przewidzianym ustawą oraz upowszechnia zasady etyki zawodowej osób wykonujących zadania w systemie zamówień. Do głównych obowiązków Prezesa UZP należy:

- Funkcja monitorowania, nadzoru i raportowania –
 - analizuje funkcjonowanie systemu zamówień publicznych, opracowuje i przedstawia Radzie Ministrów, w terminie do 31 lipca każdego roku, oraz właściwej komisji sejmowej sprawozdanie z funkcjonowania systemu zamówień,
 - przedstawia ministrowi właściwemu do spraw gospodarki, do zatwierdzenia, w terminie do 31 października każdego roku, plan metodyczny i działań edukacyjno-informacyjnych na kolejny rok kalendarzowy,
 - przedstawia ministrowi właściwemu do spraw gospodarki sprawozdanie z działalności Krajowej Izby Odwoławczej, za poprzedni rok kalendarzowy, uwzględniające problemy wynikające z jej orzecznictwa,
 - przekazuje Komisji Europejskiej co trzy lata sprawozdanie z monitorowania funkcjonowania systemu zamówień publicznych oraz sprawozdanie statystyczne dotyczące zamówień, których wartość jest mniejsza niż progi unijne, oraz
 - przekazuje Komisji Europejskiej, w terminie do 31 marca każdego roku, orzeczenia Krajowej Izby Odwoławczej z poprzedniego roku kalendarzowego, dotyczące odwołań w sprawie postępowań o udzielenie zamówienia, w których nie orzeczono unieważnienia umowy ze względu na ważny interes publiczny;
- Funkcja kontrolna – prowadzenie kontroli *ex ante* i *ad hoc* procedur udzielania zamówień;
- Funkcja legislacyjna – przygotowuje i opiniuje projekty aktów prawnych z zakresu zamówień publicznych;
- Funkcja interpretacyjna/metodologiczna – dąży do zapewnienia jednolitego stosowania przepisów o zamówieniach, przy uwzględnieniu orzecznictwa sądów oraz trybunałów, przedstawia swoje stanowisko w związku z wątpliwościami interpretacyjnymi między organami kontroli, opiniuje kwestionariusz kontroli, o ile organ kontroli zwraca się o wydanie opinii;
- Funkcja dzielenia się wiedzą – przygotowuje i upowszechnia przykładowe wzory umów w sprawach zamówień publicznych, regulaminów oraz innych dokumentów stosowanych przy udzielaniu zamówień, prowadzi działalność edukacyjno-informacyjną w zakresie zamówień, udziela informacji z zakresu zamówień, przy

pomocy centrum telefonicznego oraz przy użyciu środków komunikacji elektronicznej;

- Wsparcie funkcji e-zamówień – wydaje w formie elektronicznej Biuletyn Zamówień Publicznych, w którym zamieszczane są ogłoszenia przewidziane ustawą;
- Zapewnia funkcjonowanie systemu środków ochrony prawnej w zakresie postępowania odwoławczego;
- Prowadzi współpracę międzynarodową w sprawach związanych z zamówieniami.

Krajowa Izba Odwoławcza

Strona internetowa: <https://www.gov.pl/web/uzp/krajowa-izba-odwolawcza>

Krajowa Izba Odwoławcza jest organem pierwszej instancji w postępowaniu odwoławczym od decyzji instytucji zamawiających. Ponadto KIO jest organem właściwym do podejmowania uchwał zawierających opinię do zastrzeżeń zamawiającego do wyniku kontroli *ex ante* oraz kontroli *ad hoc* prowadzonej przez Prezesa UZP. UZP zapewnia Izbie obsługę organizacyjno-techniczną oraz księgową. W skład KIO wchodzi nie więcej niż 100 członków, powoływanych przez ministra właściwego do spraw gospodarki w wyniku specjalnej procedury selekcyjnej skupiającej się na kwalifikacjach kandydatów. Członkowie składów orzekających Izby są niezawisli i związani wyłącznie przepisami obowiązującego prawa. Członkowie Izby przy wykonywaniu swoich obowiązków korzystają z ochrony przysługującej funkcjonariuszom publicznym.

Rada Zamówień Publicznych (organ opiniodawczo-doradczy Prezesa UZP)

Rada Zamówień Publicznych jest organem opiniodawczo-doradczym Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych. Do kompetencji Rady należy ustalanie zasad etyki zawodowej osób wykonujących zadania określone w przepisach prawa zamówień publicznych, opiniowanie: (i) projektów aktów normatywnych dotyczących zamówień, (ii) szczególnie istotnych kwestii systemu zamówień publicznych, (iii) sprawozdań z funkcjonowania systemu zamówień oraz wykonywanie innych zadań zleconych przez Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych.

W skład Rady wchodzi 10 do 15 członków, powoływanych przez ministra właściwego do spraw gospodarki. Kandydatów na członków Rady mogą zgłaszać Prezes Urzędu Zamówień Publicznych, inne organy administracji rządowej, Komisja Wspólna Rządu i Samorządu Terytorialnego, Rada Dialogu Społecznego. Prezes Urzędu Zamówień Publicznych określa, w drodze zarządzenia, regulamin pracy Rady. Rozwiązanie Rady następuje wraz z odwołaniem Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych.

Najwyższa Izba Kontroli

Strona internetowa: <https://www.nik.gov.pl/o-nik/>

Najwyższa Izba Kontroli (NIK) jest naczelnym niezależnym organem kontroli państwowej w Polsce, którego misją jest ochrona środków publicznych i dbanie o to, aby były one wydawane w sposób legalny, ekonomiczny i efektywny. Najwyższa Izba Kontroli działa w oparciu o Konstytucję RP, ustawę o Najwyższej Izbie Kontroli, Statut Najwyższej Izby Kontroli oraz Zarządzenia Prezesa Izby. NIK podlega Sejmowi i przedkłada mu analizy wykonania budżetu państwa i założeń polityki pieniężnej, opinię w przedmiocie absolutorium

dla Rady Ministrów, oświadczenia o wynikach kontroli oraz sprawozdania roczne ze swojej działalności.

Centrum Obsługi Administracji Rządowej

strona internetowa: <https://centrum.gov.pl/usluga/centralny-zamawiajacy/>

Centrum jest instytucją gospodarki budżetowej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Od 2011 roku pełni funkcję Centralnego Zamawiającego dla jednostek administracji rządowej. W zakres jego usług wchodzi przygotowanie i przeprowadzanie postępowań zakupowych o udzielenie zamówienia publicznego, w szczególności postępowania o charakterze wspólnym, udzielanie zamówień oraz zawieranie umów ramowych oraz prowadzenie szkoleń. Zgodnie z Zarządzeniem Prezesa Rady Ministrów nr 249 z dnia 30 grudnia 2020 r. jednostki administracji rządowej są zobowiązane do korzystania z usług Centrum dla określonego zakresu dostaw i usług. Kategorie i rodzaje realizowanych dostaw i usług to: dostawy (energii, paliw, samochodów osobowych i ciężarowych, komputerów osobistych, serwerów, pamięci masowych, nośników danych, urządzeń sieciowych i tabletów, urządzeń biurowych, oprogramowania, mebli, prasy, kart flotowych) i usługi (pocztowe, poligraficzne i wydawnicze, administrowania nieruchomościami, ubezpieczeniowe, serwisu i obsługi pogwarancyjnej samochodów osobowych i ciężarowych, transportu lotniczego, szkoleniowe, najmu, IT i telekomunikacje, zapewnienia i utrzymania czystości, ochrony osób i mienia).

Załącznik 2 Instytucje zarządzania zasobami ludzkimi – role i obowiązki

Prezes Rady Ministrów

Prezes Rady Ministrów jest odpowiedzialny za służbę cywilną i swoje kompetencje wykonuje przy wsparciu Szefa Służby Cywilnej oraz Rady Służby Publicznej.

Rada Służby Publicznej (organ doradczy Prezesa Rady Ministrów)

Rada Służby Publicznej jest organem doradczym Prezesa Rady Ministrów. Rada składa się z 7-9 członków. Wyraża opinię w sprawach: projektów aktów normatywnych dotyczących służby cywilnej, w tym m.in. projektu ustawy budżetowej, proponowanego wskaźnika wzrostu wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej w zakresie służby cywilnej, projektu programu zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, planu szkoleń centralnych w służbie cywilnej, sprawozdania rocznego Szefa Służby Cywilnej. Rada, we współpracy z Krajową Szkołą Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego, ma także obowiązek upowszechniać najlepsze standardy, wzorce i doświadczenia w zakresie funkcjonowania służby cywilnej.

Szef Służby Cywilnej (SSC)

Strona internetowa: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/szef-sluzby-cywilnej>

Do zadań SSC należy koordynacja polityki kadrowej służby cywilnej, przygotowywanie projektów aktów normatywnych, organizacja szkoleń, gromadzenie i przetwarzanie szczegółowych danych o stanie zatrudnienia i wynagrodzeń korpusu służby cywilnej oraz współpraca międzynarodowa. SSC ustanawia, w drodze zarządzenia, standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Podobnie SSC w porozumieniu z Szefem Kancelarii Prezesa Rady Ministrów określa, w drodze zarządzenia, warunki przyznawania dofinansowania urzędom administracji rządowej na realizację strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej oraz na wdrożenie standardów, wytycznych i zasad. Premier powołuje i odwołuje Szefa Służby Cywilnej. Biurem SSC jest Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, w szczególności Departament Służby Cywilnej.

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

Strona internetowa: <https://www.gov.pl/web/premier>

Departament Służby Cywilnej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów odpowiada za zarządzanie zasobami ludzkimi i rozwojem zawodowym służby cywilnej. Obsługuje Szefa Służby Cywilnej w wykonywaniu jego obowiązków oraz zapewnia organizacyjno-kancelaryjne wsparcie Rady Służby Publicznej i Wyższej Komisji Dyscyplinarnej Służby Cywilnej.

Dyrektor Generalny urzędu

W polskiej służbie cywilnej zarządzanie zasobami ludzkimi jest zdecentralizowane, a wiele działań/kompetencji związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi realizowanych jest na poziomie pojedynczego urzędu. Kierownik urzędu jest politycznym kierownictwem (nadzór) urzędu. Natomiast najwyższym, apolitycznym liderem w urzędzie jest Dyrektor Generalny (DG). DG reprezentuje kadrę kierowniczą w systemie służby cywilnej, będąc pracodawcą rządowym w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, ministerstwach, urzędach centralnych i urzędach wojewódzkich. DG odpowiada bezpośrednio przed kierownikiem urzędu, a także

przed Szefem Służby Cywilnej za zadania wynikające z ustawy o służbie cywilnej. Do głównych zadań DG należy zapewnienie ciągłości pracy urzędu, warunków jego funkcjonowania, a także właściwej organizacji pracy. Jest także obowiązany do wykonywania czynności z zakresu prawa pracy wobec osób zatrudnionych w urzędzie oraz prowadzenia polityki kadrowej. W tym zakresie odpowiada za przygotowanie programu zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie, wykonywanie czynności wynikających z nawiązania i utrzymywania stosunku pracy z członkami korpusu służby cywilnej oraz czynności związane z rozwiązaniem stosunku pracy, organizowanie naborów na wolne stanowiska urzędnicze, w tym obsadza wyższe stanowiskach w służbie cywilnej, dysponuje funduszem nagród, o ile odrębne przepisy nie stanowią inaczej, administruje środkami zakładowego funduszu świadczeń socjalnych w urzędzie. Dyrektor Generalny urzędu do końca stycznia każdego roku jest zobowiązany składać Szefowi Służby Cywilnej sprawozdanie z realizacji zadań wynikających z ustawy za rok ubiegły.

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego (KSAP)

Strona internetowa: <https://ksap.gov.pl/ksap/>

Zgodnie z ustawą o Krajowej Szkole Administracji Publicznej z dnia 14 czerwca 1991 r. podlega Prezesowi Rady Ministrów. Misją Krajowej Szkoły Administracji Publicznej jest kształcenie i przygotowanie urzędników służby cywilnej oraz personelu wyższych urzędów państwowych do służby publicznej w administracji RP.

Szkoła realizuje program nauczania o charakterze interdyscyplinarnym, który przygotowuje słuchaczy do pełnienia funkcji ekspertów, menedżerów i dyrektorów w administracji publicznej. Program szkolenia skupia się wokół następujących głównych celów:

- Prawo i administracja
- Ekonomia i finanse publiczne
- Unia Europejska i polityka zagraniczna
- Zarządzanie oraz budowanie postaw i kompetencji osobistych.

Uzyskane dyplomy uprawniają absolwentów do pełnienia funkcji urzędników służby cywilnej, a zdobyte umiejętności dają solidną podstawę do dalszego rozwoju kariery zawodowej. Absolwenci KSAP są zobowiązani do podjęcia pracy przez okres co najmniej 5 lat od ukończenia Szkoły w urzędach administracji publicznej, na stanowiskach postawionych im do dyspozycji przez Prezesa Rady Ministrów.

KSAP ukończyło już ponad 1 400 słuchaczy i większość z nich jest zatrudnionych na wszystkich szczeblach administracji publicznej w kraju i za granicą. Pracują w organach administracji rządowej i samorządowej, w placówkach dyplomatycznych RP oraz w organizacjach międzynarodowych.

Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

Strona internetowa: <https://www.gov.pl/web/rodzina/rynek-pracy>

Do głównych obowiązków Ministerstwa należy kształtowanie kierunków polityki rynku pracy, tworzenie programów przeciwdziałania bezrobociu oraz koordynowanie publicznych służb

zatrudnienia. Ministerstwo prowadzi i aktualizuje Portal Publicznych Służb Zatrudnienia (<https://psz.praca.gov.pl/>), w którym znajdują się następujące rejestry:

- Klasyfikacja zawodów i specjalności
- Centralna Baza Ofert Pracy (CBOP)
- Rejestr Instytucji Szkoleniowych
- Rejestr Agencji Zatrudnienia
- INFOdoradca+ - zawiera opisy zawodów, opis kompetencji zawodowych, odniesienie do sytuacji zawodu na rynku pracy i możliwości rozwoju zawodowego, a także możliwości zatrudnienia osób niepełnosprawnych w zawodzie.
- Wyszukiwarka opisów zawodów.

Ministerstwo Edukacji i Nauki

Strona internetowa: <https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/podstawowe-informacje-mein>

Ministerstwo Edukacji i Nauki odpowiada za prowadzenie polityki państwa w obszarze oświaty i wychowania oraz nauki i szkolnictwa wyższego. Ministerstwo, poprzez Departament Strategii, Kwalifikacji i Kształcenia Zawodowego, odpowiada za realizowanie zadań w zakresie koordynacji planowania strategicznego i wdrażania polityki uczenia się przez całe życie oraz koordynacji polityki państwa w obszarze kształcenia zawodowej. Do jego zadań należą:

- koordynacja polityki uczenia się przez całe życie, w tym wdrażanie Zintegrowanej Strategii Umiejętności oraz obsługa prac Międzyresortowego Zespołu ds. uczenia się przez całe życie i Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji;
- Zintegrowany System Kwalifikacji, w tym pełnienie przez Ministra funkcji ministra koordynatora Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji;
- prognozy zapotrzebowania na pracowników w zawodach szkolenia branżowego na krajowym i wojewódzkim rynku pracy;
- promowanie kształcenia zawodowego i ustawicznego;
- klasyfikacja zawodów szkolnictwa zawodowego i klasyfikacja zawodów szkolnictwa zawodowego;
- podstawy programowe kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego i podstawy programowe kształcenia w zawodach;
- dodatkowe umiejętności zawodowe w zakresie wybranych zawodów szkolnictwa branżowego.

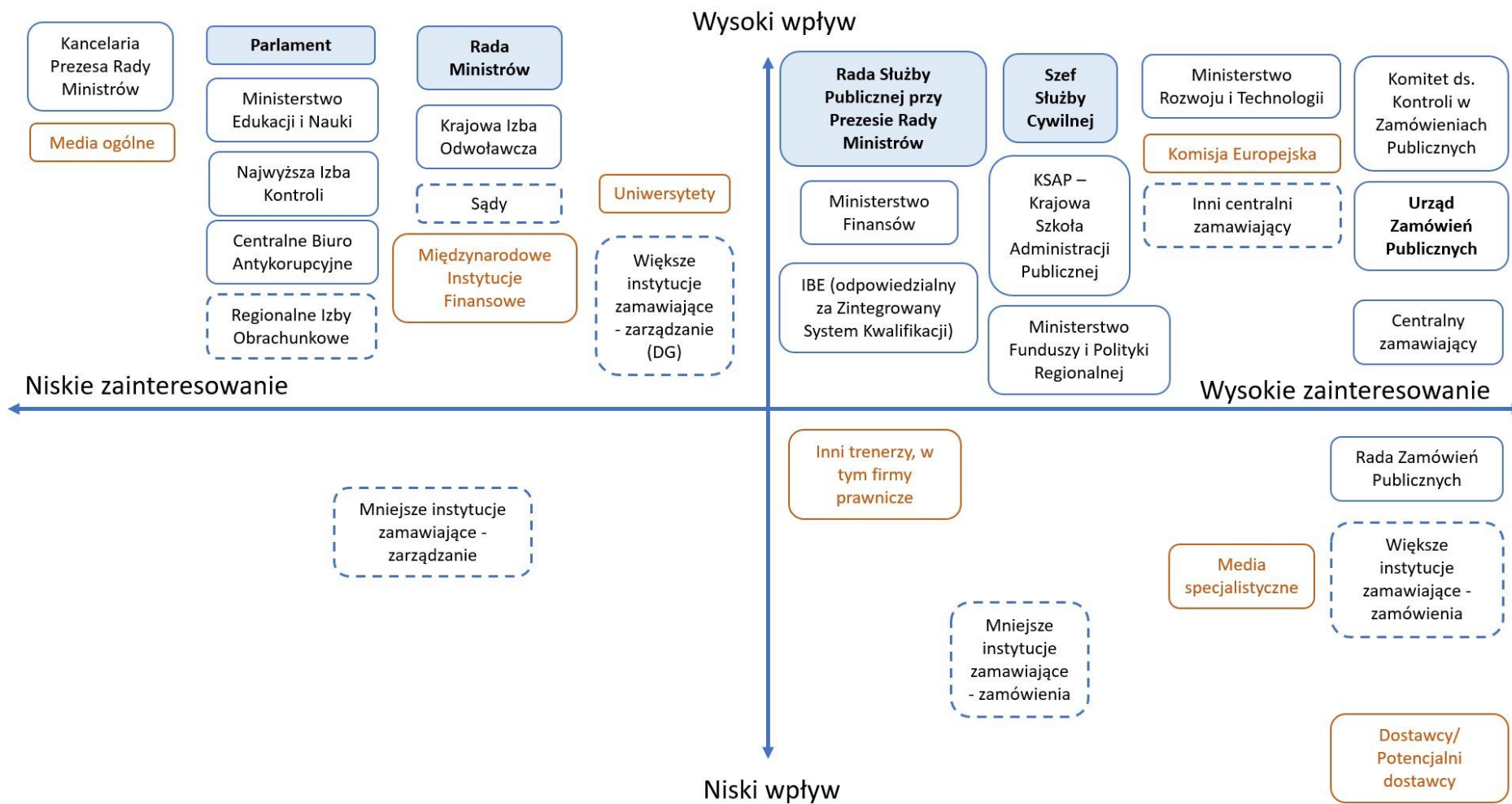
Instytut Badań Edukacyjnych

Strona internetowa: <https://ibe.edu.pl>

Instytut badawczy zajmuje się prowadzeniem interdyscyplinarnych badań naukowych nad funkcjonowaniem i efektywnością systemu edukacji w Polsce. Nadzór nad nim sprawuje Minister Edukacji Narodowej. Do głównych obszarów zainteresowań badawczych należą

nowe podstawy programowe i metody nauczania przedmiotów, relacje między edukacją a rynkiem pracy, uczenie się przez całe życie i krajowe ramy kwalifikacji. Obecnie instytut jest odpowiedzialny za prowadzenie i rozwój Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji, będącego obok Polskiej Ramy Kwalifikacji, kluczowym elementem Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji.

Załącznik 3 Mapa interesariuszy



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 decydującym informacji zwrotnych na temat wdrażania planu	Działanie jako punkt odniesienia w kwestiach zamówień publicznych dla decydentów wysokiego szczebla, w tym przedstawiania informacji zwrotnych na szczeblu politycznym
4			Przekazywanie decydującym informacji zwrotnych na temat wdrażania planu	Propagowanie funkcji udzielania zamówień w ogólnej strategii organizacji planu

2. Proces zakupowy

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

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

2			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	Podjęcie decyzji z sprawie zamówień publicznych zgodnie z wymogami polityki oraz udzielania precyzyjnych porad i dostarczania jasnych rozwiązań	Podjęcie celowych działań w celu zapewnienia konkretnego wpływu prawa zamówień publicznych na łańcuchy dostaw	Działanie jako pośrednik wymiany wiedzy o unijnym i krajowym prawie zamówień publicznych
3		Przeprowadzanie badań i analiz dotyczących wpływu unijnego lub krajowego prawa na zamówienia publiczne	Udzielanie pomocy w opracowywaniu praktyk organizacji dotyczących zamówień publicznych zgodnie z kluczowymi kwestiami oraz szerszym kontekstem polityki w dziedzinie zamówień publicznych	Propagowanie niewiążących 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:

- narzędzia etapu przygotowawczego, np. TED i krajowe platformy zamówień publicznych, e-ogłoszenia, standardowe dokumenty przetargowe i wzory ofert,
- narzędzia etapu oferty, np. elektroniczne składanie ofert, jednolity europejski dokument zamówienia, e-Certis,
- narzędzia etapu przetargu, np. katalogi elektroniczne, platformy elektronicznych zamówień publicznych, dynamiczne systemy zakupów, systemy aukcyjne oraz e-fakturowanie,
- 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,
- klauzule dotyczące realizacji zamówień służące monitorowaniu i egzekwowaniu wysokich norm zrównoważonego rozwoju,
- 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	<p>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</p>	<p>Korzystanie z narzędzi i metod zrównoważonych zamówień publicznych, takich jak normy, rachunek kosztów cyklu życia i oznakowania</p>	<p>Podjęcie decyzji o włączeniu aspektów zrównoważonych zamówień publicznych np. do specyfikacji technicznych, kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia, klauzul umownych oraz kluczowych wskaźników skuteczności działania</p>	<p>Zapewnienie wsparcia politycznego i propagowania strategii organizacji na rzecz zrównoważonych zamówień publicznych oraz wyznaczania priorytetów w tym zakresie</p>
3	<p>Gromadzenie danych w celu monitorowania wyników realizacji projektów z zakresu zrównoważonych zamówień publicznych</p>	<p>Prowadzenie działań z zakresu badań, analiz i tworzenia sieci kontaktów, które stanowią wsparcie dla decyzji w sprawie zrównoważonych zamówień publicznych</p>	<p>Propagowanie i zachęcanie do korzystania z narzędzi i technik zrównoważonych zamówień publicznych, takich jak normy, techniki rachunku kosztów cyklu życia i oznakowania</p>	<p>Opracowywanie strategii zamawiającego na rzecz zrównoważonych zamówień, z określeniem wyraźnego zakresu, wartości docelowych, priorytetów i terminów, oraz zapewnienia jej skutecznej realizacji</p>

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

				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 zamówień na innowacje oraz sposobu, w jaki mogą dodawać wartość do procedur udzielania zamówień dla organizacji	Przygotowanie uzasadnienia biznesowego do celów uruchomienia procedury udzielania zamówień na innowacje (w tym analizy kosztów/zysków)	Wdrażanie strategii organizacji na rzecz udzielania zamówień na innowacje zgodnie z celami organizacji	Opanowanie pojęć i stosowanie zamówień na innowacje oraz nadawanie priorytetów na podstawie skutków w zakresie innowacji, znaczenia budżetowego oraz ewentualnego wpływu na rynek

2	<p>Wspieranie procesu udzielania zamówień na innowacje wewnątrz organizacji</p>	<p>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</p>	<p>Podjęcie decyzji o kluczowych wskaźnikach skuteczności działania, które należy włączyć do specyfikacji istotnych warunków zamówienia oraz umów</p>	<p>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</p>
3	<p>Gromadzenie danych do celów monitorowania poziomu wydatków oraz wpływu zamówień na innowacje</p>	<p>Określenie parametrów postępowania o udzielenie zamówienia (np. poprzez stosowanie wymogów funkcjonalnych lub opartych na wynikach opisowych, poprzez ocenę zastosowania wariantów, wybór sprzyjających innowacjom kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia, norm, certyfikacji, oznaczeń jakości, kluczowych wskaźników skuteczności działania i warunków</p>	<p>Utrzymanie szczegółowego przeglądu produktów i usług dostępnych na rynku przez nawiązywanie współpracy z dostawcami i grupami zainteresowanych stron zaangażowanych w innowacje</p>	<p>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 wdrożenie zamówień na innowacje</p>

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

7. Wiedza o przedmiocie zamówienia

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

dostosowane z myślą o zaspokojeniu określonej potrzeby i maksymalizacji optymalnego wykorzystania środków.

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Przeprowadzanie badań i dostarczanie istotnych informacji na temat kategorii dostaw, usług lub robót budowlanych w celu podejmowania świadomych decyzji	Sprawdzanie, czy wymogi prawne i regulacyjne mają zastosowanie do danej kategorii dostaw, usług lub robót budowlanych (np. zapewnianie minimalnego poziomu zapasów na potrzeby dostaw dla opieki zdrowotnej, wymogi dotyczące przewozu i przechowywania materiałów niebezpiecznych	Usystematyzowanie lub kategoryzowanie planowanych wydatków zgodnie z tendencjami rynkowymi, z uwzględnieniem jakości, obsługi, ryzyka i kosztów	Działanie jako punkt odniesienia dla pracowników ds. zamówień i użytkowników na szczeblu organizacyjnym, a nawet na szczeblu krajowym
2		Wnoszenie wkładu w określanie wymogów technicznych produktów przy przygotowywaniu specyfikacji technicznych		Kształtowanie polityki organizacyjnej lub krajowej w dziedzinie zamówień publicznych na dostawy, usługi lub roboty budowlane w danej kategorii lub w ramach korzystania z dostaw, usług lub robót budowlanych w danej kategorii

3				Przygotowanie ukierunkowanych wytycznych tematycznych i rozpowszechnienia najlepszych praktyk opracowanych przez podobne organizacje
---	--	--	--	--

8. Zarządzanie dostawcami

Zarządzanie dostawcami obejmuje budowanie i utrzymywanie skutecznych relacji z obecnymi i potencjalnie przyszłymi dostawcami. Ma to kluczowe znaczenie dla zapewnienia pomyślnej realizacji bieżących umów i przyszłych zaproszeń do składania ofert. Ponadto lepsze zrozumienie dostawców może pomóc pracownikom ds. zamówień w prowadzeniu bardziej solidnych, etycznych, odpowiedzialnych i korzystnych ekonomicznie łańcuchów dostaw przez otwarte kanały komunikacji z dostawcami, w szczególności MŚP.

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

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

9. Negocjacje

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Wykonywanie podstawowych zadań związanych z procesem negocjacji	Gromadzenie materiałów, danych i informacji, w tym pochodzących od wewnętrznych ekspertów, aby pomóc w przygotowaniu strategii negocjacyjnych	Przygotowania strategii negocjacyjnych oraz wypracowanie stanowiska negocjacyjnego na podstawie badań i analiz oraz materiałów pochodzących od wewnętrznych zainteresowanych stron	Prowadzenie złożonych negocjacji operacyjnych i strategicznych dotyczących szerokiego zakresu rodzajów umów i kwestii oraz wielu zainteresowanych stron
2	Wspieranie procesu negocjacji gromadzeniem danych i materiałów oraz analizą danych	Udział oraz aktywne uczestnictwo w spotkaniach negocjacyjnych	Udział w negocjacjach i rozwiązywanie złożonych kwestii pojawiających się w odniesieniu do różnych rodzajów zamówień publicznych 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)	Podejmowanie działań w celu uzyskania najlepszego stosunku wartości do ceny oraz najlepszych rozwiązań pod względem wnoszenia wkładu w osiąganie 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	Współpraca z innymi pracownikami w celu gromadzenia zaawansowanej wiedzy technologicznej do	Wywieranie wpływu na kluczowe zainteresowane strony w celu wdrożenia szerszej zakrojonej strategii organizacji na rzecz

		oszczędności	celów sporządzenia specyfikacji technicznych	udzielania zamówień publicznych, w tym identyfikacji synergii między organizacjami
4		Samodzielne działanie przy identyfikowaniu potrzeby przeprowadzenia standardowych postępowań o udzielenie zamówienia oraz prowadzeniu takich postępowań	Proponowanie alternatywnych opcji i rozwiązań, aby lepiej zaspokoić podstawowe potrzeby i realizować podstawowe priorytety oraz skuteczniej wydawać zalecenia	Prowadzenie i kwestionowanie strategii identyfikacji potrzeb organizacji i tworzenia kultury wyników i innowacji
5			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	Analizowanie i interpretacja badań rynku w celu oszacowania kosztów i przewidywania budżetów	Identyfikowanie możliwości rynkowych i proponowanie środków ograniczających wszelkie zidentyfikowane	Udzielanie porad w zakresie najlepszych technik zaangażowania rynkowego oraz proponowania sposobów na ograniczenie

	prostych wymogów		ryzyko	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 strategie udzielania zamówień publicznych były opracowywane w taki sposób, by odzwierciedlały warunki rynkowe, cele polityk i zidentyfikowane możliwości	Przewidywanie przyszłych zmian i ewentualnego ryzyka w łańcuchu dostaw
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	Nadzorowanie procesu badań i analizy oraz podejmowania ostatecznej decyzji w sprawie najbardziej odpowiedniej procedury udzielania	Udzielanie pomocy w kształtowaniu polityki organizacyjnej i krajowej, aby wesprzeć dobrą strategię udzielania zamówień

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

13. Specyfikacja techniczna

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

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

		publicznych, zobowiązaniami horyzontalnymi np. w zakresie dostępności oraz wymogami prawnymi specyficznymi dla danego sektora	optymalny stosunek wartości do ceny ze zrozumieniem konsekwencji rynkowych i wymogów prawnych oraz w celu potencjalnego wykorzystania norm i oznakowania	złożonych i prestiżowych zamówień publicznych
4		Stosowanie kryteriów innych niż kryterium cenowe w odniesieniu do rutynowych postępowań o udzielenie zamówienia, w tym nadania odpowiedniego znaczenia kryteriom w celu zapewnienia najlepszej równowagi między ceną i jakością		
5		Stosowanie odniesień do norm i oznakowań w celu zapewnienia bardziej jednolitego rozumienia dokumentów zamówienia przez nabywców i dostawców	Przekazywanie członkom zespołu wytycznych 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	Rozumienie planów działania w zakresie technologii i wykorzystania ich przy sporządzaniu specyfikacji technicznych	

		technicznych dotyczących zamówień na innowacje		
--	--	--	--	--

14. Dokumentacja przetargowa

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

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

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

15. Ocena i wybór najkorzystniejszej oferty

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Wspieranie procesu oceny, w tym do przygotowywania dokumentacji dla komisji oceniającej	Prowadzenie oceny pod kątem określonych kryteriów i wydawania zaleceń w celu wsparcia podejmowania decyzji w sprawie udzielenia zamówienia	Przewodniczenie komisji oceniającej w przypadku większości rodzajów procedur	Ułatwianie rozstrzygania skomplikowanych spraw, w których trudno ocenić oferty lub w których występuje konflikt interesów

2	Zarządzanie dokumentacją przetargową, w tym przyjmowania ofert i archiwizowania	Uczestnictwo w charakterze członka z prawem głosu w głosowaniach komisji oceniającej w przypadku rutynowych zamówień	Zapewnianie, aby proces oceny był przeprowadzany w sposób spójny, przejrzysty i uczciwy	Przedstawianie sugestii dotyczących mobilizacji stosownych ekspertów do uczestnictwa w pracach komisji oceniających
3	Uczestnictwo w ocenie ofert i zapewnienia, aby proces został udokumentowany	Wykrywanie możliwych przypadków zachowań niekonkurencyjnych i korupcyjnych, takich jak zмова między dostawcami, w zależności od oferty	Zapewnianie, aby liczba członków panelu oceniającego była odpowiednia oraz aby posiadali oni odpowiednie umiejętności oraz wiedzę i nie pozostawali w konflikcie interesów	
4		Przygotowywanie informacji zwrotnych i przekazywanie ich oferentom	Przekazywanie zainteresowanym stronom rezultatów oceny przeprowadzonej przez panel oceniający	
5		Dokumentowanie procesu oceny zastosowanego do uszeregowania ofert, aby zapewnić właściwą sprawozdawczość i ścieżkę audytu		

Kompetencje specyficzne dla zamówień publicznych

Kompetencje po udzieleniu zamówienia

16. Zarządzanie umowami

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Gromadzenie danych do celów monitorowania realizacji umowy	Określanie i wdrażanie planu zarządzania umowami	Zarządzanie portfelem umów do celów udzielania zamówień publicznych na dostawy, roboty budowlane i usługi	Nadzorowanie zarządzania złożonymi umowami i udzielania porad dotyczących rozwiązywania umów, w przypadku których występują problematyczne kwestie
2	Aktualizacja i prowadzenie bazy danych i rejestrów dotyczących umów	Monitorowanie wykonania umów pod kątem wcześniej określonych kluczowych wskaźników skuteczności działania	Przewidywanie realizacji umowy już na etapie przed udzieleniem zamówienia, aby zminimalizować późniejszą liczbę modyfikacji umowy	Kształtowanie polityki zarządzania umowami na szczeblu organizacyjnym lub krajowym
3	Wspieranie funkcji realizacji umowy zgodnie z zakresem, jakością, terminem i budżetem	Prowadzenie regularnych ocen ryzyka dotyczących umów w sprawie zamówienia publicznego	Stosowanie praktyk zarządzania w trudnych sytuacjach	Zapewnianie dostosowania do polityki krajowej lub wymogów prawnych pod względem zarządzania logistyką

				i zapasami
4	Umiejętność przedstawiania sprawozdań na temat etapów i rezultatów realizacji umowy	Stosowanie warunków umów w różnych okolicznościach	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 zatwierdzenia lub odrzucania płatności		

18. Sprawozdawczość i ocena

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1	Wspieranie przeprowadzania analizy dotyczącej realizacji zamówienia, w tym poprzez gromadzenie 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 osiągania 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 osiąganie 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 osiągania 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 osiągania 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 pozytywnego przyjęcia nowych priorytetów oraz zastosowania nowych narzędzi i procesów	Wdrażanie nowych technik udzielania zamówień publicznych oraz nowych podejść do ich udzielania zgodnie ze strategiami modernizacji udzielania zamówień 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	Zachęcanie do kultury zmian i innowacji, aby zapewnić lepsze rezultaty dla obywateli

			zapewnienie, aby potrzeby w zakresie uczenia się i rozwoju zostały zaspokojone	
--	--	--	--	--

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	Stosowanie podejść do udzielania zamówień publicznych na podstawie sytuacji i wymogów	Kierowanie monitorowaniem pojawiających się zagrożeń

		odpowiednich podejść do ograniczania ryzyka		
--	--	---	--	--

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

			zapewniającej dobry przepływ komunikacji	
3	Wspieranie zespołu w opracowywaniu rezultatów komunikacji			Propagowanie kreatywnych, innowacyjnych i efektywnych metod komunikacji
4	Demonstrowanie etycznych i profesjonalnych zachowań zgodnych z kodeksem postępowania i normami etycznymi organizacji	Zrozumienie i poszanowanie polityki organizacji w dziedzinie przestrzegania przepisów, ich zakresu oraz wymogów i ryzyka z nimi związanych	Propagowanie kodeksu postępowania i norm etycznych organizacji wśród pracowników	Opracowywanie kodeksu postępowania i etyki organizacji oraz stworzenia warunków do jego przestrzegania przez pracowników
5	Wskazywanie orientacji na przestrzeganie przepisów przy przygotowywaniu rezultatów zamówienia	Rozumienie, a następnie ocena wpływu naruszenia norm etycznych i polityki przestrzegania przepisów	Wykonywanie przeglądu i monitorowania projektów zamówień publicznych oraz zapewnienia, aby procesy w łańcuchu dostaw były zgodne z krajową polityką w dziedzinie etyki	Tworzenie kultury przestrzegania przepisów w organizacji oraz dostosowania jej do regulacji rządowych i polityki rządowej
6		Konsultowanie się z ekspertami z zakresu prawa oraz innych dziedzin w przypadku wątpliwości co do praktyk związanych z przestrzeganiem przepisów	Przedstawianie praktycznych zaleceń dotyczących zwiększenia zgodności z polityką przestrzegania przepisów i polityką regulacyjną obowiązującymi	Monitorowanie działań i planów, które prowadzą do skutecznego przestrzegania przepisów i ciągłego doskonalenia

			w organizacji	
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 zmowy przetargowe lub potencjalnych problemów z przestrzeganiem przepisów w ich pracy.

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

	zamówienia	przepisów	procesy w łańcuchu dostaw były zgodne z krajową polityką w dziedzinie etyki	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 postępowanie z innymi osobami, ze zrozumieniem i szacunkiem		Budowanie silnych zespołów, które czerpią korzyści z różnic w wiedzy fachowej, kompetencjach i pochodzeniu	Działanie jako wzór do naśladowania i pokazywania dobrych przykładów współpracy w organizacji

25. Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami

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

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

	korzystnych dla wszystkich	rozwoju strategii dotyczących zainteresowanych stron	związanych z komunikacją z zainteresowanymi stronami	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	Odnaczenie się asertywnością, pewnością siebie i inteligencją emocjonalną przy zarządzaniu zespołem	Rozwijanie kultury najlepszych praktyk i innowacji w ramach zespołu ds. zamówień publicznych i w ramach organizacji
2	Zachęcanie do otwartej komunikacji w ramach zespołu	Regularne przekazywanie członkom zespołu informacji zwrotnych na temat ich mocnych i słabych stron	Umiejętność planowania i delegowania obowiązków oraz zarządzania nimi i nadawania im priorytetów zgodnie	Propagowanie i wspieranie pozytywnych praktyk zarządzania zespołem i przywództwa

			z możliwościami zespołu	
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	Rozumienie i szanowanie otoczenia prawnego organizacji	Propagowanie wartości i aspektów społecznych	Określenie wyraźnych perspektyw kariery

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

28. Zarządzanie projektem

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

Lp.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
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			<p>Uwzględnianie wkładu z ocen ryzyka przy opracowywaniu strategii i polityki w dziedzinie zamówień publicznych</p>	<p>Umiejętność pełnego włączenia procesów kontroli i zarządzania ryzykiem do systemów zarządzania zamówieniami publicznymi i operacyjnych systemów udzielania zamówień przy zastosowaniu ustanowionych kanałów komunikacji z organami ds. ochrony konkurencji i walki z korupcją</p>
4			<p>Sugerowanie usprawnień systemu kontroli wewnętrznej stosowanego w odniesieniu do działalności w obszarze zamówień publicznych</p>	<p>Korzystanie z korzyści wynikających z systemu i narzędzi zamówień publicznych do udoskonalenia opracowywania i wdrażania mechanizmów kontroli</p>

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

Profil 1 – Asystent ds. zamówień publicznych

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

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

Profil 2 – Samodzielny nabywca publiczny

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

- Musi posiadać ugruntowaną wiedzę z zakresu stosownych przepisów unijnych i krajowych oraz biegle posługiwać się odpowiednimi systemami i narzędziami informatycznymi.
- Musi także być w stanie realizować obowiązki z zakresu zgodności z przepisami i zarządzania ryzykiem.
- Klienci wewnętrzni oraz użytkownicy końcowi polegają na nabywcy publicznym, oczekując od niego zapewnienia silnego ukierunkowania na biznes i wyniki oraz zajęcia się zewnętrznymi aspektami, takimi jak zarządzanie dostawcami.
- Główną wartością dodaną wnoszoną przez samodzielnego nabywcę publicznego jest posiadanie szerokiej wiedzy ogólnej i co najmniej średnio zaawansowanego zrozumienia wszystkich etapów procesu zakupowego, począwszy od oceny potrzeb i konsultacji rynkowych, a skończywszy na sporządzaniu specyfikacji technicznych i prowadzeniu ocen.

- W niektórych sytuacjach będzie on również musiał zająć się etapem procedury następującym po udzieleniu zamówienia, w tym zarządzaniem umowami oraz certyfikacją i płatnością.
- Atutem będzie umiejętność włączania do procedury udzielania zamówień celów z zakresu zrównoważonego rozwoju i innowacji.
- Rola ta wymaga analitycznego i krytycznego myślenia umożliwiającego samodzielne rozwiązywanie problemów, oraz świadomości organizacyjnej umożliwiającej uzyskanie potrzebnego wsparcia.

Profil 3 – Specjalista ds. zamówień publicznych

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

- Musi on posiadać ugruntowaną wiedzę z zakresu stosownych przepisów unijnych i krajowych, wykazywać konsekwentne nastawienie w zakresie zgodności oraz biegle posługiwać się właściwymi systemami i narzędziami informatycznymi.
- Klienci wewnętrzni oraz użytkownicy końcowi polegają na specjaliście ds. zamówień publicznych, oczekując od niego zapewnienia silnego ukierunkowania na biznes i wyniki oraz zajęcia się aspektami zewnętrznymi, takimi jak zarządzanie dostawcami.
- Główną wartością dodaną wnoszoną przez tego specjalistę, na etapie przed udzieleniem zamówienia, jest przełożenie wyników oceny potrzeb na jasne i obiektywne specyfikacje techniczne, a także odgrywanie czynnej roli w komisji oceniającej oferty.
- Jako specjalista musi wykazywać się pełnym zrozumieniem, w jaki sposób działania w ramach jego kompetencji wpisują się w szerszy proces zakupowy, a także musi opracowywać dostosowane do potrzeb 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 płatnościach oraz w ramach realizacji obowiązków z zakresu sprawozdawczości i oceny.

Profil 6 — Kierownik działu

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

- Zadaniem kierownika działu jest prowadzenie nadzoru nad specjalistami ds. zamówień publicznych w ramach organizacji, aby realizowali oni swoje cele. Jako że jest to stanowisko kierownicze, wymaga mniejszego wyspecjalizowania w zakresie zamówień, natomiast większych kompetencji zawodowych.

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

Przykładowe docelowe poziomy biegłości dla tych profili zawodowych

Grupa	Kompetencja	Profile zawodowe związane z zamówieniami publicznymi					
		Specjalista wspierający udzielanie zamówień	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	1	2	2	1	1	2

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
	elektroniczne						
	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
	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

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
	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
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	-

Klaster Kompetencji	Kompetencja	Klient zamówień, który zarządza kilkoma małymi umowami
Przed udzieleniem zamówienia	11. Wstępne konsultacje rynkowe	-
	12. Strategie udzielania zamówień publicznych	-
	13. Specyfikacja techniczna	-
	14. Dokumentacja przetargowa	-
	15. Ocena i wybór najkorzystniejszej oferty	-
Po udzieleniu zamówienia	16. Zarządzanie umowami	2
	17. Certyfikacja i płatność	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

Klaster Kompetencji	Kompetencja	Klient zamówień, który zarządza kilkoma małymi umowami
	23. Etyka i przestrzeganie przepisów	2
Międzyludzkie	24. Współpraca	3
	25. Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami	3
	26. Zarządzanie zespołem i przywództwo	-
Wyniki	27. Świadomość organizacyjna	-
	28. Zarządzanie projektem	-
	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 opinie, aby pomóc praktykom ds. zamówień w napisaniu specyfikacji technicznej.
- Potrzebuje umiejętności komunikacyjnych i współpracy, aby dobrze współpracować z praktykami ds. zamówień publicznych.
- Obowiązki związane ze specyfikacją i oceną ofert stanowią tylko jedną część ogólnego profilu stanowiska.

Przykładowy docelowy profil biegłości:

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

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 Prawo Zamówień Publicznych. Jest w stanie kupić wiele wymaganych dostaw i usług za pośrednictwem zamówienia centralnego, ale czasami musi dokonać zakupu bezpośrednio. Nic, co kupuje, nie wymaga złożonej specyfikacji technicznej i zazwyczaj korzysta z szablonów dokumentów dostarczonych przez innych, a być może także z systemu e-zamówień. Dla organizacji będzie pomocne, jeśli zna wystarczająco dużo podstawowych zasad zamówień, aby uzyskać dostawy i usługi dobrej jakości w dobrej cenie.

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

Przykładowy docelowy profil biegłości:

Klaster Kompetencji	Kompetencja	Klient ds. zamówień, który określa wymagania i bierze udział w ocenie ofert
Horyzontalne	1. Planowanie	-
	2. Proces Zakupowy	1
	3. Przepisy Prawa	1
	4. Platforma e-Zamówień i inne narzędzia elektroniczne	1
	5. Zielone i zrównoważone zamówienia publiczne	1
	6. Innowacyjne zamówienia publiczne	-
	7. Wiedza o przedmiocie zamówienia	-
	8. Zarządzanie dostawcami	2
	9. Negocjacje	-
Przed udzieleniem zamówienia	10. Analiza potrzeb i wymagań	1
	11. Wstępne konsultacje rynkowe	-
	12. Strategie udzielania zamówień publicznych	-
	13. Specyfikacja techniczna	-
	14. Dokumentacja przetargowa	-
	15. Ocena i wybór najkorzystniejszej oferty	-
Po udzieleniu zamówienia	16. Zarządzanie umowami	1
	17. Certyfikacja i płatność	1
	18. Sprawozdawczość i ocena	-
	19. Rozwiązywanie konfliktów i mediacje	-
Osobiste	20. Zdolności dostosowawcze i modernizacja	1
	21. Myślenie analityczne i krytyczne	-
	22. Komunikacja	1
	23. Etyka i przestrzeganie przepisów	1
Międzyludzkie	24. Współpraca	1
	25. Zarządzanie relacjami z zainteresowanymi stronami	1

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

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

Część pierwsza

Pytania ogólne

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

Pytanie 1:

Jakie jest Pani/Pana stanowisko w organizacji?

Pytanie 2:

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

Pytanie 3:

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

Pytanie 4:

Od ilu lat zajmuje Pani/Pan obecne stanowisko?

Pytanie 5:

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

Pytanie 6:

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

Część druga

Pytania w zakresie wiedzy

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

Kompetencja 1: Planowanie;

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

Kompetencja 2: Proces zakupowy

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

Kompetencja 3: Przepisy prawa;

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

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

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

Kompetencja 5: Zielone i zrównoważone zamówienia publiczne;

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

Kompetencja 6: Innowacyjne zamówienia publiczne;

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

Kompetencja 7: Wiedza o przedmiocie zamówienia;

Jaki jest Pani/Pana poziom wiedzy na temat cech i 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 strategie i metody zarządzania działalnością handlową i zarządzania wydajnością w celu maksymalizacji optymalnego wykorzystania środków przeznaczanych na zamówienia publiczne?

Kompetencja 30: Zarządzanie ryzykiem i kontrola wewnętrzna;

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

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

Cel

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

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

Organizacje będą również chciały dostosować pytania i odpowiedzi, aby odpowiadały ich własnemu podejściu do wdrażania i odzwierciedlały 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 profesjonalizacja w projekcie jest opracowanie zaleceń dotyczących działań, które w dalszym ciągu będą podnosić status zamówień publicznych w Polsce i zapewnią, że specjaliści ds. zamówień publicznych będą wspierani w rozwijaniu swoich umiejętności i rozwoju kariery. Profesjonalizacja nie tylko zapewni efektywne wydatkowanie środków publicznych, ale także pomoże zapewnić społeczne, środowiskowe i ekonomiczne korzyści z zamówień publicznych oraz pomoże praktykom zamówień publicznych skutecznie reagować na szybko zmieniające się rynki innowacyjnych towarów i usług.

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

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

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

Oczywiście UZP nie jest jedynym źródłem szkoleń. Pracodawca ma obowiązek zapewnić szkolenia i rozwój w celu zaspokojenia twoich potrzeb szkoleniowych. Takie szkolenia i rozwój nie zawsze muszą być kursami - mogą przybierać różne formy: szkolenia w miejscu pracy, shadowing, coaching i mentoring, dostęp do materiałów szkoleniowych online lub kursów szkoleniowych zapewnianych przez innych dostawców itp.

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

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