**Załącznik nr 2 do Polityki Zakupowej Państwa**

**Matryca kompetencji dla specjalistów w zamówieniach publicznych**

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.:

1. priorytety realizowanych polityk i strategii zamawiającego;
2. właściwe strategie polityk na szczeblu krajowym;
3. przyjęte plany budżetowe i dostępne zasoby.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **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 | Koordynacja 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. | udzielania 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 wnosiła wkład w jego   realizację zgodnie z priorytetami polityki i priorytetami strategicznymi | monitorowanie wdrażania planu, aby zapewnić powodzenie polityki  przekazywania decydentom 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 decydentom informacji zwrotnych na temat wdrażania planu | propagowanie funkcji udzielania zamówień w ogólnej strategii organizacji |

2. Proces zakupowy

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

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **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.:

1. przepisy w zakresie konkurencji, administracji, umów, ochrony środowiska, prawo socjalne, prawo pracy i zobowiązania dotyczące dostępności oraz prawa własności intelektualnej;
2. finansowanie UE, przepisy dotyczące budżetu i rachunkowości;
3. środki odwoławcze.

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

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom**  **średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **ekspercki** |
| 1 | monitorowanie zmian w przepisach krajowych, aby wspierać decyzje organizacji w sprawie zamówień publicznych | zrozumienie konsekwencji i wpływu prawa zamówień publicznych na system zamówień publicznych i łańcuch dostaw | stosowanie różnych aspektów prawodawstwa w zakresie zamówień publicznych, jak również innych ram prawnych   mających na nie wpływ | wnoszenie wkładu w tworzenie polityki organizacji w dziedzinie zamówień publicznych |
| 2 | przeprowadzanie postępowań o udzielenie zamówienia zgodnie z ramami prawnymi i najlepszymi praktykami | podejmowanie decyzji z sprawie zamówień publicznych zgodnie z wymogami polityki oraz udzielania precyzyjnych porad i dostarczania jasnych rozwiązań | podejmowanie celowych działań w celu zapewnienia konkretnego wpływu prawa zamówień publicznych na   łańcuchy dostaw | działanie jako pośrednik wymiany wiedzy o unijnym i krajowym prawie zamówień publicznych |
| 3 |  | przeprowadzanie badań i analiz dotyczących wpływu unijnego lub krajowego prawa na zamówienia publiczne | udzielanie pomocy w opracowywaniu praktyk organizacji dotyczących zamówień publicznych zgodnie z kluczowymi   kwestiami oraz szerszym kontekstem polityki w dziedzinie zamówień publicznych. | propagowanie 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:

1. narzędzia etapu przygotowawczego, np. TED i krajowe platformy zamówień publicznych, e-ogłoszenia, standardowe dokumenty przetargowe i wzory ofert;
2. narzędzia etapu oferty, np. elektroniczne składanie ofert, jednolity europejski dokument zamówienia, e-Certis;
3. narzędzia etapu przetargu, np. katalogi elektroniczne, platformy elektronicznych zamówień publicznych, dynamiczne systemy zakupów, systemy aukcyjne oraz e-fakturowanie;
4. 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.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **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 osiągania 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:

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

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom**  **średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **Ekspercki** |
|  | 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 |
|  | Zrozumienie sposobu wdrażania aspektów zrównoważonych zamówień publicznych, a także zasobów dostępnych   na potrzeby ich wdrożenia; zdolność do wspierania wdrażania podejść w zakresie zrównoważonego udzielania   zamówień publicznych wewnątrz organizacji | Korzystanie z narzędzi i metod zrównoważonych zamówień publicznych, takich jak normy, rachunek kosztów cyklu   życia i oznakowania | Podejmowanie decyzji o włączeniu aspektów zrównoważonych zamówień publicznych np. do specyfikacji   technicznych, kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia, klauzul umownych oraz kluczowych wskaźników   skuteczności działania | Zapewnienie wsparcia politycznego i propagowania strategii organizacji na rzecz zrównoważonych zamówień   publicznych oraz wyznaczania priorytetów w tym zakresie |
|  | Gromadzenie danych w celu monitorowania wyników realizacji projektów z zakresu zrównoważonych zamówień   publicznych | Prowadzenie działań z zakresu badań, analiz i tworzenia sieci kontaktów, które stanowią wsparcie dla decyzji w   sprawie zrównoważonych zamówień publicznych | Propagowanie i zachęcanie do korzystania z narzędzi i technik zrównoważonych zamówień publicznych, takich jak   normy, techniki rachunku kosztów cyklu życia i oznakowania | Opracowywanie strategii zamawiającego na rzecz zrównoważonych zamówień, z określeniem wyraźnego zakresu, wartości   docelowych, priorytetów i terminów, oraz zapewnienia jej skutecznej realizacji |
|  |  | Monitorowanie wpływu projektu na zrównoważony rozwój oraz wyników w zakresie zrównoważonego rozwoju   osiągniętych w ramach projektu, w tym zobowiązań podjętych przez wykonawców i podwykonawców | Dokonywanie przeglądu produktów i usług dostępnych na rynku przez zaangażowanie dostawców i sporządzenie   uzasadnienia biznesowego w odniesieniu do zrównoważonych zamówień publicznych na podstawie rachunku   kosztów cyklu życia | Zidentyfikowanie sektorów priorytetowych o dużym wpływie i określenia podejść do przetargów w wybranych   sektorach, takich jak budownictwo, żywność i catering, pojazdy oraz technologie informacyjno-komunikacyjne |
|  |  |  | Nawiązywanie kontaktu z zainteresowanymi stronami, które sprzyjają rozwojowi rynków i możliwości   zrównoważonych zamówień publicznych | Włączenie dobrych praktyk z zakresu zrównoważonych zamówień publicznych w ramach danego zamawiającego oraz   organizacji równorzędnych |
|  |  |  | Zapewnienie istnienia systemu monitorowania wpływu umów na zrównoważony rozwój, w tym zobowiązań   podjętych przez wykonawców i podwykonawców | Propagowanie rozwoju i szeroko zakrojonego stosowania zrównoważonych zamówień publicznych wewnątrz i na   zewnątrz organizacji, uczestniczenia w pracach grup i sieci ekspertów oraz tworzenia partnerstw z innymi organami   publicznymi i zainteresowanymi stronami (np. społeczeństwem obywatelskim i organizacjami pozarządowymi), aby   promować i usprawnić wdrożenie zrównoważonych zamówień publicznych |

6. Innowacyjne zamówienia publiczne

Zamówienia innowacyjna 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.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom**  **średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **ekspercki** |
|  | 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 | opanowania pojęć i stosowania zamówień na innowacje oraz nadawania priorytetów na podstawie skutków   w zakresie innowacji, znaczenia budżetowego oraz ewentualnego wpływu na rynek |
|  | Wspieranie procesu udzielania zamówień na innowacje wewnątrz organizacji | Rozumienie, w jaki sposób wdrażane są aspekty zamówień na innowacje, w tym kluczowe powstające technologie,   oraz sposobu, w jaki mogą one wnosić wartość dodaną do celów organizacji | Podejmowanie decyzji o kluczowych wskaźnikach skuteczności działania, które należy włączyć do specyfikacji   istotnych warunków zamówienia oraz umów | Opracowywanie i wdrożenie przyszłościowej strategii zamówień na innowacje dla organizacji na podstawie możliwości   o znacznym wpływie (np. technologii informacyjno-komunikacyjnych i kluczowych technologii prorozwojowych) oraz   skutków osiągniętych za sprawą udzielonych zamówień na innowacje |
|  | Gromadzenie danych do celów monitorowania poziomu wydatków oraz wpływu zamówień na innowacje | Określenie parametrów postępowania o udzielenie zamówienia (np. poprzez stosowanie wymogów funkcjonalnych   lub opartych na wynikach zamiast wymogów opisowych, poprzez ocenę zastosowania wariantów, wybór   sprzyjających innowacjom kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia, norm, certyfikacji, oznaczeń jakości,   kluczowych wskaźników skuteczności działania i warunków dotyczących praw własności intelektualnej), aby   umożliwić innowacyjnym rozwiązaniom konkurowanie z przyjętymi rozwiązaniami | Utrzymanie szczegółowego przeglądu produktów i usług dostępnych na rynku przez nawiązywanie współpracy   z dostawcami i grupami zainteresowanych stron zaangażowanych w innowacje | Opowiadanie się za rozwojem i szeroko zakrojonym stosowaniem zamówień na innowacje wewnątrz i na zewnątrz   organizacji, uczestniczenia w kluczowych wydarzeniach związanych z zamówieniami na innowacje, pracach grup   i sieci ekspertów, aby propagować i usprawnić wdrożenie zamówień na innowacje |
|  |  | 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 |
|  |  |  | 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.

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

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **ekspercki** |
|  | 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 | utrzymania relacji z dostawcami strategicznymi na wysokim poziomie |
|  | 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 | zbadania możliwości zwiększenia wartości dodanej w złożonych projektach o konsekwencjach politycznych |
|  |  | 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 |
|  |  | 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 |
|  |  |  | 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 zamawiająca 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

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **ekspercki** |
|  | 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 |
|  | 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 |
|  |  | 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. |
|  |  | Udzielanie wsparcia w negocjacjach w sprawie projektów o wyższym stopniu złożoności |  |  |

 Kompetencje specyficzne dla zamówień publicznych

Kompetencje przed udzieleniem zamówienia

10. Ocena 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.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **ekspercki** |
|  | 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 |
|  | 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; |
|  | Sporządzanie pierwszej oceny potrzeb | Identyfikacja podobnych przypadków oraz przedstawianie sugestii dotyczących agregacji potrzeb w celu   uzyskania oszczędności | Współpraca z innymi pracownikami w celu gromadzenia zaawansowanej wiedzy technologicznej do celów   sporządzenia specyfikacji technicznych | Wywieranie wpływu na kluczowe zainteresowane strony w celu wdrożenia szerzej zakrojonej strategii organizacji   na rzecz udzielania zamówień publicznych, w tym identyfikacji synergii między organizacjami |
|  |  | 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 | prowadzenia i kwestionowania strategii identyfikacji potrzeb organizacji i tworzenia kultury wyników i innowacji |
|  |  |  | Wprowadzanie rozwiązań i strategii pomagających w przewidywaniu oraz wypracowywaniu innowacyjnych sposobów służących zaspokojeniu wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb (np. agregacji potrzeb); |  |
|  |  |  | Przekazywanie w przekonujący sposób wewnętrznym i zewnętrznym zainteresowanym stronom informacji na   temat zalecanego podejścia |  |

11. Analiza rynkowa i zagrożenie 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.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **ekspercki** |
|  | 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 | wykorzystania 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 |
|  | Gromadzenie informacji z dostępnych źródeł bez angażowania dostawców, aby wspierać ocenę rynku dotyczącą   prostych wymogów | Analizowanie i interpretacja badań rynku w celu oszacowania kosztów i przewidywania budżetów | identyfikowania możliwości rynkowych i proponowania środków ograniczających wszelkie zidentyfikowane ryzyko | udzielania porad w zakresie najlepszych technik zaangażowania rynkowego oraz proponowania sposobów na   ograniczenie związanego z nimi ryzyka |
|  | 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 |
|  |  |  | 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 |
|  |  |  | 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 |
|  |  |  |  | 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.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **ekspercki** |
|  | 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 |
|  | Wspieranie badań nad postępowaniami o udzielenie zamówienia, technikami i instrumentami do celów strategii   udzielania zamówień publicznych | Gromadzenie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji i wydawania zaleceń w sprawie strategii udzielania   zamówień publicznych, które to decyzje i zalecenia opierają się na danych | Nadzorowanie procesu badań i analizy oraz podejmowania ostatecznej decyzji w sprawie najbardziej odpowiedniej   procedury udzielania zamówień; | Udzielanie pomocy w kształtowaniu polityki organizacyjnej i krajowej, aby wesprzeć dobrą strategię udzielania   zamówień publicznych |
|  | Wnoszenie wkładu na rzecz wsparcia procesu decyzyjnego dotyczącego strategii udzielania zamówień publicznych,   np. w drodze streszczania i przekazywania zgromadzonych informacji na temat opcji udzielania zamówień   publicznych | Umiejętne stosowanie całego zakresu postępowań o udzielenie zamówienia, technik elektronicznego składania   ofert, rodzajów umów i w stosownych przypadkach klauzul dotyczących realizacji zamówienia. | Zapewnianie, aby dostępne były właściwe zasoby do przeprowadzenia procesu badań i analizy | Analizowanie i wdrażanie ustaleń z analizy rynkowej i zaangażowania rynkowego w celu kształtowania strategii   udzielania zamówień publicznych |
|  |  |  | Umiejętność oceny i podejmowania działań w celu ograniczenia wszelkiego ryzyka wynikającego ze związanych z różnymi opcjami   niekonkurencyjnych zachowań dostawców, z wykorzystaniem wyników analizy rynkowej |  |
|  |  |  | 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.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **L.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom**  **średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **ekspercki** |
|  | 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 |
|  | 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 |
|  |  | Zapewnianie, by specyfikacje techniczne były zgodne z zasadami udzielania zamówień publicznych, zobowiązaniami   horyzontalnymi np. w zakresie dostępności oraz wymogami prawnymi specyficznymi dla danego sektora | Określenia kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia, aby zapewnić optymalny stosunek wartości do ceny ze zrozumieniem konsekwencji rynkowych i wymogów prawnych oraz w celu potencjalnego wykorzystania norm i oznakowania | Dokonanie przeglądu specyfikacji technicznych w przypadku złożonych i prestiżowych zamówień publicznych |
|  |  | 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 |  |  |
|  |  | 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 |  |
|  |  | Nawiązywanie współpracy z ekspertami w celu zrozumienia planów działania w zakresie technologii, które to plany będą   stanowić wsparcie przy sporządzaniu specyfikacji technicznych dotyczących zamówień na innowacje | Rozumienie planów działania w zakresie technologii i wykorzystania ich przy sporządzaniu specyfikacji technicznych |  |

14. Dokumentacja przetargowa

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

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **L.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom**  **średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **Ekspercki** |
|  | 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 |
|  | 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 |
|  |  | 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 |  |
|  |  | Weryfikacja zgodności i kompletności przygotowanych dokumentów zamówienia. | Zatwierdzanie ostatecznej dokumentacji i innych decyzji zarządczych dotyczących procesu |  |

15. Ocena ofert

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

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **ekspercki** |
|  | 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 |
|  | 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 |
|  | Uczestnictwo w ocenie ofert i zapewnienia, aby proces został udokumentowany | Wykrywanie możliwych przypadków zachowań niekonkurencyjnych i korupcyjnych, takich jak zmowa 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 |  |
|  |  | Przygotowywanie informacji zwrotnych i przekazywanie ich oferentom | Przekazywanie zainteresowanym stronom rezultatów oceny przeprowadzonej przez panel oceniający |  |
|  |  | 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.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **ekspercki** |
|  | 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 |
|  | 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 |
|  | 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 |
|  | Umiejętność przedstawiania sprawozdań na temat etapów i rezultatów realizacji umowy | Stosowanie warunków umów w różnych okolicznościach | Podejmowanie decyzji w sprawie rozwiązania umowy | Kierowanie strategią dotyczącą logistyki i zapasów w całej organizacji w skuteczny oraz efektywny sposób |
|  | 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 |  |
|  |  | Przygotowywanie podstawy do rozwiązania umowy | Stosowanie zarządzania logistyką i zapasami do celów dostawy towarów złożonych |  |
|  |  | Stosowanie środków naprawczych w przypadku uchybień postanowieniom umownym |  |  |
|  |  | 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.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **ekspercki** |
|  | 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 |
|  | 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 |
|  |  | Ocenianie zgodności dostaw, robót budowlanych lub usług z warunkami rutynowych umów | Akceptacja lub odrzucanie wniosków o płatność |  |
|  |  | Przygotowywanie zaleceń dotyczących zatwierdzania lub odrzucania płatności |  |  |

18. Sprawozdawczość i ocena

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

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **ekspercki** |
|  | 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 |
|  | 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 |
|  | Gromadzenie istotnych danych, które stanowią pomoc w spełnianiu krajowych i organizacyjnych obowiązków   sprawozdawczych | Prowadzenie weryfikacji ex post oraz sporządzania sprawozdań na temat standardowych przypadków   osiągania niewystarczających wyników | Wdrażanie zaleceń z audytu i sprawozdań z weryfikacji ex post | Nadzór wdrażania zaleceń ze sprawozdań z audytu i weryfikacji ex post |
|  |  |  | Angażowanie dostawców w rozmowy na temat poprawy wyników | Rozwijanie kultury angażowania 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.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **ekspercki** |
|  | 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 |
|  | 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 |
|  |  | Uczestniczenie w procesie rozwiązywania konfliktu | Przedstawianie zaleceń mających na celu poprawę procedur organizacyjnych dotyczących unikania i rozstrzygania   konfliktów oraz skarg | Wdrażanie wniosków wyciągniętych ze spraw odwoławczych na szczeblu krajowym i europejskim, jak również z dobrych praktyk oraz ze spraw, które rozstrzygnięto bez osiągania poziomu oficjalnej skargi |
|  |  | 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.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **ekspercki** |
|  | 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 | poszukiwania innowacyjnych i skutecznych sposobów na usprawnienie procedur udzielania zamówień stosowanych   przez organizację – zgodnie z innowacyjnymi tendencjami w obszarze służby cywilnej |
|  | 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 | zidentyfikowania przyszłych kompetencji i wiedzy fachowej wymaganych przez organizację do szybkiej reakcji i adaptacji |
|  |  |  | 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 zapewniania profesjonalizacji za   pośrednictwem podnoszenia umiejętności specjalistów ds. zamówień publicznych |
|  |  |  | Wspieranie otoczenia sprzyjającego innowacjom, uczeniu się i rozwojowi oraz zapewnienia, aby potrzeby w zakresie   uczenia się i rozwoju zostały zaspokojone | Zachęcanie do kultury zmian i innowacji, aby zapewnić lepsze rezultaty dla obywateli |

21. Myślenie analityczne i krytyczne

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

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **Ekspercki** |
|  | 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 |
|  | 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 |
|  | Odznaczanie się świadomością możliwości i ryzyka w całym cyklu udzielania zamówień publicznych | Analizowanie potencjalnego ryzyka oraz podnoszenia świadomości wśród współpracowników i zainteresowanych   stron na temat tego ryzyka, a także sugerowania odpowiednich podejść do ograniczania ryzyka | Stosowanie podejść do udzielania zamówień publicznych na podstawie sytuacji i wymogów | Kierowanie monitorowaniem pojawiających się zagrożeń |

22. Komunikacja

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

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **Ekspercki** |
|  | Umiejętność aktywnego słuchania, mówienia i pisania w wyraźny, logiczny i spójny sposób | Praktyczne wykorzystanie umiejętności aktywnego słuchania i umiejętności komunikacyjnych w rozmowach i na   spotkaniach | Prowadzenie strategicznej, angażującej i przekonującej komunikacji o konsekwentnym przekazie dotyczącym   wartości i celów | Tworzenie otwartego i przejrzystego otoczenia dla komunikacji w ramach organizacji i opowiadanie się za takim   otoczeniem |
|  | Zapewnianie skutecznego udostępniania informacji za pośrednictwem różnych kanałów komunikacji | Przygotowywanie szczegółowych i dokładnych rezultatów komunikacji w celu przedstawienia priorytetów w   zakresie zamówień publicznych za pośrednictwem strategii komunikacyjnej organizacji | Wdrożenie strategii organizacji na rzecz komunikacji w odniesieniu do konkretnych projektów zamówień   publicznych, z określeniem istotnych rezultatów, nadzorowaniem ich opracowywania i przekazywania oraz stworzeniem struktury zapewniającej dobry przepływ komunikacji | Określanie dla organizacji strategii komunikacji w zakresie zamówień publicznych, w ramach której propaguje się   priorytety organizacji dotyczące zamówień publicznych |
|  | Wspieranie zespołu w opracowywaniu rezultatów komunikacji |  |  | Propagowanie kreatywnych, innowacyjnych i efektywnych metod komunikacji |
|  | Demonstrowanie etycznych i profesjonalnych zachowań zgodnych z kodeksem postępowania i normami etycznymi organizacji | zrozumienia i poszanowania 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 |
|  | 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 |
|  |  | 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 |
|  |  |  |  | Identyfikacja 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.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **ekspercki** |
|  | Demonstrowanie etycznych i profesjonalnych zachowań zgodnych z kodeksem postępowania i normami etycznymi organizacji | zrozumienia i poszanowania 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 |
|  | 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 |
|  |  | 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 |
|  |  |  |  | Identyfikacja 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).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **ekspercki** |
|  | 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 |
|  | 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 |
|  | 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 |
|  | 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.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **ekspercki** |
|  | 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 |
|  | utrzymywania dobrych relacji współpracy z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami na szczeblu   operacyjnym | Rozwiniecie dobrych, opartych na wzajemnym zaufaniu relacji współpracy i dobrej komunikacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi zainteresowanymi stronami | Motywowanie wewnętrznych i zewnętrznych zainteresowanych stron do osiągnięcia pożądanych rezultatów | Tworzenie w ramach organizacji kultury wybitnego zarządzania relacjami z zainteresowanymi stronami |
|  | uwzględnienia 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 nadawania im priorytetów |
|  | Poszukiwanie rozwiązań, które zrównoważą potrzeby różnych zainteresowanych stron, oraz wyszukiwania   rozwiązań korzystnych dla wszystkich | Budowanie relacji z odnośnymi zainteresowanymi stronami oraz zarządzania tymi relacjami, mające na celu zapewnienie zrównoważonego rozwoju strategii dotyczących zainteresowanych stron | Wspieranie proaktywnej pracy, która ma na celu przewidywanie i łagodzenie potencjalnych wyzwań związanych z komunikacją   z zainteresowanymi stronami | Przyjmowanie odpowiedzialności za wzmocnienie ukierunkowania na zainteresowane strony i ich zaangażowania   na szczeblu organizacyjnym |
|  |  |  | 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.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **ekspercki** |
|  | Rozumienie różnych stylów przywództwa i dostosowania się do nich | Rozumienie konieczności dostosowania pracy zespołu do realizacji celów organizacji oraz konieczności   odpowiedniego postępowania | Odznaczanie 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 |
|  | Zachęcanie do otwartej komunikacji w ramach zespołu | Regularne przekazywanie członkom zespołu informacji zwrotnych na temat ich mocnych i słabych stron | Umiejętność planowania i delegowania obowiązków oraz zarządzania nimi i nadawania im priorytetów zgodnie z możliwościami   zespołu | Propagowanie i wspieranie pozytywnych praktyk zarządzania zespołem i przywództwa |
|  | 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 |
|  | 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.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **ekspercki** |
|  | Działanie zgodnie z wizją, misją i wartościami organizacji | Identyfikacja interesów i motywacji wewnętrznych zainteresowanych stron i wskazania 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 |
|  | Identyfikacja istotnych możliwości szkoleniowych, aby wspierać własny rozwój zawodowy | Rozumienie i szanowanie otoczenia prawnego organizacji | Propagowanie wartości i aspektów społecznych organizacji służących wspieraniu skutecznej pracy zespołowej | Określenie wyraźnych perspektyw kariery zawodowej oraz możliwości uczenia się i rozwoju pracowników |
|  | 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 ryzykiem

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.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **Ekspercki** |
|  | Wykonywanie prostych zadań i wspierania przygotowywania rezultatów | Podejmowanie świadomych i właściwych decyzji, które wspierają realizację projektu | zapewnienia realizacji kluczowych etapów projektu i dostarczenia rezultatów, aby zrealizować cele projektu | Propagowanie właściwego systemu i narzędzi zarządzania projektami w organizacji |
|  | 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 |
|  |  | Przedstawianie sprawozdań na temat postępów w realizacji projektu i osiągniętych wyników, łącznie z oceną   jakości | Radzenie sobie ze złożonymi problemami budżetowymi oraz komunikacją z zainteresowanymi stronami | Kierowanie strategią organizacji na rzecz zarządzania projektami i przewidywania wysokiego ryzyka oraz   nieoczekiwanych sytuacji i łagodzenia ich skutków |
|  |  | 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 |  |
|  |  | 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.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **Ekspercki** |
|  | skutecznego zarządzania czasem i nadawania priorytetów zadaniom, aby dotrzymać terminów | wykazywania wytrwałości i zaangażowania, aby osiągnąć cele zespołu i organizacji | określania celów, które stanowią wsparcie dla osiągania wyników, oraz wartości docelowych dotyczących   optymalnego wykorzystania środków | wykazywania się strategiczną świadomością na temat roli wewnętrznych zespołów i zewnętrznych   zainteresowanych stron w skutecznej realizacji zamówień publicznych |
|  | dokonywania przeglądu własnych wyników i do ich poprawy | określania celów zespołu, które wspierają osiągnięcie celów organizacyjnych i kluczowych wskaźników skuteczności   działania | kierowania zespołem ds. zamówień publicznych w taki sposób, aby spełniał normy i osiągnął wyniki zgodne z   wartościami i misją organizacji | kierowania motywacją i kształtowania zachowań zainteresowanych stron, aby osiągnąć cele organizacji |
|  | energicznej i wytrwałej realizacji poszczególnych celów, przy założeniu wysokich norm wyników | utrzymywania koncentracji zespołu poprzez ustanawianie krótko- i długoterminowych planów działania | monitorowania i analizowania wyników, w tym z wykorzystaniem technik analizy statystycznej, na potrzeby   określenia nowych celów | stworzenia kultury wyników i kształtowania struktury organizacyjnej, która wspiera osiągnięcie celów |
|  | rozwinięcia podstawowego faktycznego zrozumienia czynników nadających kierunek działaniom organizacji | skutecznego zarządzania efektywnością zespołu, co ma służyć osiągnięciu wyników w zakresie optymalnego   wykorzystania środków |  | określenia ambitnych celów w zakresie optymalnego wykorzystania środków i wyników zamówień publicznych |
|  |  | mierzenia, 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.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **l.p.** | **Poziom**  **podstawowy** | **Poziom średniozaawansowany** | **Poziom**  **zaawansowany** | **Poziom**  **Ekspercki** |
|  | 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 |
|  | 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 wykorzystywania ich, aby   wnieść wartość dodaną do działalności w obszarze zamówień publicznych |
|  |  |  | Uwzględnianie wkładu z ocen ryzyka przy opracowywaniu strategii i polityki w dziedzinie zamówień publicznych | Umiejętność pełnego włączenia procesów kontroli i zarządzania ryzykiem do systemów zarządzania zamówieniami publicznymi   i operacyjnych systemów udzielania zamówień przy zastosowaniu ustanowionych kanałów komunikacji z organami   ds. ochrony konkurencji i walki z korupcją |
|  |  |  | Sugerowanie usprawnień systemu kontroli wewnętrznej stosowanego w odniesieniu do działalności w obszarze   zamówień publicznych | Korzystanie z korzyści wynikających z systemu i narzędzi zamówień publicznych do udoskonalenia opracowywania   i wdrażania mechanizmów kontroli |