

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.:

- a) priorytety realizowanych polityk i strategii zamawiającego;
- b) właściwe strategie polityk na szczeblu krajowym;
- c) 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	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.	udzielania pomocy we wdrażaniu planu zamówień publicznych zamawiającego zgodnie z budżetem i terminami	przewidywanie potencjalnych możliwości i wyzwania oraz ograniczania ryzyka w procesie wdrażania	ustanawianie planu zamówień publicznych i budżetu, z naciskiem na rezultaty i korzyści polityki
3		zapewnienie, aby codzienna praca była dostosowana do planowania zamówień publicznych i wносиła wkład w jego realizację zgodnie z priorytetami polityki i priorytetami strategicznymi	monitorowanie wdrażania planu, aby zapewnić powodzenie polityki przekazywania decydom informacji zwrotnych na temat wdrażania planu	działanie jako punkt odniesienia w kwestiach zamówień publicznych dla decydentów wysokiego szczebla, w tym przedstawiania informacji zwrotnych na szczeblu politycznym

4			przekazywanie decydującym informację 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 Ekspertski
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.

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:

- a) narzędzia etapu przygotowawczego, np. TED i krajowe platformy zamówień publicznych, e-ogłoszenia, standardowe dokumenty przetargowe i wzory ofert;
- b) narzędzia etapu oferty, np. elektroniczne składanie ofert, jednolity europejski dokument zamówienia, e-Certis;
- c) narzędzia etapu przetargu, np. katalogi elektroniczne, platformy elektronicznych zamówień publicznych, dynamiczne systemy zakupów, systemy aukcyjne oraz e-fakturowanie;
- d) inne narzędzia IT na potrzeby przejrzystości danych, zwalczania nadużyć finansowych i walki z korupcją, takie jak rejestry handlowe i rejestry umów w sprawie zamówienia publicznego.

Transformacja cyfrowa udzielania zamówień publicznych wymaga stałego proaktywnego podejścia w celu korzystania z najlepszych dostępnych narzędzi. Wymaga również stałego szkolenia.

I.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:

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

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

3.	Gromadzenie danych w celu monitorowania wyników realizacji projektów z zakresu zrównoważonych zamówień publicznych	Prowadzenie działań z zakresu badań, analiz i tworzenia sieci kontaktów, które stanowią wsparcie dla decyzji w sprawie zrównoważonych zamówień publicznych	Propagowanie i zachęcanie do korzystania z narzędzi i technik zrównoważonych zamówień publicznych, takich jak normy, techniki rachunku kosztów cyklu życia i oznakowania	Opracowywanie strategii zamawiającego na rzecz zrównoważonych zamówień, z określeniem wyraźnego zakresu, wartości docelowych, priorytetów i terminów, oraz zapewnienia jej skutecznej realizacji
4.		Monitorowanie wpływu projektu na zrównoważony rozwój oraz wyników w zakresie zrównoważonego rozwoju osiągniętych w ramach projektu, w tym zobowiązań podjętych przez wykonawców i podwykonawców	Dokonywanie przeglądu produktów i usług dostępnych na rynku przez zaangażowanie dostawców i sporządzenie uzasadnienia biznesowego w odniesieniu do zrównoważonych zamówień publicznych na podstawie rachunku kosztów cyklu życia	Zidentyfikowanie sektorów priorytetowych o dużym wpływie i określenia podejść do przetargów w wybranych sektorach, takich jak budownictwo, żywność i catering, pojazdy oraz technologie informacyjno-komunikacyjne
5.			Nawiązywanie kontaktu z zainteresowanymi stronami, które sprzyjają rozwojowi rynków i możliwości zrównoważonych zamówień publicznych	Włączenie dobrych praktyk z zakresu zrównoważonych zamówień publicznych w ramach danego zamawiającego oraz organizacji równorzędnych
6.			Zapewnienie istnienia systemu monitorowania wpływu umów na zrównoważony rozwój, w tym zobowiązań podjętych przez wykonawców i podwykonawców	Propagowanie rozwoju i szeroko zakrojonego stosowania zrównoważonych zamówień publicznych wewnątrz i na zewnątrz organizacji, uczestniczenia w pracach grup i sieci ekspertów oraz tworzenia partnerstw z innymi organami publicznymi i zainteresowanymi stronami (np. społeczeństwem obywatelskim i organizacjami pozarządowymi), aby promować i usprawnić wdrożenie zrównoważonych

				zamówień publicznych
--	--	--	--	----------------------

6. Innowacyjne zamówienia publiczne

Zamówienia 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
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	opanowania pojęć i stosowania zamówień na innowacje oraz nadawania priorytetów na podstawie skutków w zakresie innowacji, znaczenia budżetowego oraz ewentualnego wpływu na rynek
2.	Wspieranie procesu udzielania zamówień na innowacje wewnątrz organizacji	Rozumienie, w jaki sposób wdrażane są aspekty zamówień na innowacje, w tym kluczowe powstające technologie, oraz sposobu, w jaki mogą one wносить wartość dodaną do celów organizacji	Podjęcie decyzji o kluczowych wskaźnikach skuteczności działania, które należy włączyć do specyfikacji istotnych warunków zamówienia oraz umów	Opracowywanie i wdrożenie przyszłościowej strategii zamówień na innowacje dla organizacji na podstawie możliwości o znacznym wpływie (np. technologii informacyjno-komunikacyjnych i kluczowych technologii prorozwojowych)

				oraz skutków osiągniętych za sprawą udzielonych zamówień na innowacje
3.	Gromadzenie danych do celów monitorowania poziomu wydatków oraz wpływu zamówień na innowacje	Określenie parametrów postępowania o udzielenie zamówienia (np. poprzez stosowanie wymogów funkcjonalnych lub opartych na wynikach zamiast wymogów opisowych, poprzez ocenę zastosowania wariantów, wybór sprzyjających innowacjom kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia, norm, 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
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.

l.p.	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

l.p.	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	utrzymania 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	zbadań 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

l.p.	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. 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
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 ograniczeń między kosztami inwestycyjnymi i bieżącymi wydatkami w odniesieniu do konkretnego budżetu;
3.	Sporządzanie pierwszej oceny potrzeb	Identyfikacja podobnych przypadków oraz przedstawianie sugestii dotyczących agregacji potrzeb w celu uzyskania oszczędności	Współpraca z innymi pracownikami w celu gromadzenia zaawansowanej wiedzy technologicznej do celów sporządzenia specyfikacji technicznych	Wywieranie wpływu na kluczowe zainteresowane strony w celu wdrożenia szerzej zakrojonej strategii organizacji na rzecz udzielania zamówień publicznych, w tym identyfikacji synergii między organizacjami
4.		Samodzielne działanie przy identyfikowaniu potrzeby przeprowadzenia standardowych postępowań o udzielenie zamówienia oraz prowadzeniu takich postępowań	Proponowanie alternatywnych opcji i rozwiązań, aby lepiej zaspokoić podstawowe potrzeby i realizować podstawowe priorytety oraz skutecznie wydawać zalecenia	prowadzenia i kwestionowania 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. 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
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	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
2.	Gromadzenie informacji z dostępnych źródeł bez angażowania dostawców, aby wspierać ocenę rynku dotyczącą prostych wymogów	Analizowanie i interpretacja badań rynku w celu oszacowania kosztów i przewidywania budżetów	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
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 strategię 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.

l.p.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1.	Rozumienie powszechnie stosowanych postępowań o udzielenie zamówienia, technik elektronicznego składania ofert i rodzajów umów	Rozumienie poszczególnych etapów strategii udzielania zamówień publicznych	Przedstawianie sugestii co do stosowania różnych postępowań o udzielenie zamówienia oraz technik udzielania zamówień na potrzeby opracowania strategii udzielania zamówień publicznych;	Udzielanie praktykom fachowych porad związanych z procesem opracowywania zamówień publicznych oraz wspierania stosowania alternatywnych procedur udzielania zamówień
2.	Wspieranie badań nad postępowaniami o udzielenie zamówienia, technikami i instrumentami do celów strategii udzielania zamówień publicznych	Gromadzenie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji i wydawania zaleceń w sprawie strategii udzielania zamówień publicznych, które to decyzje i zalecenia opierają się na danych	Nadzorowanie procesu badań i analizy oraz podejmowania ostatecznej decyzji w sprawie najbardziej odpowiedniej procedury udzielania zamówień;	Udzielanie pomocy w kształtowaniu polityki organizacyjnej i krajowej, aby wesprzeć dobrą strategię udzielania zamówień publicznych
3.	Wnoszenie wkładu na rzecz wsparcia procesu decyzyjnego dotyczącego strategii udzielania zamówień publicznych, np. w drodze streszczania i przekazywania zgromadzonych informacji na temat opcji udzielania zamówień publicznych	Umiejętne stosowanie całego zakresu postępowań o udzielenie zamówienia, technik elektronicznego składania ofert, rodzajów umów i w stosownych przypadkach klauzul dotyczących realizacji zamówienia.	Zapewnianie, aby dostępne były właściwe zasoby do przeprowadzenia procesu badań i analizy	Analizowanie i wdrażanie ustaleń z analizy rynkowej i zaangażowania rynkowego w celu kształtowania strategii udzielania zamówień publicznych

4.			Umiejętność oceny i podejmowania działań w celu ograniczenia wszelkiego ryzyka wynikającego ze związanych z różnymi opcjami niekonkurencyjnych zachowań dostawców, z wykorzystaniem wyników analizy rynkowej	
5.			Podjęcie 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
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 publicznych, zobowiązaniami horyzontalnymi np. w zakresie dostępności oraz wymogami prawnymi specyficznymi dla danego sektora	Określenia kryteriów kwalifikacji i udzielenia zamówienia, aby zapewnić optymalny stosunek wartości do ceny ze zrozumieniem konsekwencji rynkowych i wymogów prawnych oraz w celu potencjalnego wykorzystania norm i oznakowania	Dokonanie przeglądu specyfikacji technicznych w przypadku złożonych i prestiżowych zamówień publicznych

4.		Stosowanie kryteriów innych niż kryterium cenowe w odniesieniu do rutynowych postępowań o udzielenie zamówienia, w tym nadania odpowiedniego znaczenia kryteriom w celu zapewnienia najlepszej równowagi między ceną i jakością		
5.		Stosowanie odniesień do norm i oznakowań w celu zapewnienia 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 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
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 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
1.	Wspieranie procesu oceny, w tym do przygotowywania dokumentacji dla komisji oceniającej	Prowadzenie oceny pod kątem określonych kryteriów i wydawania zaleceń w celu wsparcia podejmowania decyzji w sprawie udzielenia zamówienia	Przewodniczenie komisji oceniającej w przypadku większości rodzajów procedur	Ułatwianie rozstrzygnięcia skomplikowanych spraw, w których trudno ocenić oferty lub w których występuje konflikt interesów
2.	Zarządzanie dokumentacją przetargową, w tym przyjmowania ofert i archiwizowania	Uczestnictwo w charakterze członka z prawem głosu w głosowaniach komisji oceniającej w przypadku rutynowych zamówień	Zapewnianie, aby proces oceny był przeprowadzany w sposób spójny, przejrzysty i uczciwy	Przedstawianie sugestii dotyczących mobilizacji stosownych ekspertów do uczestnictwa w pracach komisji oceniających
3.	Uczestnictwo w ocenie ofert i zapewnienia, aby proces został udokumentowany	Wykrywanie możliwych przypadków zachowań niekonkurencyjnych i korupcyjnych, takich jak zмова między dostawcami, w zależności od oferty	Zapewnianie, aby liczba członków panelu oceniającego była odpowiednia oraz aby posiadali oni odpowiednie umiejętności oraz wiedzę i nie pozostawali w konflikcie interesów	
4.		Przygotowywanie informacji zwrotnych i przekazywanie ich oferentom	Przekazywanie zainteresowanym stronom rezultatów oceny przeprowadzonej przez panel oceniający	
5.		Dokumentowanie procesu oceny zastosowanego do uszeregowania ofert, aby zapewnić właściwą sprawozdawczość 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
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	Podejmowanie 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.

l.p.	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.

l.p.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1.	Wspieranie przeprowadzania analizy dotyczącej realizacji zamówienia, w tym poprzez gromadzenie danych z procesu zarządzania zamówieniem publicznym	Prowadzenie procesu sprawozdawczości i oceny w zakresie zamówienia w celu zapewnienia, aby organizacja wyciągała wnioski z doświadczeń	Analizowanie złożonych przypadków osiągnięcia niewystarczających wyników w celu zidentyfikowania ich podstawowych przyczyn oraz wydawania zaleceń co do środków łagodzących	Analizowanie sprawozdawczości w zakresie realizacji zamówienia w celu dokonania oceny wkładu w osiągnięcie celów organizacji
2.	Zapewnienie prowadzenia rejestrów wszystkich transakcji oraz ścieżki audytu	Analizowanie danych na temat realizacji oraz formułowania wyraźnych ustaleń i zaleceń	Zapewnianie przejrzystości danych i ustaleń zgodnie z organizacyjnymi i krajowymi strategiami i normami	Dokonanie przeglądu sprawozdań na temat złożonych przypadków osiągnięcia niewystarczających wyników
3.	Gromadzenie istotnych danych, które stanowią pomoc w spełnianiu krajowych i organizacyjnych obowiązków sprawozdawczych	Prowadzenie weryfikacji ex post oraz sporządzania sprawozdań na temat standardowych przypadków osiągnięcia niewystarczających wyników	Wdrażanie zaleceń z audytu i sprawozdań z weryfikacji ex post	Nadzór wdrażania zaleceń ze sprawozdań z audytu i weryfikacji ex post
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.

l.p.	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 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 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.

l.p.	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	poszukiwania 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	zidentyfikowania przyszłych kompetencji i wiedzy fachowej wymaganych przez organizację do szybkiej reakcji i adaptacji
3.			Przygotowanie zespołu ds. zamówień publicznych i organizacji do poradenia 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

4.			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
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.	Odnaczenie 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 Ekspertki
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 zapewniającej dobry przepływ komunikacji	Określanie dla organizacji strategii komunikacji w zakresie zamówień publicznych, w ramach której propaguje się priorytety organizacji dotyczące zamówień publicznych
3.	Wspieranie zespołu w opracowywaniu rezultatów komunikacji			Propagowanie kreatywnych, innowacyjnych i efektywnych metod komunikacji
4.	Demonstrowanie etycznych i profesjonalnych zachowań zgodnych z kodeksem postępowania i normami etycznymi organizacji	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
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	Tworzenie kultury przestrzegania przepisów w organizacji oraz dostosowania jej do regulacji rządowych i

			zapewnienia, aby procesy w łańcuchu dostaw były zgodne z krajową polityką w dziedzinie etyki	polityki rządowej
6.		Konsultowanie się z ekspertami z zakresu prawa oraz innych dziedzin w przypadku wątpliwości co do praktyk związanych z przestrzeganiem przepisów	Przedstawianie praktycznych zaleceń dotyczących zwiększenia zgodności z polityką przestrzegania przepisów i polityką regulacyjną obowiązującymi w organizacji	Monitorowanie działań i planów, które prowadzą do skutecznego przestrzegania przepisów i ciągłego doskonalenia
7.				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 zmywy przetargowe, lub potencjalnych problemów z przestrzeganiem przepisów w ich pracy.

l.p.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1.	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
2.	Wskazywanie orientacji na przestrzeganie przepisów przy przygotowywaniu rezultatów zamówienia	Rozumienie, a następnie ocena wpływu naruszenia norm etycznych i polityki przestrzegania przepisów	Wykonywanie przeglądu i 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
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.				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
1.	Uwzględnianie swojej roli oraz aktywnego wnoszenia wkładu w osiągnięcie 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.

l.p.	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.	utrzymywania 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.	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
4.	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
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.

l.p.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1.	Rozumienie różnych stylów przywództwa i dostosowania 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 z możliwościami zespołu	Propagowanie i wspieranie pozytywnych praktyk zarządzania zespołem i przywództwa
3.	Przekazywanie konstruktywnych informacji zwrotnych, co ma służyć zapewnieniu stałego doskonalenia w ramach zespołu, organizacji i służby	Słuchanie i docenianie wkładu innych członków zespołu	Zachęcanie do inicjatyw na rzecz zmian i wspierania tych inicjatyw oraz angażowania członków zespołu	Kierowanie inicjatywami na rzecz zmian, aby spełnić wymogi polityki
4.	Przedstawianie konstruktywnych sugestii udoskonalania			

Kompetencje miękkie

Kompetencje w zakresie wyników

27. Świadomość organizacyjna

Świadomość organizacyjna to rozumienie struktury administracyjnej, kultury organizacyjnej oraz ram prawnych i politycznych, które mają wpływ na organizację. Umożliwia ona zrozumienie motywacji poszczególnych zainteresowanych stron oraz podjęcie odpowiednich działań prowadzących do zabezpieczenia optymalnego wykorzystania środków i najlepszych rezultatów na rzecz organizacji.

l.p.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom ekspercki
1.	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
2.	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
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 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 Ekspertski
1.	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
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 zainteresowanymi 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.

l.p.	Poziom podstawowy	Poziom średniozaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom Eksperscki
1.	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 osiągnięcia 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
2.	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
3.	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
4.	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
5.		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
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 wykorzystywania ich, aby wnieść wartość dodaną do działalności w obszarze zamówień publicznych
3.			Uwzględnianie wkładu z ocen ryzyka przy opracowywaniu strategii i polityki w dziedzinie zamówień publicznych	Umiejętność pełnego włączenia procesów kontroli i zarządzania ryzykiem do systemów zarządzania zamówieniami publicznymi i operacyjnych systemów udzielania zamówień przy zastosowaniu ustanowionych kanałów komunikacji z organami ds. ochrony konkurencji i walki z korupcją
4.			Sugerowanie usprawnień systemu kontroli wewnętrznej stosowanego w odniesieniu do działalności w	Korzystanie z korzyści wynikających z systemu i narzędzi zamówień publicznych do

			obszarze zamówień publicznych	udoskonalenia opracowywania i wdrażania mechanizmów kontroli
--	--	--	-------------------------------	--