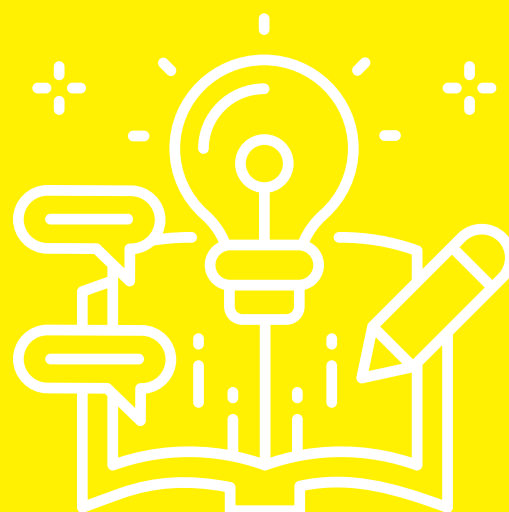


• • •  
• • •  
• • •  
• • •  
• • •  
• • •  
• • •  
• • •  
• • •  
• • •

# Základní rámec pro vzdělávání osob odpovědných za nákupy ve veřejné sféře



# 1.

## Strategické nakupování

### Stručný obsah komponenty:



Strategické nakupování představuje přístup k nákupům organizace jako k významnému ekonomickému nástroji, jehož řízení a rozvoji je věnována náležitá pozornost. Tento nástroj má být využíván strategicky, optimálně v provázanosti s dalšími cíli sledovanými zadavatelem. Přístup zahrnuje rovněž dlouhodobé plánování nákupů v rámci celé organizace, stanovení jednotlivých priorit a cílů, kterých má být v rámci veřejného zadávání dosahováno. Na úrovni konkrétního zadávání zakázky či kategorie zakázek pak jde o ucelenou strategii pro konkrétní veřejný nákup či nákup v rámci dané kategorie nákupu.

### Klíčové kompetence:

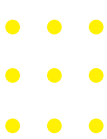


1. znalost strategie veřejného zadávání v organizaci,
2. znalost a schopnost zapojit se do vyhodnocování strategie veřejného zadávání v organizaci,
3. znalost postupu v souladu se strategií nákupu pro konkrétní kategorii/komoditu, schopnost vypracovat a dodržovat strategii konkrétního nákupu.

### Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:



1. znalost a schopnost zpracovat strategii veřejného zadávání organizace,
2. znalost a schopnost vyhodnocovat plnění strategie veřejného zadávání organizace a případně přizpůsobovat okolnostem ovlivňujícím její plnění či neplnění další strategické plánování,
3. schopnost zpracovat strategii nákupu pro konkrétní kategorii/komoditu



Komponenta:

## 2.

# Efektivní nakupování a životní cyklus nákupu

### Stručný obsah komponenty:



Veřejné nakupování je nutné nahlížet v jeho celém cyklu – (1) příprava, (2) zadání zakázky, (3) realizace. Propojování jednotlivých fází a jejich vyhodnocování následně vede k větší efektivitě v nakupování. Každá z těchto fází má svoje specifika a vyžaduje jiné zapojení relevantních subjektů pro úspěšné zadání veřejné zakázky.

### Klíčové kompetence:



1. znalost fází zadávání veřejné zakázky, resp. cyklu veřejné zakázky,
2. znalost potřeb organizace a dodavatelů pro konkrétní veřejnou zakázku,
3. vyhodnocení průběhu veřejného zadávání v každé fázi,
4. podávání zpráv o průběhu zadávání konkrétní veřejné zakázky relevantním subjektům.

## Stručný obsah komponenty:



Zadávání veřejných zakázek není ničím jiným než nakupováním zboží, služeb a stavebních prací, které jsou nutné pro plnění funkcí organizace zadavatele. Krom procesních aspektů nákupu je nutné, aby profesionál v oblasti veřejného zadávání disponoval také znalostmi a dovednostmi, které jsou důležité pro zvládnutí ekonomické stránky veřejného nakupování. Musí tedy mít znalost relevantního trhu, na kterém nákup realizuje a musí být schopen s ohledem na tyto aspekty veřejné zadávání plánovat, aby výsledkem byl nákup, respektive realizace veřejné zakázky, který dává ekonomický smysl pro organizaci i pro trh, na kterém se nákup realizuje.

## Klíčové kompetence:



1. znalost struktury a potřeb včetně politických priorit, organizace zadavatele,
2. znalost relevantního trhu a relevantních dodavatelů na trhu působících,
3. znalost a schopnost plánovat zadání veřejné zakázky s ohledem na výše uvedené.

## Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:



1. znalost a schopnost spolupodílet se na vytváření a formulování potřeb organizace zadavatele s ohledem na její politické cíle,
2. znalost a schopnost podílet se na vytváření rozpočtu organizace.
3. znalost a schopnost strategicky reflektovat relevantní trh a schopnosti a možnosti relevantních dodavatelů na trhu působících,
4. schopnost zadávat veřejné zakázky tak, aby bylo zajištěno efektivní vynakládání prostředků organizace zadavatele.

# 4.

## Právní aspekty nákupu

### Stručný obsah komponenty:



Součástí tohoto právního rámce je vnitrostátní právo a relevantní rozhodovací praxe Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS), znalost relevantní rozhodovací praxe správních soudů a Nejvyššího správního soudu (NSS), znalost evropské právní úpravy veřejných zakázek a znalost relevantní rozhodovací praxe Soudního dvora Evropské unie (SDEU).

### Klíčové kompetence:



1. znalost relevantních vnitrostátních a vnitroorganizačních předpisů a schopnost její aplikace,
2. znalost základních metod výkladu práva,
3. znalost konstantní rozhodovací praxe ÚOHS a schopnost její aplikace,
4. znalost konstantní rozhodovací praxe správních soudů a NSS a schopnost její aplikace,
5. znalost relevantních směrnic a práva EU,
6. znalost relevantních pravidel poskytovatelů dotace.

### Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:



1. znalost pokročilých metod výkladu práva jako například teleologický výklad, historický výklad či komparativní výklad),
2. pokročilá znalost aktuální rozhodovací praxe ÚOHS a schopnost její správné aplikace a případných limitů této aplikace,
3. pokročilá znalost konstantní rozhodovací praxe správních soudů a NSS a schopnost její správné aplikace a případných limitů této aplikace,
4. znalost vnitrostátní aplikace práva EU, včetně metod eurokonformního výkladu a použití přímého účinku směrnic,
5. znalost aktuálních trendů na poli evropského práva veřejných zakázek, včetně znalosti metodik, doporučení a soft law,
6. znalost relevantní rozhodovací praxe SDEU.

# 5.

## E-procurement

### Stručný obsah komponenty:



Znalost elektronických nástrojů a klíčových aspektů digitalizace veřejných zakázek je pro úspěšné zvládnutí procesu zadávání veřejných zakázek zcela klíčová. Elektronické nástroje, práce s profilem zadavatele a s elektronickým Věstníkem veřejných zakázek, stejně tak jako elektronická komunikace patří k základní výbavě profesionála a slouží k bezchybnému zvládnutí procesu zadávání zakázky.

### Klíčové kompetence:



1. znalost a schopnost práce s profilem zadavatele a elektronickým nástrojem zadavatele,
2. znalost a schopnost práce s věstníkem veřejných zakázek a TED,
3. znalost dalších relevantních rejstříků a nástrojů, jako je SKD, obchodní a živnostenský rejstřík,
4. znalost požadavků na formu elektronické nabídky dodavatele,
5. znalost interních systémů organizace, především pak spisové služby,
6. znalost způsobů elektronické komunikace,
7. znalost nově využívaných technických inovací v oblasti e-procurementu.

### Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:



1. znalost interních systémů organizace a schopnost posouzení jejich vhodnosti či efektivity a navrhnout jejich inovaci a zefektivnění postupů uvnitř organizace,
2. proaktivita ve vyhledávání nových, doposud v organizaci nepoužívaných technických inovací v oblasti e-procurementu a schopnost jejich implementace.

# 6.

## Kolaborativní zadávání veřejných zakázek

### Stručný obsah komponenty:



Obsahem je orientace v možnostech kolaborativního zadávání veřejných zakázek, jako možných nástrojů pro snížení administrativní zátěže veřejného zadavatele a tím také pro snížení transakčních nákladů vynaložených na samotnou administraci, jakož i další výhody z objemu nákupu či organizace závozu.

### Klíčové kompetence:



1. znalost pravidel pro společné zadávání,
2. znalost právní úpravy centrálního zadávání a schopnost ji aplikovat,
3. znalost možností centrálního nákupu.

### Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:



1. schopnost posoudit, kdy je vhodné a účelné společné zadávání využít,
2. schopnost posoudit účelnost zapojení se do centrálního nákupu.

## Stručný obsah komponenty:



Udržitelné nakupování je proces, při kterém zadavatel nakupuje produkty, služby a stavební práce, které potřebuje, přičemž získává maximální hodnotu za peníze vytvářením prospěchu pro společnost a ekonomiku a minimalizuje negativní dopady na životní prostředí. Může souviset s obecnou strategií udržitelnosti organizace, která se může prolínat s plány v oblasti veřejného zadávání. Zahrnuje konkrétní opatření, která se mohou promítnout do podmínek jednotlivých veřejných zakázek v podobě specifických požadavků zadavatele v rámci podmínek účasti (včetně podmínek kvalifikace), kritérií hodnocení, technických podmínek a smluvních podmínek majících za cíl právě nákup udržitelných řešení.

## Klíčové kompetence:



1. znalost a schopnost aplikace zásad odpovědného zadávání,
2. znalost a schopnost aplikace principů a postupů odpovědného zadávání využívaných v rámci organizace zadavatele,
3. schopnost monitorování a vyhodnocování sociálních a environmentálních dopadů.

## Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:



1. kompetence zohlednit odpovědné zadávání v rámci strategických dokumentů organizace zadavatele,
2. nastavení strategie odpovědného veřejného zadávání,
3. kompetence vyhotovit katalog doporučených a povinných postupů odpovědného zadávání,
4. schopnost nastavit systém evidence a vyhodnocení dopadů použitých postupů odpovědného zadávání.



## Stručný obsah komponenty:



Pracovník v oblasti zadávání veřejných zakázek musí mít v rámci inovací přehled o možnostech nákupu inovačních řešení a postupů v oblasti zadávání veřejných zakázek, které jsou účelné z hlediska potřeb organizace. Měl by být schopen rozlišit, kdy pro řešení potřeb organizace zadavatele nepostačí běžné, na trhu dostupné řešení, a musí tedy v rámci procesu zadávání veřejných zakázek poptat řešení, které v sobě nese prvky inovace. Dále je schopen zhodnotit, že řešení, které se chystá nakoupit, je samo o sobě inovativní, respektive výsledkem procesu inovace, je na trhu zcela jedinečné a doposud nebylo uvedeno na trh nebo je velmi nové.

## Klíčové kompetence:



1. znalost a schopnost rozpoznat nutnost použití inovativního řešení pro naplnění potřeb organizace zadavatele,
2. znalost a schopnost rozpoznat, že poptávané plnění je inovativní a doposud na trh neuvedené,
3. znalost specifik zadávání zakázky, jejímž předmětem je inovativní plnění, včetně vhodných druhů řízení či výjimek ze zadávacích postupů, které lze aplikovat, a specifických způsobů hodnocení nabídek,
4. znalost způsobů strategií nalezení vhodných řešení pro zadavatele včetně jednání s dodavateli v řízeních s jednacím prvkem,
5. znalost způsobu ochrany obchodních tajemství dodavatelů v zadávacích řízeních.

## Stručný obsah komponenty:



Každé veřejné zadávání je specifické také tím, jaký předmět veřejné zakázky je poptáván. Rozdílné požadavky jsou kladeny na dodávky přístrojů či zařízení, jiné na služby (například úklid, ostraha či IT služby), jiné na stavební práce. Právě odlišnost, která je dána jednotlivými předměty veřejných zakázek je předmětem této komponenty a zahrnuje právě uvědomění si těchto specifik.

## Klíčové kompetence:



1. znalost základních komoditních specifik u nejčastěji poptávaných předmětů plnění,
2. znalost úlohy komoditních expertů při veřejném zadávání a schopnost jejich zapojení,
3. znalost zákonných požadavků na vymezení technické specifikace,
4. znalost a schopnost zapojení experta do formulace technické specifikace,
5. znalost a schopnost kontroly technické specifikace.

## Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:



1. znalost a schopnost seznámit se s komoditní specifikací i u nestandardních předmětů plnění veřejných zakázek v organizaci zadavatele,
2. schopnost vymežit jednotlivé kategorie plnění a individuálně se jim věnovat.

# Řízení smluv a dodavatelských řetězců

## Stručný obsah komponenty:



Odpovídající pozornost si v kontextu životního cyklu zakázky zaslouží nejen správná realizace zadávacího řízení ale také správná příprava nákupu. Kromě toho je namístě investovat náležité úsilí i do řízení smluvního vztahu, řádného monitoringu plnění, případně i zlepšování výkonu dodavatele v průběhu plnění smlouvy.

## Klíčové kompetence:



1. znalost smlouvy ve vztahu ke konkrétní veřejné zakázce; orientace ve smluvním právu v obvyklých smluvních typech,
2. znalost zadávacích podmínek a jejich provázání se smlouvou ve vztahu ke konkrétní veřejné zakázce,
3. znalost možností změn závazků ze smluv v souladu s ustanovením § 222 ZZVZ,
4. schopnost sledovat a vyhodnotit plnění veřejné zakázky,
5. schopnost aplikace ustanovení § 48 odst. 5 ZZVZ umožňující vyloučení dodavatelů neplnících smluvní závazky či se dopustili závažných profesních pochybení.

## Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:



1. znalost a schopnost vyvozovat z výsledků plnění smlouvy vhodné změny ve strategických dokumentech a vzorových dokumentech organizace zadavatele,
2. znalost platné a připravované legislativy v oblasti ESG.

# Pokročilé postupy při zadávání veřejných zakázek

## Stručný obsah komponenty:



Obsahem této komponenty je znalost pokročilých postupů pro zadávání veřejných zakázek. Použití těchto postupů nemusí být vyhrazeno pouze pro významné zakázky či pro zakázky s vysokou předpokládanou hodnotou, byť u těchto zakázek může jejich použití přinést vysokou přidanou hodnotu a zvýšit efektivitu veřejného zadávání.

## Klíčové kompetence:



1. znalost pokročilých postupů pro zadávání veřejných zakázek používaných u zadavatele např. TCO, LCC, BVA, subjektivní hodnotící kritéria, zadávací řízení s variantami nabídek, zadávací řízení s jednacím prvkem apod.

## Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:



1. komplexní znalost pokročilých postupů pro zadávání veřejných zakázek a jejich použití,
2. schopnost rozpoznat a navrhnout vhodné pokročilé postupy pro konkrétní veřejnou zakázku a implementovat je ve veřejném nákupu.

### Stručný obsah komponenty:



Soubor základních dovedností pro efektivní plnění zadaných úkolů a osvojení efektivního nastavení pracovního času. Přemíra práce a tlak na výkon představují pro profesionály v oblasti veřejných zakázek značnou zátěž, se kterou je třeba umět pracovat.

### Klíčové kompetence:



1. důraz na analytické a kritické myšlení,
2. implementace kritických a analytických postupů při své práci,
3. efektivní organizace času a prioritizace úkolů,
4. empatie a snaha vycházet s ostatními,
5. spolupráce uvnitř týmu,
6. spolupráce uvnitř organizace, včetně spolupráce s interními klienty,
7. snaha se učit novým věcem a sledovat aktuální trendy,
8. prevence vyhoření,
9. sladování soukromého života a kariery.

## Stručný obsah komponenty:



Problematika komunikace a vyjednávání bývá ve veřejných zakázkách často přehlíženým tématem zejména proto, že toto téma bývá často redukováno na vyjednávání ve smyslu snahy o co nejlepší dohodu mezi stranami obchodu, přičemž tento aspekt je pochopitelně s ohledem na povahu a regulaci zadávání veřejných zakázek spíše okrajový. Obsahem této komponenty je kromě samotného vyjednávání (v mezích ZZVZ) také otázka komunikace v zadávacím řízení a před jeho zahájením, jakož i po jeho skončení.

## Klíčové kompetence:



1. znalost ustanovení ZZVZ o komunikaci s dodavateli, především pravidel dle ustanovení § 211 ZZVZ,
2. znalost komunikace prostřednictvím elektronického nástroje, datové schránky a e-mailu,
3. znalost způsobů odesílání a zveřejňování relevantních dokumentů dodavatelům,
4. znalost možností a způsobů vedení ústní komunikace,
5. znalost vedení předběžných tržních konzultací,
6. znalost způsobů a metod vyjednávání při zadávání veřejných zakázek,
7. znalost komunikace předcházející sporům a urovnávající spory,
8. znalost potenciálních nákladů na vedení sporu s dodavatelem, pokud k němu dojde.

## Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:



1. znalost strategických aspektů zvolených způsobů komunikace a potenciálu jejich případného využití zadavatelem i dodavatelem,
2. znalost strategických aspektů vedení předběžných tržních konzultací a jejich využití v plánu veřejných zakázek organizace,
3. znalost procesů „MEET THE BUYER“ a schopnost jejich strategického využití a plánování,
4. znalost strategických aspektů vedení v řízení s jednacím prvkem a jejich využití v plánu veřejných zakázek organizace.

# Projektový a procesní management

## Stručný obsah komponenty:



Projektový a procesní management zahrnuje kompetence, jejichž uplatnění a naplnění může odlišovat úspěšnou veřejnou zakázku od té neúspěšné. Důležité z hlediska této komponenty je, aby profesionálové v oblasti zadávání veřejných zakázek měli v rámci interní organizace a rozdělení pravomocí dostatek kompetencí, aby dokázali řídit celý projekt veřejné zakázky a mohli ji skrze to řídit a hlídat. Řízení projektu veřejné zakázky profesionálem v oblasti veřejného zadávání je zcela klíčové.

## Klíčové kompetence:



1. znalost jednotlivých fází zadávání zakázky (příprava, zadání, realizace),
2. znalost subjektů zapojených do procesu zadání zakázky a jejich řízení,
3. znalost jednotlivých procesů v rámci konkrétních fází zadávání zakázky.

## Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:



1. schopnost koordinace subjektů za účelem realizace zadání zakázky v rámci jednotlivých fází,
2. znalost a schopnost kontrolovat stanovené termíny a dílčí výstupy subjektů zapojených do zadání zakázky,
3. kompetence zadat jako projektový manager všechny veřejné zakázky organizace, včetně složitých a inovativních zakázek.

Komponenta:

15.

## Etika administrátora (Compliance)

### Stručný obsah komponenty:



Etické jednání, včetně zachování všech právních předpisů, vede k celkovému zvyšování úrovně zadávání veřejných zakázek.

### Klíčové kompetence:



1. znalost obecných etických standardů a platných etických kodexů s důrazem na oblast zadávání veřejných zakázek,
2. znalost etických norem organizace,
3. znalost procesů určení a řešení střetu zájmu,
4. znalost trestněprávních aspektů zadávání veřejných zakázek.



# 16. Řízení rizik

## Stručný obsah komponenty:



Risk management je klíčovou součástí každého zadávání veřejné zakázky i strategie zadávání veřejných zakázek obecně. Jako riziko je chápán takový faktor, který může mít negativní dopad na průběh zadávacího řízení, realizaci zakázky či obecně na strategické směřování organizace zadavatele. Cílem řízení rizik je takové faktory identifikovat, kategorizovat a řídit, tedy vést zadávání veřejné zakázky tak, aby bylo riziko minimalizováno či zcela odstraněno.

## Klíčové kompetence:



1. schopnost identifikace rizik v konkrétním zadávání veřejné zakázky a její následné realizaci,
2. kategorizace rizik dle strategie risk managementu,
3. znalost způsobů řízení rizik dle strategie risk managementu.

## Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:



1. participovat na zpracování strategie risk managementu,
2. organizovat pravidelná setkání zakázkového týmu a dalších kompetentních osob v rámci vyhodnocování a řízení rizik uvnitř organizace,
3. znalost nutnosti identifikace rizik v oblasti zadávání veřejných zakázek pro celou organizaci,
4. znalost a schopnost zpracovat kategorie rizik dle strategie risk managementu pro konkrétní veřejné zakázky a pro celou organizaci,
5. zpracovat způsoby řízení rizik v organizaci dle strategie risk managementu pro konkrétní zadávání veřejné zakázky a pro celou organizaci.

### Stručný obsah komponenty:



Agilní leadership zjednodušeně označuje způsob vedení týmu a členů týmu takovým způsobem, který je pružný a pohotový v reakcích na nové problémy a příležitosti, klade vysoký důraz na inovace a hledání nových vhodných způsobů řešení, na neustálé učení se a zlepšování. Je to sada dovedností, schopností a přístupů, které jsou pro profesionála ve veřejném zadávání naprosto nezbytné.

### Klíčové kompetence:



1. znalost vizí a cílů organizace,
2. schopnost naplňovat cíle a vize organizace,
3. flexibilita a adaptabilita,
4. znalost aktuálních trendů a schopnost na ně reagovat,
5. znalost aktuálního vývoje v oblasti legislativy, technologického vývoje ad.,
6. schopnost spolupráce, práce v týmu,
7. přijímání zpětné vazby.

### Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:



1. předávání informací členům týmu o plánech a vizích organizace za účelem jejich ztotožnění se s nimi a umožnění aplikace vhodných nástrojů pro jejich dosahování,
2. schopnost stanovovat SMART cíle a kontrolovat jejich plnění,
3. schopnost flexibilně a adaptabilně reagovat na změny a měnit podle nich procesy v organizaci,





- 4.** aktivní vyhledávání aktuálních trendů a schopnost jejich implementace při zadávání veřejných zakázek,
  - 5.** aktivní vyhledávání aktuálního vývoje v oblasti technologického vývoje a schopnost jeho implementace při zadávání veřejných zakázek,
  - 6.** schopnost spolupráce napříč organizací,
  - 7.** vedení a rozvoj týmu,
  - 8.** efektivní zadávání a rozdělování pracovních úkolů a jejich kontrola,
  - 9.** podpora jednotlivých členů týmu,
  - 10.** poskytování zpětné vazby členům týmu,
  - 11.** přijímání zpětné vazby od nadřízených osob,
  - 12.** motivace členů týmů a odměňování,
  - 13.** nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti.
-

