

PRIROČNIK ZA PRESOJANJE IN RAZVOJ KOMPETENC NA PODROČJU JAVNEGA NAROČANJA

Različica 1.0
Julij 2022

KAZALO

1	IZHODIŠČA, NASTANEK IN POMEN MODELA KOMPETENC.....	5
1.1	Namen in cilji projekta.....	5
1.2	Nastanek modela kompetenc	6
1.3	Področje uporabe kompetenčnega modela.....	6
2	MODEL KOMPETENC V JAVNEM NAROČANJU	7
2.1	Arhitektura kompetenčnega modela.....	7
2.2	Temeljne kompetence	10
2.3	Delovno specifične kompetence	14
2.4	Kompetence, specifične za izvedbo posamezne faze javnega naročila.....	17
2.4.1	<i>Horizontalne vsebine</i>	18
2.4.2	<i>Priprava javnega naročila</i>	46
2.4.3	<i>Izvedba javnega naročila</i>	58
3	opredelitEv potreb po posameznih profilih delovnih mest v organizaciji.....	65
3.1	Kako se uporabi matrika kompetenc.....	67
3.2	Profili delovnih mest.....	67
4	PRESOJA KOMPETENC.....	77
4.1	Izzivi pri presoji temeljnih in delovno specifičnih kompetenc	78
4.2	Metode in postopek za presajo kompetenc, značilnih za izvedbo posamezne faze javnega naročila	78
4.3	Vprašanja po posameznih kompetencah, značilnih za izvedbo posamezne faze javnega naročila	80
4.4	Analiza rezultatov samoocnitvenega vprašalnika.....	84
5	Aktivnosti za razvoj kompetenc.....	87

Spoštovani!

Kakovost je in vedno bo eno ključnih meril uspešnosti tako v zasebnem kot javnem sektorju. Celotno več, je temelj uspešnosti in hkrati eno izmed gonil zadovoljstva strank z opravljeno storitvijo. Brez pretiravanja lahko zapišem, da kakovost temelji na zaposlenih, torej na ljudeh.

Prav zato so naši izzivi jasni – v vsaki organizaciji oziroma na posameznem delovnem področju moramo poskrbeti, da so zaposleni ustrezno usposobljeni, imajo ustrezno strokovno znanje, spretnosti in druge kompetence ter – in to postaja vse pomembnejše – da že usvojena znanja in veščine lahko nadgrajujejo in želijo nadgrajevati. Poleg splošnih oziroma temeljnih kompetenc, zaželenih pri vsakem zaposlenem na katerem koli delovnem mestu, je zato treba opredeliti tudi bolj poseben nabor kompetenc, potrebnih na konkretnem delovnem področju.

Področje javnega naročanja, za katero sistemsko skrbimo na ministrstvu za javno upravo, je zahtevno in vsebinsko široko področje. Poleg različnih faz v različnih postopkih javnega naročanja namreč vključuje še različna področja javnega naročanja, s katerimi se srečujejo zaposleni v vseh organih javnega sektorja. Odtenkov in posebnosti je veliko. Zaposleni že imajo ogromno znanja, spretnosti in veščin. V želji ohraniti in nadgraditi vse, kar (dobrega) že obstaja, hkrati pa (morda) poseči po izboljšavah in se pripraviti na prihodnje izzive, smo pripravili kompetenčni model za področje javnega naročanja, ki ga predstavljamo v tem priročniku. Verjamem, da bo v pomoč pri zagotavljanju večje povezanosti med osebnimi in organizacijskimi cilji ter cilji celotnega javnega sektorja.

Vesela sem, da priročnik upošteva zgled evropskega kompetenčnega modela za področje javnega naročanja, ki je nastajal v okviru pilotnega projekta ProcuCompEU v sodelovanju z Evropsko komisijo ter številnimi domačimi in tujimi poznavalci. Zato si želim, da bi ta priročnik, model kompetenc ter na njem temelječe instrumente in procese sprejeli kot dobrodošlo orodje in strokovno oporo, ki vam bo v pomoč pri delu, in seveda tudi kot podlago, ki lahko pripomore, da bomo v prihodnje vsak posebej in vsi skupaj še boljši zaposleni, sodelavci, vodje in javni uslužbenci.

Bodimo boljši, kakovost smo ljudje!

Želim vam veliko uspehov ob smeli uporabi pripravljenih orodij in možnosti, ki jih prinašajo.

Sanja Ajanović Hovnik
Ministrica za javno upravo

Bralcu na pot

Rdeča nit besedila, ki je pred vami, je razvoj kompetenc pri posameznikih, povezanih s postopki javnih naročil. Obravnavane vsebine so namenjene zaposlenim pri naročnikih, ki v skladu z Zakonom o javnem naročanju (Uradni list RS, št. 91/15 s spremembami; v nadaljnjem besedilu: ZJN-3) oziroma Zakonom o javnem naročanju na področju obrambe in varnosti (Uradni list RS, št. 90/12 s spremembami; v nadaljnjem besedilu: ZJNPOV) sodelujejo, izvajajo ali odločajo v postopkih oddaj javnih naročil, ter vodjem na različnih ravneh delovanja teh organizacij. Namen priročnika je, da jih seznanijo s širšim področjem presojanja in razvoja kompetenc na področju javnega naročanja.

V priročniku uporabljamo jezik, ki enakovredno naslavlja oba spola, čeprav občasno zaradi jasnosti uporabljamo generične izraze, kot so vodja, zaposleni, sodelavec.

Nastal je na podlagi pregleda mednarodne strokovne literature ter izkušenj v slovenskem in evropskem prostoru javnih naročil. Upošteva evropski kompetenčni model na področju javnega naročanja, ki ga je razvila Evropska komisija (Procurecomp^{EU} European Competency Framework for Public Procurement Professionals).

1 IZHODIŠČA, NASTANEK IN POMEN MODELA KOMPETENC

Ministrstvo za javno upravo (v nadaljnjem besedilu: MJU) je že v letu 2018 na področju javnega naročanja pripravilo Akcijski načrt za izboljšanje sistema in profesionalizacije v javnem naročanju (dostopno na <https://ejn.gov.si/direktorat/izobrazevanja.html>; v nadaljnjem besedilu: akcijski načrt). Prizadevamo si namreč za dvig ravni javnega naročanja in sistema kot celote, saj se zavedamo, da je za kakovostnejše javno naročanje potrebnega več napora različnih deležnikov, tudi ministrstva. Potrebujemo sistem, ki bo motiviral in nagrajeval vključene tako na strani naročnikov in ponudnikov kot tudi uslužbence, ki se bodo samostojno odločali in iskali izzive; tiste, ki presegajo zahteve predpisov, in ponudnike, ki bodo na trgu javnega naročanja našli dovolj pravih izzivov in priložnosti. Treba je preseči tog zakonodajni okvir, ki je nujen za stabilno javno naročanje, a premalo za njegovo uspešnost. Na področju profesionalizacije v javnem naročanju MJU sledi tudi priporočilom, ki jih je na tem področju v letu 2017 izdala Evropska komisija. Dvig usposobljenosti javnih uslužbencev namreč Komisija uvršča med prednostne naloge na področju javnega naročanja.

1.1 Namen in cilji projekta

Kot eden izmed možnih načinov dviga kompetenc in spodbujanja javnih uslužbencev za boljše naročanje je bilo že v akcijskem načrtu prepoznano tudi učinkovitejše upravljanje človeških virov in vzpostavitev motivacijskih shem, na podlagi česar bi se lahko, med drugim, ustrezno opredelilo in določilo osnovna znanja, spretnosti in kompetence, ki bi jih moral imeti vsak uslužbenec, ki izvaja javno naročanje ali pri tem sodeluje. V nadaljevanju bi se lahko vzpostavil oziroma podprl tudi razvoj oziroma ustanovitev ponudbe začetnega oziroma naprednega usposabljanja ali drugega začetnega poklicnega usposabljanja oziroma celovito usmerjene in dostopne ponudbe vseživljenjskega usposabljanja in učenja.

V aprilu 2019 je MJU z namenom vzpostavitve kompetenčnega modela v državni upravi pripravil Priročnik za presojanje in razvoj kompetenc: Pripomoček za uporabo modela kompetenc za vodje v državni upravi (v nadaljnjem besedilu: priročnik), katerega temelji so bili vzpostavljeni že v Strategiji razvoja javne uprave 2015–2020 (v nadaljnjem besedilu: strategija). V priročniku je kot eno izmed delovnih področjih, za katere bi bilo treba pripraviti delovno specifične kompetence kot nabor kompetenc, pomembnih za uspešnost pri delu na tem strokovnem področju, prepoznano tudi področje javnega naročanja.

1.2 Nastanek modela kompetenc

Pri vzpostavitvi modela kompetenc na področju javnega naročanja (v nadaljnjem besedilu: kompetenčni model) smo se oprli na pripravljen model kompetenc za profesionalizacijo javnega naročanja, ki ga je pripravila Evropska komisija (v nadaljnjem besedilu: evropski kompetenčni model).¹ V letih 2018 in 2019 smo tudi na Ministrstvu za javno upravo Republike Slovenije, Direktoratu za javno naročanje, sodelovali z Evropsko komisijo oziroma družbo PWC kot njihovim pogodbenim partnerjem pri projektu Evropskega kompetenčnega okvirja – ECF za profesionalizacijo v javnem naročanju, kjer smo v več intervjujih predstavili sistem javnega naročanja v Sloveniji ter primere dobrih praks na področju javnega naročanja (nudenje svetovanj v okviru telefonskega in pisnega svetovanja, podpore uporabnikom, priprave smernic na različnih področjih, organiziranje izobraževanj ipd.).

Pred pripravo kompetenčnega modela se je preučila tudi obstoječa praksa oziroma dosegljivi dokumenti, ki so jih na področju vzpostavitve kompetenčnih modelov pripravile različne svetovne organizacije (npr. Svetovna banka, The Volcker Alliance) in države članice EU (npr. Avstrija, Združeno kraljestvo) oziroma tretje države (npr. Avstralija).

Oblikovno je dokument kompetenčnega modela na področju javnega naročanja sledil priročniku z upoštevanjem posebnosti področij, kot jih je v kompetenčnem modelu opredelila Evropska komisija in bodo prilagojene potrebam oziroma razmeram na slovenskem trgu javnih naročil.

1.3 Področje uporabe kompetenčnega modela

Namen priprave kompetenčnega modela je predvsem v oblikovanju (enotnih) struktur znanj in veščin, sposobnosti in osebnostnih značilnosti posameznika, ki deluje na področju javnega naročanja, na podlagi česar bi lahko državni oziroma javni organi uspešno opredelili potrebno znanje oziroma kompetence za posamezno delovno mesto ter ugotovili vrzeli za posamezno področje delovanja njihove organizacije, poleg tega pa bi lahko bile v pomoč tudi posamezniku pri samooceni svojega znanja oziroma potreb za njegovo nadgradnjo.

¹ Evropska komisija je končni predlog modela pripravila v letu 2020.

2 MODEL KOMPETENC V JAVNEM NAROČANJU

Kompetenca je merljiva človeška zmožnost, ki je potrebna za uspešno delo. Sestavljajo jo lahko znanje, veščine, sposobnosti, osebnostne značilnosti ali skupek navedenih prvin (Marrelli, Tondora in Hoge, 2005), ki so skupaj precej večje zagotovilo za delovni uspeh, kot je znanje samo po sebi.

Model kompetenc je organiziran sistem in prikaz nabora kompetenc, potrebnih za uspešno delo na določenem delovnem mestu ali za skupino sorodnih delovnih mest v organizaciji, na določeni funkciji ali pri določenem procesu (Marrelli, Tondora in Hoge, 2005). Organiziranost in prikaz kompetenc v obliki kompetenčnega modela zaposlenim omogoča lažje razumevanje, razpravljanje in uporabo kompetenc pri spodbujanju uspešnosti pri delu.

Profesionalizacija v javnem naročanju je bila opredeljena kot pomembna pot za izboljšanje rezultatov v razmerju med ceno in kakovostjo, učinkovitimi postopki in uspešnimi naročili. Vendar pa moramo pri spodbujanju profesionalizacije in splošnega upravljanja človeških virov premagati številne izzive. Javna naročila pogosto niso jasno določena delovna funkcija z ustrezno poklicno potjo. Namesto tega ga javni uslužbenci pogosto opravljajo kot dodatno nalogo in morda nimajo posebnih znanj in spretnosti, povezanih z naročanjem. Poleg tega so v javni upravi pogosto podcenjene poslovne veščine, posledica tega pa je bolj zakonit pristop, usmerjen v skladnost.

V tem poglavju so podrobneje predstavljeni model kompetenc ter posamezne kompetence na področju javnega naročanja. Model kompetenc zajema temeljne in delovno specifične kompetence ter kompetence, značilne za izvedbo posamezne faze javnega naročila. Vsako od kompetenc sestavljajo ime, opis in vedenjski kazalniki oziroma vedenja, ki kažejo na to, da je pri zaposlenem kompetenca razvita.

2.1 Arhitektura kompetenčnega modela

Model kompetenc na področju javnega naročanja sestavljajo trije ključni vsebinski sklopi kompetenc, in sicer temeljne in delovno specifične kompetence ter kompetence, značilne za izvedbo posamezne faze javnega naročila. Vsak sklop zajema določeno število kompetenc, vsako pa nadalje opredeljujejo njen opis in vedenjski kazalniki, vsaka delovno specifična kompetenca

oziroma kompetenca, značilna za izvedbo posamezne faze javnega naročila pa je nadalje razdeljena še na tri zahtevnostne ravni kompetence. Posamezne kompetence znotraj vsebinskih sklopov so podrobneje predstavljene v posameznih podpoglavjih v nadaljevanju.

TEMELJNE KOMPETENCE

Temeljne kompetence so sicer temeljni način zelenega delovanja vsakega zaposlenega pri naročniku ne glede na to, na katerem delovnem mestu kdo dela, vključno z zaposlenimi, ki delujejo na področju javnega naročanja. Kot temeljne so opredeljene naslednje štiri kompetence: *zavezanost strokovnosti, krepitev sodelovanja, proaktivno delovanje in osredotočenost na uporabnika.*

DELOVNO SPECIFIČNE KOMPETENCE

Delovno specifične kompetence pomenijo nabor kompetenc, pomembnih za uspešnost pri delu na posameznem strokovnem področju. Na področju javnega naročanja so bili opredeljeni trije sklopi delovno specifičnih kompetenc, pri čemer ima vsaka od njih opredeljena tri podpodročja oziroma podskepe. Opredeljene delovno specifične kompetence na področju javnega naročanja so: *argumentirano izražanje, organiziranost pri delu ter temeljitost pri delu.*

KOMPETENCE, ZNAČILNE ZA IZVEDBO POSAMEZNE FAZE JAVNEGA NAROČILA

Kompetence, značilne za izvedbo posamezne faze javnega naročila, zajemajo tri skupine:

1. horizontalne vsebine,
2. priprava javnega naročila,
3. izvedba javnega naročila.

V skupino HORIZONTALNE VSEBINE sodijo kompetence, ki veljajo za vsa obdobja življenjskega cikla javnih naročil.

Skupina PRIPRAVA JAVNEGA NAROČILA vključuje vse pristojnosti, potrebne za opravljanje vseh nalog in dejavnosti, ki se izvajajo pred oddajo javnega naročila.

Skupina IZVEDBA JAVNEGA NAROČILA pa vsebuje kompetence, potrebne za upravljanje naročila in za obdobje po tem, torej za dejavnosti, ki se izvajajo po oddaji javnega naročila.

Slika 1: Nabor referenc

<p>TEMELJNE KOMPETENCE</p>	<p>ZAVEZANOST STROKOVNOSTI KREPITEV SODELOVANJA PROAKTIVNO DELOVANJE OSREDOTOČENOST NA UPORABNIKA</p>
<p>DELOVNO SPECIFIČNE KOMPETENCE</p>	<p>ARGUMENTIRANO IZRAŽANJE ORGANIZIRANOST PRI DELU TEMELJITOST PRI DELU</p>
<p>KOMPETENCE, SPECIFIČNE ZA IZVEDBO POSAMEZNE FAZE JAVNEGA NAROČILA</p>	<p>ETIKA, SKLADNOST IN INTEGRITETA UPRAVLJANJE IN VODENJE SKUPINE ORGANIZACIJSKA OZAVEŠČENOST OBVLADOVANJE TVEGANJ IN NOTRANJI NADZOR NAČRTOVANJE ŽIVLJENJSKI CIKEL ZAKONODAJA ELEKTRONSKO JAVNO NAROČANJE IN DRUGA INFORMACIJSKA ORODJA TRAJNOSTNO JAVNO NAROČANJE JAVNO NAROČANJE INOVATIVNIH REŠITEV POZNAVANJE POSAMEZNE KATEGORIJE UPRAVLJANJE DOBAVITELJEV POGAJANJA OCENA POTREB ANALIZA IN VKLJUČEVANJE TRGA STRATEGIJA ZA JAVNO NAROČANJE TEHNIČNE SPECIFIKACIJE RAZPISNA DOKUMENTACIJA OCENJEVANJE PONUDB UPRAVLJANJE POGODB POTRJEVANJE IN PLAČILO POROČANJE IN OCENJEVANJE REŠEVANJE SPOROV ali MEDIACIJA</p>

2.1 Zahtevnostne ravni kompetenc

Pri vseh kompetencah moramo zaradi zahtevnosti delovnih nalog in s tem povezanih kompetenc te deliti v tri različne zahtevnostne ravni. Številka ob imenu kompetence se nanaša na zahtevnostno raven kompetence.

V primeru kompetenc, značilnih za izvedbo posamezne faze javnega naročila, se znanje v posamezni zahtevnostni ravni kompetence opredeljuje kot:

1. raven – OSNOVNO ZNANJE	<ul style="list-style-type: none">• Sodelavec/sodelavka dokazuje osnovno dejansko znanje/zavest o področju javnega naročanja;• Sodelavec/sodelavka je sposoben prikazati osnovne praktične spretnosti, potrebne za uporabo ustreznih informacij za izvajanje preprostih nalog in dejavnosti pri izvajanju postopkov javnih naročil;• Sodelavec/sodelavka izvaja kakovostno delo in pridobiva nova znanja pod neposrednim nadzorom in v strukturnem okviru.
2. raven – NAPREDNO ZNANJE	<ul style="list-style-type: none">• Sodelavec/sodelavka dokazuje osnovno do napredno praktično in teoretično znanje o javnem naročanju in s tem povezanih področjih;• Sodelavec/sodelavka dokazuje vrsto kognitivnih in praktičnih veščin, potrebnih za uporabo ustreznih informacij za izvajanje ponavljajočih se naročil in reševanje preprostih težav;• Sodelavec/sodelavka lahko izvaja postopke javnih naročil v celoti in se nauči novih veščin z malo neposrednega nadzora z določeno stopnjo samostojnosti;• Sodelavec/sodelavka prikazuje vrsto naprednih praktičnih znanj, potrebnih za reševanje zapletenih in manj pogostih nalog in težav z uporabo inovativnih metod in pristopov;• Sodelavec/sodelavka prevzema odgovornost in lastništvo za dokončanje nalog javnih naročil in sprejema ključne odločitve v različnih fazah javnih naročil ter zna

	hitro prilagoditi svoje vedenje drugim in posebnim okoliščinam.
3. raven – STROKOVNJAK	<ul style="list-style-type: none"> • Sodelavec/sodelavka dokazuje celovito, specializirano, praktično in teoretično znanje na najbolj napredni ravni na področju javnega naročanja; • Sodelavec/sodelavka dokazuje široko paleto tehnik, metod in veščin, potrebnih za reševanje večplastnih vprašanj, razvoj inovativnih rešitev in prispevanje k širjenju znanja o javnih naročilih organizacije; • Sodelavec/sodelavka predstavlja organ vodenja in izvaja nadzor v okviru dejavnosti javnih naročil, kadar obstaja velika stopnja negotovosti; • Sodelavec/sodelavka nenehno spremlja najnovejša dogajanja na področju javnih naročil, tako da se udeležuje in sodeluje na ključnih prireditvah, povezanih z javnim naročanjem, za strokovno ter nestrokovno publiko.

2.2 Temeljne kompetence

Zaposleni, ki ima visoko razvite vse štiri temeljne kompetence, ima strokovno znanje, ki ga pri svojem delu nenehno uporablja ter ga z dodatnimi izobraževanji tudi nenehno nadgrajuje. Zaveda se, da je namen obstoja državne uprave zagotavljanje učinkovitih in hitrih storitev državljanom in gospodarstvu, zato v skladu s tem tudi deluje. Pri delu je proaktiven, ob težavah samoiniciativno išče rešitve ter predlaga izboljšave. Vse to počne v tesnem sodelovanju z drugimi znotraj in zunaj državne uprave. Primerno je, da imajo enake kompetence tudi zaposleni pri drugih vrstah naročnikov (npr. organi samoupravne lokalne skupnosti, druge osebe javnega prava, javna podjetja).

ZAVEZANOST STROKOVNOSTI

KREPITEV SODELOVANJA

PROAKTIVNO DELOVANJE

OSREDOTOČENOST NA UPORABNIKA

V nadaljevanju so predstavitve posameznih temeljnih kompetenc² z vedenjskimi opisi.

ZAVEZANOST STROKOVNOSTI

Sodelavec/sodelavka ima strokovno znanje, ki ga/jo vodi pri pripravi in argumentaciji rešitev. Svoje znanje nenehno nadgrajuje in si tako prizadeva, da bi svoje delo opravljal/opravljala še bolje in bolj učinkovito.

-
- Spremlja dogajanje na svojem strokovnem področju.
 - Izkoristi priložnosti, ko se lahko nauči česa novega.
 - V svoje delo vključuje znanje z različnih strokovnih področij.
 - Poglobi se v zadeve, ki jih ne pozna dovolj podrobno.
 - Pri zagovarjanju svojega mnenja se sklicuje na strokovne argumente.
 - Novo strokovno znanje hitro prenese v sprotno delo.

² Navedena raven kompetenc ustreza 1. zahtevnostni ravni, kot je opredeljena v točki 2.1.

ZAVEZANOST STROKOVNOSTI

KREPITEV SODELOVANJA

Sodelavec/sodelavka se zaveda, da lahko skupaj dosežemo več kakor vsak posameznik sam. Drugim prisluhne, poskuša razumeti njihova stališča ter išče vzajemno koristne rešitve. Deluje kolegialno, deli znanje in prispeva k dobrim medosebnim odnosom.

-
- Deluje tako, da prispeva k dobrim odnosom med zaposlenimi.
 - Svoje znanje je pripravljen/-a deliti z drugimi.
 - Tvorno se odziva na ideje ali predloge sodelavcev.
 - V pogovoru išče rešitve, ki so sprejemljive za vse strani.
 - Kadar kdo potrebuje pomoč, je pripravljen/-a pomagati.
 - Uspešno sodeluje s posamezniki zunaj svoje delovne sredine.

OSREDOTOČENOST NA UPORABNIKA*

Sodelavec/sodelavka v uporabnikih vidi smisel strokovnega delovanja. Prizadeva si razumeti njihove potrebe in se nanje hitro odzove. Vidik uporabnikov upošteva pri oblikovanju razumljivih in uporabnih rešitev.

** Uporabnik našega izdelka ali storitve lahko prihaja iz državne uprave ali zunanjega okolja.*

-
- Potrudi se odkriti, kaj uporabnik resnično potrebuje.
 - Hitro se odzove na potrebe uporabnika.
 - Vloži dodaten napor, da pripravi kakovostno rešitev za uporabnika.
 - Najde rešitev, ki je jasna in razumljiva za končnega uporabnika.
 - Povratne informacije, ki jih izrazi uporabnik, upošteva za izboljšanje svojega dela.
 - Na obziren način poda informacije, ki so za uporabnika neprijetne.

PROAKTIVNO DELOVANJE

Sodelavec/sodelavka se trudi, da v svoje delo nenehno uvaja manjše ali večje izboljšave, ki prispevajo k boljšim rezultatom. Ob spopadanju z ovirami svojo energijo hitro usmeri v iskanje rešitev. Pri opravljanju dela je samoiniciativen/samoiniciativna in ne potrebuje dodatnih spodbud.

-
- Samoiniciativno podaja predloge za izboljšave.
 - Ko govori o težavah, predlaga tudi rešitve.
 - Samoiniciativno poišče različne informacije, da bi bolje razumel/-a problem.
 - Brez spodbude drugih se loti dela, ki ga je treba opraviti.
 - Z manjšimi spremembami nenehno izboljšuje proces svojega dela.
 - Je pozitivno naravnani/-a do tehnoloških oziroma digitalnih novosti v delovnem okolju.

2.3 Delovno specifične kompetence

Za vsakega zaposlenega, ki izvaja, sodeluje ali odloča v postopkih oddaje javnih naročil, se poleg temeljnih kompetenc opredeljujejo še tri delovno specifične kompetence, torej tiste, ki so značilne za delovno mesto, v okviru katerega se delo izvaja na področju javnih naročil.

Delovno specifične kompetence so podane v nadaljevanju. Vse delovno specifične kompetence moramo zaradi zahtevnosti delovnih nalog in s tem povezanih kompetenc deliti v tri različne zahtevnostne ravni. Številka ob imenu kompetence se nanaša na zahtevnostno raven kompetence. Raven 1 (prva raven) se nanaša na najnižjo raven zahtevnosti kompetence, raven 2 (druga raven) na nekoliko višjo raven zahtevnosti kompetence in raven 3 (tretja raven) na najvišjo raven zahtevnosti posamezne kompetence.

ARGUMENTIRANO IZRAŽANJE

Sodelavec/sodelavka z različnimi sogovorniki komunicira na jasen, razumljiv, jedrnat in suveren način. Na višji ravni mu/ji uspe to doseči tudi v zahtevnejših okoliščinah. Svoje trditve argumentira in usklajuje s strokovnimi smernicami.

Osnovno znanje 1	Napredno znanje 2	Strokovnjak 3
<ul style="list-style-type: none">• V komunikaciji z zahtevnimi sogovorniki je suveren/-a.• Poskrbi, da so njegove/njene trditve skladne s strokovnimi smernicami.• Informacije poda tako, da jih sogovornik razume.• Večjo količino informacij zmore podati v strnjeni obliki.• Svojo rešitev pojasni s tehtnimi argumenti.		<ul style="list-style-type: none">• Ne glede na okoliščine ostaja zagovornik/-ca strokovnih rešitev.• Je suveren/-a pri utemeljevanju svojih stališč zahtevnim sogovornikom.• Informacije poda na način, ki omogoča enoznačno razumevanje.• Učinkovito argumentira tudi informacije, ki naletijo na večje nasprotovanje.• Strokovne informacije poda v sogovorniku razumljivem jeziku.

ORGANIZIRANOST PRI DELU

Sodelavec/sodelavka je pri delu sistematičen/sistematična in organiziran/organizirana. Delo opravi v roku. Dobro opravlja prednostne naloge in se na nenadne dogodke pravočasno odzove. Na višji ravni dobro deluje pod časovnimi pritiski in se ustrezno odzove tudi na nepredvidene ovire.

Osnovno znanje 1	Napredno znanje 2	Strokovnjak 3
<ul style="list-style-type: none">• Naloge zaključi v okviru postavljenih rokov.	<ul style="list-style-type: none">• Smiselno presodi, katere so ključne delovne prednostne naloge.	<ul style="list-style-type: none">• Ko načrtuje določeno aktivnost, razmišlja več korakov vnaprej.

ORGANIZIRANOST PRI DELU

- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• V svojih dokumentih hitro najde informacije, ki jih potrebuje.• Ima dober pregled nad potekom dela.• Na nenadne dogodke se pravočasno odzove.• Dela tako, da lahko druga oseba hitro prevzame zadolžitve. | <ul style="list-style-type: none">• Svoje delo ustrezno načrtuje v daljšem časovnem obdobju.• Tudi pod večjimi časovnimi pritiski pravočasno zaključi naloge.• Ustrezno predvidi, kje lahko naleti na ovire pri uresničitvi cilja.• V primeru nenadnih sprememb učinkovito prilagodi organiziranost dela. | <ul style="list-style-type: none">• V izvedbo aktivnosti učinkovito vključuje druge strokovne službe.• Pripravljenih ima več ocen verjetnosti za izvedbo določene aktivnosti.• Ustrezno predvidi, kje lahko naleti na ovire pri uresničitvi cilja.• Pravilno presodi, kateri odziv je najustreznejši v določeni situaciji. |
|--|--|---|

TEMELJITOST PRI DELU

Sodelavec/sodelavka je pri delu natančen/natančna, temeljit/temeljita in skrben/skrbna. Preden predloži vsebine ali izdelke drugim, jih temeljito preveri. Na višji ravni se njegova/njena temeljitost kaže predvsem v kakovosti pripravljenih izdelkov.

Osnovno znanje **1**

- Pri delu upošteva dogovorjene postopke.
- Temeljito preveri točnost prejetih podatkov ali informacij.
- Je skrben/-na pri varovanju podatkov, s katerimi pride v stik.
- Vsebine pošlje naprej šele, ko jih temeljito preveri.
- Je natančen/-na pri vnosu podatkov.

Napredno znanje **2**

- Tudi ob večjih obremenitvah ohrani skrbnost pri delu.
- Pri pripravi vsebin upošteva njihov vpliv na povezana področja.
- Je skrben/-na pri varovanju podatkov, s katerimi pride v stik.
- Vsebine pošlje naprej šele, ko jih temeljito preveri.
- Vloži dodatno energijo, da pride do kakovostnih rešitev.

Strokovnjak **3**

- Temeljito preveri, katera rešitev je resnično najboljša.
- V izdelkih, ki jih pripravlja, je pozoren/-na na jezikovno izražanje.
- Pri pripravi vsebin upošteva njihov vpliv na povezana področja.
- Izdelke pošlje naprej, ko je o njih popolnoma prepričan/-a.
- Dobre prakse iz preteklosti vključi v sedanje rešitve.

2.4 Kompetence, značilne za izvedbo posamezne faze javnega naročila

Sklopi kompetenc, značilnih za izvedbo posamezne faze javnega naročila:

- sklop Horizontalne vsebine vključuje kompetence, ki veljajo za vsa obdobja življenjskega cikla javnih naročil;
- sklop Priprava javnega naročila vključuje vse pristojnosti, potrebne za opravljanje vseh nalog in dejavnosti, ki se izvajajo pred oddajo javnega naročila;
- sklop Izvedba javnega naročila pa vsebuje kompetence, potrebne za upravljanje naročila in za obdobje po tem, torej za dejavnosti, ki se izvajajo po oddaji javnega naročila.

Kompetence, značilne za izvedbo posamezne faze javnega naročila, so podane v nadaljevanju. Vse kompetence, značilne za izvedbo posamezne faze javnega naročila, moramo zaradi zahtevnosti delovnih nalog in s tem povezanih kompetenc deliti v tri različne zahtevnostne ravni. Številka ob imenu kompetence se nanaša na zahtevnostno raven kompetence. Značilnosti posamezne zahtevnostne ravni so podane v poglavju 2.1.

Predvideva se, da ima posameznik na višji ravni kompetenc predhodno usvojena znanja, predvidena za predhodne zahtevnostne ravni kompetenc.

2.4.1 Horizontalne vsebine

ETIKA, SKLADNOST IN INTEGRITETA

Na področju javnega naročanja je treba zagotoviti **skladnost** z vsemi veljavnimi pravili, kodeksi ravnanja in smernicami ter spoštovanje načel javnega naročanja: načel enakopravne obravnave, nediskriminacije, preglednosti in sorazmernosti.

Vse zainteresirane strani, vključene v javno naročanje, morajo zagotoviti, da se v celotnem obsegu konkretnih nalog izvede preverjanje, pri čemer se uporabijo razpoložljiva orodja za oceno tveganj navzkrižja interesov in korupcije na eni strani ter protikonkurenčnih praks dobaviteljev, kot sta nedovoljeno dogovarjanje oziroma dogovorjeno oddajanje ponudb, ali morebitnih težav s skladnostjo njihovega dela na drugi strani.

Osnovno znanje **1**

Oseba je sposobna:

- etičnega in profesionalnega ravnanja v skladu s kodeksom ravnanja in etičnimi standardi organizacije;
- pri pripravi ciljev v zvezi z javnim naročanjem uporabiti pristop, usmerjen v skladnost;
- prepoznati zahteve neetičnega ali nezakonitega ravnanja in kršitve predpisov ter poti za prijavo kršitev in pravic, ki so omogočene ponudniku.

Napredno znanje **2**

Oseba je sposobna:

- razumeti in spoštovati politike zagotavljanja skladnosti organizacije, njihov obseg ter zahteve in tveganja, povezana z njimi;
- razumeti in oceniti vpliv in posledice kršitve etičnih standardov in politik zagotavljanja skladnosti;
- v primeru dvoma o praksah, povezanih s skladnostjo, posvetovati se s pravnimi strokovnjaki in strokovnjaki z ustreznih področij;
- spodbujati kodeks ravnanja organizacije in etične standarde med osebjem;

Strokovnjak **3**

Oseba je sposobna:

- pripraviti kodeks ravnanja in etični kodeks organizacije ter z usmerjanjem, usposabljanjem in vodenjem osebja vzpostaviti pogoje za njuno upoštevanje;
- oblikovati kulturo skladnosti organizacije ter jo uskladiti z vladnimi predpisi in politikami;
- spremljati ukrepe in načrte, ki spodbujajo učinkovito skladnost in stalne izboljšave;

ETIKA, SKLADNOST IN INTEGRITETA

- pregledati in spremljati projekte javnega naročanja ter zagotoviti, da so procesi v dobavni verigi skladni z državnimi etičnimi politikami;
- zagotoviti praktična priporočila za izboljšanje skladnosti s politikami zagotavljanja skladnosti in regulativnimi politikami organizacije.

- analizirati in prepoznavati vprašanja glede skladnosti, ki bi lahko ogrozila kakovost dela in organizacijski razvoj.

UPRAVLJANJE IN VODENJE SKUPINE

Upravljanje in vodenje skupine sta ključna za določitev jasne smeri in dosegljivih ciljev za skupine za javna naročila in funkcije. Uporabiti bi ju bilo treba za spodbujanje sodelovalnega okolja in si prizadevati za doseganje skupnih ciljev. To pomeni uporabo metod in tehnik, ki so skupini prilagojene tako, da podpirajo njene člane, z jasno opredelitvijo vlog in odgovornosti; določitev pričakovanj glede uspešnosti posameznika in skupine ter spodbujanje skupine, da si skupaj prizadeva za izpolnitev zastavljenih ciljev.

Osnovno znanje **1**

Oseba je sposobna:

- razumeti različne načine vodenja in se jim prilagoditi;
- spodbujati odprto komunikacijo v skupini;
- zagotoviti tvorne povratne informacije, da se zagotovijo stalne izboljšave v skupini, organizaciji in službi;
- podati tvorne predloge za izboljšanje.

Napredno znanje **2**

Oseba je sposobna:

- razumeti potrebo po uskladitvi timskega dela z uresničevanjem ciljev organizacije in temu primerno ukrepati;
- članom skupine redno zagotavljati povratne informacije o njihovih prednostih in slabostih;
- poslušati in ceniti prispevke drugih članov skupine;
- pri upravljanju skupine pokazati odločnost, samozavest in čustveno inteligenco;
- načrtovati, upravljati, prednostno razvrščati in prenesti odgovornosti v skladu z zmožnostmi skupine;

Strokovnjak **3**

Oseba je sposobna:

- razvijati kulturo dobrih praks in inovacij v skupini za javna naročila in organizaciji;
- spodbujati in podpirati pozitivne prakse upravljanja in vodenja skupine;
- voditi pobude za spremembe za izpolnitev zahtev politike.

UPRAVLJANJE IN VODENJE SKUPINE

- spodbujati in podpirati pobude za spremembo ter vključiti člane skupine.

ORGANIZACIJSKA OZAVEŠČENOST

Organizacijska ozaveščenost je razumevanje upravne strukture, organizacijske kulture ter pravnega in političnega okvira, ki vplivajo na organizacijo. Omogoča razumevanje dejavnikov in motivacije različnih zainteresiranih strani ter sprejemanje ustreznih ukrepov, ki vodijo k zagotavljanju stroškovne učinkovitosti in najboljšim rezultatom za organizacijo.

Osnovno znanje **1**

Oseba je sposobna:

- delovati v skladu z vizijo, poslanstvom in vrednotami organizacije;
- odkriti ustrezne priložnosti za usposabljanje za podporo lastnemu strokovnemu razvoju;
- razumeti strukturo organizacije in postopke v njej ter način, kako različni oddelki vplivajo na odločitve v zvezi z javnim naročanjem.

Napredno znanje **2**

Oseba je sposobna:

- prepoznati interese in motive notranjih zainteresiranih strani in opozoriti na povezana tveganja;
- razumeti in spoštovati pravno okolje organizacije;
- pri reševanju težav strokovnjake v organizaciji zaprositi za smernice in nasvete;
- zasnovati in izvesti ustrezna usposabljanja za prenos vrednot in delovnih metod organizacije;
- spodbujati vrednote in socialne vidike organizacije za podporo uspešnemu timskeemu delu;

Strokovnjak **3**

Oseba je sposobna:

- voditi in oblikovati razprave o notranji politiki na visoki ravni;
- opredeliti jasne poklicne možnosti ter priložnosti za učenje in razvoj osebja;
- usmerjati strategijo organizacije k doseganju stroškovne učinkovitosti.

ORGANIZACIJSKA OZAVEŠČENOST

- zagotoviti najglobljo raven poznavanja notranjih procesov in postopkov organizacije ter sistema in orodij.

OBVLADOVANJE TVEGANJ IN NOTRANJI NADZOR

Javno naročanje se izvaja na stičišču javnih in zasebnih interesov. Je predmet več plasti **notranjega in zunanjega nadzora**, vključno z medijsko pozornostjo, in na splošno velja za ključno področje tveganja za goljufije in korupcijo. Zato je velik del nalog strokovnjaka na področju javnega naročanja upravljanje številnih prekrivajočih se tveganj. To zahteva strogo in premišljeno uporabo blažitvenih ukrepov in nadzora, pa tudi proaktiven pristop k zaščiti interesov organizacije in javnega dobrega.

Osnovno znanje **1**

Oseba je sposobna:

- razumeti, da je javno naročanje izpostavljeno tveganjem, kot sta goljufija in korupcija, in prispevati k njihovemu odkrivanju;
- izvajati postopke za obvladovanje tveganj, kot so upravljanje sprememb in nadzor nad različicami.

Napredno znanje **2**

Oseba je sposobna:

- učinkovito izvajati različne funkcije notranjega nadzora in revizije;
- uporabiti postopke notranjega nadzora v javnem naročanju in jih prilagoditi javnemu naročanju;
- proaktivno obvladovati tveganja, da se doda vrednost dejavnostim javnega naročanja;
- izvajati napredne postopke in orodja za obvladovanje tveganj in nadzor, vključno s tistimi, ki temeljijo na informacijski tehnologiji;
- prispevke iz ocen tveganja vključiti kot prispevek k oblikovanju strategij in politik na področju javnega naročanja;

Strokovnjak **3**

Oseba je sposobna:

- uporabljati napredne dejavnosti obvladovanja tveganja in nadzora na operativni in strateški ravni;
- obvladati vse notranje in zunanje funkcije dajanja zagotovil in jih uporabiti za dodajanje vrednosti dejavnosti javnega naročanja;
- postopke nadzora in obvladovanja tveganj v celoti vključiti v sisteme upravljanja in operativne sisteme javnega naročanja;
- izkoristiti prednosti sistema in orodij javnega naročanja za izboljšanje zasnove in izvajanja kontrol.

OBVLADOVANJE TVEGANJ IN NOTRANJI NADZOR

- predlagati izboljšave sistema notranjega nadzora nad dejavnostjo javnega naročanja.

NAČRTOVANJE

Gre za oblikovanje, razvoj in izvajanje **načrtovanja javnih naročil**, s katerim se odločitve organizacije glede politike prenesejo v to, kje in kako bi bilo treba javno naročanje uporabiti za stroškovno učinkovit nakup potrebnega blaga, storitev ali gradenj v skladu z želenim učinkom politike. Pri tem bi bilo treba upoštevati:

- politične prednostne naloge in prednostne naloge politike organizacije;
- ustrezne politike na državni ravni;
- sprejete proračunske načrte in razpoložljiva sredstva;
- oceno, ali je javno naročanje prava možnost za izpolnitev opredeljene potrebe;
- potrebo po prednostni razvrstitvi in upravljanju časovnih okvirov;
- morebitne priložnosti in tveganja v postopku izvajanja.

Osnovno znanje **1**

Oseba je sposobna:

- izvajati osnovne naloge glede načrtovanja javnega naročanja, kot sta zbiranje in konsolidacija prispevkov različnih oddelkov;
- izvajati načrtovanje javnega naročanja v okviru svojega vsakdanjega dela.

Napredno znanje **2**

Oseba je sposobna:

- zagotavljati raziskave in pridobivati informacije za načrtovanje javnih naročil v skladu s politiko in političnimi cilji organizacije;
- pomagati pri izvajanju načrtovanja javnih naročil organizacije v skladu s proračunom in časovnim okvirom;

Strokovnjak **3**

Oseba je sposobna:

- določiti vizijo za politiko organizacije na področju javnega naročanja in povezanih politik;
- pripraviti načrt javnih naročil in proračun, ki sta osredotočena na rezultate politike in koristi;

NAČRTOVANJE

- zagotoviti, da je njeno vsakdanje delo usklajeno z načrtovanjem javnih naročil v skladu s političnimi prednostnimi nalogami in prednostnimi nalogami politike organizacije ter prispeva k njemu;
 - usklajevati pripravo načrta javnih naročil organizacije ter podajati priporočila za končno načrtovanje in časovni okvir;
 - predvideti morebitne priložnosti in izzive ter ublažiti tveganja v postopku izvajanja;
 - spremljati izvajanje načrta, da se zagotovi uspeh politike organizacije;
 - oblikovalcem politike zagotoviti povratne informacije o izvajanju načrta
- delovati kot referenčna točka za oblikovalce politik na visoki ravni o vprašanih v zvezi z javnim naročanjem, vključno z dajanjem povratnih informacij na politični ravni;
 - spodbujati funkcijo javnega naročanja v splošni strategiji organizacije.

ŽIVLJENJSKI CIKEL

Življenjski cikel javnega naročanja vključuje različna obdobja od načrtovanja in faze pred objavo do faze po oddaji in upravljanja pogodb. Vsak korak vpliva na naslednje korake. Za zasnovo in izvajanje zanesljivih postopkov za oddajo javnega naročila je treba razumeti celoten življenjski cikel in interakcije med koraki v številnih postopkih. To razumevanje omogoča predvidevanje tveganj in priložnosti, zaradi česar se izboljšata učinkovitost in stroškovna učinkovitost.

Osnovno znanje **1**

Oseba je sposobna:

- pomagati spremljati izvajanje v različnih obdobjih življenjskega cikla javnega naročanja, pri čemer razume interakcije med fazami in tveganja.

Napredno znanje **2**

Oseba je sposobna:

- izvajati različne faze življenjskega cikla javnega naročanja, pri čemer razume interakcije med fazami, tveganja in priložnosti, ki jih predstavljajo;
- upravljati izvajanje vseh faz življenjskega cikla javnega naročanja, pri čemer razume interakcijo vsake posamezne faze z drugimi;
- dosledno uporabljati znanje o življenjskem ciklu javnega naročanja, da se čim bolj poveča učinkovitost in smotrno porabi denar;
- predvideti možne izzive, tveganja in učinke različnih faz življenjskega cikla javnega naročanja;

Strokovnjak **3**

Oseba je sposobna:

- nadzirati vse faze življenjskega cikla javnega naročanja pri več vrstah naročil;
- oblikovati notranje politike in orodja, da se izkoristijo povezave med fazami javnega naročanja ter tako čim bolj poveča učinkovitost in smotrno porabi denar;
- delovati kot referenčna točka pri upravljanju življenjskega cikla javnega naročanja za osebe v organizaciji in zunaj nje.

ŽIVLJENJSKI CIKEL

- usmerjati druge pri izvajanju postopkov, da se izkoristijo povezave med fazami.

ZAKONODAJA

Strokovnjaki na področju javnega naročanja morajo razumeti in biti sposobni uporabljati ustrezne **pravne okvire na državni ravni in ravni EU** ter načela nediskriminacije, enakega obravnavanja, preglednosti, sorazmernosti in dobrega finančnega poslovanja. To vključuje povezana področja prava in politike, kot so:

- konkurenčno, upravno, pogodbeno, okoljsko, socialno in delovno pravo ter pravice intelektualne lastnine;
- državna pravila in pravila EU za financiranje ter proračunska in računovodska pravila;
- pravna sredstva;
- ukrepe za boj proti korupciji in goljufijam;
- vse ustrezne mednarodne obveznosti.

Poznavanje zakonodaje je bistveno tudi za razumevanje in zagotovitev želenega vpliva na sistem javnega naročanja in dobavne verige.

Osnovno znanje **1**

Oseba je sposobna:

- spremljati spremembe državne zakonodaje za podporo odločitev organizacije v zvezi z javnim naročanjem;
- uporabljati postopke za oddajo javnega naročila v skladu s pravnim okvirom in dobrimi praksami.

Napredno znanje **2**

Oseba je sposobna:

- razumeti posledice in učinke zakonodaje na področju javnega naročanja na sistem javnega naročanja in dobavno verigo;
- sprejemati odločitve v zvezi z javnim naročanjem v skladu z zahtevami politike ter zagotavljati jasne nasvete in rešitve;

Strokovnjak **3**

Oseba je sposobna:

- prispevati k oblikovanju politike organizacije na področju javnega naročanja;
- delovati kot posrednik za izmenjavo znanja o zakonodaji EU in državni zakonodaji na področju javnega naročanja;

ZAKONODAJA

- opraviti raziskavo in analizo vpliva zakonodaje EU ali državne zakonodaje na javno naročanje;
 - uporabljati različne vidike zakonodaje na področju javnega naročanja, pa tudi drugih pravnih okvirov, ki vplivajo na javno naročanje;
 - sprejeti namerne ukrepe za zagotovitev posebnega vpliva zakonodaje na področju javnega naročanja na dobavne verige;
 - pomagati razvijati prakse javnega naročanja organizacije v skladu s ključnimi vprašanji in širšim okvirom politike na področju javnega naročanja.
- spodbujati sprejetje nezavezujočih in inovativnih pravnih določb, ki pomenijo nove priložnosti;
 - sodelovati v strokovnih delovnih skupinah za zakonodajo na področju javnega naročanja.

ELEKTRONSKO JAVNO NAROČANJE IN DRUGA INFORMACIJSKA ORODJA

Elektronsko javno naročanje ter drugi informacijski sistemi in orodja podpirajo življenjski cikel javnega naročanja, in sicer od objave naročila do končnega plačila. Zmanjšujejo upravno breme, izboljšujejo učinkovitost ter krepijo preglednost in odgovornost postopkov za oddajo javnega naročila.

Ključna orodja vključujejo:

- orodja za pripravljajalno fazo, na primer portal javnih naročil in portal TED, orodja obveščanja ter standardizirane dokumente in predloge v zvezi z oddajo javnega naročila;
- orodja za oddajo ponudb, na primer sisteme za elektronsko oddajo ponudb, enotni evropski dokument v zvezi z oddajo javnega naročila, spletno zbirko potrdil e-Certis;
- orodja za oddajo javnega naročila, na primer e-kataloge, elektronske platforme za javno naročanje, dinamične nabavne sisteme, dražbe in izdajanje e-računov;
- druga informacijska orodja za preglednost podatkov ter boj proti goljufijam in korupciji, kot so poslovni registri in registri javnih naročil.

Za digitalno preoblikovanje javnega naročanja je ves čas potreben proaktiven pristop, da se izkoristijo najboljša razpoložljiva orodja. Za to je potrebno tudi stalno usposabljanje.

Osnovno znanje **1**

Oseba je sposobna:

- izvajati osnovne operacije z razpoložljivimi sistemi in orodji za javno naročanje, kot je nalaganje podatkov;

Napredno znanje **2**

Oseba je sposobna:

- uporabljati sisteme in orodja, ki so na voljo za podporo postopkom za oddajo javnih

Strokovnjak **3**

Oseba je sposobna:

- spodbujati uporabo sistemov in orodij za javno naročanje ter kulturo profesionalizacije v organizaciji;

ELEKTRONSKO JAVNO NAROČANJE IN DRUGA INFORMACIJSKA ORODJA

- zbirati in centralizirati potrebne predloge dokumentov za pripravo razpisne dokumentacije.

naročil, in izvajati glavne postopke elektronskega javnega naročanja;

- uporabljati predloge dokumentov, državne platforme za elektronsko javno naročanje in registre javnih naročil;
- uporabljati ustrezne sisteme in orodja za javno naročanje, da se zagotovi preglednost postopka za oddajo javnega naročila;
- uporabljati razpoložljive podatke iz sistemov, da se oceni tveganje protikonkurenčnih praks dobaviteljev (kot je nedovoljeno dogovarjanje);
- uporabljati najrazličnejše sisteme in orodja za javno naročanje;
- analizirati podatke o javnem naročanju za spremljanje proračuna in predvidevanje prihodnjih postopkov za oddajo javnih naročil;
- ugotoviti neučinkovitosti pri uporabi sistemov in orodij v organizaciji ter podati predloge za izboljšave;
- zagotoviti, da imajo vsi uporabniki ustrezen dostop in so ustrezno usposobljeni, ter delovati kot posrednik za upravljanje

- uporabljati podatke o javnem naročanju za ugotovitev smernic na področju javnega naročanja in izboljšanje postopkov organizacije za oddajo javnih naročil;

- prispevati k uvedbi in/ali razvoju novih ali izboljšanju že vzpostavljenih sistemov in orodij za javno naročanje ter se na politični ravni zavzemati za uporabo najnovejših razpoložljivih sistemov in orodij;

- sodelovati v strokovnih delovnih skupinah, katerih namen je razvijanje in pospeševanje uvedbe sistemov in orodij za javno naročanje na državni in mednarodni ravni.

ELEKTRONSKO JAVNO NAROČANJE IN DRUGA INFORMACIJSKA ORODJA

sprememb med izvajanjem novosprejetega sistema ali orodja.

TRAJNOSTNO JAVNO NAROČANJE

Trajnostno javno naročanje v postopkih za oddajo javnih naročil vključuje strateške cilje javne politike, kot so zelena javna naročila, družbeno odgovorno javno naročanje ter zagotavljanje resnične konkurence in udeležbe MSP. Prispeva k zmanjšanju vpliva javnega naročanja na okolje, doseganju socialnih ciljev ter izboljšanju stroškovne učinkovitosti organizacije in družbe na splošno.

Trajnostni cilji se lahko izvajajo na različne načine:

- z razlogi za izključitev, ki zahtevajo minimalno raven skladnosti gospodarskih subjektov z okoljskim in socialnim pravom;
- s pogoji za sodelovanje, s katerimi se preverijo kvalifikacije ponudnika za doseganje okoljskih in družbenih ciljev;
- s tehničnimi specifikacijami, ki vključujejo družbene in okoljske vidike, kot so zahteve glede pridobitev znaka ali trajnostni proizvodni procesi;
- s tehnikami ocenjevanja, kot sta izračun stroškov v življenjski dobi in uporaba okoljskih ali družbenih meril za oddajo javnega naročila;
- s pogodbenimi klavzulami za spremljanje in uveljavljanje visokih standardov trajnostnosti;
- s sektorsko zakonodajo, s katero se na primer zahtevajo minimalni standardi za energetska učinkovitost ali obveznosti glede dostopnosti;
- z zelenimi ali socialnimi načrti ali predpisi na državni ravni, v katerih so opisani podporni ukrepi ali določeni cilji.

Osnovno znanje **1**

Oseba je sposobna:

- razumeti obseg in prednosti trajnostnega javnega naročanja za doseganje ciljev organizacije glede trajnosti;

Napredno znanje **2**

Oseba je sposobna:

- izvajati vidike trajnostnega javnega naročanja v tehničnih specifikacijah, pogojih za sodelovanje in merilih za oddajo javnega naročila, pogodbenih klavzulah in ključnih

Strokovnjak **3**

Oseba je sposobna:

- obvladati koncepte in uporabo vidikov trajnostnega javnega naročanja ter določiti

TRAJNOSTNO JAVNO NAROČANJE

- razumeti način, kako se izvajajo vidiki trajnostnega javnega naročanja, in vire, ki so na voljo za njihovo izvajanje;
- podpirati izvajanje pristopov k trajnostnemu javnemu naročanju v organizaciji;
- zbirati podatke za spremljanje uspešnosti projektov trajnostnega javnega naročanja.

kazalnikov uspešnosti v skladu z državno zakonodajo;

- uporabljati orodja in metode trajnostnega javnega naročanja, kot so standardi, izračun stroškov v življenjski dobi in znaki;
- izvajati raziskave, analize in dejavnosti mreženja, ki podpirajo odločitve o trajnostnem javnem naročanju;
- spremljati trajnostni učinek in uspešnost projekta, vključno z obveznostmi izvajalcev in podizvajalcev;
- izvajati strategijo organizacije za trajnostno javno naročanje z vidika ciljev, prednostnih nalog in časovnih okvirov za doseg ciljev organizacije glede trajnosti;
- sprejemati odločitve o vključevanju vidikov trajnostnega javnega naročanja na primer v tehnične specifikacije, pogoje za sodelovanje, merila za oddajo javnega naročila, pogodbene klavzule in ključne kazalnike uspešnosti;
- podpirati in spodbujati uporabo orodij in tehnik trajnostnega javnega naročanja, kot so standardi, tehnike za izračun stroškov v življenjski dobi in znaki;

prednostne naloge na podlagi učinka, pomena za proračun in vpliva na trg;

- zagotoviti politično podporo ter spodbujati strategijo organizacije za trajnostno javno naročanje in njene prednostne naloge na tem področju;
- zasnovati strategijo organizacije za trajnostno javno naročanje, pri čemer določi jasno področje uporabe, cilje, prednostne naloge in časovne okvire, ter zagotoviti njeno učinkovito izvedbo;
- opredeliti prednostne sektorje z velikim vplivom in določiti pristope k oddajanju javnih naročil v izbranih sektorjih, kot so gradbeništvo, živilski sektor in gostinstvo, vozila in IKT;
- v organizacijo in med stanovske organizacije vključiti dobre prakse trajnostnega javnega naročanja;
- zavzemati se za razvoj in široko uporabo trajnostnega javnega naročanja v organizaciji in zunaj nje, sodelovati v strokovnih skupinah in mrežah ter ustvariti partnerstva z drugimi javnimi organi in zainteresiranimi stranmi (npr. civilno družbo in nevladnimi organizacijami) za spodbujanje in izboljšanje izvajanja trajnostnega javnega naročanja.

TRAJNOSTNO JAVNO NAROČANJE

- ob pomoči dobaviteljev pregledati ponudbo izdelkov in storitev na trgu ter pripraviti poslovno napoved za trajnostno javno naročanje na podlagi izračuna stroškov v življenjski dobi;
- stopiti v stik z zainteresiranimi stranmi, ki spodbujajo razvoj trgov in priložnosti za trajnostno javno naročanje;
- zagotoviti, da je vzpostavljen sistem za spremljanje trajnostnega učinka javnih naročil, vključno z zavezami izvajalcev in podizvajalcev.

JAVNO NAROČANJE INOVATIVNIH REŠITEV

Javno naročanje inovativnih rešitev se nanaša na javno naročanje, ki vključuje:

- nakup postopka inovacij (npr. nakup raziskovalnih in razvojnih storitev) ali
- nakup rezultatov inovacij, ki so jih ustvarili drugi (tj. nakup inovativnih rešitev).

Javno naročanje inovativnih rešitev prispeva k posodobitvi javnih storitev ter hkrati družbam ustvarja priložnosti za razvoj novih trgov. Naročniki lahko z razvojem v prihodnost usmerjene strategije za javno naročanje inovativnih rešitev in preučitvijo alternativnih konkurenčnih rešitev s povpraševanjem spodbujajo inovacije. Z dobro zasnovano strategijo za javno naročanje inovativnih rešitev se bo zmanjšalo tveganje za slabo uspešnost ali neuspešnost nabavljenih inovacij z zagotavljanjem postopnega pristopa od zasnove rešitve, izdelave prototipov in razvoja do razvoja in preskušanja izdelkov.

Osnovno znanje **1**

Oseba je sposobna:

- razumeti, zakaj in kako se izvajajo vidiki javnega naročanja inovativnih rešitev in kako lahko dodajo vrednost postopku za oddajo javnega naročila za organizacijo;
- podpirati postopek izvajanja javnega naročanja inovativnih rešitev v organizaciji;
- izvajati osnovne naloge za izvedbo javnega naročanja inovativnih rešitev z uporabo razpoložljivih orodij (npr. predlog dokumentov);
- zbirati podatke za spremljanje ravni odhodkov in učinka javnega naročanja inovativnih rešitev.

Napredno znanje **2**

Oseba je sposobna:

- pripraviti poslovni scenarij za začetek javnega naročanja inovativnih rešitev (vključno z analizo stroškov in koristi);
- razumeti, kako se izvajajo vidiki javnega naročanja inovativnih rešitev, vključno s ključnimi nastajajočimi tehnologijami, in kako lahko dodajo vrednost ciljem organizacije;

Strokovnjak **3**

Oseba je sposobna:

- obvladati koncepte in uporabo javnega naročanja inovativnih rešitev ter določiti prednostne naloge na podlagi učinka inovacij, njihovega pomena za proračun in morebitnega vpliva na trg;
- zasnovati in izvesti v prihodnost usmerjeno strategijo za javno naročanje inovativnih rešitev za organizacijo na podlagi priložnosti z velikim učinkom (npr. IKT in ključne omogočitvene tehnologije) in učinkov,

JAVNO NAROČANJE INOVATIVNIH REŠITEV

- izvajati tržne raziskave, analize in dejavnosti mreženja, ki podpirajo inovativne rešitve v zvezi z javnim naročanjem;
- določiti parametre postopka za oddajo javnega naročila (inovacijam prijazni pogoji za sodelovanje in merila za oddajo javnega naročila, standardi, certifikati, znaki kakovosti, ključni kazalniki uspešnosti), da bi lahko inovativne rešitve konkurirale uveljavljenim;
- spremljati učinek projekta na inovacije in njegovo uspešnost;
- izvajati strategijo organizacije za javno naročanje inovativnih rešitev v skladu s cilji organizacije;
- sprejemati odločitve o ključnih kazalnikih uspešnosti, ki jih je treba vključiti v razpisne zahteve in pogodbe za izvedbo javnega naročila;
- zagotoviti, da je vzpostavljen sistem za spremljanje odhodkov za javno naročanje inovativnih rešitev in doseženih učinkov;
- ohraniti dober pregled nad izdelki in storitvami, ki so na voljo na trgu, in sicer s sodelovanjem z dobavitelji in skupinami doseženih z zaključenimi postopki za oddajo javnega naročila inovativnih rešitev;
- svojo organizacijo in druge organizacije spodbuditi k sprejetju dobrih praks v skladu z državnimi akcijskimi načrti za modernizacijo javnega sektorja, akcijskimi načrti EU za modernizacijo javnega sektorja ter sektorskimi akcijskimi načrti za tehnologije v vzponu;
- zavzemati se za razvoj in široko uporabo javnega naročanja inovativnih rešitev v organizaciji in zunaj nje, sodelovati na ključnih dogodkih, povezanih z javnim naročanjem inovativnih rešitev, v strokovnih skupinah ter mrežah za spodbujanje in izboljšanje izvajanja javnega naročanja inovativnih rešitev;
- z drugimi kupci doseči strateške sporazume in vzpostaviti strukture sodelovanja, ki omogočajo redne usklajene ali skupne postopke za oddajo javnih naročil.

JAVNO NAROČANJE INOVATIVNIH REŠITEV

zainteresiranih strani, vključenimi v inovacije;

- spodbujati industrijo k vlaganju v raziskave in razvoj ter širiti komercializacijo, da bi na trg prinesli inovativne rešitve, vključno s ključnimi nastajajočimi tehnologijami, s kakovostjo in ceno, ki sta potrebni za uvedbo na množični trg;
- podpirati in spodbujati uporabo orodij in tehnik javnega naročanja inovativnih rešitev.

POZNAVANJE POSAMEZNE KATEGORIJE

Strokovno znanje o posameznih kategorijah je v središču izvedbe postopka oddaje javnega naročila. Dobro je treba razumeti značilnosti kategorije blaga, storitev ali gradenj, ki jih je treba pridobiti, tudi z vključevanjem strokovnjakov in zainteresiranih strani (izvedencev in končnih uporabnikov). Strategija za javno naročanje in dokumenti v zvezi z oddajo javnega naročila morajo biti prilagojeni tako, da izpolnijo ugotovljeno potrebo in povečajo stroškovno učinkovitost.

Osnovno znanje **1**

Oseba je sposobna:

- izvesti raziskave in zagotoviti ustrezne informacije o kategoriji blaga, storitev ali gradnje za sprejemanje premišljenih odločitev o nakupu.

Napredno znanje **2**

Oseba je sposobna:

- preveriti, ali se za zadevno kategorijo blaga, storitev ali gradnje uporabljajo kakršne koli zakonske in regulativne zahteve (npr. zagotavljanje minimalne ravni zalog za dobavo v zdravstvu, zahteve glede prevoza in skladiščenja nevarnih snovi);
- prispevati k opredelitvi tehničnih zahtev izdelka pri pripravi tehničnih specifikacij;
- urediti ali razvrstiti načrtovano porabo glede na tržne smernice, pri čemer upošteva kakovost, storitev, tveganje in stroške.

Strokovnjak **3**

Oseba je sposobna:

- delovati kot referenčna točka za strokovnjake in uporabnike na področju javnega naročanja na ravni organizacije in celo državni ravni;
- oblikovati politiko organizacije ali državno politiko za javno naročanje ali uporabo blaga, storitev ali gradenj v njihovi kategoriji;
- pripraviti ciljno usmerjene tematske smernice in razširjati dobre prakse, ki so jih razvile podobne organizacije.

UPRAVLJANJE DOBAVITELJEV

Upravljanje dobaviteljev vključuje vzpostavitev in vzdrževanje učinkovitih odnosov s sedanjimi in morebitnimi prihodnjimi dobavitelji. Bistveno je, da se zagotovi uspešna izvedba javnih naročil ter prihodnjih povabil k sodelovanju. Poleg tega lahko okrepljeno razumevanje dobaviteljev strokovnjakom na področju javnega naročanja pomaga spodbujati bolj zanesljive, etične, odgovorne in ekonomsko ugodne dobavne verige z odprtimi komunikacijskimi potmi do dobaviteljev, zlasti MSP. Zagotavljanje informacij in smernic ter morda podpore in usposabljanja za dobavitelje (npr. o uporabi elektronskega javnega naročanja) so učinkoviti načini za doseganje teh ciljev, ki hkrati zagotavljajo, da je komunikacija z gospodarskimi subjekti v razpisni fazi oddaje javnega naročila v skladu z načeli javnega naročanja (tj. načeli nediskriminacije, preglednosti in enakega obravnavanja) ter etičnimi standardi.

Osnovno znanje **1**

Oseba je sposobna:

- odgovarjati na preprosta vprašanja dobaviteljev;
- podpirati delo drugih strokovnjakov na področju javnega naročanja na sestankih in v drugih vrstah komunikacije z dobavitelji.

Napredno znanje **2**

Oseba je sposobna:

- neposredno komunicirati z dobavitelji glede manj zahtevnih javnih naročil;
- svetovati gospodarskim subjektom in dobaviteljem glede vodenja postopkov elektronskega javnega naročanja;
- spremljati uspešnost dobavitelja, ugotoviti smernice in sprejeti potrebne ukrepe;
- razviti dobre poslovne odnose z dobavitelji na podlagi zaupanja, zavezanosti,

Strokovnjak **3**

Oseba je sposobna:

- ohranjati odnose s strateškimi dobavitelji na visoki ravni;
- preučiti priložnosti za zvišano dodano vrednost v zahtevnih projektih s političnimi posledicami;
- opredeliti teme in zasnovati vsebino podpore dobaviteljem;
- oblikovati in izkoristiti etične in ekonomsko ugodne dobavne verige.

UPRAVLJANJE DOBAVITELJEV

integritete in zavesti o medsebojnih obveznostih;

- ohranjati strukturirane in strateške odnose z dobavitelji in morebitnimi dobavitelji, ki temeljijo na zaupanju, zavezanosti, integriteti in zavedanju medsebojnih obveznosti;
- zagotavljati podporo dobaviteljem, zlasti v zvezi z uporabo sistema elektronskega javnega naročanja;
- analizirati smernice glede dobaviteljev in oblikovati sklepe, kar zadeva priložnosti za izboljšave;
- obravnavati primere sporov z dobavitelji;
- odkrivati in spodbujati etične in ekonomsko ugodne dobavne verige.

POGAJANJA

Pogajanja se lahko uporabijo za zagotavljanje in uveljavljanje interesov organizacije oziroma naročnika ter nazadnje končnega upravičenca pri pridobivanju ekonomsko najugodnejše ponudbe. Njihov cilj je kljub morda nasprotujočim si interesom doseči medsebojni dogovor med naročnikom in ponudnikom o tem, kako izboljšati oddane ponudbe, da bodo bolje izpolnjevale zahteve iz razpisne dokumentacije. Pogajanja morajo potekati v skladu s splošnimi načeli javnega naročanja (tj. načeli nediskriminacije, preglednosti in enakega obravnavanja), pa tudi etičnimi standardi in standardi integritete.

Osnovno znanje **1**

Oseba je sposobna:

- izvajati osnovne naloge, povezane s postopkom pogajanj;
- podpirati postopek pogajanj z zbiranjem podatkov in prispevkov ter analizo podatkov.

Napredno znanje **2**

Oseba je sposobna:

- zbirati prispevke, podatke in informacije, tudi od notranjih strokovnjakov, ki so v pomoč pri pripravi pogajalskih strategij;
- udeleževati se pogajalskih sestankov in v njih aktivno sodelovati;
- voditi pogajanja in reševati neposredna vprašanja v zvezi z rutinskimi, manj zahtevnimi projekti;
- zagotavljati podporo v pogajanjih v zvezi z zahtevnejšimi projekti;
- pripraviti pogajalske strategije in oblikovati pogajalska stališča na podlagi

Strokovnjak **3**

Oseba je sposobna:

- voditi zapletena operativna in strateška pogajanja glede najrazličnejših pogodb, vprašanj in zainteresiranih strani;
- voditi zapletena pogajanja za zelo zahtevna, politično občutljiva javna naročila z velikim tveganjem;
- pridobiti ekonomsko najugodnejšo ponudbo in zagotoviti najboljšo rešitev z vidika prispevanja k doseganju ciljev politike organizacije.

POGAJANJA

raziskav in analiz ter prispevkov notranjih zainteresiranih strani;

- udeleževati se pogajanj in reševati zapletena vprašanja, ki se pojavljajo pri različnih vrstah javnih naročil in pogodb;
- voditi večino pogajanj o zelo zahtevnih projektih (kar zadeva tveganje, tehnično zahtevnost in/ali postopkovne vidike).

2.4.2 Priprava javnega naročila

OCENA POTREB

Ocena potreb je postopek določanja potreb, vključno z možnimi učinki glede stroškovne učinkovitosti ali vplivov na okolje, v zvezi s predmetom javnega naročila na različne načine, vključno s:

- povezovanjem z notranjimi in zunanjimi zainteresiranimi stranmi, znotraj same organizacije ali s tretjimi stranmi, da se opredelijo njihove potrebe;
- prenosom opredeljenih potreb v načrtovanje javnega naročanja blaga ali storitev ali v skladu s proračunskim načrtom organizacije;
- preučitvijo združevanja potreb, povezanih z istim predmetom javnega naročila.

Osnovno znanje **1**

Oseba je sposobna:

- strukturirano zbrati ustrezne informacije iz več virov (npr. z uporabo predlog);
- komunicirati z notranjimi in zunanjimi zainteresiranimi stranmi, da bi razumela organizacijske potrebe;
- pripraviti prvi osnutek ocene potreb.

Napredno znanje **2**

Oseba je sposobna:

- komunicirati z notranjimi in zunanjimi zainteresiranimi stranmi, da bi razumela obseg trenutnih in predvidljivih potreb;
- analizirati in razlagati zbrane podatke ter oblikovati sklepe pri ugotovitvi morebitnih potreb;
- odkriti podobne primere ter podati predloge za združitev potreb, da se ustvarijo prihranki;

Strokovnjak **3**

Oseba je sposobna:

- nadzorovati celoten postopek ocenjevanja potreb ob upoštevanju priložnosti za povečanje stroškovne učinkovitosti in vpliva na cilje politike v celotni organizaciji;
- svetovati o morebitnih razlikah med stroški naložb in tekočimi odhodki za določen proračun;
- vplivati na ključne zainteresirane strani za izvedbo širše strategije organizacije za javno

OCENA POTREB

- delovati neodvisno pri ugotovitvi potrebe po standardnih postopkih za oddajo javnih naročil in njihovem izvajanju;
- upravljati celoten postopek analize potreb in razlage podatkov;
- prispevati tehnično znanje, kot je potrebno za zapletene postopke za oddajo javnih naročil;
- povezati se s sodelavci, da bi zbrala napredno tehnološko znanje za pripravo tehničnih specifikacij;
- predlagati alternativne možnosti in rešitve, da bi se bolje obravnavale osnovne potrebe in prednostne naloge, ter podati priporočila;
- uvesti rešitve in strategije, ki pomagajo predvideti in ustvarjati inovativne načine za izpolnjevanje notranjih in zunanjih potreb (npr. združevanje potreb);
- prepričljivo komunicirati z notranjimi in zunanjimi zainteresiranimi stranmi o priporočenem pristopu.

naročanje, vključno z odkrivanjem medsebojnih dopolnjevanj med organizacijami;

- spodbujati strategijo organizacije za ugotovitev potreb in biti kritična do nje ter ustvariti kulturo uspešnosti in inovativnosti.

ANALIZA TRGA IN VKLJUČEVANJE TRGA

Analiza trga zagotavlja poglobljen pregled nad tem, katero blago in storitve trg lahko zagotovi ali pa jih ne more zagotoviti in pod katerimi pogoji. Vključuje zbiranje informacij o ključnih tržnih dejavnikih (npr. političnih, okoljskih, tehnoloških, družbenih) in o morebitnih ponudnikih. Te informacije se lahko uporabijo za opredelitev strategije za javno naročanje (npr. razdelitev na sklope), referenčne cene ter pogojev za sodelovanje in meril za oddajo javnega naročila za večji napredek pri izpolnjevanju ciljev organizacije.

Vključevanje trga je postopek posvetovanja, ki pomaga odkriti morebitne ponudnike in rešitve ter vrzel med potrebo po javnih naročilih in tistim, kar lahko trg ponudi, ali trg obvestiti o načrtovanem javnem naročilu. Uporabijo se lahko različne tehnike vključevanja trga, kot so vprašalniki, strokovni dialog, dnevi odprtih vrat in neposredna elektronska sporočila dobaviteljem, če se izvedejo v skladu z načeli javnega naročanja (tj. načeli nediskriminacije, preglednosti in enakega obravnavanja) ter etičnimi standardi in standardi zasebnosti, zaupnosti in integritete, da se zagotovi resnična in lojalna konkurenca.

Osnovno znanje **1**

Oseba je sposobna:

- razumeti, kako se načela preglednosti, nediskriminacije in enakega obravnavanja ter etični standardi in standardi zasebnosti, zaupnosti in integritete uporabljajo pri preverjanju trga;
- zbrati informacije iz razpoložljivih virov brez vključevanja dobaviteljev, da se podpre ocena trga glede neposrednih zahtev;
- pripraviti dodatno dokumentacijo.

Napredno znanje **2**

Oseba je sposobna:

- pri preverjanju trga uporabljati načela preglednosti, nediskriminacije in enakega obravnavanja ter etične standarde in standarde integritete;
- analizirati in razlagati tržne raziskave za oceno stroškov in napovedi proračunov;
- oceniti možni vpliv tržnih dejavnikov z uporabo ustreznih orodij;

Strokovnjak **3**

Oseba je sposobna:

- izkoristiti tržne razmere in priložnosti na trgu za uskladitev strategije za javno naročanje z nastajajočimi tržnimi smernicami ter njeno prilagoditev, da čim boljše izpolnjuje cilje politike organizacije;
- svetovati o najboljših tehnikah vključevanja trga in predlagati načine za zmanjšanje povezanih tveganj;
- nadzorovati postopek analize trga in na podlagi ocene sprejemati ustrezne odločitve;

ANALIZA TRGA IN VKLJUČEVANJE TRGA

- pregledati analizo trga in zagotoviti njeno popolnost; izvajati tržne raziskave zapletenih organizacijskih potreb v skladu z načeli;
 - odkriti priložnosti na trgu ter predlagati ukrepe za zmanjšanje vsakega opredeljenega tveganja;
 - vzpostaviti postopke, da se ustreznemu številu dobaviteljev omogoči sodelovanje pri preverjanju trga in v postopkih konkurenčnega dialoga;
 - zagotoviti, da so strategije za javno naročanje zasnovane tako, da izražajo tržne razmere, cilje politike in opredeljene priložnosti;
 - ugotoviti tveganja za resnično konkurenco v primeru omejene ponudbe na trgu zaradi števila aktivnih dobaviteljev ali narave storitve ali blaga.
- predvideti prihodnji razvoj in morebitna tveganja v dobavni verigi;
 - spodbujati kulturo izpolnjevanja in preseganja notranjih potreb ter povečanja stroškovne učinkovitosti na ravni organizacije;
 - razumeti in odpirati trge z vplivanjem na dobavne verige (npr. s posvetovanjem z MSP) prek vključevanja trga.

STRATEGIJA ZA JAVNO NAROČANJE

Strategija za javno naročanje zajema namerno uporabo različnih prvin v življenjskem ciklu javnega naročanja, da se izrazijo in izkoristijo pogoji predmeta javnega naročila ter opredeli najustreznejši proces z največjim učinkom, da se izpolnijo cilji organizacije in zagotovi resnična konkurenca.

Vključuje določitev najustreznejše možnosti med:

- vrstami postopkov za oddajo javnega naročila;
- samostojnim ali skupnim postopkom za oddajo javnega naročila;
- značilnostmi postopka, kot so obseg, trajanje in razdelitev na sklope;
- tehnikami in instrumenti za elektronsko oddajo (elektronske dražbe in katalogi ter dinamični nabavni sistemi);
- vrstami pogodb (npr. neposredni ali okvirni sporazum) in klavzulami o izvedbi javnega naročila.

Osnovno znanje **1**

Oseba je sposobna:

- razumeti najpogosteje uporabljene postopke za oddajo javnega naročila, tehnike za elektronsko oddajo in vrste pogodb;
- podpirati raziskave o postopkih za oddajo javnega naročila, tehnikah in instrumentih za strategijo za javno naročanje;
- zagotoviti prispevek za podporo procesu odločanja o strategiji za javno naročanje; na primer povzeti zbrane informacije o

Napredno znanje **2**

Oseba je sposobna:

- razumeti različne korake strategije za javno naročanje;
- zbrati informacije, potrebne za odločitve, in priporočila o strategiji za javno naročanje na podlagi podatkov;
- učinkovito uporabiti celoten nabor postopkov za oddajo javnega naročila, tehnik za elektronsko oddajo, vrst pogodb in po potrebi klavzul o izvedbi javnega naročila;

Strokovnjak **3**

Oseba je sposobna:

- strokovno svetovati naročnikom o postopku zasnove javnega naročanja in podpreti uporabo alternativnih postopkov za oddajo javnega naročila;
- pomagati oblikovati politiko organizacije in državno politiko v podporo dobri strategiji za javno naročanje;
- analizirati in uporabiti ugotovitve analize in vključevanja trga za oblikovanje strategije za javno naročanje.

STRATEGIJA ZA JAVNO NAROČANJE

možnostih javnega naročanja in poročati o njih.

- podati predloge o uporabi različnih postopkov za oddajo javnega naročila in tehnik za zasnovo strategije za javno naročanje;
- nadzirati postopek raziskav in analiz ter sprejeti končno odločitev o najustreznejšem postopku za oddajo javnega naročila;
- zagotoviti, da so za postopek raziskav in analiz na voljo pravi viri;
- z uporabo rezultatov analize trga oceniti in ukrepati za zmanjšanje tveganja protikonkurenčnega ravnanja dobaviteljev, povezanega z različnimi možnostmi;
- odločati o zasnovi strategije za javno naročanje z uporabo vseh postopkov za oddajo javnega naročila in tehnik.

TEHNIČNE SPECIFIKACIJE

Priprava tehničnih specifikacij vključuje preoblikovanje ugotovitev ocene potreb in analize trga v konkretne specifikacije in merila za ocenjevanje, ki jih je mogoče uporabiti pri ocenjevanju ponudb in oddaji javnega naročila. To vključuje določitev objektivnih in ne preveč predpisujočih minimalnih zahtev v zvezi s predmetom javnega naročila, da se prepreči nepotrebno omejevanje konkurence. Za omogočanje inovacij in stalnih izboljšav je ključno zagotoviti, da so tehnične specifikacije usmerjene v rezultate in primerne za prihodnost. Javni naročniki bi morali že pri pripravi tehničnih specifikacij opredeliti razloge za izključitev, pogoje za sodelovanje in merila za oddajo javnega naročila, ki se bodo uporabila za oceno ponudb, da se določi ekonomsko najugodnejša ponudba.

Osnovno znanje **1**

Oseba je sposobna:

- prispevati k pripravi jasnih tehničnih specifikacij;
- standardizirane ali že uporabljene razpisne zahteve prilagoditi trenutnim potrebam.

Napredno znanje **2**

Oseba je sposobna:

- zbrati informacije in analize o tehnični vsebini za podporo razvoju specifikacij;
- razumeti uporabo pogojev za sodelovanje in meril za oddajo javnega naročila ter njihov vpliv na trg;
- uporabiti merila, ki niso povezana s ceno, za rutinske postopke za oddajo javnega naročila, vključno z ustreznim uteževanjem, da se zagotovi najboljše razmerje med ceno in kakovostjo;
- sodelovati s strokovnjaki, da bi razumela časovne načrte za tehnologijo, s katerimi se bo podprla priprava tehničnih

Strokovnjak **3**

Oseba je sposobna:

- svetovati ali voditi pripravo zelo zapletenih specifikacij;
- spodbuditi pripravo inovativnih in v prihodnost usmerjenih specifikacij z ustreznimi strokovnjaki za specializirana področja in drugimi strokovnjaki, vključno z uporabo funkcionalnih zahtev;
- pregledati tehnične specifikacije za zapletena in pomembna javna naročila.

TEHNIČNE SPECIFIKACIJE

specifikacij za javno naročanje inovativnih rešitev;

- pripraviti specifikacije, ki izkoriščajo razvijajoče se trge in sledijo spreminjajočim se potrebam;
- se povezati z ustreznimi sodelavci in službami, da bi zbrala napredno tehnološko znanje za pripravo tehničnih specifikacij;
- opredeliti pogoje za sodelovanje in merila za oddajo javnega naročila, da se zagotovi stroškovna učinkovitost ob razumevanju posledic za trg in pravnih zahtev;
- članom skupine zagotoviti smernice o pripravi tehničnih specifikacij;
- razumeti in vključiti časovne načrte za tehnologijo pri pripravi tehničnih specifikacij.

RAZPISNA DOKUMENTACIJA

Za začetek postopka oddaje javnega naročila je treba pripraviti **razpisno dokumentacijo** ter opredeliti razloge za izključitev, pogoje za sodelovanje in merila za oddajo javnega naročila, ki so podlaga za odločitev o oddaji javnega naročila, ter pogodbeno določila. V razpisni dokumentaciji (in tehničnih specifikacijah) so pojasnjene postopkovne zahteve ter določeni pogoji, pod katerimi se ponudbe predložijo in ocenijo ter na podlagi katerih se dodeli javno naročilo. Vključujejo lahko druge prvine, kot so osnutki pogodbenih določb, pogoji za preklic naročila, pa tudi spremembe, določbe o izvedbi in odpovedi in podobno.

Osnovno znanje **1**

Oseba je sposobna:

- podpirati pripravo dokumentov v zvezi z oddajo javnega naročila, kot so navodila ponudnikom, priloge, ki jih je treba izpolniti, in osnutki pogodb na podlagi smernic in predlog;
- zagotoviti kakovost postopka priprave razpisne dokumentacije z uporabo prave metodologije in standardov.

Napredno znanje **2**

Oseba je sposobna:

- pripraviti razpisno dokumentacijo v skladu s politiko organizacije ter predpisi EU in državnimi predpisi;
- objavljati obvestila o naročilu ter odgovarjati na vprašanja gospodarskih subjektov o zahtevah iz razpisne dokumentacije;
- vsodelovanju s pravnimi svetovalci zasnovati standardna in nestandardna pogodbeno določila;
- preveriti skladnost in popolnost pripravljene razpisne dokumentacije;

Strokovnjak **3**

Oseba je sposobna:

- prispevati k politiki organizacije v zvezi z razpisno dokumentacijo ter za druge delovati kot referenčna točka za pregled skladnosti in preverjanje;
- zasnovati in izvajati pregledno in ustrezno strategijo v zvezi z razpisno dokumentacijo za organizacijo, pri tem pa v celoti upoštevati pravne omejitve in možnosti.

RAZPISNA DOKUMENTACIJA

- pripraviti in dokončati razpisno dokumentacijo, ki izraža cilje politike in prispeva k povečanju stroškovne učinkovitosti;
- zagotoviti, da se pri objavljenih javnih naročilih uporabi pravilna metodologija;
- predvideti in odpraviti tveganja, povezana s finančnimi in pravnimi vidiki zadevnih dokumentov;
- potrditi končno dokumentacijo in druge upravljaljske odločitve, povezane s postopkom.

OCENJEVANJE PONUDB

S postopkom ocenjevanja ponudb je treba zagotoviti, da se ponudbe ocenijo objektivno in v skladu z zakonodajo ter glede na razloge za izključitev, pogoje za sodelovanje in merila za oddajo javnega naročila, opredeljena v povabilu k sodelovanju, da se določi ekonomsko najugodnejša ponudba. Komisijo za ocenjevanje bi morali samostojno voditi izkušeni uslužbenci, ki so dobro seznanjeni s svojimi vlogami, odgovornostmi in postopkovnimi obveznostmi ter jih podpirajo ustrezni tehnični strokovnjaki s področja predmeta javnega naročila, vključno z ocenjevanjem standardov in znakov. Postopek bi bilo treba dokumentirati, da se zagotovijo dokazi in utemeljitev oddaje javnega naročila.

Osnovno znanje **1**

Oseba je sposobna:

- podpirati postopek ocenjevanja, vključno s pripravo dokumentacije za komisijo za ocenjevanje;
- upravljati razpisno dokumentacijo, vključno s prejemom ponudb in arhiviranjem;
- sodelovati pri ocenjevanju ponudb in zagotoviti, da je postopek dokumentiran.

Napredno znanje **2**

Oseba je sposobna:

- izvesti ocenjevanje glede na opredeljene zahteve in podati priporočila v podporo odločanju glede oddaje javnega naročila;
- sodelovati kot član z glasovalno pravico v komisiji za ocenjevanje rutinskih pogodb;
- na podlagi ponudbe odkriti možne primere protikonkurenčnega in koruptivnega ravnanja, kot je nedovoljeno dogovarjanje med dobavitelji;
- pripraviti in ponudnikom zagotoviti povratne informacije;

Strokovnjak **3**

Oseba je sposobna:

- olajšati reševanje zapletenih primerov, kadar je ponudbe težko oceniti ali kadar pride do navzkrižja interesov;
- podati predloge za pritegnitev ustreznih strokovnjakov za sodelovanje v komisijah za ocenjevanje.

OCENJEVANJE PONUDB

- dokumentirati postopek ocenjevanja, uporabljen za razvrstitev ponudb, da se zagotovita ustrezno poročanje in revizijska sled;
- predsedovati komisijam za ocenjevanje za večino vrst postopkov;
- zagotoviti, da se postopek ocenjevanja izvede dosledno, pregledno in pošteno;
- zagotoviti, da so število, spretnosti in znanje članov komisije za ocenjevanje ustrezni in da člani niso v navzkrižju interesov;
- zainteresiranim stranem sporočiti rezultate komisije za ocenjevanje.

2.4.3 Izvedba javnega naročila

UPRAVLJANJE POGODB

Upravljanje pogodb vključuje zagotavljanje, da je predmet javnega naročila dobavljen v skladu s pogoji, določenimi v tehničnih specifikacijah in pogodbi, ter v skladu z vsemi zakonskimi zahtevami in tehničnimi specifikacijami. To vključuje vidike, povezane z upravljanjem, tveganjem, uspešnostjo (in ključnimi kazalniki uspešnosti), pravili o spremembah pogodb in finančnem upravljanju pogodb.

V primeru javnih naročil blaga upravljanje pogodb zajema tudi logistiko in upravljanje zalog. To pomeni zagotavljanje, da se blago dobavi pravočasno in izpolnjuje standarde kakovosti ter da se razpoložljivost zalog vzdržuje dosledno in stroškovno učinkovito.

Osnovno znanje 1	Napredno znanje 2	Strokovnjak 3
<p>Oseba je sposobna:</p> <ul style="list-style-type: none">• zbrati podatke za spremljanje izvajanja pogodb;• posodabljati in vzdrževati zbirke podatkov o pogodbah in registre;• podpirati funkcije izpolnitve pogodb v skladu z obsegom, kakovostjo, časom in proračunom;• poročati o pogodbenih mejnikih in rezultatih;• podpirati vodenje zalog in sporočiti, ko nastanejo težave z logistiko ali zalogami.	<p>Oseba je sposobna:</p> <ul style="list-style-type: none">• opredeliti in izvajati načrt upravljanja pogodb;• spremljati izvedbo javnih naročil glede na predhodno opredeljene ključne kazalnike uspešnosti;• izvajati redne ocene tveganja v zvezi s pogodbami o javnih naročilih;• uporabljati pogoje pogodb v različnih okoliščinah;• svetovati o spremembah pogodb;	<p>Oseba je sposobna:</p> <ul style="list-style-type: none">• nadzirati upravljanje zapletenih pogodb in svetovati pri obravnavanju pogodb z zahtevnimi vprašanji;• oblikovati politiko upravljanja pogodb na ravni organizacije ali državni ravni;• zagotoviti splošno uskladitev z državno politiko ali zakonskimi zahtevami glede logistike in upravljanja zalog;• učinkovito in uspešno voditi politiko organizacije na področju logistike in zalog.

UPRAVLJANJE POGODB

- pripraviti podlago za odpoved pogodbe;
- uporabiti popravne ukrepe v primeru odstopanj od pogodbenih pogojev;
- uporabljati neposredne izkušnje z logistiko in upravljati zaloge;
- upravljati portfelj pogodb za nabavo blaga, gradenj in storitev;
- predvideti izvajanje pogodbe že v fazi pred oddajo javnega naročila, da se čim bolj zmanjša poznejše spreminjanje pogodb;
- prilagoditi prakse upravljanja v zahtevnih okoliščinah;
- sprejeti odločitev o odpovedi pogodbe;
- razumeti vse vidike, povezane s pogodbenim pravom in strategijami upravljanja pogodb, in svetovati o njih;
- prilagoditi logistiko in upravljanje zalog pri dobavi zapletenih vrst blaga.

POTRJEVANJE IN PLAČILO

Naročnik mora pred izvedbo plačila izvajalcu za zagotavljanje blaga, gradenj ali storitev **opravi preverjanje**, da se zagotovi uskladitev s specifikacijami pogodbenih določil ter vsemi veljavnimi finančnimi in računovodskimi pravili.

Osnovno znanje **1**

Oseba je sposobna:

- zbrati račune in druge dokumente, ki podpirajo postopek preverjanja javnih naročil;
- pomagati pri zagotavljanju jasnih revizijskih sledi za vsa izvedena plačila.

Napredno znanje **2**

Oseba je sposobna:

- pregledati dokumentacijo, potrebno za postopek potrjevanja plačil;
- uporabiti ustrezne tehnike in orodja za preverjanje, ali so se izvedla dvojna plačila;
- oceniti skladnost blaga, gradenj ali storitev z določili rutinskih pogodb;
- pripraviti priporočila za odobritev ali zavrnitev plačila;
- oceniti skladnost blaga, gradenj ali storitev z določili zapletenih pogodb;
- razviti blažitvene ukrepe za preprečevanje in odkrivanje goljufij s plačili, kot so dvojna plačila;
- potrditi ali zavrniti zahteve za plačilo.

Strokovnjak **3**

Oseba je sposobna:

- ustvariti kulturo izvajanja preverjanj v celotni organizaciji;
- reševati vprašanja v zvezi s plačili, povezana z neskladnostjo blaga, gradenj ali storitev na podlagi pogodb visoke vrednosti s pogodbenimi določili.

POROČANJE IN OCENJEVANJE

Poročanje in ocenjevanje je naknadna ocena izidov in rezultatov postopka za oddajo javnega naročila, da se ocenijo prednosti in slabosti ter pridobijo izkušnje za prihodnja povabila k sodelovanju. Izvaja se z zbiranjem ustreznih podatkov v skladu z obveznostmi poročanja na ravni organizacije in na državni ravni.

Osnovno znanje **1**

Oseba je sposobna:

- podpirati analizo izvedbe javnega naročila, vključno z zbiranjem podatkov iz postopka upravljanja javnega naročil;
- zagotoviti evidenco vseh transakcij in poskrbeti za vodenje revizijske sledi;
- zbrati ustrezne podatke, ki pomagajo obravnavati obveznosti poročanja na državni ravni in ravni organizacije.

Napredno znanje **2**

Oseba je sposobna:

- izvajati postopek poročanja in ocenjevanja pogodb, da se zagotovi, da organizacija z izkušnjami pridobi potrebno znanje;
- analizirati podatke o izvedbi ter oblikovati jasne ugotovitve in priporočila;
- izvesti naknadno preverjanje in pripraviti poročila o standardnih primerih slabih rezultatov;
- analizirati zapletene primere slabih rezultatov, da se ugotovijo temeljni vzroki in priporočijo blažitveni ukrepi;
- zagotoviti preglednost podatkov in ugotovitev v skladu s politikami organizacije ter državnimi politikami in standardi;

Strokovnjak **3**

Oseba je sposobna:

- analizirati poročanje o izvedbi javnega naročila, da se oceni prispevek k ciljem organizacije;
- pregledati poročila o zapletenih primerih slabih rezultatov;
- nadzorovati izvajanje revizijskih priporočil in poročil o naknadnem preverjanju;
- razviti kulturo sodelovanja dobaviteljev v organizaciji, da se ustvarijo jasni komunikacijski kanali za povratne informacije in izboljšave.

POROČANJE IN OCENJEVANJE

- izvajati priporočila iz revizijskih poročil in poročil o naknadnem preverjanju;
- v razprave o izboljšanju uspešnosti vključiti dobavitelje.

REŠEVANJE SPOROV / MEDIACIJA

Reševanje sporov ali mediacija se nanaša na postopek:

- preprečevanja in reševanja razhajanj, nesoglasij in sporov med stranema v vseh fazah postopka oddaje javnega naročila in upravljanja pogodb, da bi se dosegel dogovor v skupnem interesu obeh strani;
- upravljanja pritožb, vloženih zoper organizacijo v skladu z državnim sistemom revizije;
- razumevanja državnega sistema revizije in pravnih sredstev ter mehanizmov za reševanje konfliktov na različnih ravneh.

Osnovno znanje **1**

Oseba je sposobna:

- prepoznati morebitne spore in jih predložiti hierarhiji v skladu s politiko organizacije;
- zbirati informacije v podporo upravljanju pritožb.

Napredno znanje **2**

Oseba je sposobna:

- predvideti morebitne spore in sprejeti ukrepe za njihovo preprečevanje;
- objektivno analizirati okoliščine spora ter predstaviti jasne ugotovitve in priporočila za morebitne rešitve;
- sodelovati v postopku reševanja spora;
- pomagati obravnavati pritožbe, na primer s pripravo ustreznega odgovora;
- upravljati postopkovna in pogodbeno vprašanja, kot so zahtevki in spori ter podobno.;

Strokovnjak **3**

Oseba je sposobna:

- voditi dejavnosti v primeru zaostrovanja spora;
- zagotoviti končno odobritev odziva na pritožbe;
- uporabljati izkušnje, pridobljene pri primerih revizij na državni in evropski ravni, pa tudi dobrih praks in primerov, ki so bili rešeni, ne da bi se dosegla raven uradne pritožbe;
- ustvariti kulturo reševanja sporov in mediacije s ponudniki in dobavitelji.

REŠEVANJE SPOROV / MEDIACIJA

- upravljati postopek reševanja spora z različnimi tehnikami za reševanje sporov, arbitražo in mediacijo;
- zagotoviti priporočila za izboljšanje organizacijskih postopkov za preprečevanje in reševanje sporov in pritožb.

3 OPREDELITEV POTREB PO POSAMEZNIH PROFILIH DELOVNIH MEST V ORGANIZACIJI

	Kompetenca	Profil delovnega mesta					
		Oseba za podporo pri naročanju	Samostojni izvajalec javnih naročil		Področni strokovnjak / tehnično osebje	Skrbnik pogodbe	Vodja oddelka
			manjših vrednosti	večjih vrednosti			
Delovno specifične kompetence	Argumentirano izražanje						
	Organiziranost pri delu						
	Temeljnost pri delu						
Temeljne kompetence	Zavezanost strokovnosti						
	Krepitev sodelovanja						
	Proaktivno delovanje						
	Osredotočenost na uporabnika						
Horizontalne vsebine	Etika, skladnost in integriteta						
	Upravljanje in vodenje skupine						
	Organizacijska ozaveščenost						
	Obvladovanje tveganj in notranji nadzor						
	Načrtovanje						
	Življenjski cikel						
	Zakonodaja						

	Kompetenca	Profil delovnega mesta					
		Oseba za podporo pri naročanju	Samostojni izvajalec javnih naročil		Področni strokovnjak / tehnično osebje	Skrbnik pogodbe	Vodja oddelka
			manjših vrednosti	večjih vrednosti			
	Elektronsko javno naročanje in druga informacijska orodja						
	Trajnostno javno naročanje						
	Javno naročanje inovativnih rešitev						
	Poznavanje posamezne kategorije						
	Upravljanje dobaviteljev						
	Pogajanja						
Priprava JN	Ocena potreb						
	Analiza in vključevanje trga						
	Strategija za javno naročanje						
	Tehnične specifikacije						
	Razpisna dokumentacija						
	Ocenjevanje ponudb						
Izvedba JN	Upravljanje pogodb						
	Potrjevanje in plačilo						
	Poročanje in ocenjevanje						
	Reševanje sporov ali mediacija						

3.1 Kako se uporabi matrika kompetenc

Matrika kompetenc podpira naročnikovo opredelitev potreb delovnih mest za različne funkcije izvajanja javnih naročil ali za posameznike. Pomaga na strukturiran način, da se med 26 kompetencami na seznamu odločijo za tiste, ki so ustrezne in so ključne za določen profil dela, medtem ko tri stopnje strokovnosti pomagajo odločiti, na katero raven naj bo usmerjena vsaka kompetenca, pomembna za profil dela.

Profil delovnega mesta opredeli niz dejavnosti in nalog, povezanih s položajem ali vlogo v organizaciji. Profili delovnih mest so osnova za oblikovanje podrobnejše razlage delovnega mesta, in sicer opis delovnega mesta.

V okviru predstavljenega kompetenčnega modela profili delovnih mest pomenijo želeno raven znanja in veščin, ki jih za posameznika išče in pričakuje organizacija za določeno delovno mesto. Služijo:

- določitvi in strukturiranju različnih vlog, ki jih je treba odigrati na področju javnih naročil v organizaciji, skupaj z nalogami, ki jih je treba opravljati v okviru te vloge;
- določitvi ciljne ravni strokovne usposobljenosti za vsako usposobljenost, ki je pomembna za vsak profil dela in položaj v organizaciji;
- oceniti kompetence posameznika glede na ciljne ravni;
- prepoznati prednosti in slabosti glede na razpoložljive kompetence v organizaciji;
- opredeliti ukrepe za uskladitev kompetenc z zahtevanimi cilji za delovna mesta, na primer z usposabljanjem ali zaposlitvijo.

3.2 Profili delovnih mest

Cilj delovnih mest je pomagati strokovnjakom za javna naročila, da:

- dostopajo do orodja samoocenjevanja matrike kompetenc;
- se osredotočijo na zahtevane kompetence za ustrezen profil dela;
- določijo ciljno stopnjo usposobljenosti za podporo kariernemu napredovanju;
- prepoznajo potrebe po usposabljanju in zaposlovanju.

V nadaljevanju je opisanih šest delovnih mest ter povzetek kompetenc in ustreznih ciljnih ravni strokovnega znanja za vsak profil dela.

Oseba za podporo pri naročanju

"Svojo skupino osebja s področja javnega naročanja podpira pri postopkih za oddajo javnega naročila in pri nalogah v zvezi z javnim naročanjem, za katere je odgovorna skupina."

Naloga osebe za podporo pri naročanju je, da pomaga članom osebja v celotnem ciklu javnega naročanja, pri čemer zagotovi, da so vsi dokumenti v zvezi z oddajo javnega naročila skladni s postopkovnimi, tehničnimi in pravnimi zahtevami ter da so sestanki in drugi stiki dobro organizirani.

Da je to mogoče narediti, mora imeti dober pregled nad različnimi koraki v življenjskem ciklu javnega naročanja ter biti usposobljena za ustrezna potrebna orodja javnega naročanja in druga informacijska orodja.

Za učinkovito napredovanje postopka se mora opirati na dobro komunikacijo in sodelovanje, pa tudi na zelo dobro organizacijsko ozaveščenost.

Glavna velika dodana vrednost je pomoč skupini za javna naročila pri zagotavljanju skladnosti, zlasti pri pripravi razpisne dokumentacije.

	Kompetenca	Oseba za podporo pri naročanju
Delovno specifične kompetence	Argumentirano izražanje	1
	Organiziranost pri delu	2
	Temeljnost pri delu	3
Temeljne kompetence	Zavezanost strokovnosti	3
	Krepitev sodelovanja	3
	Proaktivno delovanje	3
	Osredotočenost na uporabnika	3
Horizontalne vsebine	Etika, skladnost in integriteta	2
	Upravljanje in vodenje skupine	1
	Organizacijska ozaveščenost	2
	Obvladovanje tveganj in notranji nadzor	1
	Načrtovanje	1
	Življenjski cikel	1
	Zakonodaja	1
	Elektronsko javno naročanje in druga informacijska orodja	1
	Trajnostno javno naročanje	1

	Javno naročanje inovativnih rešitev	1
	Poznavanje posamezne kategorije	1
	Upravljanje dobaviteljev	1
	Pogajanja	1
Priprava JN	Ocena potreb	1
	Analiza in vključevanje trga	1
	Strategija za javno naročanje	1
	Tehnične specifikacije	1
	Razpisna dokumentacija	1
	Ocenjevanje ponudb	1
Izvedba JN	Upravljanje pogodb	1
	Potrjevanje in plačilo	1
	Poročanje in ocenjevanje	1
	Reševanje sporov ali mediacija	1

Samostojni izvajalec javnih naročil manjših vrednosti

"Opravlja naročila manjših vrednosti v svoji organizaciji, kar pomeni, da mora biti samostojno sposoben naročati naročila manjših vrednosti in pri tem izvesti vse potrebne naloge."

Najpogostejša naloga samostojnega izvajalca javnih naročil manjših vrednosti je upravljanje vsega potrebnega pri javnih naročilih manjših vrednosti za majhnega naročnika. Njegova naloga je, da je splošni delavec, ki ve, kaj je treba storiti pred izvedbo posameznega naročila in izpeljati naročilo oziroma kje najti vrste specializiranega znanja, ki ga morda nima.

Če želi to narediti, mora dobro razumeti ustrezno državno zakonodajo za izvedbo naročil manjših vrednosti.

Prav tako mora biti sposoben obvladovati skladnost in odgovornosti za obvladovanje tveganja. Kot javni naročnik se njegovi notranji odjemalci in končni uporabniki zanašajo nanj, da prinese močno komercialno dobrino in skrbi za zunanje vidike, kot je upravljanje dobaviteljev.

Njegova glavna dodana vrednost je biti splošni delavec, ki zelo dobro razume posamezne korake izvedbe javnih naročil od ocene potreb in posvetovanja na trgu do priprave dokumentacije in oddaje naročila.

Njegova vloga zahteva tudi kritično razmišljanje o prilagodljivosti za neodvisno reševanje težav in organizacijsko ozaveščenost, da dobi podporo, ko jo potrebuje.

	Kompetenca	Samostojni izvajalec javnih naročil manjših vrednosti
Delovno specifične kompetence	Argumentirano izražanje	1
	Organiziranost pri delu	2
	Temeljnost pri delu	3
Temeljne kompetence	Zavezanost strokovnosti	3
	Krepitev sodelovanja	3
	Proaktivno delovanje	3
	Osredotočenost na uporabnika	3
Horizontalne vsebine	Etika, skladnost in integriteta	2
	Upravljanje in vodenje skupine	1
	Organizacijska ozaveščenost	2
	Obvladovanje tveganj in notranji nadzor	1
	Načrtovanje	2
	Življenjski cikel	1
	Zakonodaja	2
	Elektronsko javno naročanje in druga informacijska orodja	1
	Trajnostno javno naročanje	1
	Javno naročanje inovativnih rešitev	1
	Poznavanje posamezne kategorije	2
	Upravljanje dobaviteljev	2
	Pogajanja	1
Priprava JN	Ocena potreb	2
	Analiza in vključevanje trga	2
	Strategija za javno naročanje	2
	Tehnične specifikacije	1
	Razpisna dokumentacija	2
	Ocenjevanje ponudb	2
Izvedba JN	Upravljanje pogodb	2
	Potrjevanje in plačilo	2
	Poročanje in ocenjevanje	1
	Reševanje sporov / mediacija	1

Samostojni izvajalec javnih naročil večjih vrednosti

"To je oseba za nabavo v svoji organizaciji, kar pomeni, da mora biti sposobna narediti delček vsega."

Samostojni izvajalec javnih naročil večjih vrednosti mora upravljati vse potrebe javnih naročil za večjega naročnika. Njegova naloga je, da je specializirani delavec na področju javnih naročil, ki ve, kaj je treba storiti v vsaki fazi postopka oziroma kje najti tisto specializirano znanje, ki ga morda nima.

Če želi to narediti, mora dobro razumeti ustrezno državno zakonodajo in zakonodajo EU ter se dobro seznaniti z ustreznimi sistemi in orodji.

Prav tako mora biti sposoben obvladovati skladnost in odgovornosti za obvladovanje tveganja. Kot javni naročnik se njegovi notranji odjemalci in končni uporabniki zanašajo nanj, da prinese močno komercialno dobrino in skrbi za zunanje vidike, kot je upravljanje dobaviteljev.

Njegova glavna dodana vrednost je biti splošni delavec, ki ima vsaj osnovno razumevanje vseh korakov v življenjskem ciklu javnih naročil od ocene potreb in posvetovanja na trgu do priprave tehničnih specifikacij in vodenja ocenjevanja.

Zajeti mora tudi fazo postopka oddaje naročila, vključno z upravljanjem pogodb ter certificiranjem in plačilom.

Njegova vloga zahteva kritično razmišljanje o prilagodljivosti za neodvisno reševanje težav in organizacijsko ozaveščenost, da dobi podporo, ko jo potrebuje.

	Kompetenca	Samostojni izvajalec javnih naročil večjih vrednosti
Delovno specifične kompetence	Argumentirano izražanje	1
	Organiziranost pri delu	2
	Temeljnost pri delu	3
Temeljne kompetence	Zavezanost strokovnosti	3
	Krepitev sodelovanja	3
	Proaktivno delovanje	3
	Osredotočenost na uporabnika	3
Horizontalne vsebine	Etika, skladnost in integriteta	2
	Upravljanje in vodenje skupine	2
	Organizacijska ozaveščenost	2
	Obvladovanje tveganj in notranji nadzor	2
	Načrtovanje	2
	Življenjski cikel	2
	Zakonodaja	3
	Elektronsko javno naročanje in druga informacijska orodja	2
	Trajnostno javno naročanje	2

	Javno naročanje inovativnih rešitev	1
	Poznavanje posamezne kategorije	2
	Upravljanje dobaviteljev	2
	Pogajanja	2
Priprava JN	Ocena potreb	2
	Analiza in vključevanje trga	2
	Strategija za javno naročanje	3
	Tehnične specifikacije	2
	Razpisna dokumentacija	3
	Ocenjevanje ponudb	3
Izvedba JN	Upravljanje pogodb	2
	Potrjevanje in plačilo	2
	Poročanje in ocenjevanje	2
	Reševanje sporov / mediacija	2

Področni strokovnjak oziroma tehnično osebje

"Njegova naloga je, da ponudi vrsto naprednega znanja o določeni kategoriji blaga, storitev ali gradenj, ki lahko izhaja samo iz specializacije in izkušenj."

Naloga področnega strokovnjaka oziroma tehničnega osebja je biti strokovnjak za določeno vrsto trga in pogodb. Svojim notranjim ali zunanjim strankam pomaga povečati vrednost za denar in zadovoljstvo končnih uporabnikov s svojim naprednim znanjem o dobaviteljih in ponudbi.

Glavna dodana vrednost je v njegovem posebnem znanju po posameznih kategorijah. V tej kategoriji je še posebej spreten pri izvajanju analize trga in sodelovanja ter pri pripravi tehničnih specifikacij.

Zaradi tega znanja je edinstveno učinkovit pri ocenjevanju potreb in tudi tega, kako se posebnosti njegovega področja medsebojno povezujejo s koraki življenjskega cikla javnih naročil.

Zanaša se na svoje tržne izkušnje in tako spreminja svoje znanje v boljše rezultate za končne uporabnike in javnost.

Sposoben je izkoristiti svoj vpogled za doseganje bolj trajnostnih in inovativnih javnih naročil.

	Kompetenca	Področni strokovnjak / tehnično osebje
Delovno specifične kompetence	Argumentirano izražanje	1
	Organiziranost pri delu	2

	Temeljnost pri delu	3
Temeljne kompetence	Zavezanost strokovnosti	3
	Krepitev sodelovanja	3
	Proaktivno delovanje	3
	Osredotočenost na uporabnika	3
Horizontalne vsebine	Etika, skladnost in integriteta	2
	Upravljanje in vodenje skupine	1
	Organizacijska ozaveščenost	2
	Obvladovanje tveganj in notranji nadzor	1
	Načrtovanje	2
	Življenjski cikel	2
	Zakonodaja	2
	Elektronsko javno naročanje in druga informacijska orodja	2
	Trajnostno javno naročanje	2
	Javno naročanje inovativnih rešitev	2
	Poznavanje posamezne kategorije	3
	Upravljanje dobaviteljev	2
	Pogajanja	2
	Priprava JN	Ocena potreb
Analiza in vključevanje trga		3
Strategija za javno naročanje		2
Tehnične specifikacije		3
Razpisna dokumentacija		2
Ocenjevanje ponudb		2
Izvedba JN	Upravljanje pogodb	2
	Potrjevanje in plačilo	1
	Poročanje in ocenjevanje	2
	Reševanje sporov / mediacija	2

Skrbnik pogodbe

"To je oseba, ki ukrepa po podpisu pogodbe, da zagotovi, da bo dobavljeno, kot je predvideno, in pa da bo vsak korak (tudi morebitni napačni korak) dobave pravilno dokumentiran."

Naloga skrbnika pogodb je nadzirati delovanje in izvajanje pogodb. Deluje kot glavna kontaktna točka za dobavitelje v zvezi s pogodbenimi zadevami in poroča svojemu vodstvu. To vključuje izvajanje finančnega in operativnega nadzora ter skladnost z vsemi zahtevami poročanja.

Če želi to narediti, mora dobro razumeti ustrezno državno zakonodajo in zakonodajo EU, zlasti pogodbeno pravo.

Organizacijo mora zastopati tudi v zvezi z upravljanjem dobaviteljev in morebitnimi pogajanjmi ali rešitvijo konfliktov, ki so morda potrebni.

Glavna dodana vrednost je v fazi izvajanja javnega naročila, v kateri prevzame vodilno vlogo pri upravljanju pogodb, potrjevanju in plačilu ter poročanju in ocenjevanju.

	Kompetenca	Skrbnik pogodbe
Delovno specifične kompetence	Argumentirano izražanje	1
	Organiziranost pri delu	2
	Temeljnost pri delu	3
Temeljne kompetence	Zavezanost strokovnosti	3
	Krepitev sodelovanja	3
	Proaktivno delovanje	3
	Osredotočenost na uporabnika	3
Horizontalne vsebine	Etika, skladnost in integriteta	2
	Upravljanje in vodenje skupine	2
	Organizacijska ozaveščenost	2
	Obvladovanje tveganj in notranji nadzor	2
	Načrtovanje	2
	Življenjski cikel	2
	Zakonodaja	2
	Elektronsko javno naročanje in druga informacijska orodja	2
	Trajnostno javno naročanje	2
	Javno naročanje inovativnih rešitev	2
	Poznavanje posamezne kategorije	2
	Upravljanje dobaviteljev	2
	Pogajanja	2
Priprava JN	Ocena potreb	
	Analiza in vključevanje trga	
	Strategija za javno naročanje	
	Tehnične specifikacije	
	Razpisna dokumentacija	
	Ocenjevanje ponudb	
Izvedba JN	Upravljanje pogodb	3
	Potrjevanje in plačilo	3
	Poročanje in ocenjevanje	3
	Reševanje sporov / mediacija	3

Vodja oddelka

"Poskrbi, da se cilji politik njegove organizacije preoblikujejo v konkretne ukrepe, in podpira svoje ekipe, da dosežejo najboljše rezultate za svoje stranke in javnost."

Naloga vodje oddelka je, da nadzira strokovnjake za javna naročila v svoji organizaciji, da dosežejo svoje cilje. Kot vodstveni položaj ta vloga zahteva manj specializacije v javnih naročilih in več strokovnih kompetenc.

Da bi se to doseglo, mora dobro razumeti ustrezno državno zakonodajo in zakonodajo EU ter jo znati prevesti v prilagojeno strategijo javnih naročil.

Odgovoren je za skladnost, pa tudi za notranji nadzor in obvladovanje tveganj.

Vodja oddelka je odgovoren za načrtovanje in skrbi, da se vsakodnevno izvajajo organizacijske in državne politike. To pomeni upoštevanje trajnostnih in inovativnih ciljev politike v postopku javnih naročil, kjer je to primerno.

Pogosto ga kličejo, da zastopa svojo organizacijo, zato potrebuje odlične komunikacijske in pogajalske spretnosti.

Kot vodja je odgovoren za proračun oddelka, zato mora v službo pripeljati močno komercialno dobrino in vodenje projektov, da doseže višjo vrednost za denar.

Glavna dodana vrednost je vodilna. To zahteva izjemne veščine upravljanja in vodenja odnosov z zainteresiranimi stranmi ter zelo močno organizacijsko zavedanje.

Zanesti se mora na svoje analitično in kritično razmišljanje ter spodbuditi spremembe prek prilagodljivosti.

V organizaciji je odgovoren za vse poročanje in ocenjevanje ter odobritev potrjevanja in plačila.

	Kompetenca	Vodja oddelka
Delovno specifične kompetence	Argumentirano izražanje	1
	Organiziranost pri delu	2
	Temeljnost pri delu	3
Temeljne kompetence	Zavezanost strokovnosti	3
	Krepitev sodelovanja	3
	Proaktivno delovanje	3
	Osredotočenost na uporabnika	3
Horizont alne vsebine	Etika, skladnost in integriteta	3
	Upravljanje in vodenje skupine	3
	Organizacijska ozaveščenost	3

	Obvladovanje tveganj in notranji nadzor	3
	Načrtovanje	3
	Življenjski cikel	3
	Zakonodaja	3
	Elektronsko javno naročanje in druga informacijska orodja	2
	Trajnostno javno naročanje	2
	Javno naročanje inovativnih rešitev	2
	Poznavanje posamezne kategorije	2
	Upravljanje dobaviteljev	2
	Pogajanja	3
Priprava JN	Ocena potreb	3
	Analiza in vključevanje trga	2
	Strategija za javno naročanje	3
	Tehnične specifikacije	2
	Razpisna dokumentacija	2
	Ocenjevanje ponudb	2
Izvedba JN	Upravljanje pogodb	2
	Potrjevanje in plačilo	2
	Poročanje in ocenjevanje	2
	Reševanje sporov / mediacija	2

4 PRESOJA KOMPETENC

Kompetence zaposlenih naj bi presojal nadrejeni ali nadrejena. Na področju javnega naročanja pa je primerno, da lahko lastne kompetence presojajo tudi zaposleni in na ta način pridobijo koristne informacije o tem, ali bi morali na posameznem področju kompetenc pridobiti dodatna znanja oziroma veščine. Vsekakor pa je mnenje nadrejenega za zaposlenega zelo pomembno – ne nazadnje gre za osebo, ki ima pomemben vpliv na njegove rezultate, počutje, odnose s sodelavci, napredovanje, nagrajevanje in karierni razvoj. Mnenje vodje o zaposlenem pogosto ostaja neizrečeno. Takrat lahko zaposleni le ugiba, zakaj se je ta glede določene pomembne zadeve (denimo glede napredovanja) odločil, kot se je.

Kompetenčni modeli se na splošno razumejo kot orodja za človeške vire, ki opredeljujejo nabor znanj in veščin, ki jih morajo imeti posamezniki, da lahko uspešno ter učinkovito opravljajo svoje delo in naloge. Modeli kompetenc, ki se uporabljajo za javna naročila, pomenijo prizadevanje za različne cilje. Posamezniki lahko pomagajo pri samooceni sposobnosti, prepoznajo ustrezne vrzeli in potrebe pri usposabljanju, oblikujejo in načrtujejo poklicno pot in osebni razvoj ter izboljšajo uspešnost. Na organizacijski ravni se lahko kompetenčni modeli uporabijo za izboljšanje organizacijske in kadrovske uspešnosti ter za zagotavljanje zelo sposobne funkcije javnih naročil.

Presojanje kompetenc prinaša v takšen intuitivni odnos večjo preglednost. V kompetenčnem modelu so namreč že opredeljene kompetence, ki so najbolj pomembne za uspešno delo na področju javnega naročanja pri naročniku, vodja pa poda samo svoj pogled nanje za vsakega od svojih zaposlenih. Pri tem mu je v pomoč vprašalnik za presojo kompetenc. Vedenja, ki so bila predstavljena v poglavju o kompetenčnem modelu, so v vprašalniku zapisana v obliki, ki omogoča preprosto presojo. Gre za zaželena vedenja, znanja in veščine na delovnem mestu, ki jih je mogoče neposredno opazovati. Na ravni posamezne organizacije se presodi, koliko oziroma na kakšni ravni mora posameznik izpolnjevati navedene zahteve, na način, kot je opredeljeno v poglavju 3.

Tako je poleg vedenjskih trditev lestvica najpomembnejši del vprašalnika. Ta je za vodstvo organizacije merilo, po katerem primerja dejansko opaženo vedenje zaposlenega z idealnim, kot je zapisano v vprašalniku.

4.1 Izzivi pri presoji temeljnih in delovno specifičnih kompetenc

Izzivi, na katere lahko naletijo predvsem kadrovniki, tudi na področju delovnih mest, vezanih na izvajanje javnih naročil, predvsem temeljnih in delovno specifičnih kompetenc, in spopadi v spoprijemanju z njimi so natančno opisani v priročniku za presojanje in razvoj kompetenc, ki je objavljen na spletni strani ministrstva za javno upravo (<https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/SUKV/VKM/Prirocnik-za-uporabo-kompetencnega-modela-ter-presojanje-in-razvoj-kompetenc-za-vodje.pdf>).

4.2 Metode in postopek za presojo kompetenc, značilnih za izvedbo posamezne faze javnega naročila

Za presojo kompetenc, značilnih za izvedbo posamezne faze javnega naročila posameznega zaposlenega glede na delovno mesto oziroma profil delovnega mesta, kot je opisano v poglavju 3.2, posameznik uporabi orodje za samoocenjevanje.

Orodje za samoocenjevanje od strokovnjakov za javna naročila zahteva, da razmislijo o tem, kako ocenjujejo svoje znanje in pomembnost dejavnosti, ki so temeljne pri njihovi vlogi in profilu dela v organizaciji. Orodje za samoocenjevanje lahko izvajajo tako organizacije kot posamezniki, in sicer toliko časa, kot je potrebno.

Spodaj je predstavljen povzetek korakov za dokončanje postopka samoocenjevanja:

1. korak – opredelitev profilov delovnih mest

Organizacija (ali posameznik) lahko najprej z uporabo matrike kompetenc opredeli želeno raven znanja in spretnosti, ki se pričakuje od strokovnjakov na področju javnega naročanja, tako da določi ciljne ravni usposobljenosti za vse profile delovnih mest v organizaciji. To se izvede z določitvijo ravni usposobljenosti (osnovna – napredna – strokovnjak), ki bi jo moral imeti posameznik ali vsi posamezniki, ki opravljajo določeno vlogo ali so na delovnem mestu določenega profila. Organizacije lahko v ta namen uporabijo ali prilagodijo predloge profilov delovnih mest, kot so opisani v predlogi v poglavju 3.2, ali ustvarijo nove.

Profili delovnih mest so vedno specifični za posamezno organizacijo in se lahko sčasoma spremenijo zaradi razvoja nalog v zvezi z javnim naročanjem in posameznikov, ki so na voljo za opravljanje navedenih nalog. Profili delovnih mest, opisani v oddelku 3.2, pomenijo profile delovnih mest, ki obstajajo v prostoru javnih naročil v Sloveniji, pripadajoče ustrezne ciljne ravni strokovnega znanja za vsak profil dela pa v prvi vrsti podajajo primere kot ponazoritev skupnih

profilov; primerno pa je, da jih organizacija spreminja v manjši meri glede na lastne potrebe. Če je to potrebno, lahko vsaka organizacija določi svoj (lastni) nabor delovnih mest z ustreznimi kompetencami in ciljnimi stopnjami strokovnega znanja.

Profili delovnih mest so vedno značilni za vsako organizacijo in se lahko sčasoma spreminjajo z razvojem javnih naročil in posamezniki, ki so na voljo za opravljanje teh nalog.

2. korak – izvedba individualne samoocene

Nato bi morali strokovnjaki na področju javnega naročanja posamično izpolniti vprašalnik za samoocenjevanje, ki se začne z osnovnimi informacijami, kot so leta poklicnih izkušenj, izkušnje z usposabljanj in podobno, nato pa so posamezniki pozvani, da odgovorijo na sklop vprašanj, namenjenih oceni njihovega znanja in spretnosti na področju javnega naročanja.

3. korak – zbiranje in analiza rezultatov

Ko je samoocenjevanje zaključeno, posamezniki prejmejo svoje rezultate posameznih ocen, ki kažejo ocene pri vseh kompetencah, pričakovane ciljne stopnje strokovnosti, ki ustrezajo njihovem profilu delovnega mesta, ter prepoznane vrzeli v znanju in spretnostih.

Nato mora organizacija sestaviti in analizirati rezultate posameznih samoocenitev, da bi ugotovila morebitne vrzeli v kompetencah na ravni posameznika, profila in organizacije.

Rezultati na ravni posameznika

Na podlagi posameznih odgovorov, ki jih posameznik poda v samooceničnem vprašalniku v povezavi s ciljno ravni strokovne usposobljenosti, ki ustreza profilom delovnih mest, je mogoče dobiti posamezne ocene za vse kompetence. Posamezniki lahko z uporabo teh ocen ugotovijo vrzeli v svoji usposobljenosti, prednosti in pomanjkljivosti v nekaterih kompetencah.

Rezultati na ravni organizacije

Organizacije lahko zberejo in združijo posamezne rezultate ter pridobijo oceno na ravni organizacije, ki kaže na vrzeli v kompetenci na ravni profila delovnega mesta in organizacije.

Združevanje rezultatov za vse posameznike, ki imajo enak profil delovnega mesta, znotraj oddelka ali skupine ali za celotno organizacijo, lahko privede do:

- izračuna povprečne uspešnosti za vsako kompetenco, ki omogoča ugotovitev zrelosti in kompetence organizacije kot celote;
- opredelitev najvišjih ali najnižjih ocen posameznikov, s čimer je mogoče odkriti posamezen talent ali pomanjkljivosti.

4. korak – odprava vrzeli

Na podlagi vrzeli v kompetencah, ugotovljenih na ravni posameznika, profila in organizacije, lahko organizacija s pomočjo komponent kompetenčnega modela in posebej s splošnim učnim načrtom usposabljanja odloči, kako se jih najbolje lotiti, tudi s pomočjo: učenja in razvoja (usposabljanje, e-učenje, ukrepi za krepitev zmogljivosti itn.), zaposlovanja ali spremembe v politiki ali strategiji organizacije.

Na organizacijski ravni se vrzeli lahko odpravijo na več načinov, kot so:

- zagotavljanje usposabljanja za nabavno osebje z internim ali zunanjim usposabljanjem,
- zaposlovanje novega osebja za javna naročila,
- najem zunanjega strokovnega znanja,
- sodelovanje z drugimi naročniki z izmenjavo dobrih praks ali skupnimi naročili,
- prenos na osrednji nabavni organ.

Organizacija lahko tudi na podlagi pregleda že vzpostavljenih kompetenc načrtuje strateški razvoj organizacije kot celote v skladu s svojimi prihodnjimi strateškimi prednostnimi nalogami. Na primer, če želi organizacija razviti trajnostna ali inovativna javna naročila ali če želi uvesti najmodnejše postopke e-javnih naročil, lahko usmeri svojo strategijo usposabljanja in zaposlovanja na način, da pridobi pravo kombinacijo kompetenc.

4.3 Vprašanja po posameznih kompetencah, značilnih za izvedbo posamezne faze javnega naročila

Posamezni samoocenitveni vprašalnik je razdeljen na tri glavne oddelke:

Splošna vprašanja zagotavljajo pregled nad ozadjem posameznika na področju javnega naročanja. Ta vprašanja se ne ocenjujejo, zato se ne upoštevajo v rezultatih samoocene posameznika. So informacije v zvezi z ozadjem, ki dopolnjujejo samooceno posameznika.

Vprašanja o znanju (Z) zajemajo znanje posameznika na področju javnega naročanja glede na pričakovano znanje (ciljno raven usposobljenosti), določeno za posameznikov profil delovnega mesta.

Vprašanja o spretnostih (S) zajemajo vrsto spretnosti posameznika glede na pričakovane spretnosti (ciljne ravni usposobljenosti), ki jih določa posameznikov profil delovnega mesta.

Za vsako kompetenco, značilno za izvedbo posamezne faze javnega naročila, je navedeno vsaj eno vprašanje o znanju in o spretnostih. Vprašanja so lahko predstavljena v vrstnem redu, ki se

ravna po okviru kompetenc, ali pa tako, da so vprašanja o znanju ločena od vprašanj o spretnostih.

Razen splošnih vprašanj se odgovori na vprašanja o znanju in spretnostih ocenjujejo od 0 do 3.

Celoten seznam vprašanj je priložen spodaj:

Osnovna vprašanja

Kakšen je vaš položaj v vaši organizaciji?
Katere so vaše zdajšnje naloge in odgovornosti, povezane z javnim naročanjem?
Ali te naloge in odgovornosti opravljate za polni ali krajši delovni čas?
Koliko let ste že na tem položaju?
Koliko let izkušenj imate skupno z delom na področju javnega naročanja?
Kakšnih vrst in ravni usposabljanja v zvezi z javnim naročanjem ste se udeležili?

Vprašanja o znanju (Z) in vprašanja o spretnostih (S) po posameznih kompetencah, značilnih za izvedbo posamezne faze javnega naročila

Horizontalne vsebine	Etika, skladnost in integriteta	Z: Kako dobro ste seznanjeni s postopkovnimi pravili in načeli, pa tudi orodji, kodeksi in smernicami, ki pomagajo zagotoviti skladnost z njimi?
		S: Koliko ste sposobni zagotoviti skladnost z veljavnimi pravili, načeli in etičnimi standardi na področju javnega naročanja?
	Upravljanje in vodenje skupine	Z: Kako dobro ste seznanjeni s ključnimi koncepti in metodami upravljanja skupine?
		S: Koliko ste sposobni metode in tehnike upravljanja in vodenja prilagoditi skupini in okoliščinam ter tako vzpostaviti spodbudno okolje za doseganje skupnih ciljev?
	Organizacijska ozaveščenost	Z: Kako dobro ste seznanjeni z upravnimi strukturami, postopki in procesi, notranjo kulturo ter pravnim okvirom in okvirom politike organizacije?
		S: Koliko ste sposobni razumeti funkcijo javnega naročanja ter strukturo in kulturo organizacije?
	Obvladovanje tveganj in notranji nadzor	Z: Kako dobro ste seznanjeni z revizijskimi in nadzornimi funkcijami
		S: Koliko ste sposobni izvesti različne funkcije pregleda, nadzora, revizije in ocenjevanja, ki se uporabljajo na področju javnega naročanja?

		Z: Kako dobro ste seznanjeni z orodji in tehnikami za upravljanje revizijskega tveganja?
		S: Koliko ste sposobni natančno spremljati tveganja ter uporabiti blažilne ukrepe in proaktivne pristope za zaščito interesov organizacije?
Načrtovanje		Z: Kako dobro ste seznanjeni z načrtovanjem javnega naročanja v svoji organizaciji ter prednostnimi nalogami njene politike in proračunom?
		S: Koliko ste sposobni oblikovati načrt javnega naročanja glede na razpoložljiva proračunska sredstva?
Življenjski cikel		Z: Kako dobro poznate različna obdobja življenjskega cikla javnega naročanja od faze pred objavo do faze po oddaji naročila?
		S: Koliko ste sposobni slediti različnim obdobjem življenjskega cikla javnega naročanja?
Zakonodaja		Z: Kako dobro ste seznanjeni z zakonodajo na področju javnega naročanja in drugimi ustreznimi pravnimi področji?
		S: Koliko ste sposobni uporabljati posebne vidike zakonodaje na področju javnega naročanja, pa tudi drugih pravnih okvirov, ki vplivajo na javno naročanje?
elektronsko javno naročanje in druga informacijska orodja		Z: Kako dobro ste seznanjeni z elektronskim javnim naročanjem ter drugimi informacijskimi sistemi in orodji?
		S: Koliko ste sposobni uporabljati elektronsko javno naročanje ter druge informacijske sisteme in orodja?
Trajnostno javno naročanje		Z: Kako dobro ste seznanjeni z ustreznimi trajnostnimi politikami in s tem, kako jih spodbujati?
		S: Koliko ste sposobni okoljske in trajnostne cilje, ki jih je določila organizacija in so določeni v državnih politikah, vključiti v postopek za oddajo javnega naročila?
Javno naročanje inovativnih rešitev		Z: Kako dobro ste seznanjeni z ustreznimi inovacijskimi politikami in s tem, kako jih spodbujati?
		S: Koliko ste sposobni cilje glede inovativnosti, ki jih je določila organizacija in so določeni v državnih politikah, vključiti v postopek za oddajo javnega naročila?
Poznavanje posamezne kategorije		Z: Kako dobro ste seznanjeni z značilnostmi in posebnostmi vsake posamezne ali več kategorij blaga, storitev ali gradenj?
		S: Koliko ste sposobni čim bolj izkoristiti eno ali več kategorij blaga, storitev ali gradenj?

	Upravljanje dobaviteljev	Z: Kako dobro ste seznanjeni s strategijami in postopki upravljanja dobaviteljev?
		S: Koliko ste sposobni razvijati, upravljati in vzdrževati odnose z dobavitelji ob spoštovanju načel javnega naročanja?
	Pogajanja	Z: Kako dobro ste seznanjeni s postopki pogajanja, pomembnimi na področju javnega naročanja?
		S: Koliko ste sposobni uporabljati pogajalske strategije v fazah javnega naročanja in med upravljanjem pogodb v skladu z načeli javnega naročanja in etičnimi standardi?
Priprava JN	Ocena potreb	Z: Kako dobro ste seznanjeni z orodji in tehnikami za opredelitev potreb?
		S: Koliko ste sposobni uporabljati tehnike in orodja za oceno potreb za določitev potreb organizacije in končnih uporabnikov v zvezi s predmetom postopka oddaje javnega naročila?
	Analiza in vključevanje trga	Z: Kako dobro ste seznanjeni z orodji za analizo trga in ustreznimi tehnikami za vključevanje trga?
		S: Koliko ste sposobni uporabljati tehnike za analizo in vključevanje trga za razumevanje značilnosti in gibanj na dobavnem trgu?
	Strategija za javno naročanje	Z: Koliko ste seznanjeni z različnimi strategijami za javno naročanje, kot so vrste postopkov, uporaba sklopov in vrste pogodb?
		S: Koliko ste sposobni med vrstami razpoložljivih strategij za javno naročanje določiti tisto, ki najbolj ustreza zadevnemu javnemu naročilu, ter hkrati izpolniti cilje organizacije?
	Tehnične specifikacije	Z: Kako dobro ste seznanjeni z zahtevami glede priprave tehničnih specifikacij?
		S: Koliko ste sposobni pripraviti tehnične specifikacije, ki morebitnim ponudnikom omogočajo, da predložijo realistične ponudbe, ki obravnavajo temeljno potrebo organizacije?
	Razpisna dokumentacija	Z: Kako dobro ste seznanjeni z zahtevami glede priprave razpisne dokumentacije?
		S: Koliko ste sposobni pripraviti razpisno dokumentacijo z vključitvijo ustreznih razlogov za izključitev, pogojev za sodelovanje in meril za oddajo javnega naročila?
	Ocenjevanje ponudb	Z: Kako dobro ste seznanjeni s postopkom ocenjevanja?
		S: Koliko ste sposobni objektivno in pregledno oceniti ponudbe glede na predhodno opredeljene zahteve?

Izvedba JN	Upravljanje pogodb	Z: Kako dobro ste seznanjeni z načeli upravljanja pogodb?
		S: Koliko ste sposobni nadzirati izvajanje pogodbe ob hkratnem zagotavljanju tehnične skladnosti zagotovljenega blaga, gradnje ali storitve?
	Potrjevanje in plačilo	Z: Kako dobro ste seznanjeni s postopkom potrjevanja in plačila?
		S: Koliko ste sposobni uporabljati načela preverjanja in okvir finančnega nadzora za preverjanje pravne skladnosti pogodbe o javnem naročilu pred izvedbo plačila?
	Poročanje in ocenjevanje	Z: Kako dobro ste seznanjeni z orodji in tehnikami za spremljanje pogodb?
		S: Koliko ste sposobni oceniti postopek, izide in rezultate javnega naročanja, da bi pridobili izkušnje glede tega, kako izboljšati izvedbo prihodnjih javnih naročil?
	Reševanje sporov ali mediacija	Z: Kako dobro ste seznanjeni s postopki reševanja sporov in mediacije ter delovanjem sistema revizije?
		S: Koliko ste sposobni preprečiti in rešiti spore ter obravnavati pritožbe v okviru državnega sistema revizije?

4.4 Analiza rezultatov samoocenitvenega vprašalnika

Ob uporabi samoocenitvenega vprašalnika na spletni strani MJU lahko organizacija rezultate pridobi v naslednjih oblikah.

Rezultati na ravni posameznika

Rezultati posameznih ocenjevanj so prikazani v obliki polarnih grafikonov, na katerih so ocene za kompetence na področju javnega naročanja in strokovne kompetence. Na grafikonu sta za vsako kompetenco prikazani **ciljna raven usposobljenosti**, določena za posamezni profil delovnega mesta, in **dejanska ocena**, ki jo posameznik doseže pri navedeni kompetenci.

Posameznik zato lahko hitro ugotovi, na katerih področjih njegova zdajšnja raven usposobljenosti izpolnjuje cilj, ga presega ali ne dosega ciljne ravni za njegov profil delovnega mesta. Posameznik lahko ugotovljene vrzeli uporabi za podporo poklicnemu in strokovnemu razvoju, na primer z udeležbo v ciljno usmerjenih učnih in razvojnih dejavnostih. V organizaciji lahko posameznik s svojimi rezultati pri vodstvu utemelji potrebo po udeležbi na nekaterih

usposabljanjih, da bi okrepil svoje kompetence ter razvil nova znanja in spretnosti, ki bodo koristili tudi organizaciji.

Rezultati na ravni delovnega profila

Rezultati ocenjevanja posameznega delovnega profila se lahko pridobijo z združitvijo rezultatov ocene vseh posameznikov z enakim profilom delovnega mesta.

Za vsak delovni profil je mogoče izračunati naslednje rezultate:

- **ciljna ocena:** ciljna raven, določena za kompetenco za določen profil delovnega mesta;
- **povprečna ocena:** povprečje vseh rezultatov ocen posameznikov za enak profil;

Povprečna ocena pomaga prepoznati vzorce prednosti in pomanjkljivosti vseh članov skupine z določenim profilom v organizaciji. Organizaciji torej omogoča, da ugotovi, ali obstajajo kompetence, v katerih strokovnjaki s posebno vlogo na splošno presegajo ciljno raven usposobljenosti ali je ne dosežajo. Te informacije so zlasti dragocene na strateški ravni, saj vodstvu sporočajo, kje je organizacija še posebno močna ali kje je treba vlagati v dolgoročnejšo krepitev zmogljivosti.

- **najvišja ocena:** najvišja ocena, ki jo pridobi posameznik z enakim profilom;

Najvišja ocena organizacijam omogoča, da odgovorijo na vprašanje: ali kateri od članov skupine z določenim profilom dosega najvišjo raven usposobljenosti, za katero organizacija določi, da jo potrebuje v posamezni kompetenci? V nasprotju z vrzeljo pri povprečni oceni bo morda zaradi ugotovitve, da nobena oseba v navedeni vlogi v organizaciji ne dosega najvišje ciljne ravni usposobljenosti, potrebno takojšnje ukrepanje za odpravo vrzeli. To je zlasti pomembno za specializirane profile delovnih mest, kot je pravni strokovnjak ali skrbnik pogodb, za katere se pričakuje, da bodo prinesli določeno znanje ali spretnosti, ki jih drugje v organizaciji ni.

Rezultati na ravni organizacije

Rezultate na ravni organizacije je mogoče izračunati z združitvijo vseh posameznih rezultatov ocene posameznikov. Rezultate je mogoče na primer prikazati na štirih polarnih grafikonih: dveh za kompetence, povezane z javnim naročanjem, in dveh za strokovne kompetence.

Pri tem grafikonu za vsako kompetenco prikazujejo:

- **najvišjo ciljno raven:** najvišjo ciljno raven za vse profile delovnih mest skupaj;
- **najvišjo oceno:** najvišjo doseženo oceno;

Najvišja ocena organizacijam omogoča, da odgovorijo na vprašanje: ali kdo v organizaciji dosega najvišjo raven usposobljenosti, za katero organizacija določi, da jo potrebuje v posamezni kompetenci? V nasprotju z vrzeljo pri povprečni oceni bo morda zaradi ugotovitve, da nobena

oseba v organizaciji ne dosega najvišje ciljne ravni usposobljenosti, potrebno takojšnje ukrepanje za odpravo vrzeli.

- **povprečni cilj:** povprečje vseh ciljnih ravni usposobljenosti;
- **povprečna ocena:** povprečje rezultatov za vse profile;

Povprečna ocena pomaga ugotoviti vzorce prednosti in pomanjkljivosti v organizaciji. Organizaciji torej omogoča, da ugotovi, ali obstajajo kompetence, v katerih več posameznikov presega ciljno raven usposobljenosti ali je ne dosega. Te informacije so zlasti dragocene na strateški ravni, saj vodstvu sporočajo, kje je organizacija še posebno močna ali kje je treba vlagati v dolgoročnejšo krepitev zmogljivosti.

5 AKTIVNOSTI ZA RAZVOJ KOMPETENC

Aktivnosti za razvoj vsake od temeljnih kompetenc (stran 89–95) in delovno specifičnih kompetenc (stran 101–124), predlogi usposabljanj in izobraževanj ter priporočena literatura za osebno izpopolnjevanje so natančno opisani v priročniku za presojanje in razvoj kompetenc, ki je objavljen na spletni strani MJU (<https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/SUKV/VKM/Prirocnik-za-uporabo-kompetencnega-modela-ter-presojanje-in-razvoj-kompetenc-za-vodje.pdf>).

Pri tem so v okviru Upravne akademije (<https://ua.gov.si/aktivnosti/?Tag=459>) zagotovljena usmerjena usposabljanja za razvoj temeljnih in delovno specifičnih kompetenc, primeroma v modulih Vodenje v upravi – Uporaba kompetenčnega modela pri razvoju kadrov; Osebna organiziranost – Kako obvladati čas in organizirati lastno delo; ter Komunikacija – Dobra komunikacija s sodelavci in strankami, Osebne spretnosti v timskih odnosih, Obvladovanje težavnih situacij in ljudi.

Metode in postopek za presojo kompetenc, značilnih za izvedbo posamezne faze javnega naročila, so opisane v poglavju 4.2 tega priročnika. Pri tem naročniki v zvezi z aktivnostmi za razvoj kompetenc upoštevajo tudi, da se lahko doseg najvišjih ravni kompetenc tako na ravni posameznika kot na ravni organizacije zagotovi na različne načine. Če je mogoče, se vrzel na posameznem delovnem področju lahko odpravi z usmerjenim izobraževanjem posameznika oziroma več posameznikov. Pri tem lahko usposabljanje pomeni primerno orodje predvsem takrat, ko ima neka ekipa strokovnjakov na področju javnega naročanja že veliko izkušenj in so vrzeli majhne oziroma omejene.

Če izboljšanja zmogljivosti posameznikov, ki delujejo na področju javnega naročanja na ravni organizacije, ni mogoče odpraviti z (dodatnim) usmerjenim izobraževanjem, pa se lahko vodje organizacije odločijo za (dodatno) zaposlovanje za zapolnitev oziroma odpravo vrzeli na posameznem oziroma posameznih delovnih področjih, značilnih za področje javnega naročanja. Pri tem je zaposlovanje lahko prednostni pristop k odpravi vrzeli, kadar so ugotovljene vrzeli večje. Tudi ob potrebi po dodatnem zaposlovanju je predstavljeni kompetenčni model lahko pomemben pripomoček za pripravo razpisa oziroma ocenjevanje primernosti posameznega kandidata. Z uporabo rezultatov samoocenitvenih vprašalnikov namreč organizacija lahko ugotovi vrzeli ter na podlagi tega pripravi zahteve razpisa in opravi ustrezno analizo primernosti posameznega kandidata.