

Základní rámec pro vzdělávání osob odpovědných za nákupy ve veřejné správě



Úvod

a návod na práci s textem

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

držíte v ruce seznam komponent profesionalizace veřejného zadávání v České republice. Tento materiál je připraven s cílem poskytnout užitečný základ pro vzdělávání profesionálů v této oblasti a slouží jako osnova pro rozvoj kompetencí v oblasti veřejného zadávání. Jeho hlavním účelem je poskytnout výčet toho, co by mělo být obsaženo ve vzdělávání profesionálního týmu pověřeného úkolem veřejného zadávání.

Komponenty profesionalizace jsou systematicky uspořádány s ohledem na potřeby týmu, který se zabývá veřejnými zakázkami. Chápeme, že úspěšné provádění veřejných zakázek vyžaduje spolupráci a koordinaci mezi různými členy týmu s různými odbornými znalostmi a dovednostmi. Zároveň věřím, že i jednotlivci mohou v rámci své praxe získat hlubší porozumění a zvládnout některé komponenty sami.

Souhrn je strukturován do jednotlivých komponent, které pokrývají široké spektrum témat souvisejících s veřejnými zakázkami. Každá komponenta obsahuje popis a seznam klíčových kompetencí, které by měly být osvojeny členy týmu zadavatele. Tento souhrn může sloužit jako kontrolní nástroj pro zajištění, že tým disponuje dostatečnými znalostmi a dovednostmi pro profesionální provádění veřejných zakázek.

Vedoucí profesionál ve veřejných zakázkách hraje klíčovou roli v řízení a koordinaci týmu. Jejich schopnost vést, komunikovat a řešit problémy je neocenitelná pro úspěch celého projektu. Proto se věnujeme i kompetencím, které jsou nezbytné pro vedoucího profesionála ve veřejných zakázkách.

Jako hlavní autor jsem při přípravě tohoto materiálu vycházel ze své dlouholeté praxe jako praktik, který se aktivně podílí na zadávání veřejných zakázek. Zároveň mám dlouhodobou zkušenost v oblasti vzdělávání v této problematice, kde se snažím předávat své znalosti a dovednosti dalším profesionálům. Mým cílem bylo vytvořit text, který reflektuje aktuální potřeby a trendy v oblasti veřejného zadávání a přispěje k celkovému rozvoji profesionálních standardů v této oblasti.

Tento souhrn komponent profesionalizace ve veřejných zakázkách navazuje na evropský seznam kompetencí, který je uznávaným referenčním bodem pro profesionály v této oblasti. Nicméně jsme si vědomi specifík českého prostředí a právních podmínek, které se mohou lišit od ostatních evropských zemí. Proto jsme se snažili uzpůsobit obsah tohoto souhrnu tak, aby co nejvíce reflektoval potřeby a specifika prostředí v České republice. Doufáme, že tato adaptace přispěje k lepšímu porozumění a aplikaci kompetencí v konkrétním českém kontextu a pomůže profesionálům lépe se připravit na výzvy a požadavky veřejného zadávání v naší zemi.

Doufám, že tento souhrn komponent bude pro vás cenným zdrojem informací a podnětem pro další studium a rozvoj vašich odborných schopností. Přeji vám příjemné studium a mnoho úspěchů ve vaší profesionální kariéře.

Návod na práci s textem:

Každá ze sedmnácti komponent má jasně definovanou strukturu, která usnadňuje práci s jejím obsahem a poskytuje ucelený přehled klíčových oblastí. Po krátkém shrnutí následuje výčet kapitol z ProcurCompEU, které obsahově odpovídají tématům obsaženým v dané komponentě. Na závěr jsou vyjmenovány kompetence, které jsou pro danou kapitolu klíčové.

Za autorský tým Miroslav Knob

OBSAH

1.	Strategické nakupování	5
2.	Efektivní nakupování a životní cyklus nákupu	7
3.	Ekonomické základy nákupu	9
4.	Právní aspekty nákupu	12
5.	E-procurement	16
6.	Kolaborativní zadávání veřejných zakázek	19
7.	Udržitelné nakupování	21
8.	Inovace.....	24
9.	Komoditní specifikace.....	26
10.	Řízení smluv a dodavatelských řetězců.....	29
11.	Pokročilé postupy při zadávání veřejných zakázek.....	32
12.	Efektivita práce a sebeřízení.....	34
13.	Komunikace a vyjednávání	37
14.	Projektový a procesní management.....	41
15.	Etika administrátora	44
16.	Řízení rizik	46
17.	Agilní leadership	49

1.

Strategické nakupování



Shrnutí

- Postup podle strategie veřejného zadávání v organizaci (tato strategie definuje klíčové cíle zadavatele v oblasti nákupů a může obsahovat konkrétní plán veřejných zakázek, určení postupu pro jejich zadání v souladu se ZZVZ a návrh konkrétního způsobu zadání zakázky (zadávací řízení či jiný postup dle ZZVZ nebo v případě VZMR dle interních předpisů organizace).
- Strategie nákupu pro konkrétní kategorii.
- Určení strategie zadání konkrétní zakázky v souladu s celkovou strategií veřejných zakázek.



ProcurCompEU:

1

12



Stručný obsah komponenty:

Strategické nakupování představuje přístup k nákupům organizace jako k významnému ekonomickému nástroji, jehož řízení a rozvoji je věnována náležitá pozornost. Tento nástroj má být využíván strategicky, optimálně v provázanosti s dalšími cíli sledovanými zadavatelem. Přístup zahrnuje rovněž dlouhodobé plánování nákupů v rámci celé organizace, stanovení jednotlivých priorit a cílů, kterých má být v rámci veřejného zadávání dosahováno.

Na úrovni konkrétního zadávání zakázky či kategorie zakázek pak jde o ucelenou strategii pro konkrétní veřejný nákup či nákup v rámci dané kategorie nákupu.

Klíčovými body této komponenty jsou:

- **strategie veřejného zadávání organizace, včetně jejího vyhodnocování,**
- **strategie nákupu pro konkrétní kategorii/komoditu,**
- **strategie individuálního nákupu/zadání konkrétní veřejné zakázky.**

Strategie veřejného zadávání organizace

Každý zadavatel by měl mít strategii, podle které postupuje ve veřejných nákupech. Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen u veřejných nákupů postupovat dle stra-

tegie veřejného zadávání daného zadavatele, přizpůsobovat svoje kroky v zadávání veřejné zakázky cílům strategie a zadávat zakázky za účelem naplnění strategie.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí pozici musí být schopen ve spolupráci se všemi relevantními subjekty zpracovat strategii veřejného zadávání organizace a tuto naplňovat, vyhodnocovat její plnění a řídit její další rozvoj. Musí být schopen na základě požadavků vedení organizace stanovovat cíle a priority, kterých bude dosahováno prostřednictvím veřejného zadávání.

Strategie nákupu pro konkrétní kategorii/komoditu

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen postupovat v souladu se strategií nákupu pro konkrétní kategorii/komoditu.

Strategie konkrétního nákupu/veřejné zakázky

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen pro zadání konkrétní veřejné zakázky vypracovat, dodržovat a kontrolovat strategii konkrétního nákupu, plán jeho průběhu, včetně fáze přípravy, samotného zadávání zakázky a následné realizace vybraným dodavatelem. Musí být schopen realizaci vyhodnotit a navrhnout opatření v případě nenaplnění strategie.



Klíčové kompetence:

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



Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:

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

2.

Efektivní nakupování a životní cyklus nákupu



Shrnutí

- Pojetí veřejné zakázky v rámci životního cyklu nákupu, tedy v rámci fáze (1) příprava, (2) zadání zakázky a (3) realizace, jakož i důraz na vzájemné propojení těchto fází.
- Důraz na stanovení potřeb organizace.
- Proces vyhodnocování plnění veřejné zakázky a podávání zpráv (reporting) klíčovým subjektům v organizaci zadavatele, včetně vrcholného managementu zadavatele.



ProcurCompEU:

1

12



Stručný obsah komponenty:

Vnímání veřejného nakupování v jeho celém cyklu – (1) příprava, (2) zadání zakázky, (3) realizace. Propojování jednotlivých fází a jejich vyhodnocování, které následně vede k větší efektivitě v nakupování. Každá z těchto fází má svoje specifika a vyžaduje jiné zapojení relevantních subjektů pro úspěšné zadání veřejné zakázky. Klíčové body této komponenty jsou následující:

- **Cyklus veřejného nákupu**
- **Analýza potřeb, analýza trhu, zapojení trhu**
- **Vyhodnocení plnění veřejné zakázky, podávání zpráv a hodnocení**

Cyklus veřejného nákupu

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí mít znalost jednotlivých fází nákupu ve veřejném sektoru.

Fáze (1) příprava. V rámci této fáze dochází k definování potřeb zadavatele a v důsledku toho pak předmětu veřejné zakázky a ke stanovení parametrů způsobu zadání zakázky (režim veřejné

zakázky, zadávací řízení, určení kritérií hodnocení, požadavků na kvalifikaci a dalších požadavků na účastníky zadávacího řízení). Dalšími podstatnými částmi jsou stanovení technických podmínek zakázky, vytvoření harmonogramu a zpracování obchodních podmínek plnění veřejné zakázky, nejčastěji v podobě závazného návrhu smlouvy, která bude podepsána s vybraným dodavatelem a na základě které bude veřejná zakázka ve třetí fázi realizována.

Fáze (2) zadání zakázky. Tato fáze v sobě zahrnuje samotnou administraci veřejné zakázky či realizaci jiného postupu dle ZZVZ.

Fáze (3) realizace. Fáze realizace začíná podpisem smlouvy s vybraným dodavatelem. V rámci této fáze dochází k realizaci veřejné zakázky dle obchodních podmínek stanovených v rámci přípravy veřejné zakázky (fáze 1), tedy nejčastěji dle závazného návrhu smlouvy zpracovaného a předloženého zadavatelem. Součástí realizace je i monitorování stavu plnění veřejné zakázky, plnění harmonogramu a řízení rizik. V průběhu, ale zejména po skončení plnění smlouvy, je namístě věnovat se vyhodnocení plnění, hospodárnost a efektivnost veřejné zakázky a případně i opatřením pro zlepšení budoucího nákupu.

Analýza potřeb, analýza trhu, zapojení trhu

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen v rámci jednotlivých fází zadávání veřejné zakázky mapovat a sladovat potřeby jednotlivých aktérů (zadavatele/interních klientů i dodavatelů), analyzovat relevantní trh (hráče na trhu působící) a případně relevantní aktéry do procesu zapojit.

Vyhodnocení plnění veřejné zakázky, podávání zpráv a hodnocení

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen vyhodnocovat a reportovat průběh veřejného nákupu. Musí být schopen úplného a přehledného podávání zpráv zainteresovaným subjektům, především svým nadřízeným a managementu organizace zadavatele.



Klíčové kompetence:

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

3.

Ekonomické základy nákupu



Shrnutí

- Pojetí zadávání veřejných zakázek z širšího ekonomického hlediska a zohlednění principů 3E (účelnost, efektivnost, hospodárnost). Tedy takové zadávání veřejných zakázek, které reflektuje cíle a možnosti (především rozpočtové) organizace a možnosti relevantních trhů a dodavatelů na nich působících.
- Důraz na plánování zadávání veřejných zakázek jako celku a jednotlivých zadání tak, aby reflektovalo potřeby organizace a možnosti trhu s cílem co nejefektivnějšího naplnění potřeb organizace zadavatele.



ProcurCompEU:

11



Stručný obsah komponenty:

Zadávání veřejných zakázek není ničím jiným než nakupováním zboží, služeb a stavebních prací, které jsou nutné pro plnění funkcí organizace zadavatele nebo jeho provoz.

Krom procesních aspektů nákupu je nutné, aby profesionál v oblasti veřejného zadávání disponoval také znalostmi a dovednostmi, které jsou důležité pro zvládnutí ekonomické stránky veřejného nakupování. Musí tedy mít znalost relevantního trhu, na kterém nákup realizuje a musí být schopen s ohledem na tyto aspekty veřejné zadávání plánovat, aby výsledkem byl nákup, respektive realizace veřejné zakázky, který dává ekonomický smysl pro organizaci i pro trh, na kterém se nákup realizuje.

Klíčové body této komponenty jsou následující:

- znalosti ekonomie (např. ekonomické pojmosloví, otázky cenotvorby),
- znalost trhu a jeho zapojení,
- plánování.

Znalost trhu

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek by měl mít základní znalosti ekonomie, musí být schopen zadávat veřejnou zakázku s ohledem na specifika konkrétního trhu (k tomuto aspektu více komponenta IX. Komoditní specifika) a znát postupy pro stanovení ceny pro konkrétní veřejnou zakázku nebo komoditu.

Znalost trhu

Musí mít znalost možností a situace relevantních dodavatelů na trhu, aby mohl realizovat veřejné zadávání s vědomím, že jím poptávané plnění je na trhu dosažitelné a dává smysl, přičemž zvolené parametry zadávání, především podmínky účasti dodavatelů, kritéria hodnocení nabídek a smluvní podmínky realizace zakázky jsou na trhu adekvátní a dávají ekonomický smysl pro organizaci zadavatele i relevantní dodavatele.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí úrovni musí vytvářet podmínky pro analýzu a zapojení relevantních subjektů na trhu, respektive dodavatelů na těchto trzích působících.

Musí být schopen rozpoznat relevantní trh pro konkrétní veřejnou zakázku a identifikovat relevantní dodavatele, kteří na tomto trhu působí. Musí mít znalost nabízených řešení (pokud jsou běžně dostupná) a měl by být schopen identifikovat rizika (například potenciální kartelové dohody či tržní niky) a možnosti dodavatelů, aby výsledné zadávání veřejných zakázek dávalo z hlediska trhu ekonomický smysl a vedlo k uspokojení požadovaných potřeb organizace zadavatele.

Plánování

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek zadává veřejnou zakázku s ohledem na znalost potřeb organizace, které definuje interní klient, znalost ZZVZ, principů 3E a možnosti trhu. Plán veřejné zakázky musí reflektovat následující priority:

- přijaté rozpočtové plány a dostupné zdroje,
- principy 3E,
- zda je zadání veřejné zakázky správnou volbou pro splnění zjištěné potřeby,
- zda zadání není v rozporu se ZZVZ,
- nutnost stanovení priorit, výstupů a správy harmonogramů (viz komponenta I. Strategické nakupování),
- stanovit potenciální příležitosti a rizika v průběhu provádění (viz komponenta XVI. Řízení rizik).

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen všechny tyto priority zohlednit v rámci organizace konkrétního zadávání veřejné zakázky, a také při formulaci požadavků na smluvní (obchodní) podmínky realizace veřejné zakázky.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí pozici by měl být schopen výše uvedené priority reflektovat z hlediska veřejného nákupu jako funkce, tedy nejen z pohledu jednotlivých veřejných zakázek, a měl by být schopen vytvářet systém zohlednění všech ekonomických

potřeb organizace a relevantních trhů a dodavatelů na těchto trzích působících tak, aby veřejné zadávání organizace vedlo k ekonomicky efektivnímu a v mezích rozpočtových omezení reálnému naplňování cílů a potřeb organizace.



Klíčové kompetence:

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



Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:

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

4.

Právní aspekty nákupu



Shrnutí

- Znalost právních aspektů nákupu, především pak znalost vnitrostátních právních předpisů (znalost zákona o zadávání veřejných zakázek, znalost občanského zákoníku a předpisů upravujících kontrolu veřejné správy).
- Znalost evropské úpravy zadávání veřejných zakázek.
- Znalost relevantní rozhodovací praxe ÚOHS, správních soudů, Nejvyššího správního soudu a relevantní rozhodovací praxe Soudního dvora Evropské unie.
- Znalost pravidel poskytovatelů dotací u veřejných zakázek financovaných z dotačních titulů.



ProcurCompEU:

3

14

15



Obsah komponenty:

Modul obsahuje znalosti právních aspektů zadávání veřejných zakázek v České republice. Součástí tohoto právního rámce je vnitrostátní právo a relevantní rozhodovací praxe Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS), znalost relevantní rozhodovací praxe správních soudů a Nejvyššího správního soudu (NSS), znalost evropské právní úpravy veřejných zakázek a znalost relevantní rozhodovací praxe Soudního dvora Evropské unie (SDEU). Klíčové body této komponenty jsou následující:

- vnitrostátní právo,
- právo Evropské unie,
- pravidla poskytovatelů dotací.

Vnitrostátní právo

Znalost vnitrostátního práva je klíčovým aspektem pro úspěch veřejné zakázky. Profesionál v oblasti veřejných zakázek by měl znát všechny relevantní právní předpisy, které jsou pro realizaci nákupu relevantní.

Důležitá je také znalost dalších právních předpisů, jako například protikorupční předpisy, předpisy upravující elektronické nástroje, předpisy související s udržitelným nakupováním či předpisy upravující konkrétní oblasti nákupu – tzv. category management.

Stěžejní je znalost samotného ZZVZ. Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí mít znalost právní úpravy rámce zadávání veřejných zakázek, především s důrazem na základní zásady, obsažené v ustanovení § 6 ZZVZ, tedy zásady transparentnosti, přiměřenosti, zásady rovného zacházení a zákazu diskriminace, jakož i zásad environmentálně odpovědného a sociálně odpovědného zadávání a inovací.

Musí být znalý právní úpravy průběhu zadávacího řízení dle režimu veřejné zakázky (podlimitní a nadlimitní režim), právní úpravy stanovení zadávacích podmínek, podmínek hodnocení nabídek, podmínek účasti včetně podmínek kvalifikace, technických a smluvních podmínek. Musí být znalý zvláštních postupů dle ZZVZ, které jsou v organizaci relevantní (rámcové dohody, dynamický nákupní systém), pravidel pro zadávání koncesí a případných výjimek dle ZZVZ (například in-house spolupráce). Na základě těchto znalostí musí být schopen vypracovat zadávací dokumentaci odpovídající režimu a předmětu veřejné zakázky, musí být schopen pracovat s nabídkami účastníků veřejné zakázky (účastníků zadávacího řízení) a musí být znalý procesů posouzení nabídek, hodnocení nabídek a výběru dodavatele.

Měl by mít také přehled o právní úpravě možností obrany proti nesprávnému postupu zadavatele, tedy o právní úpravě námitek a následného návrhu na zahájení správního řízení před ÚOHS, včetně možnosti podání podnětu k ÚOHS a úpravy řízení před ÚOHS (povinnosti zadavatele v řízení před ÚOHS).

Další klíčové znalosti profesionála ve veřejných zakázkách spočívají ve znalosti příslušných kontrolních a schvalovacích procesů ve veřejné správě, případně samosprávě. Profesionál musí disponovat znalostmi předpisů, kterými se kontrola řídí, a především pak znalostí průběhu kontroly, pravomocí kontrolních orgánů a povinností, které jaká kontrolovaná osoba má. Stejně tak musí disponovat znalostí opravných prostředků, které lze proti výsledku kontroly uplatnit.

Musí být znalý také relevantních interních předpisů organizace, jako například interních směrnic.

Profesionál v oblasti veřejných zakázek by také měl být schopen aplikovat předmětné právní předpisy metodou gramatického, systematického a logického výkladu, vhodná je znalost pokročilých metod výkladu práva (jako například teologický výklad, historický výklad a komparativní výklad).

Profesionál v oblasti veřejných zakázek musí disponovat znalostí relevantní rozhodovací praxe ÚOHS a správních soudů, musí mít přehled o tom, jakým způsobem jsou jednotlivé instituty ZZVZ ze strany ÚOHS vykládány, jaké nároky na aplikaci právního řádu na něj rozhodovací praxe klade a jaký je případný vývoj v této rozhodovací praxi.

Právo Evropské unie

Znalost práva EU je dalším klíčovým aspektem pro úspěch veřejné zakázky. Profesionál v oblasti veřejných zakázek by měl mít znalost relevantních předpisů práva EU a jejich výkladu ze strany Soudního dvora Evropské unie. Měl by mít znalost toho, jakým způsobem jsou tyto předpisy

případně transponovány do českého právního řádu a jaké důsledky pro aplikaci právního předpisu tato skutečnost má.

Profesionál v oblasti veřejných zakázek by měl mít dále znalost aktuálních trendů na poli evropského práva veřejných zakázek, včetně přehledu o aktuálních strategických dokumentech EU a případných soft law nástrojích, jako jsou metodiky a doporučení.

Profesionál v oblasti veřejných zakázek by měl disponovat znalostí relevantní rozhodovací praxe Soudního dvora Evropské unie (SDEU) ve vztahu k veřejným zakázkám.

Pravidla poskytovatelů dotací

Profesionál v oblasti veřejných zakázek by měl mít znalost pravidel poskytovatelů dotačních titulů, ze kterých jsou veřejné zakázky zadavatele zpravidla či ad-hoc financovány, a měl by být schopen tato specifická pravidla aplikovat při realizaci konkrétní veřejné zakázky, včetně znalosti problematiky krácení a neproplacení dotací, veřejnoprávní kontroly, nesrovnalostí, porušení rozpočtové kázně a daňového řízení před správcem daně.



Klíčové kompetence:

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



Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:

1. znalost pokročilých metod výkladu práva jako například teleologický výklad, historický výklad či komparativní výklad),
2. pokročilá znalost aktuální rozhodovací praxe ÚOHS a schopnost její správné aplikace a případných limitů této aplikace,

3.	pokročilá znalost konstantní rozhodovací praxe správních soudů a NSS a schopnost její správné aplikace a případných limitů této aplikace,
4.	znalost vnitrostátní aplikace práva EU, včetně metod eurokonformního výkladu a použití přímého účinku směrnic,
5.	znalost aktuálních trendů na poli evropského práva veřejných zakázek, včetně znalosti metodik, doporučení a soft law,
6.	znalost relevantní rozhodovací praxe SDEU.

5.

E-procurement



Shrnutí

- **Znalost a schopnost využití nástrojů e-procurementu, jako jsou profil zadavatele, elektronický nástroj, věstník veřejných zakázek a TED.**
- **Znalost interních informačních systémů.**
- **Znalost technických inovací v oblasti e-procurementu, jejich používání, vyhledávání a implementace.**
- **Orientace v oblasti AI a možností jejího využití ve veřejném nákupu.**



ProcurCompEU:

4



Obsah komponenty:

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

- **znalost a schopnost používat nástroje e-procurementu,**
- **znalost a schopnost používat interní informační systémy organizace,**
- **znalost a schopnost elektronické komunikace při veřejných zakázkách,**
- **technické inovace (perspektivně mj. schopnost práce s AI).**

Znalost a schopnost používat nástroje e-procurementu

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí mít znalosti základních nástrojů e-procurementu. Musí být schopen používat profil zadavatele.

Musí být schopen používat Věstník veřejných zakázek a Tenders Electronic Daily (TED), včetně vyhledávání v nich.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí mít znalosti dalších registrů, které jsou nutné pro zadání veřejné zakázky, včetně Seznamu kvalifikovaných dodavatelů, obchodního a živnostenského rejstříku, Evidence skutečných majitelů a dalších.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí mít znalosti požadavků na elektronické podání nabídky, musí být schopen dokumenty předložené dodavatelem posoudit z hlediska jejich formy, včetně používání elektronických podpisů a dalších certifikátů dodavatele.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí pozici musí být schopen určovat procesy a konkrétní postupy dobré praxe v elektronickém vedení zadávání veřejné zakázky. Měl by být schopen ve své organizaci implementovat pokročilé nástroje digitalizace veřejného zadávání, jako je například použití elektronických katalogů, dynamických nákupních systému, elektronické fakturace či další formy automatizace, a to vždy tam, kde je to vhodné a účelné.

Znalost a schopnost používat interní informační systémy organizace

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí mít znalosti interních informačních systémů nutných pro realizaci zadávání veřejných zakázek (systém spisové služby, případně další interní informační systémy).

Dále musí mít znalosti a schopnost používat interní vzory organizace, jednotnou formu úpravy písemností a dodržovat pravidla pro podepisování a oběh dokumentů.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí pozici musí být schopen interní procesy elektronizace vyhodnocovat a případně navrhovat nové nástroje a metody, které povedou k větší efektivnosti, automatizaci a transparentnosti.

Znalost a schopnost elektronické komunikace ve veřejných zakázkách

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí mít znalost způsobů elektronické komunikace a musí je být schopen v komunikaci s dodavatelem prakticky využívat. Musí být schopen používat elektronický podpis a vědět, kde je jeho použití nutné s ohledem na úpravu v ZZVZ a interní pravidla organizace.

Technické inovace

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen se přizpůsobovat novým trendům v oblasti technického vývoje v oblasti e-procurementu. Musí být schopen nové technologie zahrnout do své každodenní práce a aktivně využívat všech jejich možností, včetně například možností použití umělé inteligence v procesu zadávání veřejných zakázek a interního fungování organizace.

Profesionál v oblasti veřejných zakázek na vedoucí pozici má být schopen proaktivně vyhledávat a navrhovat technické inovace vedoucí k optimalizaci procesů u veřejných zakázek a zajišťovat jejich implementaci (například nástroje umělé inteligence).



Klíčové kompetence:

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



Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:

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

6.

Kolaborativní zadávání veřejných zakázek



Shrnutí

- Možnosti spolupráce zadavatelů za účelem snížení administrativní zátěže a transakčních nákladů, včetně možností in-house spolupráce.
- Problematika resortních nákupů jako jedna z možností systematické centralizace
- Možnosti využívání regionálních nástrojů pro (zejména) menší zadavatele.
- Možnosti přeshraniční spolupráce.
- Individuální společné zadávání.



ProcurCompEU: N/A



Obsah komponenty:

Orientace v možnostech kolaborativního zadávání veřejných zakázek, jako možných nástrojů pro snížení administrativní zátěže veřejného zadavatele a tím také pro snížení transakčních nákladů vynaložených na samotnou administraci, jakož i další výhody kolaborativního nákupu plynoucí z objemu nákupu či organizace závozu. Mezi základní instituty zákona o zadávání veřejných zakázek (ZZVZ) a nástroje pro kolaborativní zadávání veřejných zakázek patří následující instituty, které jsou zároveň klíčové součástí tohoto modulu:

- **společné zadání dle ustanovení § 7 a § 8 ZZVZ,**
- **centrální zadavatel dle ustanovení § 9 ZZVZ,**
- **systematická centralizace – resortní nákupy.**

Společné zadání dle ustanovení § 7 a § 8 ZZVZ

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek by měl mít znalost společného zadání, musí být schopen navrhnout a sjednat smlouvu o společném zadávání a případně realizovat veřejnou zakázku zadávanou společně několika zadavateli.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí pozici musí být schopen posoudit a vyhodnotit, kdy je vhodné a účelné institut společného zadání využít.

Centrální zadavatel dle ustanovení § 9 ZZVZ

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí mít znalost právní úpravy centrálního zadávání (ustanovení § 9 ZZVZ) a musí být případně schopen realizovat centralizovanou veřejnou zakázku či spolupracovat s centrálními zadavateli za předpokladu, že je pro jeho organizaci centrálně zadáváno.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek má přehled o dostupných možnostech centrálních nákupů.

Systematická centralizace – resortní nákupy

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí mít přehled o možnostech resortních nákupů jako nástroje systematické centralizace. Měl by mít přehled o tom, zda v rámci jeho organizace dochází k realizaci resortních nákupů (z pozice zadavatele), či zda může být jeho organizace účastníkem resortního nákupu v pozici odběratele.



Klíčové kompetence:

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



Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:

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

7.

Udržitelné nakupování



Shrnutí

- **Principy udržitelného, resp. sociálně odpovědného a environmentálně odpovědného zadávání, které vycházejí z ustanovení § 6 odst. 4 ZZVZ, tedy ze základních zásad.**



ProcurCompEU:

5



Obsah komponenty:

Udržitelné veřejné zadávání a jeho zahrnutí do principů veřejných nákupů je jedním z nejaktuálnějších trendů nejen v rámci Evropské unie, ale také v České republice.

Udržitelné veřejné zadávání vnímáme jako proces, při kterém zadavatel nakupuje produkty, služby a stavební práce, které potřebuje, přičemž získává maximální hodnotu za peníze vytvářením prospěchu pro společnost a ekonomiku, a minimalizací negativních dopadů na životní prostředí.

Může souviset s obecnou strategií udržitelnosti organizace, která se může prolínat s plány v oblasti veřejného zadávání (k tomu viz komponenta I. Strategické nakupování). Zahrnuje konkrétní opatření, která se mohou promítnout do podmínek jednotlivých veřejných zakázek v podobě specifických požadavků zadavatele v rámci podmínek účasti (včetně podmínek kvalifikace), kritérií hodnocení, technických podmínek a smluvních podmínek, majících za cíl právě nákup udržitelných řešení.

Odpovědné veřejné zadávání v sobě zahrnuje zejména následující:

- **podpora zaměstnanosti osob znevýhodněných na trhu práce,**
- **podpora vzdělávání, praxe a rekvalifikací,**
- **podpora důstojných pracovních podmínek a bezpečnosti práce,**
- **podpora účasti sociálních podniků ve veřejných zakázkách,**
- **podpora malých a středních podniků,**
- **etické nakupování,**
- **ekologicky šetrné spotřební zboží a řešení,**
- **cirkulární ekonomika (vč. minimalizace obalových materiálů, třízení a recyklace odpadů),**
- **férové podmínky v dodavatelském řetězci,**

- **participace a komunikace s cílovou skupinou,**
- **inovace (viz komponenta VIII. Inovace).**

V rámci této komponenty je vhodné v českém právním prostředí použít informace a materiály dostupné na webu www.sovz.cz, který obsahuje komplexní a přehledné informace o odpovědném veřejném zadávání v českém právním prostředí, případně dostupné materiály na webu Evropské komise [Green Public Procurement - European Commission \(europa.eu\)](http://Green Public Procurement - European Commission (europa.eu)) a [Sociální odpovědnost při zadávání veřejných zakázek - Evropská komise \(europa.eu\)](http://Sociální odpovědnost při zadávání veřejných zakázek - Evropská komise (europa.eu)) nebo Ministerstva životního prostředí [Šetrná veřejná správa - Ministerstvo životního prostředí \(mzp.cz\)](http://Šetrná veřejná správa - Ministerstvo životního prostředí (mzp.cz)). Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí mít znalost zásad odpovědného zadávání dle ustanovení § 6 odst. 4 ZZVZ, kontext jejich využívání v organizaci zadavatele a schopnost je ve vhodných případech implementovat v rámci realizovaných zadávání veřejných zakázek, případně odůvodnit, proč zásady v rámci konkrétního nákupu implementovány nebyly.

Má znalost používání principů a konkrétních vhodných postupů odpovědného zadávání v organizaci zadavatele a tyto principy dle vhodnosti a potřeby implementuje v rámci realizovaných veřejných zakázek v souladu s katalogem doporučených a povinných postupů odpovědného zadávání.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí pozici začleňuje principy a konkrétní postupy odpovědného zadávání veřejných zakázek do veřejných nákupů a strategických dokumentů organizace dle jejich vhodnosti a potřeby. Je schopen vypracovat katalog doporučených a povinných postupů odpovědného zadávání obsahující kontrolní a sankční mechanismy pro případ nedodržení povinností ze strany dodavatele.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí pozici je schopen nastavit systém evidence použitých postupů odpovědného zadávání, a sledovat a vyhodnocovat jejich reálný dopad, např. prostřednictvím měřitelných kritérií a jejich následné analýzy.



Klíčové kompetence:

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



Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:

1. kompetence zohlednit odpovědné zadávání v rámci strategických dokumentů organizace zadavatele,

2.	nastavení strategie odpovědného veřejného zadávání,
3.	kompetence vyhotovit katalog doporučených a povinných postupů odpovědného zadávání,
4.	schopnost nastavit systém evidence a vyhodnocení dopadů použitých postupů odpovědného zadávání.

8.

Inovace



Shrnutí

- **Inovace v rámci veřejných zakázek, tedy schopnost zadat zakázku, jejímž výsledkem má být inovativní řešení či nakoupení již vytvořeného inovativního řešení dosud neuvedeného na trh.**



ProcurCompEU:

6



Obsah komponenty:

Pracovník v oblasti zadávání veřejných zakázek musí mít v rámci oblasti inovace přehled o možnostech nákupu inovačních řešení a postupů v oblasti zadávání veřejných zakázek, které jsou účelné z hlediska potřeb organizace.

Měl by být schopen rozlišit, kdy pro řešení potřeb organizace zadavatele nepostačí běžné, na trhu dostupné řešení, a musí tedy v rámci procesu zadávání veřejných zakázek poptat řešení, které v sobě nese prvky inovace.

Dále je schopen zhodnotit, že řešení, které se chystá nakoupit je samo o sobě inovativní, respektive výsledkem procesu inovace, je na trhu zcela jedinečné a doposud nebylo uvedeno na trh. V případě nákupu takového řešení je pracovník v oblasti veřejných zakázek schopen nakoupit takové řešení v souladu se ZZVZ, včetně vhodně zvoleného postupu pro zadání zakázky (vhodné zadávací řízení, případně výjimka), správně nastavených podmínek účasti (včetně kvalifikace), strategie jednání s dodavateli v řízeních s jednacím prvkem, určení zadávacích podmínek, které budou předmětem jednání a které nikoli, způsobu nalezení vhodných řešení pro zadavatele včetně schopnosti moderace jednání s dodavateli, hodnocení nabídek (včetně variant nabídky) a smluvních podmínek, ošetření problematiky práv duševního vlastnictví a ochrany obchodních tajemství dodavatelů účastnících se veřejné zakázky.



Klíčové kompetence:

1. **kompetence rozpoznat nutnost použití inovativního řešení pro naplnění potřeb organizace zadavatele,**

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

9.

Komoditní specifika



Shrnutí

- **Zadávání zakázky musí zohledňovat specifika konkrétního předmětu veřejné zakázky ve všech jejích fázích od přípravy až po realizaci zakázky.**
- **Zapojení komoditní expertízy (interní, jakož i externí) do veřejného zadávání.**
- **Důraz na přípravu technické specifikace pro danou kategorii a koordinační a kontrolní role experta na veřejné zadávání v ní.**
- **Vyhotovení strategie a řídicích dokumentů dané kategorie produktů nebo služeb.**



ProcurCompEU:

7



Obsah komponenty:

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

Podstatným aspektem pro řešení problémů vyvstávajících z komoditních specifik je orientace ve specifikách nakupovaných komodit. Může se přitom jednat jak o kapacitu na straně samotného zadavatele, tak i o zapojení externích expertů do zadávání veřejné zakázky. Z logiky věci je jasné, že profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek nemůže být odborníkem v rámci každé komoditní specializace, proto je jeho role v tomto ohledu spíše koordinační, než znalostní (k tomuto aspektu více komponenty XIII. Komunikace a vyjednávání a XIV. Projektový a procesní management)

Cílem zapojení konkrétních odborníků v rámci komoditních specifik je pak formulace strategie nákupu, hodnotících kritérií či technické specifikace v souladu se ZZVZ, tedy tak, aby na jejím základě mohli relevantní dodavatelé zpracovat svoje nabídky (pokud se zadávání veřejné zakázky realizuje v zadávacím řízení) a především požadavky na zachování základních zásad zadávacího řízení dle ustanovení § 6 ZZVZ.

Zejména v případě komodit, které jsou pro zadavatele klíčové, je významné mimo jiné zpracování komoditní strategie nákupu nebo komoditní příručky pro danou kategorii, vzorové dokumenty, např. vzorové zadávací podmínky.

Klíčové body této komponenty jsou následující:

- **komoditní specifikace,**
- **zapojení odborníků,**
- **technická specifikace,**
- **řídící dokumenty kategorie.**

Komoditní specifikace veřejného zadávání

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen přizpůsobit především přípravu zadávání veřejné zakázky specifikům, která pramení z předmětu veřejné zakázky. Musí být schopen reflektovat při stanovení zadávacích podmínek (včetně podmínek účasti a kritérií hodnocení) předmět veřejné zakázky a jeho specifiky.

Musí mít znalost specifických požadavků u nejčastějších komodit, které jsou v rámci organizace zadávány, tedy především v rámci komodit, které jsou nakupovány pravidelně a jejichž potřeba je v organizaci soustavná.

Zapojení odborníků a dodavatelů

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen při zadávání veřejné zakázky spolupracovat s interními i externími odborníky v rámci konkrétní komodity tak, aby všechny aspekty nákupu reflektovaly právě komoditní specifiky předmětu veřejné zakázky, především u takových plnění, která jsou organizací zadavatele nakupována nepravidelně či poprvé.

V rámci zapojení odborníků je nutné, aby se jejich expertíza projevila v přípravě zakázky, tedy při stanovení technické specifikace (viz dále), stanovení podmínek účasti dodavatelů (včetně formulace kritérií kvalifikace), při stanovení způsobu hodnocení nabídek a při stanovení obchodních podmínek, tedy nejčastěji při formulaci závazného návrhu smlouvy.

Zapojení komoditních expertů je nutné také ve fázi zadávání zakázky, kdy experti participují nejčastěji jako členové hodnotící komise a komise pro posouzení nabídek tak, aby nabídky byly posouzeny a hodnoceny s ohledem na nutné odborné komoditní znalosti (expertní posouzení splnění podmínek účasti, zapojení expertů do vyhodnocení subjektivních hodnotících kritérií).

Technická specifikace

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen posoudit technickou specifikaci připravenou komoditním expertem (bez ohledu na to, zda se jedná o experta interního či externího) z hlediska jejího souladu s pravidly zadávání veřejných zakázek dle ZZVZ.

Při tomto posouzení musí být schopen formulovat komoditnímu expertovi limity a požadavky, které z právní úpravy pro zadávání veřejných zakázek plynou. Tedy musí být schopen formulovat, jaké jsou zákonné požadavky na technickou specifikaci (například u stavebních zakázek poža-

davky na stupeň projektování v rámci projektové dokumentace, či požadavek na určitost, podrobnost a bezrozpornost technické specifikace).

Musí být také schopen formulovat, jaké limity vyplývají pro stanovení technické specifikace ze základních zásad zadávání veřejných zakázek, především ze zásady transparentnosti a zásady zákazu) diskriminace.

Na základě spolupráce s expertem na veřejné zadávání musí být komoditní expert schopen připravit technickou specifikaci pro komodity v dané kategorii tak, aby mohla být použita jako podklad pro zadání a pro realizaci plnění veřejné zakázky v dané kategorii.



Klíčové kompetence:

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



Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:

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

Řízení smluv a dodavatelských řetězců



Shrnutí

- **Řízení smluv a dodavatelských řetězců, tedy především kontrola plnění smlouvy a vyhodnocování vhodnosti a efektivnosti stanovených smluvních podmínek.**
- **Proces změny smluv v souladu se ZZVZ.**
- **Řízení dodavatelského řetězce, tedy přijetí opatření zajišťujících možnost eliminace dodavatelů neplnících smluvní závazky a příprava na budoucí povinnosti v oblasti ESG, transparentnost dodavatelských řetězců a due diligence.**



ProcurCompEU:

8

16

18

19



Obsah komponenty:

Tato komponenta zahrnuje činnost profesionála v oblasti veřejného zadávání ve třetí, tedy realizační fázi zadávání zakázky (o jednotlivých fázích pojednává komponenta II. Efektivní nakupování a životní cyklus nákupu).

Odpovídající pozornost si v kontextu životního cyklu zakázky zaslouží nejen správná realizace zadávacího řízení, ale také správná příprava nákupu. Kromě toho je namístě investovat náležité úsilí i do řízení smluvního vztahu, řádného monitoringu plnění, případně i zlepšování výkonu dodavatele v průběhu plnění smlouvy. Stěžejní roli v této fázi zakázky hraje odborný útvar organizace zadavatele, pro který byl veřejný nákup realizován, zapojení profesionála v oblasti veřejných zakázek do této fáze je však nejen vhodné, ale zcela klíčové pro úspěch veřejného zadávání a význam má rovněž pro zpětnou vazbu ze stávajícího smluvního závazkového vztahu pro účely dalšího nákupu.

Klíčové body této komponenty jsou následující:

- **řízení smluvního vztahu a kontrola plnění smlouvy,**
- **vyhodnocení plnění smlouvy,**
- **řízení dodavatelského řetězce.**

Řízení smluvního vztahu a kontrola plnění smlouvy

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen participovat na řízení smluvního vztahu a kontrole plnění smlouvy, tedy především, zda je smlouva plněna v souladu se zadávacími podmínkami, včetně podmínek technické specifikace. Tato činnost probíhá ve spolupráci s interním klientem, který je primárně odpovědný za plnění zakázky.

Musí být schopen vyhodnotit, jaké důsledky mají konkrétní smluvní ustanovení s návazností na zadávací podmínky na plnění smlouvy, například s ohledem na zapojení poddodavatelů či nahrazení členů týmu, kteří byli předmětem kvalifikace či hodnocení.

Profesionál v oblasti veřejných zakázek musí být také schopen posoudit navrhované změny smlouvy v souvislosti s pravidly pro změny závazků ze smluv dle ustanovení § 222 ZZVZ.

Vyhodnocení plnění smlouvy

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen vyhodnocovat plnění smlouvy s ohledem na stanovené smluvní podmínky, které souvisí s podmínkami zadání veřejné zakázky.

Musí být schopen posoudit, zda s ohledem na plnění smlouvy byly podmínky zadání veřejné zakázky zpracovány dostatečně a vhodně.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek ve vedoucí pozici musí být schopen na základě výsledků hodnocení plnění smluv přizpůsobit strategické postupy při zadávání veřejných zakázek a upravovat klíčové vzorové dokumenty zadavatele.

Cílem vyhodnocení plnění smlouvy je určení, nakolik byly zadávací podmínky a smluvní ustanovení vyplývající ze zadávacích podmínek vhodné a efektivně upravovaly vztah mezi smluvními stranami.

Řízení dodavatelského řetězce

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen posoudit v rámci plnění smlouvy situace, které mohou vést v budoucnu k možnému vyloučení dodavatele neplnění smluvní závazky dle § 48 odst. 5 ZZVZ a postupovat tak, aby bylo možné tento postup v budoucích zakázkách efektivně uplatnit.

Je schopen aplikovat nastavená pravidla řízení dodavatelského řetězce a vyhodnocovat data poskytovaná dodavateli.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí pozici musí být schopen nastavit postupy umožňující vyloučení dodavatele neplnění smluvní závazky či se dopustili závažných profesních pochybení dle § 48 odst. 5 ZZVZ, a to zejména evidenci dodavatelů, u kterých jsou kompletně či částečně naplněny důvody pro tento postup včetně vytvoření potřebné dokumentace. Je schopen nastavit pravidla sledování kvality plnění smluv ze strany dodavatelů v případě, že se zadavatel rozhodne nastavit systém hodnocení plnění smluv ve své organizaci.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí pozici má znalost platné a připravované legislativy v oblasti ESG a je schopen ve spolupráci s ostatními složkami zadavatele nastavit postupy nezbytné k řízení dodavatelského řetězce vyžadovaného touto legislativou (zejména části G1-2 „Řízení vztahů s dodavateli“ z nařízení EU k ESRS).



Klíčové kompetence:

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



Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:

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

11.

Pokročilé postupy při zadávání veřejných zakázek



Shrnutí

- Schopnost realizace méně obvyklých druhů veřejného nákupu, včetně jednacího řízení s uveřejněním, soutěžní dialog etc.
- Schopnost použití pokročilých postupů pro zadávání veřejných zakázek, jako je například hodnocení životního cyklu a celkových nákladů spojených s vlastnictvím, použití subjektivních hodnotících kritérií či metody BVA či vedení řízení s variantami nabídek.



ProcurCompEU: N/A



Obsah komponenty:

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

Mezi tyto postupy patří například (nikoliv výlučně):

- **hodnocení celkových nákladů spojených s vlastnictvím, tzv. Total Cost Ownership (TCO),**
- **hodnocení nákladů životního cyklu, tzv. Life-cycle Costing (LCC),**
- **použití komplexních hodnotících kritérií a postupů, např. Best Value Approach (BVA),**
- **použití subjektivních hodnotících kritérií,**
- **zadávací řízení s variantami nabídek,**
- **zadávací řízení s jednacím prvkem (řízení se soutěžním dialogem, řízení o inovačním partnerství).**

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen pod vedením vedoucího profesionála v oblasti veřejného zadávání implementovat a použít ve veřejném nákupu pokročilé postupy v oblasti veřejného zadávání.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí pozici musí mít znalost relevantních pokročilých postupů při zadávání veřejných zakázek a jejich použití. Musí být schopen je implementovat do zadávacího procesu způsobem, který povede ke zvýšení efektivity procesu zadávání zakázky. Musí být schopen vyhodnotit, jaké jsou přínosy a potenciální rizika předmětných pokročilých postupů při zadávání veřejných zakázek, musí jejich použití umět zhodnotit a případně přizpůsobit konkrétní metodu potřebám a organizační struktuře organizace zadavatele.



Klíčové kompetence:

1. **znalost pokročilých postupů pro zadávání veřejných zakázek používaných u zadavatele.**



Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:

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



Shrnutí

- Analytický a kritický přístup k pracovním úkolům a snaha o spolupráci uvnitř týmu i uvnitř celé organizace.
- Neustálé vzdělávání.
- Psychická hygiena, sladění pracovního a osobního života.



ProcurCompEU:

20

21

24

29



Obsah komponenty:

Efektivita práce a sebe-řízení patří k základním měkkým dovednostem, které usnadní každému zaměstnanci jeho práci. Jedná se o soubor základních dovedností pro efektivní plnění zadaných úkolů a osvojení efektivního nastavení pracovního času. Přemíra práce a tlak na výkon představují pro profesionály v oblasti veřejných zakázek značnou zátěž, se kterou je třeba umět pracovat.

Součástí tohoto modulu jsou následující části:

- **důraz na analytické a kritické myšlení,**
- **efektivita plnění úkolů,**
- **spolupráce,**
- **ochota se učit,**
- **prevence vyhoření a odpočinek.**

Důraz na analytické a kritické myšlení

Mezi základní dovednosti, které jsou stěžejní pro profesionála v oblasti veřejných zakázek, je analytické a kritické myšlení. Na základě analytického a kritického přístupu k problémům mohou přesně a objektivně vyhodnocovat informace, odhadovat příležitosti a hrozby a vhodně na ně reagovat. Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek by tedy měl klást důraz právě na snahu o analytický a kritický přístup k věcem, přistupovat k problémům i příležitostem racionálně a systematicky.

Efektivita, organizace času a sledování úkolů

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen si roztřídit úkoly dle stanovených priorit a správně si rozvrhnout čas na jednotlivé úkony. Vedoucí pracovník by měl být schopen odhadovat čas strávený nad jednotlivými úkoly a zadávat je dle kompetencí a časových možností konkrétním zaměstnancům tak, aby zajistil dlouhodobou optimální výkonnost zaměstnanců, a zároveň kontroloval plnění přidělených úkolů.

Spolupráce

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek nepracuje v izolaci. Spolupráce uvnitř týmu a s ostatními odděleními či týmy v organizaci nebo v organizacích jim podřízených je zcela klíčová pro úspěch veřejné zakázky. Často se jedná o spolupráci s tzv. technickými útvary či s tzv. interními klienty. Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek by tedy měl svoje pracovní úkony vykonávat právě ve spolupráci se všemi osobami, které jsou na zadání zakázky a jejím plnění zainteresovány, měl by plnit úlohu projektového manažera, který má na starosti úspěšnou realizaci konkrétního projektu (k tomuto aspektu více komponenta XIV. Projektový a procesní management).

Ochota se učit

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být ochoten se učit novým věcem. Vzdělávat se nejen v oblasti veřejného zadávání, ale celkově pracovat na svém seberozvoji, aby neustále zvyšoval svoji kvalifikaci.

Zadávání veřejných zakázek je dynamický a rychle se rozvíjející obor, multioborová disciplína. Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí držet krok s aktuálními trendy v této oblasti.

Prevence vyhoření a odpočinek

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek by měl svoji práci vykonávat tak, aby sladil svůj soukromý a pracovní život. Měl by dokázat vyhodnotit, které úkoly nespěchají a které je ten den potřeba vyřídit, aby se dokázal věnovat aktuálním úkolům. Profesionál by neměl být přehlcen pracovní administrativou, měl by být schopen úkoly zvládat během pracovní doby a najít si čas na konci týdne na krátké zhodnocení své práce a na plán na další týden.



Klíčové kompetence:

1. **důraz na analytické a kritické myšlení,**
2. **implementace kritických a analytických postupů při své práci,**
3. **efektivní organizace času a prioritizace úkolů,**

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



Shrnutí

- Znalost strategií vyjednávání ve veřejném nákupu.
- Schopnost komunikace předcházející sporům a povědomí o tom, jaké náklady spory mohou mít.
- Znalost krizové komunikace s kolegy i klienty.



ProcurCompEU:

9

22

25



Obsah komponenty:

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

- **pravidla komunikace dle ZZVZ,**
- **Předběžné tržní konzultace (PTK),**
- **Vyjednávání ve veřejných nákupech,**
- **Řešení sporů a mediace.**

Modul se nezabývá otázkou vyjednávání s dodavatelem během plnění smlouvy, včetně otázek řešení sporů během této realizační fáze veřejné zakázky, o této problematice pojednává komponenta X. Řízení smluv a dodavatelských řetězců, část věnující se elektronické komunikaci navazuje na komponentu V. E-procurement.

Pravidla komunikace dle ZZVZ

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí mít znalost právní úpravy komunikace v zadávacím řízení, především s ohledem na ustanovení § 211 ZZVZ. Musí mít znalost principu, že v zadávacím řízení se primárně komunikuje písemně a elektronicky, přičemž musí mít znalost,

kdy lze využít komunikace ústní s ohledem na omezení daná ZZVZ a interními pravidly organizace. Musí být schopen využívat všechny prostředky komunikace, které mu právní úprava dovolí, především pak komunikaci prostřednictvím elektronického nástroje zadavatele, prostřednictvím datové schránky (v souladu s interními pravidly organizace) a prostřednictvím e-mailu.

Musí mít znalost způsobů odesílání nebo uveřejňování rozhodných dokumentů pro průběh zadávacího řízení, jako je rozhodnutí o vyloučení dodavatele a rozhodnutí o výběru dodavatele, případně dalších výzev dle ustanovení § 46 ZZVZ. Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí mít znalost pravidel pro doručování, včetně fikce doručení dodáním datové zprávy. Musí být schopen na základě těchto pravidel stanovit počátek a konec běhu relevantních lhůt.

Musí mít také navazující znalost pro komunikaci ústní, tedy primárně znalost právních aspektů použití ústní komunikace a pravidla jejího vedení (nahrávání a protokolace).

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí pozici musí být schopen formulovat strategie komunikace, tedy vyhodnotit, kdy je vhodné a nutné použít konkrétní způsob komunikace (včetně vyhodnocení, kdy je účelné využití ústní komunikace, například v případě zákonem dovoleného jednání s dodavatelem) a musí být schopen použít konkrétního způsobu komunikace odůvodnit potřebami dodavatelů, se kterými se bude komunikovat, pro zachování transparentnosti a vstřícnosti zadávacího řízení právě pro tyto dodavatele.

Předběžné tržní konzultace (PTK)

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí mít znalost možností a zákonné úpravy předběžných tržních konzultací dle ustanovení § 33 ZZVZ a možností využití předběžného oznámení dle ustanovení § 34 ZZVZ. Musí mít znalost možností jednání v rámci PTK dle ZZVZ, musí být schopen předběžné tržní konzultace s dodavatelem vést za zachování zásady transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace. Musí mít znalost možnosti využití PTK písemnou formou i ústní formou (osobní, on line).

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen informace získané na základě PTK vyhodnocovat ve spolupráci s odborným poradcem či interním klientem a musí být schopen výsledky PTK promítnout do přípravy zadávací dokumentace, včetně nutnosti reflektovat PTK v zadávací dokumentaci.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí pozici musí být schopen strategicky rozhodovat, u kterých zadávacích řízení se předběžné tržní konzultace mají vést a u kterých není jejich vedení nutné. Musí být také schopen připravit dlouhodobý plán zadávacích řízení a případně zorganizovat jeho komunikaci směrem k dodavatelskému segmentu na akcích meet the buyer.

Vyjednávání ve veřejných nákupech

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen v situacích, kdy to povaha zadávání veřejných zakázek vyžaduje a umožňuje, vést jednání s dodavatelem za účelem dosažení požadovaného. Musí mít znalosti strategií vyjednávání a musí být schopen je použít za účelem dosažení optimálních podmínek plnění zakázky a požadované ceny plnění. Musí být schopen vést jednání za účelem dosažení požadované shody a sladění potenciálně rozdílných zájmů, to vše při zachování základních zásad v rámci veřejných zakázek.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí pozici musí být schopen strategicky rozhodovat, u kterých veřejných nákupů je vhodné zvolit druh zadávacího řízení umožňující jednání s dodavateli (jednací řízení s uveřejněním, řízení se soutěžním dialogem, řízení o inovačním partnerství). Musí být schopen stanovit postup a strategii vyjednávání v řízeních s jednacím prvkem, včetně sestavení a řízení týmu pro vyjednávání s dodavateli sestaveného ze zaměstnanců s potřebnou odbornou způsobilostí v předmětu veřejné zakázky.

Řešení sporů a mediace

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen při komunikaci s kolegy i dodavateli ve veřejném nákupu, před jeho zahájením a v případě komunikace s dodavateli v průběhu plnění zakázky předcházet potenciálním sporům, komunikovat srozumitelně a jasně se snahou o dosažení účelu komunikace a s vědomím toho, že je potřeba zachovat zásadu rovného zacházení a omezování administrativních nákladů na straně dodavatele i na straně zadavatele. V případě vzniku sporů musí tyto spory urovnat nejlépe dosažením dohody v mezích právní úpravy. Musí si být také vědom možností a nákladů sporných řešení (soudy a správní orgány) a musí vždy vyhodnocovat, zda je vhodné jednání a proces zadání zakázky do tohoto sporu dovést.



Klíčové kompetence:

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



Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:

1. znalost strategických aspektů zvolených způsobů komunikace a potenciálu jejich případného využití zadavatelem i dodavatelem,

- | | |
|----|--|
| 2. | znalost strategických aspektů vedení předběžných tržních konzultací a jejich využití v plánu veřejných zakázek organizace, |
| 3. | znalost procesů meet the buyer a schopnost jejich strategického využití a plánování, |
| 4. | znalost strategických aspektů vedení v řízení s jednacím prvkem a jejich využití v plánu veřejných zakázek organizace. |

14.

Projektový a procesní management



Shrnutí

- Řízení nákupu z hlediska projektového managementu jakožto jednotného projektu od počátku přípravy do konce plnění zakázky, ve kterém je zapojen odpovědný profesionál v oblasti veřejného zadávání.



ProcurCompEU: 28



Obsah komponenty:

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

- schopnost participovat na řízení zakázky z hlediska projektového managementu,
- schopnost participovat na řízení zakázky z hlediska procesního managementu.

Schopnost participovat na řízení zakázky z hlediska projektového managementu

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen chápat veřejnou zakázku jako jednotný projekt s fázemi: (1) příprava, (2) zadání zakázky, (3) realizace. (Obsah jednotlivých fází je podrobně popsán v komponentě II. Efektivní nakupování a životní cyklus nákupu.) Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek má přehled o všech fázích veřejné zakázky a rozumí, jaké subjekty jsou do konkrétní fáze zapojeny a z jakých kroků je konkrétní fáze složena. Jeho úlohou je zapojení se do koordinace činnosti subjektů podílejících se na veřejné zakázce za účelem realizace projektu/zakázky, sledování termínů plnění úkolů jednotlivých účastníků na projektu a kontrola a vymáhání jejich plnění v požadované kvalitě.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí pozici spolupracuje s osobou na pozici projektového manažera (případně tuto pozici sám zastává), který zastřešuje všechny tři fáze

zadávání veřejné zakázky a řídí celý proces zadávání veřejné zakázky od začátku její přípravy po kontroly jednotlivých milníků až po ukončení plnění smlouvy.

První fáze zahrnuje přípravu veřejné zakázky. Její součástí je stanovení předpokládané hodnoty zakázky, volba režimu zakázky a určení vhodného postupu pro zadání zakázky. Následuje vypracování všech dokumentů nutných pro realizaci veřejné zakázky ve spolupráci s odbornými konzultanty a interním klientem. Výsledkem této fáze je finální podoba zadávací dokumentace, na jejímž základě je možné zakázku zadat dodavateli, který podá nejvhodnější nabídku a s tímto dodavatelem uzavřít smlouvu. Druhá fáze je fáze zadání zakázky a zahrnuje realizaci zadávacího řízení. Výsledkem této fáze je podpis smlouvy s vybraným dodavatelem. Třetí fáze je fáze realizace, které přímo navazuje na výsledky fáze první, jelikož v této fázi dochází k realizaci zakázky dle podkladů přípravy (především dle smlouvy a jejích příloh) s dodavatelem, který byl vybrán ve druhé fázi.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí pozici musí mít dobrou znalost všech fází a klíčových aktérů, kteří v jednotlivých fázích zasahují do procesů v rámci všech těchto fází projektu, ať se jedná o další členy týmu, osoby v rámci jiných oddělení uvnitř organizace, interního zákazníka či externí subjekty.

Schopnost participovat na řízení zakázky z hlediska procesního managementu

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek si musí být vědom procesního aspektu řízení zakázky, tedy že veřejná zakázka je soubor jednotlivých kroků, které vedou ke konečnému cíli, kterým je realizace předmětu plnění veřejné zakázky.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být v rámci jednotlivých procesů schopen dodržování časových a kvalitativních požadavků na jednotlivé kroky v rámci procesu zadávání zakázky.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí pozici musí být schopen hlídat procesní aspekty celého nákupu. Zároveň nastavuje a kontroluje termíny veřejné zakázky a jejího plnění, nad kterým dohlíží.



Klíčové kompetence:

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

**Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:**

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

Etika administrátora (Compliance)



Shrnutí

- **Etické jednání a otázky střetu zájmů.**
- **Znalost trestněprávních aspektů u veřejných zakázek.**



ProcurCompEU: 23



Obsah komponenty:

Etické jednání, včetně zachovávání všech právních předpisů, vede k celkovému zvyšování úrovně zadávání veřejných zakázek. Proto je potřeba těmto aspektům práce ve veřejném zadávání věnovat speciální pozornost. Součástí péče o osoby zadávající veřejné zakázky musí být i odpovídající finanční ohodnocení, které by mělo být vnímáno jako součást preventivních opatření k zajištění zájmu profesionálů v oblasti veřejného zadávání o setrvání v tomto sektoru a zároveň jako prevence neetického chování s ohledem na všechny vlivy, které při zadávání sehrávají roli.

Klíčové body této komponenty jsou následující:

- **etické chování,**
- **střet zájmů,**
- **trestné činy.**

Etické chování

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí při výkonu své práce zachovávat standardy profesionálního a etického chování. Mezi jeho základní povinnosti patří nejen běžné pracovněprávní povinnosti, ale i povinnosti, které se vztahují na chování mimo výkon práce (např. úředník se musí zdržet jednání, které by závažným způsobem narušilo důvěryhodnost úřadu či územního samosprávného celku, úředník nesmí zneužívat informací, úředník nesmí přijímat dary nebo jiné výhody a úředník je povinen zachovávat mlčenlivost). Pokud má organizace vyhotovený etický kodex, musí profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek vždy postupovat v souladu s tímto kodexem.

Pro státní zaměstnance je od 1. 1. 2024 účinný nový etický kodex státních zaměstnanců, který vydalo Ministerstvo vnitra. Kodex se zaměřuje především na podporu a motivaci zralého etického prostředí ve služebních úřadech, což jsou důležité aspekty v práci každého profesionála v oblasti zadávání veřejných zakázek.

Střet zájmů

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí při výkonu své práce vždy postupovat tak, aby předcházel a sám se nedopouštěl jednání, které může být považováno za střet zájmů. Důležitou součástí je vyhodnocování střetu zájmů a jeho nahlašování. V případě, že ke střetu zájmů dojde, vždy jej bude řešit tak, aby nebyla ohrožena důvěra zadavatele a aby byl střet zájmů co nejrychleji odstraněn. Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek dbá na objektivní přístup k zadávání veřejných zakázek bez jakýchkoliv osobních ambicí a snah o ovlivnění výsledku zadávacích řízení.

Trestné činy

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí při výkonu své práce vždy postupovat tak, aby předcházel a sám se nedopouštěl jednání, které může být považováno za trestný čin dle zákona č. 40/2009 Sb., trestní zákoník (TZ). Především se jedná o následující trestné činy:

- porušení předpisů o pravidlech hospodářské soutěže podle § 248 odst. 2 TZ,
- zjednání výhody při zadání veřejné zakázky, při veřejné soutěži a veřejné dražbě podle § 256 TZ,
- pletichy při zadání veřejné zakázky a při veřejné soutěži podle § 257 TZ,
- poškození finančních zájmů Evropské unie podle § 260 TZ,
- porušení povinnosti při správě cizího majetku podle § 220 a 221 TZ,
- zneužití pravomoci úřední osoby podle § 329 TZ.



Klíčové kompetence:

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

16. Řízení rizik



Shrnutí

- Obsahem je řízení rizik při zadávání veřejných zakázek (tzv. risk management). Řízení rizik zahrnuje jejich identifikaci, kategorizaci a určení způsobu jejich řízení a řešení, tedy odstranění rizika či minimalizace jeho dopadu na konkrétní zadávání veřejné zakázky, chod organizace a naplňování jejích cílů.
- Další částí modulu je vypracování kompletní strategie risk managementu a zavedení pravidelných schůzek pro identifikaci, kategorizaci a řízení rizik v organizaci.



ProcurCompEU: 30



Obsah komponenty:

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

- **identifikace rizik,**
- **kategorizace rizik,**
- **řízení rizik,**
- **strategie risk managementu.**

Identifikace rizik

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen v rámci zadávání veřejné zakázky identifikovat rizikové faktory a spolupracovat na jejich kategorizaci a řízení. Musí být schopen identifikovat případná rizika ve fázi přípravy zadávání veřejné zakázky a potenciální rizika při samotném vedení zadávacího řízení nebo realizace veřejné zakázky. Musí být také schopen ve spolupráci s interním klientem identifikovat rizika při realizaci veřejné zakázky a vyhodnocovat je.

Kategorizace rizik

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen identifikovaná rizika kategorizovat dle jejich dopadů na zadávání veřejné zakázky.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí pozici musí mít znalost kompletního systému kategorizace rizik, musí tento systém vytvořit dle jednotlivých dopadů na možný chod organizace (například na základě upravené Kraljičovy matice). Systém kategorizace rizik musí reflektovat dopady rizik s ohledem na jednotlivé veřejné zakázky a s ohledem na chod celé organizace.

Řízení rizik

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen dle kategorizace a strategie řízení rizik v dané organizaci jednotlivá rizika řídit v rámci konkrétního zadávání veřejné zakázky i následné realizace projektu ve spolupráci s interním klientem. Musí svoje kroky u veřejných nákupů přizpůsobovat identifikovaným rizikům a jejich kategorii, aby tím dosáhl jejich odstranění či minimalizaci jejich dopadů na konkrétní veřejnou zakázku a chod organizace.

Strategie risk managementu

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí pozici musí mít vypracovanou konkrétní strategii risk managementu, případně na jejím vypracování spolupracovat. Na základě této strategie budou řízena rizika ve veřejném zadávání uvnitř organizace. Strategie musí zahrnovat systematické identifikování rizik, jejich kategorizaci dle stanovených kritérií a následné řízení rizik dle této kategorizace. Tato strategie musí zahrnovat nejen rizika v rámci konkrétního zadávání veřejných zakázek, ale také rizika plynoucí z veřejných zakázek pro celou organizaci, pro její strategii a výkon základních funkcí organizace.

Součástí strategie risk managementu by měly být také pravidelné schůzky zakázkového týmu a dalších relevantních subjektů včetně managementu organizace, které budou průběžně rizika identifikovat, kategorizovat a určovat způsob jejich řízení.



Klíčové kompetence:

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



Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:

1. **participovat na zpracování strategie risk managementu,**

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

17. Agilní leadership



Shrnutí

- **Kompetence agilního leadershipu, tedy takového vedení lidí, které je pružné a pohotové v reakcích na nové problémy a příležitosti, kladou vysoký důraz na inovace a hledání nových způsobů řešení a na neustálé učení se a zlepšování.**
- **Schopnost formulace vizí a cílů organizace a jejich naplňování.**
- **Schopnost práce v týmu a jeho řízení a předávání a přijímání zpětné vazby.**



ProcurCompEU:

26

27



Obsah komponenty:

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

Tento způsob fungování může představovat značnou výzvu pro profesionály ve veřejných zakázkách. Proto je důležité, aby tato komponenta byla naplňována také se zvláštním důrazem na komponentu XII. Efektivita práce a sebe-řízení, jejíž podstatnou součástí je také důraz na efektivitu, seberozvoj, odpočinek a prevenci vyhoření.

Součástí agilního leadershipu jsou následující kompetence profesionála ve veřejných zakázkách:

- **schopnost podílet se na formulování vize a cílů organizace,**
- **flexibilita a adaptabilita,**
- **schopnost reagovat na aktuální trendy:**
 - o **změny organizace,**
 - o **změny legislativy,**
 - o **změny na trhu, resp. v dodavatelských řetězcích,**
 - o **technologické změny apod.,**

- **schopnost spolupráce a řízení a rozvoj týmu:**
 - o **spolupráce napříč organizací,**
 - o **práce v týmu,**
 - o **řízení týmu,**
 - o **rozvoj týmu,**
 - o **motivace, odměňování,**
 - o **nastavení indikátorů výkonnosti.**
- **zlepšování procesů a zpětná vazba:**
 - o **poskytování zpětné vazby,**
 - o **přijímání zpětné vazby,**
 - o **zlepšování procesů.**

Schopnost podílet se na formulování vize a cílů organizace

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí znát vize a z ní pramenící cíle organizace. Musí být schopen realizovat vlastní činnost takovým způsobem, aby docházelo k naplňování jednotlivých cílů s důrazem na celkovou vizi organizace. V případě potřeby formuluje ve spolupráci s vedením organizace jasnou vizi organizace v oblasti veřejných zakázek.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí pozici musí být schopen stanovovat konkrétní, měřitelné, dosažitelné, smysluplné a časově vymezené cíle, které povedou k naplňování strategie organizace. Musí být schopen plnění cílů a jednotlivých milníků kontrolovat a vést svůj tým (svoje podřízené) k naplnění předmětných cílů.

Cíle mohou zahrnovat například zadání konkrétní zakázky, implementaci inovativních zadávacích metod, nového způsobu hodnocení u konkrétní zakázky, zvýšení atraktivity zadavatele u dodavatelů či řešení konkrétních problémů v organizaci, které provázejí zadávání veřejných zakázek.

Flexibilita a adaptabilita

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí rychle reagovat na změny a nové požadavky v průběhu projektu. Agilní vedoucí zaměstnanci jsou schopni přizpůsobit se novým informacím a podmínkám a upravit strategii organizace podle aktuální situace.

Schopnost reagovat na aktuální trendy

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být ve své práci schopen reagovat na aktuální změny, které mají dopad na zadávání veřejných zakázek. K takovým změnám může dojít z hlediska legislativy, pracovních metod (např. digitalizace, umělá inteligence), očekávání občanů (např. bezpečnost potravin), technologických řešení a výzev (např. data velkého objemu a kybernetická bezpečnost), nouzových scénářů (např. pandemie, přírodní katastrofy), hospodářské a ekonomické situace (např. inflace) a politických výzev (např. změna klimatu).

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí pozici by měl vyhledávat nové, inovativní a zlepšující postupy, snažit se o jejich rozumnou implementaci a použití v praxi veřejného zadávání.

Schopnost spolupráce a řízení a rozvoj týmu

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen spolupracovat s kolegy napříč organizací, musí projevovat profesionální přístup a iniciativu a kultivovat pracovní prostředí, ve kterém se bude dobře cítit každý člen týmu, bez ohledu na jeho osobnost a povahové vlastnosti. Těmto aspektům se blíže věnuje komponenta XII. (Efektivita práce a sebe-řízení).

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí pozici musí být schopen jasně komunikovat cíle, požadavky a očekávání všem členům týmu a zajistit, aby byla spolupráce mezi členy týmu efektivní. Vedoucí by měl rozpoznat a rozvíjet potenciál jednotlivých členů týmu. Podporovat sebevzdělávání, sdílení znalostí a zvyšovat motivaci celého týmu. V rámci vedení týmu musí jasně vymezovat úkoly a odpovědnosti jednotlivých členů týmu. Nastavení očekávání, pokud jde o výkonnost jednotlivců a celého týmu, musí být přizpůsobeno schopnostem a dovednostem jednotlivých členů týmu a tým musí být podněcován ke společnému nasazení při plnění stanovených cílů, např. vhodným nastavením systému odměňování členů týmů dle jejich výkonnosti, složitosti a náročnosti přidělených úkolů. Vedoucí je schopen nastavit klíčové ukazatele výkonosti pro jednotlivé zaměstnance tak, aby byly motivovány jak k vlastnímu sebezdokonalování, tak i k přijetí odpovědnosti za náročnější úkoly.

Zlepšování procesů a zpětná vazba

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek musí být schopen přijímat zpětnou vazbu a reagovat na ni konstruktivně a snažit se zlepšovat svoje slabé stránky.

Profesionál v oblasti zadávání veřejných zakázek na vedoucí pozici musí být schopen nejen přijímat zpětnou vazbu od svých nadřízených, ale musí být schopen členům svého týmu adekvátní zpětnou vazbu také poskytovat, a to takovým způsobem, aby členy týmu motivoval a posouval v jejich pracovní činnosti. Zároveň by mu měla zpětná vazba pomáhat identifikovat slabá místa v procesech a celkovém nastavení týmu.



Klíčové kompetence:

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



Vhodné kompetence pro vedoucího pracovníka:

1.	schopnost ve spolupráci s vedením organizace formulovat vizi organizace pro veřejné zakázky,
2.	předávání informací členům týmu o plánech a vizích organizace za účelem jejich ztotožnění se s nimi a umožnění aplikace vhodných nástrojů pro jejich dosahování,
3.	schopnost stanovovat SMART cíle a kontrolovat jejich plnění,
4.	schopnost flexibilně a adaptabilně reagovat na změny a měnit podle nich procesy v organizaci,
5.	aktivní vyhledávání aktuálních trendů a schopnost jejich implementace při zadávání veřejných zakázek,
6.	aktivní vyhledávání aktuálního vývoje v oblasti technologického vývoje a schopnost jeho implementace při zadávání veřejných zakázek,
7.	schopnost spolupráce napříč organizací,
8.	vedení a rozvoj týmu,
9.	efektivní zadávání a rozdělování pracovních úkolů a jejich kontrola,
10.	podpora jednotlivých členů týmu,
11.	poskytování zpětné vazby členům týmu,
12.	přijímání zpětné vazby od nadřízených osob,
13.	motivace členů týmů a odměňování,
14.	nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti.

