

ZPRÁVA

PROFESIONALIZACE VEŘEJNÉHO OBSTARÁVÁNÍ V EVROPĚ

Srovnávací hodnocení ve 32
evropských zemích

EUPPM.NET
Procurement for People



ÚVOD

S potěšením představujeme tuto srovnávací zprávu o profesionalizaci sektoru veřejných zakázek ve 32 evropských zemích.

Tato zpráva, kterou během několika týdnů vypracovala malá skupina odborníků, je výsledkem rozsáhlé evropské spolupráce. V uplynulých dvaceti letech se totiž stovky odborníků setkaly s desítkami tisíc veřejných zadavatelů po celé Evropě, naslouchaly jim, školily je a připravovaly je.


Daniele Ricciardi

Předseda ASSORUP





Obsah



Obsah

Poděkování Shrnutí

1. Úvod

2. Zdroje datových souborů

- 2.1 Geografické rozložení*
- 2.2 Profesní role*
- 2.3 Typy organizací*
- 2.4 Odvětví činnosti*
- 2.5 Kompletní přehled*

3. Metodika: Klasifikace a bodování

- 3.1 Institucionální ukazatele*
- 3.2 Model vážení*
- 3.3 Bodování*
- 3.4 Využití údajů z rozhovorů*
- 3.5 Omezení*

4. Výdaje na veřejné zakázky a profesionalizace

- 4.1 Cíl*
- 4.2 Výdaje na veřejné zakázky jako podíl na HDP*
- 4.3 Závěry*
- 4.4 Celkové hodnocení*

5. Závěr

Příloha A – Informační listy o jednotlivých zemích

1. *Albánie*
2. *Rakousko*
3. *Belgie*
4. *Bulharsko*
5. *Chorvatsko*
6. *Kypr*
7. *Česká republika*
8. *Dánsko*
9. *Estonsko*
10. *Finsko*
11. *Francie*
12. *Německo*
13. *Řecko*
14. *Maďarsko*
15. *Irsko*
16. *Itálie*
17. *Kosovo*
18. *Lotyšsko*
19. *Litva*
20. *Lucembursko*
21. *Malta*
22. *Nizozemsko*
23. *Severní Makedonie*
24. *Norsko*
25. *Polsko*
26. *Portugalsko*
27. *Rumunsko*
28. *Slovinsko*
29. *Slovinsko*
30. *Španělsko*
31. *Švédsko*
32. *Ukrajina*

Příloha B – Dotazník

Příloha C – Infografika

PODĚKOVÁNÍ

Tuto zprávu vypracoval vědecký výbor pod vedením Daniele Ricciardiho. Autory této zprávy jsou Daniele Ricciardi, Ivo Locatelli a Roberto Caranta.

Pro dohled nad přípravou této práce byl zřízen ad hoc vědecký výbor. Ve vědeckém výboru zasedali Daniele Ricciardi, Alfonso Cecere, Ivo Locatelli, Claudio Galtieri, Roberto Caranta, Vinicio Brigante

Pro přípravu této zprávy bylo nezbytné konzultovat klíčové zúčastněné strany v systému veřejných zakázek. Sběr dat proběhl v období od 8. ledna 2026 do 31. března 2026; fáze ověřování národních fich byla dokončena do 22. dubna 2026. Autoři (AssoRUP) navíc děkují klíčovým zúčastněným stranám a odborníkům za jejich zpětnou vazbu a připomínky k národním profilům, mezi nimiž byli Rossana Alessandrello, Nora Bermingham, Piotr Bogdanowicz, Klodiana Cankja, Helen Christodoulou, Louis Cordina, Isabel Da Rosa, John Degiorgio, Åsa Edman, Kati Eller, Shane Forde, Džeina Gaile, Marisa Gauci, Danny Havenith, Adéla Havlová, Vova Honcharov, Kathrin Hornbanger, Paul Howe, Agron Ibishi, Arkadiusz Jackowski, Christian Jurado, Pawel Kaczkan, Alzbeta Kálalová, Philippos Katranis, Maja Kuhar, Sabina Kuzman, Ximena Lazo Vitoria, Daniela Laze, François Lichère, Marco Maffia, Iasen Markov, Erik Mars, Tomislav Makismovski, Egle Navicke, Anita Németh, Martin O’Gorman, Marco Rack, Maarten Rauws, Maarit Rissanen, Athina Rokopou, Laura Svaneclink, Tunde Tatrai, Andrei Țoca, Polina Tsokova, Carlos Valinhas, Marcelle van Valkenburg, Maria Vasiliou, Mariska Verseveld, Martine Vidal.

Tato zpráva by nevznikla bez podpory Marie Vittorie Marchetti při přípravě průzkumu.

SHRNUTÍ

Tato zpráva poskytuje srovnávací hodnocení profesionalizace úředníků v oblasti veřejných zakázek ve 32 evropských zemích. Byla vypracována v kontextu, kdy se profesionalizace pracovníků v oblasti veřejných zakázek stala strategickou prioritou na evropské úrovni. V posledních letech přispělo k utváření této agendy několik iniciativ: **kompetenční rámec ProcurCompEU (2020)**¹, **analýza OECD z roku 2025 týkající se rozvoje pracovníků v oblasti veřejných zakázek**² a naposledy **stanovisko Evropského výboru regionů k hodnocení směrnic o veřejných zakázkách (2026)**, které výslovně vyzývá k přijetí komplexní strategie EU na posílení dovedností a kapacit veřejných zadavatelů (odstavec 32)³.

Toto navazuje na zprávu z vlastní iniciativy o veřejných zakázkách, kterou Evropský parlament přijal dne 9. září 2025⁴. Pokud jde o profesionalizaci, zpráva vyzývá Komisi, aby dále posílila profesionalizaci a odbornou přípravu úředníků v oblasti veřejných zakázek, a navrhuje, aby Komise navýšila finanční prostředky na další vzdělávání zadavatelů s cílem účinně provádět rámec EU pro veřejné zakázky.

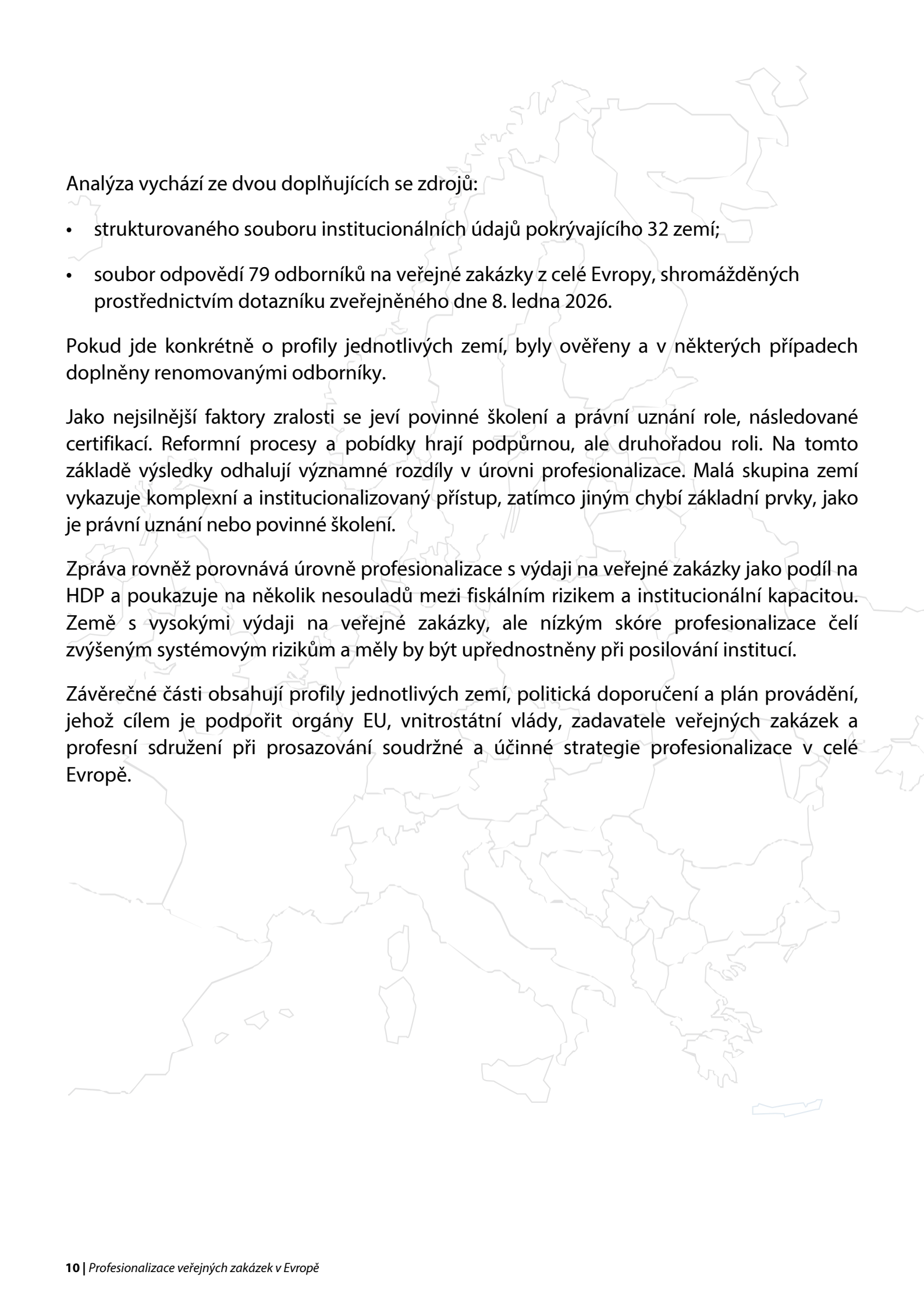
V této souvislosti je účelem této studie **podpořit evropské instituce a zúčastněné strany v daném odvětví při definování obsahu a usměrňování provádění připravované revize směrnic EU o veřejných zakázkách**, která se očekává v roce 2026. Zmapováním institucionálních prvků, které jsou základem profesionalizace zadávání veřejných zakázek – uznání právní role, certifikační rámce, povinné školení, motivační mechanismy a probíhající reformy – nabízí zpráva na důkazech založené poznatky, které mohou posloužit jako podklad pro návrh legislativy, strategie budování kapacit a plánování provádění.

1 ProcurCompEU je rámec kompetencí pro odborníky v oblasti veřejných zakázek navržený Evropskou komisí. Jedná se o nezbytný nástroj na podporu profesionalizace veřejných zadavatelů. Je postaven na 30 kompetencích.

2 V roce 2023 zveřejnila OECD komplexní analýzu účinnosti opatření přijatých jednotlivými zeměmi na podporu profesionalizace pracovníků v oblasti veřejných zakázek. Práce OECD vycházela z údajů shromážděných v rámci průzkumu OECD o profesionalizaci z roku 2020 a průzkumu OECD o provádění doporučení OECD z roku 2015 o veřejných zakázkách z roku 2018. Dokumenty OECD o veřejné správě – č. 26 „*Profesionalizace pracovníků v oblasti veřejných zakázek – přehled současných iniciativ a výzev*“, OECD (2023). Na to navázal nedávný dokument OECD o veřejné správě s názvem „*Profesionalizace veřejných zakázek prostřednictvím certifikace. Srovnávací studie vybraných zemí*“. V rámci svých aktivit na podporu profesionalizace OECD rovněž v roce 2025 zveřejnila dokument „*Strategické iniciativy v oblasti veřejných zakázek a profesionalizace v Estonsku: Diagnostická zpráva*“, OECD Public Governance Reviews.

3 Stanovisko Výboru regionů, Hodnocení směrnic o veřejných zakázkách (CDR-2298-2025), 4. března 2026. <https://www.cor.europa.eu/en/our-work/opinions/cdr-2298-2025>

4 Usnesení Evropského parlamentu ze dne 9. září 2025 o veřejných zakázkách (2024/2103(INI)), https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-10-2025-0174_EN.html. Viz body 37 a 89.



Analýza vychází ze dvou doplňujících se zdrojů:

- strukturovaného souboru institucionálních údajů pokrývajících 32 zemí;
- soubor odpovědí 79 odborníků na veřejné zakázky z celé Evropy, shromážděných prostřednictvím dotazníku zveřejněného dne 8. ledna 2026.

Pokud jde konkrétně o profily jednotlivých zemí, byly ověřeny a v některých případech doplněny renomovanými odborníky.

Jako nejsilnější faktory zralosti se jeví povinné školení a právní uznání role, následované certifikací. Reformní procesy a pobídky hrají podpůrnou, ale druhořadou roli. Na tomto základě výsledky odhalují významné rozdíly v úrovni profesionalizace. Malá skupina zemí vykazuje komplexní a institucionalizovaný přístup, zatímco jiným chybí základní prvky, jako je právní uznání nebo povinné školení.

Zpráva rovněž porovnává úroveň profesionalizace s výdaji na veřejné zakázky jako podíl na HDP a poukazuje na několik nesouladů mezi fiskálním rizikem a institucionální kapacitou. Země s vysokými výdaji na veřejné zakázky, ale nízkým skóre profesionalizace čelí zvýšeným systémovým rizikům a měly by být upřednostněny při posilování institucí.

Závěrečné části obsahují profily jednotlivých zemí, politická doporučení a plán provádění, jehož cílem je podpořit orgány EU, vnitrostátní vlády, zadavatele veřejných zakázek a profesní sdružení při prosazování soudržné a účinné strategie profesionalizace v celé Evropě.

1.

Úvod

1. ÚVOD

Profesionalizace veřejných zakázek se postupně stala strategickou prioritou v celé Evropě. V uplynulých letech několik institucionálních iniciativ zdůraznilo potřebu posílit dovednosti, uznání a technické kapacity úředníků odpovědných za zadávání veřejných zakázek.

Směrnice o veřejných zakázkách přímo neupravují profesionalizaci, ale vytvořily potřebu kompetentnějšího a efektivnějšího personálu v oblasti zadávání veřejných zakázek. Kvalifikované zadavatele jsou nezbytné pro zajištění transparentnosti, prevenci korupce a umožnění sledování strategických politických cílů. Od vstupu směrnic v platnost přijala Komise řadu iniciativ k posílení profesionalizace ve veřejných zakázkách¹, včetně vydání měkkého práva (doporučení z roku 2017, které členské státy vybízí k vypracování a provádění dlouhodobých strategií profesionalizace²), na které v roce 2020 navázal důležitý nástroj, rámec kompetencí ProcurCompEU. Nedávný nárůst odvětvové legislativy s dopadem na veřejné zakázky ještě umocnil potřebu profesionalizace³.

Rámec ProcurCompEU nejprve poskytl strukturovaný model kompetencí pro pracovníky v oblasti evropských veřejných zakázek a vytvořil společný jazyk a sdílený referenční rámec pro rozvoj dovedností. V nedávné době hodnocení OECD z prosince 2025 týkající se profesionalizace veřejných zakázek znovu potvrdilo význam investic do lidského kapitálu a zdůraznilo souvislost mezi odbornou způsobilostí, výkonností systému a veřejnou hodnotou. Hodnocení směrnic o veřejných zakázkách zveřejněné Komisí v říjnu 2025⁴ navíc výslovně poukazuje na přetrvávající výzvy v oblasti profesionalizace navzdory četným opatřením přijatým Komisí a členskými státy v průběhu let.⁵ Tento trend byl dále posílen Evropským výborem regionů, jehož návrh stanoviska z roku 2026 k hodnocení směrnic o veřejných zakázkách v bodě 32 výslovně vyzývá k přijetí komplexní strategie na úrovni EU zaměřené na profesionalizaci veřejných zadavatelů, se zvláštním zřetelem na místní a regionální orgány.

Právě v tomto měnícím se politickém kontextu vznikla tato zpráva. Studii iniciovala ASSORUP – Italská asociace úředníků pro veřejné zakázky (RUP) – za podpory interdisciplinárního týmu specialistů na veřejné zakázky, právních expertů, analytiků politiky a výzkumníků v oblasti veřejné správy. Analýza se zaměřuje na přítomnost pěti klíčových prvků – právní uznání, certifikační rámce, povinné školení, motivační mechanismy a probíhající reformy – a zkoumá, jak tyto prvky přispívají k vyspělosti vnitrostátních systémů zadávání veřejných zakázek.

1 Pracovní dokument útvarů Komise – Hodnocení směrnice 2014/23/EU o koncesích, směrnice 2014/24/EU o veřejných zakázkách a směrnice 2014/25/EU o veřejných službách. Brusel, 14. 10. 2025 SWD (2025) 332 v konečném znění. Tabulka 92 na straně 242 poskytuje široký přehled iniciativ, které Komise v posledních deseti letech podnikla v souvislosti s profesionalizací veřejných zakázek.

2 Doporučení Komise (EU) 2017/1805 ze dne 3. října 2017 o profesionalizaci veřejných zakázek – Vytvoření architektury pro profesionalizaci veřejných zakázek, Úř. věst. L 259, 7.10.2017, s. 28–31, ELI: <http://data.europa.eu/eli/reco/2017/1805/o>

3 W. Janssen & R. Caranta (eds), *Povinné požadavky na udržitelnost v právu EU o veřejných zakázkách* (Oxford, Hart, 2023).

4 Pracovní dokument útvarů Komise – Shrnutí hodnocení směrnic o veřejných zakázkách Pracovní dokument útvarů Komise Hodnocení směrnice 2014/23/EU o koncesích, směrnice 2014/24/EU o veřejných zakázkách a směrnice 2014/25/EU o veřejných službách, 14.10.2025, SWD (2025)333 v konečném znění.

5 V tomto ohledu je hodnocení směrnic o veřejných zakázkách provedené Evropskou komisí obzvláště relevantní, jelikož zahrnovalo širokou a důkladnou veřejnou konzultaci o fungování těchto směrnic. Tabulka 9 hodnocení ilustruje odpovědi na tvrzení „směrnice zvýšily profesionalizaci veřejných zadavatelů“, a to podle typu respondenta; celkem bylo obdrženo 685 odpovědí. Ačkoli jsou celkové odpovědi relativně pozitivní, ale vyvážené (263 souhlasí nebo silně souhlasí; 230 nesouhlasí nebo silně nesouhlasí), odpovědi veřejných orgánů (včetně veřejných zadavatelů) jsou o něco méně pozitivní. Například u tohoto tvrzení bylo zaznamenáno 65 odpovědí „souhlasím“ a 16 „silně souhlasím“ a 67 „nesouhlasím“ a 6 „silně nesouhlasím“.

Analýza vychází ze strukturovaného dotazníku, který byl spuštěn 8. ledna 2026 ⁶ a který shromáždil 79 odpovědí od odborníků působících ve 32 zemích. Datový soubor odráží názory, hodnocení a odborné zkušenosti respondentů a autorů zprávy. Nepředstavuje oficiální stanovisko organizací, k nimž mohou respondenti patřit, ani neznamená institucionální podporu ze strany veřejných orgánů, agentur nebo společností uvedených v datovém souboru. Mnoho respondentů však pracovalo v příslušných orgánech zapojených do veřejných zakázek (např. regulační úřad, národní ústřední nákupní orgán, oddělení veřejných zakázek velké správní organizace nebo veřejného podniku atd.). Ačkoli by širší šíření dotazníku a větší počet odpovědí dále posílily spolehlivost výsledků – a proto by měl být podporován další výzkum, včetně polostrukturovaných rozhovorů s odborníky –, shromážděné odpovědi již poskytují zajímavé a spolehlivé informace. Kromě toho byly profily jednotlivých zemí týkající se členských států EU ověřeny a v některých případech doplněny renomovanými odborníky, aby byla zajištěna vyšší přesnost. Celkový počet účastníků této studie proto výrazně přesahuje počet odpovědí na dotazník a činí více než 100 osob.

Cílem zprávy je poskytnout počáteční srovnávací hodnocení institucionálních rysů, které podporují profesionalizaci úředníků v oblasti veřejných zakázek v celé Evropě. Zpráva rovněž zahrnuje poznatky z datového souboru a nabízí mnohovrstevnaté pochopení postupů při zadávání veřejných zakázek v různých administrativních, organizačních a odvětvových kontextech.

⁶ Průzkum probíhal od 8. ledna do 31. března 2026. Průzkum byl propagován pomocí různých komunikačních nástrojů (webináře, e-maily a příspěvky na LinkedIn).



2.

Datový soubor

Zdroje

2. ZDROJE DATOVÉHO SOUBORU

Studie vychází ze strukturovaného souboru dotazníků, který zahrnuje **79 respondentů** z 32 zemí zahrnutých do analýzy. Geografické pokrytí průzkumu je široké a zahrnuje všechny členské státy EU a dalších pět evropských¹ zemí (Albánie, Kosovo, Severní Makedonie, Norsko a Ukrajina). Datový soubor poskytuje podrobné informace o zemi zaměstnání, profesní roli, organizační příslušnosti a odvětví činnosti každého respondenta. Tato rozmanitost zajišťuje, že zachycené pohledy odrážejí provozní, manažerské, regulační a poradenské rozměry veřejných zakázek.

Je třeba poznamenat, že průzkum umožňuje obohatit a doplnit rozsáhlými informacemi studie OECD o profesionalizaci veřejných zakázek z roku 2023² a novější studii o profesionalizaci veřejných zakázek prostřednictvím certifikace z prosince 2025³.

2.1 GEOGRAFICKÉ ROZLOŽENÍ

Respondenti pocházejí z celé Evropy a jsou zastoupeny všechny země zahrnuté do institucionálního hodnocení. Počet respondentů se v jednotlivých zemích liší, přičemž větší skupiny pocházejí z Chorvatska, Lotyšska, Polska, Portugalska, Itálie a Nizozemska. Méně odpovědí přišlo z Rakouska, Dánska, Lucemburska, Slovinska, Švédska a Irska.

2.2 PROFESNÍ ROLE

Respondenti zastupují široké spektrum funkcí souvisejících s veřejným zadáváním, včetně odborníků na veřejné zadávání, manažerů veřejného zadávání, vedoucích oddělení veřejného zadávání, zástupců národních agentur pro veřejné zadávání, úředníků ministerstev, akademických pracovníků, zástupců kontrolních orgánů a ředitelů a vedoucích pracovníků.

2.3 TYPY ORGANIZACÍ

Respondenti jsou spojeni s celou řadou institucí, včetně ústředních nákupních orgánů, národních agentur pro veřejné zakázky, ministerstev, regionálních a místních samospráv, nemocnic a zdravotnických služeb, veřejných společností, univerzit a výzkumných center, dozorových a prezkumných orgánů.

2.4 SEKTORY ČINNOSTI

Datový soubor zahrnuje respondenty působící v různých odvětvích, včetně obecných služeb a dodávek pro veřejnou správu, zdravotnictví, energetiky a veřejných služeb, informačních a komunikačních technologií a digitálních služeb, veřejných prací a stavebnictví, obrany a bezpečnosti, životního prostředí, vzdělávání a výzkumu, médií, dopravy, kontrolních a dohledových postupů a inovací v oblasti klimatu.

1 Kromě toho vyplnil dotazník také jeden regulační orgán v Brazílii. Jeho odpověď nebyla do této analýzy zahrnuta.

2 Tato komplexní analýza OECD týkající se profesionalizace ve veřejných zakázkách vychází z údajů za rok 2020.

3 Tato novější studie OECD vycházela pouze z průzkumu provedeného v 15 zemích a poukazuje na osvědčené postupy, nové trendy a poučení pro vlády, které zvažují podobné přístupy. Studie ve skutečnosti pokrývá pouze sedm členských států EU (Rakousko, Chorvatsko, Francii, Maďarsko, Litvu, Rumunsko a Slovensko) a další čtyři evropské země (Albánie, Norsko, Srbsko a Spojené království). Zahrnuje také další členské země OECD (Čile, Izrael) a země usilující o členství v OECD (Brazílii, Peru).

2.5 PROFILY ZEMÍ

Shromážděné informace byly použity k vypracování profilů o aktuálním stavu profesionalizace v každém členském státě EU a v dalších evropských zemích (Albánie, Kosovo, Severní Makedonie, Norsko, Ukrajina). Tyto profily byly zaslány k ověření respondentům a několika dalším klíčovými zúčastněnými stranami (např. z příslušného regulačního orgánu, akademické sféry), aby byla zajištěna přesnost v nich obsažených informací. V důsledku toho byly téměř všechny profily zemí ověřeny a potvrzeny odborníky na veřejné zakázky a experty, kteří se na tomto projektu podíleli⁴.

⁴ V některých případech zaslali zúčastnění odborníci společně odsouhlasenou revidovanou verzi profilu země. Jediným profilem země, který nebyl ověřen, je profil Ukrajiny.



3.

Metodika:
Klasifikace a
bodování

3. PŘEHLED ZÁVĚRŮ

3.1 KLÍČOVÉ UKAZATELE

Dotazník umožnil shromáždit poměrně širokou škálu informací o profesionalizaci veřejných zakázek v Evropě. V následující části jsou prezentovány hlavní výsledky týkající se pěti hlavních aspektů: právní role, certifikace, povinné školení (poslední dva aspekty jsou sjednoceny v národních přehledech), pobídky a probíhající/plánované reformy. Právní uznání je základním prvkem, který umožňuje kariérní postup, odpovědnost a přidělování zdrojů.

a. Právní role

Právní uznání je základním prvkem, který umožňuje kariérní postup, odpovědnost a přidělování zdrojů.

Tab. 1 – Rozdělení zemí podle právního uznání

Země	Ano	Ne
EU	Řecko, Maďarsko, Irsko, Itálie, Litva, Malta, Polsko, Rumunsko, Slovensko	Rakousko, Belgie, Bulharsko, Chorvatsko, Kypr, Česká republika, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Německo, Lotyšsko, Lucembursko, Nizozemsko, Portugalsko, Slovinsko, Španělsko, Švédsko
Ostatní evropské země	Albánie, Kosovo, Severní Makedonie, Ukrajina	Norsko

Tabulka 1 výše uvádí, zda je v národním právním systému uznána konkrétní právně uznaná role profese zadavatele veřejných zakázek. Taková právní role existuje v 9 členských státech EU a ve 4 dalších evropských zemích. V zbývajících 18 členských státech tedy neexistuje. Podle průzkumu provedeného pro účely této zprávy tedy pouze jedna třetina členských států EU právně uznává specifickou profesionalitu zadavatelů veřejných zakázek.

V zemích EU se definice role zadavatele veřejných zakázek značně liší, přičemž mnoho členských států nemá právně definovanou profesi zadavatele veřejných zakázek pokrývající celý cyklus zadávání zakázek. Ve většině zemí jsou odpovědnosti obvykle rozděleny interně mezi jednotlivá oddělení nebo multidisciplinární týmy, spíše než aby byly soustředěny do jedné profesní role. Opakujícím se vzorem je, že úkoly v oblasti zadávání veřejných zakázek – plánování, vypracovávání zadávací dokumentace, řízení řízení, hodnocení nabídek a plnění smluv – jsou řešeny různými útvary, přičemž pro každé řízení je často určen jediný kontaktní bod. Respondenti v těchto zemích tento model často popisují jako „pouze částečně účinný“ z důvodu roztříštěnosti a nejednotné profesionalizace.

Země mimo EU, které se průzkumu zúčastnily, vykazují větší formalizaci, i když s různou mírou vyspělosti. Například Albánie má zákonem definovanou roli veřejného zadavatele s odpovědností pokrývající celý cyklus zadávání veřejných zakázek; i Ukrajina má velmi strukturovaný systém. Naopak Norsko tuto roli v zákoně nedefinuje, ale přiděluje odpovědnosti interně, často multidisciplinárním týmům, s formálním jmenováním na základě kvalifikace.

Mezi zeměmi s právně definovanými, centralizovanými rolemi (např. Albánie, Maďarsko, Irsko, Itálie, Kosovo, Litva, Rumunsko, Slovensko, Ukrajina) a zeměmi, kde jsou odpovědnosti za zadávání veřejných zakázek decentralizované a závisí na organizaci, se objevuje jasný rozdíl. Tam, kde je role formalizována, se odpovědnosti obvykle vztahují na celý cyklus zadávání veřejných zakázek, jmenování jsou formální a pravidla pro delegování jsou jasně upravena. V decentralizovaných systémech jsou odpovědnosti často sdílené, přidělovány ad hoc nebo vázány na organizační pozici, což vede k rozdílné účinnosti. Ve všech zemích je běžné určení jediného kontaktního místa, ale míra profesionalizace a jasnost odpovědností se podstatně liší.

b. Certifikace

Rámec certifikace potvrzuje úroveň dovedností a kompetencí získaných úředníky v oblasti veřejných zakázek. Jeho existence odlišuje pokročilé systémy od systémů na střední úrovni. V tomto počátečním hodnocení tohoto důležitého aspektu se shromážděné informace týkaly jak dobrovolných, tak povinných certifikačních systémů, které v dotazovaných zemích existují nebo neexistují.

Tab. 2 – Rozdělení zemí podle certifikace odborníků v oblasti veřejných zakázek

Země	Povinná	Částečná/dobrovolná	Chybí
EU	Chorvatsko, Maďarsko, Itálie, Litva, Slovensko	Belgie, Bulharsko, Dánsko, Německo, Řecko, Malta, Nizozemsko, Portugalsko, Rumunsko	Rakousko, Kypr, Česká republika, Estonsko, Finsko, Francie, Irsko, Lotyšsko, Lucembursko, Polsko, Slovinsko, Španělsko, Švédsko
Ostatní evropské země	Albánie, Kosovo, Severní Makedonie, Ukrajina	Norsko	

Podíl členských států EU, které zavedly povinnou certifikaci, činil 19 %, zatímco relativně velká skupina zahrnující 9 členských států EU má zavedený nějaký systém částečné nebo dobrovolné certifikace.

V analyzovaných zemích se certifikační systémy pro odborníky v oblasti veřejných zakázek značně liší co do struktury, povinností i národní koordinace. Několik zemí využívá povinné, formalizované certifikační rámce – například Albánie, Itálie a Chorvatsko, kde účast na zadávacích řízeních vyžaduje přítomnost alespoň jednoho certifikovaného úředníka, což je podpořeno strukturovanými zkouškami a požadavky na pravidelné obnovování certifikace. Naproti tomu mnoho členských států EU nemá národní certifikační systém a spoléhá se

na dobrovolné školení, interní organizační požadavky nebo praxi v dané funkci. I tam, kde certifikace existuje, se její struktura výrazně liší: některé země spojují certifikaci s víceúrovňovými vzdělávacími cestami, zatímco jiné uplatňují jednotnou standardní kvalifikaci bez stupňovitého postupu.

Povinnosti týkající se aktualizace a opakovaného školení jsou rovněž nerovnoměrné. Země s formální certifikací často vyžadují pravidelné obnovování nebo další vzdělávání (např. dvou- až tříletý aktualizací cyklus v Chorvatsku), zatímco země bez certifikačních rámců obvykle nemají povinná opakovaná školení vůbec. Celkově zůstává certifikace v rámci EU roztržštěná a nejednotná, přičemž pouze menšina členských států přijala povinné standardizované systémy, zatímco většina se spoléhá na decentralizované nebo dobrovolné přístupy, které omezují srovnatelnost a profesionalizaci v rámci Unie.

c. Povinné školení

Povinné školení zajišťuje základní kompetence a podporuje neustálý rozvoj. Tab. 3 – Rozdělení

zemí podle školení odborníků v oblasti veřejných zakázek

Země	Povinné školení
EU	Rakousko, Bulharsko, Chorvatsko, Kypr, Maďarsko, Itálie, Litva, Malta, Slovensko
Ostatní evropské země	Albánie, Kosovo, Severní Makedonie, Ukrajina

V členských státech EU je školení zaměstnanců v oblasti veřejných zakázek stále velmi nejednotné, přičemž některé země provozují strukturované, víceúrovňové systémy a jiné se spoléhají na nestrukturované nebo ad hoc školení, které často poskytují více či méně zavedení soukromí poskytovatelé služeb, jako je CIPS. Na druhou stranu absence povinných opakovaných školení v mnoha jurisdikcích omezuje dlouhodobou účinnost profesního rozvoje.

Vzdělávací programy¹ v analyzovaných zemích soustavně pokrývají klíčové oblasti, jako je plánování veřejných zakázek, vnitrostátní a unijní právní předpisy, řízení výběrových řízení, hodnocení nabídek, integrita a boj proti korupci, plnění smluv, digitální zadávání veřejných zakázek a strategické přístupy (ekologické, sociální, inovační), a jsou poskytovány prostřednictvím široké škály forem – včetně prezenčních kurzů, synchronních online sezení, platformy e-learningu a v některých případech školení na pracovišti – což odráží širokou, avšak nerovnoměrnou škálu příležitostí k profesnímu rozvoji.

Ve všech analyzovaných zemích se systémy školení pohybují od strukturovaných víceúrovňových modelů (např. Albánie, Rakousko, Chorvatsko, Kypr, Dánsko, Nizozemsko a několik zemí mimo EU, jako je Kosovo a Severní Makedonie) až po nestrukturované nebo jednoduché systémy (např. Belgie, Estonsko, Německo, Rumunsko), zatímco požadavky na aktualizaci nebo opakované školení se značně liší: některé země ukládají povinná periodická opakovaná školení (Chorvatsko, Albánie), jiné je činí volitelnými (Rakousko, Belgie, Dánsko) a několik zemí nemá žádné povinnosti v oblasti opakovaných školení.

Mezi zeměmi mimo EU zahrnutými v dokumentu je trend směřující k strukturovanějším a formalizovanějším systémům školení, často spojeným s širšími reformami profesionalizace. Celkově mají země mimo EU tendenci přijímat centralizovanější a povinné modely školení, zatímco členské státy EU vykazují heterogennější situaci s různou mírou povinnosti a přítomností

¹ Zajímavou případovou studii o dopadu školení na profesionalizaci veřejných zadavatelů lze nalézt v Piga, G., Antonietta Coppola, M. (2019), „The Impact of Professionalization in Public Procurement“, *European Journal of Public Procurement Markets*.

standardizovaného systému.

Model kompetencí mapuje klíčové dovednosti a úrovně schopností, které jsou nezbytné pro celkové strategické směřování organizace. V posledních několika letech řada členských států využívá matici kompetencí ProcurCompEU nebo jiné modely kompetencí, někdy je přizpůsobuje místním podmínkám (například v případě Kypru, Estonska, Finska, Řecka, Malty, Slovinska a Španělska, a to i na regionální úrovni) nebo je testuje v rámci pilotních projektů (např. Irsko, Itálie).

d. Motivační opatření

Motivační opatření podporují udržení zaměstnanců a výkonnost, nejsou však zásadní. Mohou přispět k motivaci zaměstnanců a odměňování za výkon.

Tab. 4 – Rozpis zemí, které mají strukturální (úplné nebo částečné) pobídky pro odborníky v oblasti veřejných zakázek

Země	Systém pobídek pro veřejné zakázky
EU	Řecko, Itálie, Malta

Ve všech zkoumaných zemích rámce pobídek specifické pro veřejné zakázky z velké části chybí. Většina členských států EU neposkytuje finanční ani nefinanční pobídky vázané na výsledky zadávání veřejných zakázek. V několika evropských státech pobídky existují, avšak bývají specifické pro danou organizaci, nejsou založeny na výkonu a nejsou vypláceny pravidelně. Respondenti ze všech zemí soustavně popisují současné systémy pobídek jako nedostatečné nebo pouze částečně adekvátní a reformy v této oblasti jsou vzácné. V některých případech jsou stávající mechanismy pobídek horizontální, tj. vztahují se na celou veřejnou službu (např. Německo).

Země mimo EU vykazují rovněž velmi omezený rozvoj motivačních mechanismů; v některých případech jsou pobídky sice stanoveny zákonem, ve skutečnosti však nefungují.

Celkový obraz napříč zeměmi ukazuje systémovou mezeru: zatímco mnoho jurisdikcí investuje do školení, certifikace a profesionalizace, pobídky zůstávají nejméně rozvinutým pilířem politiky v oblasti pracovní síly v oblasti veřejných zakázek. I tam, kde jsou posíleny rámce odpovědnosti a sankcí, chybí pozitivní pobídky. Diskuse o pobídkách se objevují v některých národních strategiích (např. v České republice), ale konkrétní mechanismy nejsou zavedeny. V celé Evropě proto převládá model odpovědnosti bez odměny, přičemž pobídky se nepoužívají ani k přilákání talentů, ani k uznání vysoce kvalitních výsledků v oblasti veřejných zakázek. Toto konkrétní téma si zaslouží podrobnější analýzu, která by zkoumala, jak se právní uznání, pokud je uděleno, nebo vzdělání promítá do příznivějšího zacházení s úředníky zabývajícími se veřejnými zakázkami. To je v souladu s dílčím ukazatelem 8(b) OECD MAPS, podle kterého „odměňování a kariérní postup by měly odrážet konkrétní profesní status a jmenování a povýšení by měly být konkurenceschopné a založené na kvalifikaci a profesní certifikaci“².

e. Probíhající reformy

Probíhající reformy v oblasti veřejných zakázek v celé EU a dalších evropských státech poukazují na to, jak země modernizují své systémy s cílem posílit profesionalizaci, transparentnost a efektivitu.

2 <https://www.mapsinitiative.org/content/dam/maps-initiative/en/maps-methodology/main-methodology-documents/maps-main-methodology.pdf>

Tab. 5 – Rozdělení zemí podle probíhajících nebo plánovaných reforem s dopadem na profesionalizaci veřejných zakázek

Země	Probíhající/prováděné	Plánované/diskutované
EU	Kypr, Česká republika, Dánsko, Estonsko, Německo, Řecko, Itálie, Polsko, Rumunsko, Slovinsko,	Francie, Maďarsko, Lotyšsko, Portugalsko, Slovensko
Ostatní evropské země	Albánie, Kosovo, Norsko, Ukrajina	

Několik zemí prosazuje nebo připravuje reformy s cílem realizovat národní program profesionalizace. Například v Polsku brzy vstoupí v platnost nový rámec (červenec 2026), který zavádí certifikaci založenou na kompetencích a standardy odborné přípravy.

Celkově tato část ukazuje, že dynamika reforem je nerovnoměrná: zatímco několik zemí prosazuje strukturovanou profesionalizaci a přístupy založené na kompetencích, jiné zůstávají v raných fázích nebo se spoléhají na postupná zlepšení. Tato rozmanitost odráží rozdílné administrativní kapacity a priority, ale celkově signalizuje trend směrem k kvalifikovanějším, odpovědnějším a modernějším systémům zadávání veřejných zakázek.

Zvláštní význam vzdělávání odpovídá dílčímu ukazateli 8(a) rámce MAPS 2025 organizace OECD³. „Účelem tohoto dílčího ukazatele je ověřit existenci stálých a relevantních vzdělávacích programů pro nové i stávající zaměstnance v oblasti veřejných zakázek. Tyto programy jsou nezbytné pro zajištění dostatku kvalifikovaných pracovníků v oblasti veřejných zakázek pro zadavatele. Dalším cílem je posoudit existenci a kvalitu poradenských služeb v oblasti veřejných zakázek pro veřejné subjekty, potenciální dodavatele a širokou veřejnost.“ Pokud jde o právní uznání, odkazuje se na dílčí ukazatel 8(b) – Uznání oblasti veřejných zakázek jako profese. Podle OECD MAPS „veřejné zakázky často realizují úředníci s různým vzděláním a profesním zázemím. V ideálním případě jsou pracovníci v oblasti veřejných zakázek považováni za specializované odborníky, nikoli za úředníky s čistě administrativní funkcí. Účelem tohoto dílčího ukazatele je zjistit, zda jsou veřejné zakázky v rámci veřejné služby dané země uznávány jako profese. To zahrnuje vymezení konkrétních funkcí pro pozice v oblasti veřejných zakázek na různých odborných a řídicích úrovních“. Certifikace a pobídky jsou naopak pouze jednou ze složek odborné přípravy a právního uznání. Ačkoli jsou tyto aspekty nepochybně důležité, jelikož představují konkrétní části širšího ukazatele, který je posuzován ve své hlavní složce, mají nižší váhu⁴. Reformní procesy hrají podpůrnou, avšak druhořadou roli⁵.

3 <https://www.mapsinitiative.org/content/dam/maps-initiative/en/maps-methodology/main-methodology-documents/maps-main-methodology.pdf>

4 K významu pobídek viz D. Klingler a S.L. Schooner, „Promoting Sustainable Public Procurement Through Economic Policy Tools: From Moral Suasion to Nudging“ 2023 *European Journal of Public Procurement Markets*, 4(4), 67–79 (2023).

5 Viz F. Schotanus a R. Nicolas, „Coercive, Mimetic and Normative Influences on the Uptake of Sustainable Public Procurement: An Institutional Perspective“ v W. Janssen a R. Caranta (eds.), *Mandatory Sustainability Requirements in EU Public Procurement Law* (Oxford, Hart 2023).

3.2 OMEZENÍ

Datový soubor zachycuje přítomnost institucionálních rysů, nikoli jejich hloubku nebo skutečnou výkonnost. Odpovědi na dotazník se liší od země k zemi a analýza se nesnaží odvodit chybějící informace nad rámec toho, co je výslovně uvedeno. Mnoho relevantních aspektů a otázek souvisejících s profesionalizací veřejných zadavatelů nebylo v průzkumu řešeno ⁶ a proto prezentované výsledky poskytují pouze počáteční přehled o stavu profesionalizace v Evropě a vyžadují další, podrobnější výzkum zahrnující širší vzorek respondentů a využití kvalitativních výzkumných metod, jako jsou rozhovory s odborníky.

3.3 UPOZORNĚNÍ K KLASIFIKACI ZEMÍ

Klasifikace zemí uvedená v předchozí části 3.1 je výsledkem použití souboru institucionálních ukazatelů, jejichž cílem je zachytit přítomnost či nepřítomnost klíčových podmínek podporujících profesionalizaci veřejných zadavatelů. **Neměla by být vykládána jako definitivní nebo vyčerpávající hodnocení celkové výkonnosti, kvality nebo účinnosti národních systémů zadávání veřejných zakázek.** Spíše odráží konkrétní institucionální dimenze zkoumané v této studii – právní uznání, povinné školení, certifikaci, pobídky a probíhající reformy – na základě informací dostupných v době analýzy, a tedy hlavně na základě odpovědí na dotazník. Podrobnější analýza a/nebo rozsáhlejší soubor dat by mohly změnit hodnocení té či oné země. Například hodnocení subindikátorů 8(a) a 8(b) pro Řecko v rámci OECD MAPS se jeví jako méně optimistické než to, co vyplývá z odpovědí na náš dotazník.⁷ Může se však ukázat i opak. Například podle dílčího ukazatele 8(a) OECD MAPS „by hodnocení mělo zahrnovat ověření poradenských služeb nebo helpdesků, které nabízejí poradenství subjektům veřejného nebo soukromého sektoru ohledně uplatňování a výkladu politik a pravidel“. To by mohlo být velmi relevantní pro země jako Nizozemsko nebo Švédsko, které disponují silnými podpůrnými institucemi.

Hlavním účelem této zprávy je **zvýšit povědomí mezi příslušnými evropskými institucemi a zúčastněnými stranami v daném odvětví** a povzbudit je k **ověření a posouzení přesného stavu profesionalizace v každé zemi**. Jak je uvedeno v MAPS OECD, manažerské a technické kapacity musí být „dostatečné k provádění efektivních a transparentních procesů veřejného zadávání zakázek“. **Dosažení efektivity je samozřejmě v zájmu každého členského státu, ale to vyžaduje posílení profesionalizace veřejných zadavatelů⁸.**

Výsledky tohoto výzkumu poukazují na strukturální rozdíly v rámci Evropy, které jsou často spojeny s různými administrativními tradicemi, institucionálními rámci a nerovnoměrnou dostupností příležitostí k odborné přípravě a budování kapacit pro manažery zadávání veřejných zakázek. Tyto faktory přispívají k **nejednotnému uplatňování pravidel EU pro zadávání veřejných zakázek**, jak bylo rovněž uvedeno v hodnocení směrnic z roku 2014 provedeném Evropskou komisí

6 Potenciálních proměnných, které je třeba zohlednit, je mnoho, ačkoli některé z nich se primárně odehrávají v jiném kontextu než samotné veřejné zakázky. To je například případ úrovně platů (které ovlivňují udržení zaměstnanců pracujících v oblasti veřejných zakázek) u státních úředníků.

7 <https://www.mapsinitiative.org/content/dam/maps-initiative/en/assessments/greece/maps-assessment-greece-main-report> (Zpráva o veřejných zakázkách v EU). pdf na str. 17.

8 F. Decarolis, L.M. Giuffrida, E. Iossa, V. Mollisi, G. Spagnolo, „Bureaucratic competence and procurement outcomes“ J. Law Econ. Organ., 36(3) (2020), s. 537–597.



4.

Výdaje na veřejné
zakázky
a profesionalizace

4. VÝDAJE NA VEŘEJNÉ ZAKÁZKY A PROFESIONALIZACE

4.1 CÍL

Tato kapitola zkoumá vztah mezi institucionální vyspělostí profesionalizace veřejných zakázek – která byla posouzena v oddíle 3.1 – a makroekonomickým významem veřejných zakázek ve vybraných evropských zemích. Veřejné zakázky představují podstatný podíl na národním HDP a země s vyšší expozicí vůči veřejným zakázkám mají odpovídajícím způsobem větší potenciál těžit ze strukturované profesionalizace na systémové úrovni.

Analýza posuzuje, zda jsou institucionální kapacity popsané v předchozí kapitole v souladu s rozsahem zadávací činnosti, a identifikuje možnosti posílení těchto kapacit v oblastech, kde jsou výdaje na veřejné zakázky obzvláště významné. Analýza provedená v následující části má čistě orientační charakter a zjevně neumožňuje zachytit všechny relevantní aspekty daného problému. Je nicméně zajímavé nahlédnout na první pohled na to, jak spolu souvisí ekonomická a institucionální vyspělost.

4.2 VÝDAJE NA VEŘEJNÉ ZAKÁZKY JAKO PODÍL NA HDP

Výdaje na veřejné zakázky se v rámci Evropy značně liší. Podle konsolidovaných údajů Evropské komise (ukazatele veřejných zakázek¹) a datového souboru OECD *Government at a Glance*² se veřejné zakázky obvykle pohybují mezi 12 % a 20 % národního HDP, přičemž několik zemí se trvale nachází na horním konci tohoto spektra.

Níže uvedená tabulka uvádí přibližný poměr výdajů na veřejné zakázky k HDP u zemí s vyšší expozicí vůči veřejným zakázkám spolu s jejich skóre profesionalizace z této studie:

Země	Veřejné zakázky (% z HDP)		
Nizozemsko	~20,5 %	Rakousko	~15,5 %
Finsko	~19,6 %	Belgie	~15,4 %
Německo	~18,5 %	Chorvatsko	~15,0 %
Švédsko	~17,4 %	Estonsko	~14,9 %
Francie	~16,2 %	Norsko	~14,9 %

Zdroj: OECD, *Government at a Glance* – Údaje o veřejných zakázkách

1 Ukazatele veřejných zakázek 2022, <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/60615>

2 OECD, Výdaje na veřejné zakázky jako podíl na HDP, 2024

4.3 ZÁVĚRY

V celé Evropě kombinuje několik zemí **vysoké výdaje na veřejné zakázky s ranou fází nebo omezenou institucionalizací rámců profesionalizace**. Tato konfigurace však neznamená strukturální slabost, ale naopak poukazuje na **významnou příležitost**: tam, kde veřejné zakázky představují 15–20 % HDP, může i skromný pokrok v profesionalizaci přinést podstatné zlepšení v oblasti efektivity, konzistence a tvorby hodnot.

Země jako **Nizozemsko, Finsko, Německo, Švédsko, Francie a Belgie** – všechny charakterizované vysokým podílem veřejných zakázek – jsou proto v obzvláště dobré pozici, aby mohly těžit ze zavedení nebo rozšíření formálních opatření v oblasti profesionalizace. Rozsah jejich činnosti v oblasti veřejných zakázek znamená, že investice do školení, uznání rolí, certifikace nebo pobídek by mohly mít vysokou systémovou návratnost.

Vyvstávají dvě doplňující se dynamiky:

- **Příležitost ke strategickému posílení:** Vysoký objem veřejných zakázek představuje silný důvod pro rozvoj nebo posílení rámců profesionalizace. Zlepšení schopností se může promítnout do měřitelných zlepšení výkonnosti v rozsáhlých segmentech veřejných výdajů.
- **Potenciál pro větší viditelnost stávajících postupů:** Některé země již možná využívají interní, decentralizované nebo odvětvově specifické mechanismy profesionalizace. Posílení formálních struktur na systémové úrovni by pomohlo tyto postupy konsolidovat a učinit je viditelnějšími, srovnatelnými a škálovatelnými.

I po zveřejnění zprávy OECD MAPS z roku 2018, v níž se výdaje na veřejné zakázky blíží 15 % HDP, vykazuje Norsko dosud pouze částečnou formalizaci, což naznačuje značný prostor pro strategický rozvoj a konsolidaci na systémové úrovni.³

4.4 CELKOVÉ HODNOCENÍ

Srovnání odhaluje jasný vzorec, a to že země s vysokou expozicí v oblasti veřejných zakázek, ale nízkou profesionalizací by měly být upřednostněny při posilování institucí, zejména v následujících oblastech:

- právního uznání rolí v oblasti veřejných zakázek
- povinných rámců pro školení
- certifikačních cest
- strukturovaného řízení reforem.

Naopak země, které kombinují významné výdaje na veřejné zakázky s pevnějšími institucionálními základy, vykazují větší odolnost a schopnost účinně řídit rizika spojená s veřejnými zakázkami.

3 <https://www.mapsinitiative.org/content/dam/maps-initiative/en/assessments/norway/maps-assessment-norway-main-report.pdf>



5.

Závěr

5. ZÁVĚR

Závěry této studie jsou v silném souladu se závěry vyplývajícími z nedávného hodnocení směrnic o veřejných zakázkách z roku 2014, které provedla Evropská komise a které poukázalo na přetrvávající roztržičnost a nerovnoměrné uplatňování pravidel EU v jednotlivých členských státech. Tato heterogenita není pouze výsledkem odlišných administrativních tradic, ale úzce souvisí se strukturálními rozdíly v institucionálních rámcích, s absencí formálního uznání role a s nerovnoměrnou dostupností školení a profesního rozvoje pro manažery zadávajících orgánů. Země s pevnějšími institucionálními základy a povinnými systémy školení mají tendenci uplatňovat pravidla EU důsledněji a efektivněji, zatímco jiné se potýkají s kapacitními omezeními, která podkopávají jak dodržování předpisů, tak výkonnost.

Nedávné hodnocení směrnic o veřejných zakázkách provedené Evropskou komisí poukázalo na existenci „omezených modelů kompetencí a certifikačních rámců, nedostatečných vzdělávacích příležitostí v pokročilých tématech veřejných zakázek a nízké atraktivity tohoto povolání“. Zároveň „rostoucí složitost zadávání veřejných zakázek, spojená s přizpůsobením širším strategickým politickým cílům a geopolitickým a technologickým výzvám, pouze posílila potřebu vysoce kvalifikované pracovní síly a administrativních kapacit v oblasti veřejných zakázek“. Zpráva z vlastní iniciativy o veřejných zakázkách, kterou nedávno přijal Evropský parlament, rovněž vyzvala k posílení profesionalizace s cílem zlepšit provádění rámce EU.

Uznání veřejných zakázek jako samostatného povolání a vytvoření certifikačního systému by mohlo zlepšit postavení veřejných zakázek jako konkurenceschopné a atraktivní volby kariéry a pomoci udržet talentované a motivované odborníky. Naopak absence právního rámce na evropské úrovni týkajícího se profesionalizace veřejných zadavatelů přispívá k současné situaci, v níž jsou veřejné zakázky stále často vnímány jako administrativní funkce vykonávaná nespécializovanými pracovníky, zatímco se veřejné zakázky stávají stále složitějšími. Tato situace vede k významnému „pasivnímu“ plýtvání ve veřejných zakázkách¹. Objem veřejných zakázek (15 % HDP EU) vyžaduje systémy, které efektivně spravují veřejné prostředky a zároveň podporují udržitelné a odolné společnosti. Jak uznává OECD, „posílení kapacit pracovníků v oblasti veřejných zakázek je proto klíčové pro dosažení efektivity a hospodárnosti, což činí profesionalizaci ústřední prioritou reforem veřejných zakázek po celém světě“.

V této souvislosti představuje připravovaná revize směrnice EU o veřejných zakázkách rozhodující příležitost k posílení profesionalizace pracovníků v oblasti veřejných zakázek. Ačkoli v průběhu let bylo přijato mnoho iniciativ ke zlepšení profesionalizace veřejných zadavatelů, šlo v podstatě o pokyny, školení, podporu zvyšování kompetencí a měkké právo.

Jak již zdůraznil **Evropský výbor regionů v bodě 32 svého návrhu stanoviska z roku 2026**, Unii by velmi prospělo zavedení **společného evropského rámce pro profesionalizaci zadavatelů veřejných zakázek**, který by byl schopen podporovat členské státy při zachování administrativní rozmanitosti a subsidiarity. Takový rámec – založený na sdílených kompetencích, minimálních standardech školení a jasném institucionálním uznání – by nejen zvýšil soudržnost a kvalitu postupů při zadávání veřejných zakázek v celé Evropě, ale také posílil odolnost, transparentnost a strategickou hodnotu veřejných zakázek jako celku.

¹ OECD (2023), op. cit. poznámka pod čarou 2, odkazuje na významné studie poukazující na různé formy plýtvání (např. korupce, nekompetentnost atd.).

Výzvy k zjednodušení a flexibilitě při přípravě nadcházející reformy nelze vyslyšet bez výrazně větší profesionalizace úředníků odpovědných za veřejné zakázky².

Tato zpráva k tomuto cíli přispívá tím, že nabízí na důkazech založené poznatky a srovnávací analýzu na podporu **institucí EU, vnitrostátních vlád a zainteresovaných stran v daném odvětví** při utváření jak obsahu, tak provádění nového právního rámce EU pro veřejné zakázky. Profesionálnější, lépe vyškolený a institucionálně uznávaný personál v oblasti zadávání veřejných zakázek je nezbytný k zajištění toho, aby příští generace pravidel EU pro zadávání veřejných zakázek splnila svůj slib účinnosti, spravedlnosti, inovací a veřejné hodnoty.

2 Viz J. Beuve a S. Saussier. „Contracting with Public Authorities: Recent Developments“ (Uzavírání smluv s veřejnými orgány: nejnovější vývoj), *Handbook of New Institutional Economics* 2025, s. 651–672.



Příloha A

Informační listy o
jednotlivých
zemích

Albánie



1. Definice role a odpovědnosti

Albánie má právně definovanou roli veřejného zadavatele, která je stanovena vnitrostátními právními předpisy prostřednictvím zákona o veřejných zakázkách a rozhodnutí Rady ministrů č. 285/2021, ve znění pozdějších předpisů. Tato role je vymezena na organizační úrovni a jedná se o specializovanou odbornou funkci, do níž je příslušný vedoucí pracovník formálně jmenován přímým správním jmenováním. Mezi povinnosti patří plánování zadávání veřejných zakázek, posuzování potřeb, výběr zadávacího řízení, vypracování zadávací dokumentace a řízení výběrového řízení. Přenesení povinností není povoleno. V případě, že není stanovena individuální role, jsou povinnosti rozděleny podle fáze zadávacího řízení a řídí je multidisciplinární týmy. Pro každé zadávací řízení je určen jeden kontaktní bod. Respondenti považují současný model za částečně účinný.

2. Školení a certifikace

V Albánii platí povinná certifikace pro zaměstnance zabývající se zadáváním veřejných zakázek (odpovědná osoba nebo specializovaná struktura), která je poskytována prostřednictvím centralizovaného národního školení zajišťovaného Albánskou školou veřejné správy (ASPA) ve spolupráci s Agenturou pro veřejné zakázky. Školení a certifikace jsou strukturovány do několika úrovní (základní, střední, pokročilá a expertní) a zahrnují plánování veřejných zakázek, vnitrostátní a unijní právní předpisy v oblasti veřejných zakázek, řízení výběrových řízení, hodnocení nabídek, zákonnost a boj proti korupci, plnění smluv, elektronické zadávání veřejných zakázek, řízení projektů a ekologické, sociální nebo inovační veřejné zakázky. Školení se poskytuje osobně, synchronně online a prostřednictvím e-learningu. Aktualizace jsou periodické nebo volitelné v závislosti na úrovni. Je vyžadována závěrečná zkouška. Albánie zavádí národní certifikační systém, který se v současné době nachází v přechodné fázi, a certifikace se stala povinnou (jak stanoví článek 75/1 DCM 285/2021 v platném znění), jakmile je osoba jmenována veřejným zadavatelem. Mezi nedávné reformy patří aktualizované osnovy, společné pokyny mezi APP, DAP a ASPA, školení školitelů a zřízení certifikované národní sítě odborníků na veřejné zakázky. Roční rozpočet na školení se pohybuje od neznámé částky po 500–2 000 EUR. Respondenti považují systém školení za částečně adekvátní.

3. Pobídky

Albánie nemá zavedený rámec pobídek zaměřený konkrétně na veřejné zakázky. Vnitrostátní právní předpisy, včetně zákona č. 162/2020 v platném znění, sice předpokládají možnost finančních pobídek pro zadavatele veřejných zakázek, tato ustanovení však dosud nejsou uplatňována. Finanční pobídky tedy nejsou poskytovány, nejsou definovány ani vázány na výkonnostní kritéria a nejsou vypláceny pravidelně. Respondenti považují stávající rámec pobídek za nedostatečný a diskuse o reformách sice probíhají, avšak bez konkrétních opatření.

4. Probíhající reformy

Albánie prochází významnými reformami směřujícími k profesionalizaci veřejných zakázek, včetně zavedení povinné certifikace, aktualizace právních rámců, revize vzdělávacích programů, meziresortní spolupráce a vytvoření certifikované národní sítě odborníků v oblasti veřejných zakázek. Dosud nebyly provedeny žádné konkrétní reformy týkající se pobídek.

Rakousko



1. Definice role a odpovědnosti

I když definice zadavatele stanoví jasně identifikovatelný subjekt odpovědný za zadávací řízení jako celek, Rakousko nemá právně definovanou roli veřejného zadavatele odpovědného za řízení celého cyklu zadávání veřejných zakázek. Odpovědnosti jsou rozděleny v rámci organizace a mohou být rozděleny podle fáze zadávacího řízení, přičemž plánování, zadání a realizaci mohou zajišťovat různé útvary, ale to velmi závisí na velikosti subjektu. Vzhledem k absenci individuální role řídí hlavní fáze cyklu zadávání veřejných zakázek ústřední nákupní orgány. Pro každý zadávací řízení není určen jediný kontaktní bod. Respondenti nepovažují současný model za plně účinný.

2. Školení a certifikace

Rakousko má centrální vzdělávací instituci pro federální státní správu, „Verwaltungsakademie des Bundes“. Poskytuje široké a systematicky strukturované portfolio školení přizpůsobené potřebám veřejné správy. Veřejné zakázky jsou zahrnuty jak v odborných seminářích, tak v širších vzdělávacích programech. To významně přispívá k neustálému zvyšování kvalifikace a profesionalizaci zaměstnanců v oblasti zadávání veřejných zakázek. Obecněji řečeno, Rakousko má povinné školení pro zaměstnance zabývající se zadáváním veřejných zakázek, které se uskutečňuje formou samostudia s využitím oficiálních materiálů a školení poskytovaných mezinárodními organizacemi, včetně CIPS. Školení je strukturováno do několika úrovní (základní, střední, pokročilá) a zahrnuje plánování zadávání veřejných zakázek, legislativu EU v oblasti zadávání veřejných zakázek, řízení výběrových řízení, hodnocení nabídek, zákonnost a boj proti korupci, plnění smluv, digitální zadávání veřejných zakázek a ekologické, sociální nebo inovační zadávání veřejných zakázek. Školení se uskutečňuje osobně, synchronně online a prostřednictvím e-learningu. Aktualizace jsou volitelné. Je vyžadována závěrečná zkouška. Roční rozpočet na školení není znám. Respondenti považují systém školení za adekvátní, ačkoli nejsou hlášeny žádné národní reformy ani iniciativy.

3. Pobídky

Rakousko nemá rámec pobídek specifický pro veřejné zakázky. Nejsou poskytovány žádné konkrétní finanční ani nefinanční pobídky, neexistují žádné mechanismy vázané na výkon a není plánováno žádné pravidelné vyplácení. Respondenti nemají povědomí o žádných reformách nebo iniciativách zaměřených na zavedení nebo aktualizaci regulace pobídek.

4. Probíhající reformy

Nejsou hlášeny žádné reformy ani iniciativy týkající se konkrétně role veřejného zadavatele, profesionalizace, školení nebo pobídek. Reforma BVergG 2026 však zavádí několik prvků, které nepřímo fungují jako řídicí mechanismy orientované na výkon a kvalitu. Zejména posílený princip nejlepšího uchazeče zvyšuje význam kvalitativních, udržitelných a inovačních kritérií pro zadání zakázky ve srovnání s rozhodnutími založenými čistě na ceně. Kromě toho reforma podporuje strategičtější a efektivnější zadávání veřejných zakázek v kombinaci se snahou o zjednodušení postupů a další digitalizaci. Cílem těchto opatření je zvýšit administrativní efektivitu a podpořit praxi zadávání veřejných zakázek více orientovanou na výsledky a kvalitu. To se zatím neprojevovalo ve změnách, které by přímo ovlivnily profesionalizaci veřejných zadavatelů.

Belgie



1. Definice role a odpovědnosti

Belgie nemá zákonem definovanou roli veřejného zadavatele odpovědného za řízení celého cyklu zadávání veřejných zakázek. Odpovědnosti jsou rozděleny v rámci organizací a obvykle jsou přiděleny projektovému manažerovi, zatímco ústřední nákupní orgány řídí hlavní fáze cyklu zadávání veřejných zakázek, pokud není jmenována žádná individuální role. Pro každé zadávací řízení je určen jeden kontaktní bod. Respondenti považují současný model za pouze částečně účinný.

2. Školení a certifikace

Belgie poskytuje specifické školení pro zaměstnance v oblasti zadávání veřejných zakázek, které je realizováno prostřednictvím národních agentur, ústředních nákupních orgánů, univerzit, akreditovaných externích poskytovatelů a samostudia s využitím oficiálních materiálů. Školení je dobrovolné a má jednotnou standardní úroveň. Témata zahrnují plánování zadávání veřejných zakázek, vnitrostátní a unijní právní předpisy v oblasti zadávání veřejných zakázek, řízení výběrových řízení, zákonnost a boj proti korupci, plnění smluv, digitální zadávání veřejných zakázek, řízení projektů a ekologické, sociální nebo inovační zadávání veřejných zakázek. Školení je poskytováno hlavně v rámci magisterských studijních programů na univerzitách. Aktualizace jsou dobrovolné a je vyžadována závěrečná zkouška. Roční rozpočet na školení je nižší než 500 EUR. Respondenti považují systém školení za částečně adekvátní a probíhají reformy prostřednictvím federálních iniciativ a zákona EU o kritických léčivech.

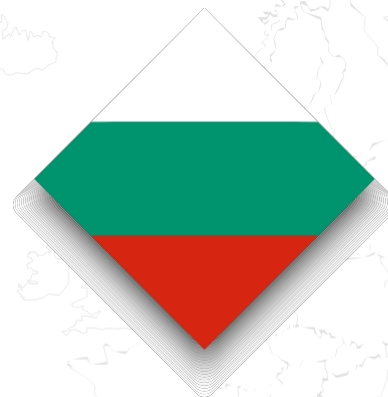
3. Pobídky

Belgie nemá rámec pobídek specifický pro veřejné zakázky. Nejsou poskytovány žádné finanční ani nefinanční pobídky, neexistují žádné mechanismy vázané na výkon a není plánováno žádné pravidelné vyplácení. Neexistuje žádný regulační rámec pro pobídky ve veřejných zakázkách a respondenti nepovažují současnou situaci za adekvátní. Nejsou hlášeny žádné reformy ani iniciativy.

4. Probíhající reformy

Na federální úrovni a na úrovni EU probíhají reformy, zejména v souvislosti se zákonem o kritických léčivech, které ovlivňují postupy při zadávání veřejných zakázek, ale nezavádějí formalizovanou roli veřejného zadavatele ani systém pobídek.

Bulharsko



1. Definice role a odpovědnosti

Bulharsko má jasný právní rámec pro řízení cyklu veřejných zakázek, který je stanoven v zákoně o veřejných zakázkách (PPA) a v prováděcím nařízení, tj. v pravidlech pro provádění zákona o veřejných zakázkách (RIPPA). Zadavatelé nesou celkovou odpovědnost za správné prognózy, plánování, provádění, dokončení a podávání zpráv o výsledcích veřejných zakázek (čl. 5 odst. 1 PPA). Status zadavatele je přiřazen konkrétní fyzické osobě – vedoucímu nebo statutárnímu zástupci, jak je definováno v čl. 5 odst. 2 a 3 ZVZ – spíše než samotné organizaci. Přenesení zmíněných pravomocí zadavatele je povoleno pouze konkrétně určeným úředníkům: těm, kteří jsou ze zákona oprávněni zastupovat zadavatele na základě zákonného, správního nebo jiného zakládacího aktu; těm, kteří vykonávají správní řízení organizace; nebo těm, kteří vedou samostatnou organizační jednotku (územní, funkční nebo specializovanou) v rámci struktury orgánu (čl. 7 odst. 1 PPA).

Zadavatelé s ročním rozpočtem 5 milionů BGN (~2,6 milionu EUR) nebo více jsou povinni přijmout a zveřejnit vnitřní pravidla pro zadávání veřejných zakázek (čl. 244 PPA). Jak stanoví čl. 140 odst. 1 RIPPA, tato pravidla musí pokrývat alespoň celý cyklus zadávání veřejných zakázek: od prognózy potřeb a plánování až po zadání zakázky a vyřizování odvolání. Pravidla musí rovněž obsahovat ustanovení o dokumentaci všech fází cyklu zadávání veřejných zakázek a zveřejňování informací o profilu zadavatele v oficiálním registru veřejných zakázek. Tato pravidla mají zásadní význam pro profesionalizaci zadávání veřejných zakázek: musí výslovně určit úředníky odpovědné za cyklus zadávání veřejných zakázek, zavést dohled nad jejich prací a zajistit poskytování úvodního a průběžného odborného školení pro tyto úředníky. Aby bylo zajištěno provádění na odborné úrovni, mohou zadavatelé také zadávat konkrétní úkoly v rámci cyklu zadávání veřejných zakázek externím odborníkům na zadávání veřejných zakázek (čl. 140 odst. 2 RIPPA).

Veřejné zadavatele s ročním rozpočtem přesahujícím 20 milionů BGN (cca 10,23 milionu EUR) a s průměrným počtem více než 20 zadávacích řízení ročně v předchozích třech letech jsou navíc povinny zřídit specializované interní oddělení pro zadávání veřejných zakázek (čl. 245 zákona o veřejných zakázkách). Velikost a složení těchto oddělení se určuje podle objemu a složitosti řízených zakázek. V praxi jsou odpovědnosti za řízení zadávacího cyklu buď rozděleny mezi různé útvary, nebo je zajišťuje určená interní jednotka pro zadávání veřejných zakázek. V menších organizacích může tuto roli samostatně plnit jediný odborník na zadávání veřejných zakázek – konkrétně určený úředník. Pro každé zadávací řízení je obecně určen jediný kontaktní bod a rozdělení úkolů se liší podle typu a velikosti organizace.

Respondenti konstatují, že ačkoli právní rámec poskytuje pevný základ v souladu s normami EU a *acquis*, praktické provádění a účinnost se mezi jednotlivými zadavateli značně liší, což odráží rozdíly ve velikosti institucí, administrativní kapacitě a objemu zadávací činnosti – což je oblast, u níž byl zjištěn prostor pro další rozvoj.

2. Školení a certifikace

Bulharsko má zavedený strukturovaný systém školení pro odborníky v oblasti veřejných zakázek, i když na celostátní úrovni zatím není formálně rozvrstvený ani jednotný. Jak ukládá čl. 140 odst. 1 bod 8 RIPPA, školení je povinnou součástí vnitřních pravidel zadávání veřejných zakázek každého zadavatele, která musí zajistit jak úvodní, tak průběžné školení pro jeho úředníky odpovědné za zadávání veřejných zakázek.

Školení je poskytováno – jak prezenčně, tak online – celou řadou různých poskytovatelů, včetně Ústavu veřejné správy (IPA) (hlavního orgánu odpovědného za školení státních úředníků), Agentury pro veřejné zakázky (PPA), ústředních nákupních orgánů a řídicích orgánů programů EU. Svou roli hrají také univerzity prostřednictvím specializovaných programů – zejména magisterského studijního programu

v oblasti řízení veřejných zakázek – spolu s mezinárodními organizacemi a soukromými poskytovateli školení.

Mezi hlavní témata školení a kompetence patří plánování veřejných zakázek a posuzování potřeb, vnitrostátní právní předpisy a právní předpisy EU v oblasti veřejných zakázek, hodnocení nabídek a kritéria pro zadání zakázky, boj proti korupci, integrita a zákonnost, digitální nástroje – zejména centralizovaný automatizovaný informační systém pro elektronické zadávání veřejných zakázek (CAIS EPP) – a strategické zadávání veřejných zakázek (ekologická, sociální a inovativní řešení).

Bulharsko

Pro úředníky odpovědné za provádění projektů financovaných EU hraje významnou roli projekt IPA „Akademie pro fondy EU“ (spolufinancovaný v rámci Programu technické pomoci 2021–2027), který nabízí strukturované moduly – včetně specializovaného programu pro veřejné zakázky – a zdroje pro e-learning. Rozpočty na školení se mezi zadavateli značně liší, což odráží rozdíly v institucionálních zdrojích, velikosti oddělení zadávání veřejných zakázek a konkrétních rozvojových potřebách jednotlivých úředníků. Školení pro úředníky v rámci IPA je poskytováno bezplatně.

V současné době neexistuje žádný formální jednotný národní certifikační nebo zkušební systém pro úředníky v oblasti veřejných zakázek a dovednosti se získávají především prostřednictvím zkušeností získaných v praxi v kombinaci s výše uvedenými vzdělávacími kanály. Ačkoli zadávání veřejných zakázek dosud nebylo uznáno jako samostatné regulované povolání, role „odborníka na veřejné zakázky“ je formálně zakotvena v bulharské Národní klasifikaci povolání a profesí. Respondenti uvádějí, že ačkoli je současný systém široký a pokrývá klíčové kompetence, strukturovanější a formalizovanější přístup by mohl posílit profesní rozvoj.

3. Pobídky

Bulharsko v současné době nemá specializovaný vnitrostátní rámec poskytující pozitivní finanční nebo nefinanční pobídky konkrétně spojené s výkonem v oblasti veřejných zakázek. Ačkoli nebyly hlášeny žádné konkrétní reformy zavádějící takové systémy, režim odpovědnosti a sankcí prošel významným posílením.

Novely zákona o veřejných zakázkách z roku 2023 (Úřední věstník č. 88/2023, v platnosti od 22. prosince 2023) zřídily stálou odbornou poradní radu při ministerstvu financí, složenou ze zástupců ministerstva financí, Úřadu pro veřejné zakázky, Státní finanční inspekce a Výkonné agentury pro audit fondů EU, jejíž úkolem je koordinovat dohled a zajistit konzistentnější přístup k politice zadávání veřejných zakázek.

Respondenti konstatují, že ačkoli posílený režim odpovědnosti a sankcí představuje významný krok k zajištění dodržování předpisů, současný rámec se i nadále zaměřuje převážně na rizika a odpovědnost. Absence pozitivního uznání založeného na výkonu pro odborníky v oblasti veřejných zakázek je uváděna jako oblast, kde by další rozvoj politiky mohl přispět k vyváženějšímu rámci.

4. Probíhající reformy

V současné době neprobíhají žádné konkrétní legislativní reformy, které by formálně předefinovaly roli úředníků v oblasti veřejných zakázek nebo zavedly specializovaný systém pozitivních pobídek pro odborníky v oblasti veřejných zakázek. Bulharsko nicméně pokračuje v posilování celkové kapacity prostřednictvím digitalizace – zaměřené na povinnou a neustále se vyvíjející platformu CAIS EPP – jakož i prostřednictvím zlepšování různých forem ex-ante a ex-post kontroly nad činností v oblasti veřejných zakázek, prováděné jak interně zadavateli, tak externě Úřadem pro veřejné zakázky a různými auditními a dozorovými orgány.

Komunita odborníků v oblasti veřejných zakázek je zásadní, avšak z velké části neregulovanou součástí bulharského systému zadávání veřejných zakázek. V současné době neexistuje žádná jediná národní profesní organizace – ať už statutární nebo dobrovolná – zastupující tento sektor jako celek. Místo toho se prostředí skládá z různých podskupin vytvořených na územním, institucionálním nebo funkčním základě. Tyto neformální sítě usnadňují nezbytný přenos znalostí, vzájemnou podporu a výměnu osvědčených postupů a slouží jako klíčový prostředek pro sdílení odborných znalostí v případě absence formálnější struktury.

Významným příkladem je Síť odborníků na veřejné zakázky působící v oblasti fondů EU (ESIF/EFSU), kterou koordinuje IPA v rámci projektu „Akademie pro fondy EU“. Tato síť poskytuje strukturovanou platformu pro odborníky z řídicích orgánů, zprostředkujících subjektů a příjemců. Prostřednictvím svých specializovaných vzdělávacích programů a modulů e-learningu Akademie podporuje specializované prostředí pro vzájemné učení a šíření vysoce kvalitních standardů v oblasti veřejných zakázek.

Chorvatsko



1. Definice role a odpovědnosti

Chorvatsko nemá na národní úrovni definovanou roli veřejného zadavatele, ačkoli několik respondentů odkazuje na vnitrostátní předpisy a pokyny, které stanovují požadavky na školení a účast. V praxi je tato role definována na organizační úrovni a odpovědnosti jsou obecně sdíleny mezi jednotlivými útvary nebo přidělovány případ od případu. Mezi typické odpovědnosti patří plánování zadávání veřejných zakázek, posuzování potřeb, výběr zadávacího řízení, vypracování zadávací dokumentace, řízení výběrového řízení, hodnocení nabídek, řízení a monitorování plnění smlouvy a v některých případech koordinace projektového týmu. Jmenování je obvykle spojeno s organizační pozicí, provádí se případ od případu nebo na základě kvalifikačních a certifikačních kritérií. Delegování odpovědností není obecně povoleno, i když některé organizace to umožňují. Pro každý zadávací řízení je často určen jeden kontaktní bod. Respondenti hodnotí účinnost současného modelu jako částečnou.

2. Školení a certifikace

V Chorvatsku existuje povinné školení pro zaměstnance zabývající se zadáváním veřejných zakázek, které je poskytováno prostřednictvím centralizovaného národního školení, akreditovaných externích odborných kurzů a mezinárodních organizací. Existuje národní certifikační systém, který je široce uplatňován a vyžaduje, aby se každého zadávacího řízení účastnila alespoň jedna certifikovaná osoba. Školení může být strukturováno jako jediná standardní úroveň nebo jako více úrovní v závislosti na poskytovateli. Mezi témata patří plánování veřejných zakázek, vnitrostátní a unijní právní předpisy v oblasti veřejných zakázek, řízení výběrových řízení, hodnocení nabídek, zákonnost a boj proti korupci, řízení plnění smluv, elektronické zadávání veřejných zakázek, řízení projektů a ekologické, sociální nebo inovační zadávání veřejných zakázek. Školení se poskytuje osobně, synchronně online a prostřednictvím e-learningu. Aktualizace jsou pravidelné, obvykle každé dva až tři roky nebo prostřednictvím bodového systému. Je vyžadována závěrečná zkouška. Roční rozpočty na školení se výrazně liší, od nulového rozpočtu až po

5 000 EUR v závislosti na organizaci. Respondenti považují systém školení za pouze částečně adekvátní.

3. Pobídky

Chorvatsko nedisponuje celostátním systémem pobídek pro veřejné zadavatele. Návrh pobídek je ponechán na jednotlivých organizacích, které však obecně žádné pobídky neposkytují. V některých případech existují finanční pobídky v pevné výši nebo formální uznání kompetencí, ale tyto nejsou rozšířené, nejsou založeny na výkonu a nejsou vypláceny pravidelně. Respondenti považují současný systém pobídek za nedostatečný nebo pouze částečně dostačující. Nejsou hlášeny žádné reformy ani iniciativy.

4. Probíhající reformy

V současné době neprobíhají žádné reformy zaměřené na redefinici role veřejného nákupčího nebo zavedení motivačních mechanismů. Nedávný vývoj se zaměřuje hlavně na požadavky na školení a certifikaci, spíše než na strukturální změny role nebo její uznání.

Kypr



1. Definice role a odpovědnosti

Kypr nemá na národní úrovni jasně ani jednotně definovanou roli veřejného zadavatele. Větší zadavatelé zřídili oddělení pro veřejné zakázky, kde jsou na organizační úrovni zavedeny příslušné role a struktury. V menších zadavatelích, kteří ročně zadávají jen velmi málo zakázek, taková role v praxi neexistuje a odpovědnosti jsou přidělovány interně v rámci organizací, obvykle sdíleny mezi odděleními a spravovány úředníky jmenovanými případ od případu. V organizacích, kde je role definována, mohou povinnosti pokrývat celý cyklus zadávání veřejných zakázek a jsou spojeny s zastávanou pozicí. Je možné pověřit jinou osobu výkonem těchto povinností. Pro každé zadávací řízení je určen jeden kontaktní bod. Respondenti považují současný model za pouze částečně účinný.

2. Školení a certifikace

Kypr zřídil síť klíčových zástupců z většiny zadavatelů, kterým jsou přiděleny role v oblasti veřejných zakázek, s cílem poskytovat cílené školení, které nebude ztraceno v důsledku fluktuace zaměstnanců a umožní budování znalostí a odborných zkušeností v této oblasti. Tento klíčový tým absolvuje povinné ad hoc školení, které však není součástí národního certifikačního nebo akreditačního systému. Školení se týká především aspektů zadávání veřejných zakázek a probíhá prezenční formou, zatímco online kurzy se zaměřují hlavně na národní systém elektronického zadávání veřejných zakázek.

V září 2022 byl zahájen projekt zaměřený na profesionalizaci, v jehož rámci byli zaměstnáni mezinárodní odborníci, kteří vypracovali osnovy a vzdělávací plán v souladu s ProcurCompEU pokrývající všech 30 kompetencí a všechny úrovně. Prvních 50 zadavatelů – školitelů dokončilo školení v roce 2025 a bylo certifikováno po úspěšném složení zkoušky a absolvování praktického školení v rámci výkonu povolání. Tento proces školení a certifikace zadavatelů se bude opakovat pro dalších 60 odborníků z velkých zadavatelů, který by měl být zahájen do konce roku 2026. Tato iniciativa poskytuje strukturované úrovně školení s ohledem na získání kvalifikace prostřednictvím zkoušky a praktických cvičení. V menších zadavatelích se dovednosti získávají především prostřednictvím interních zkušeností z praxe. Roční rozpočty na školení nejsou známy.

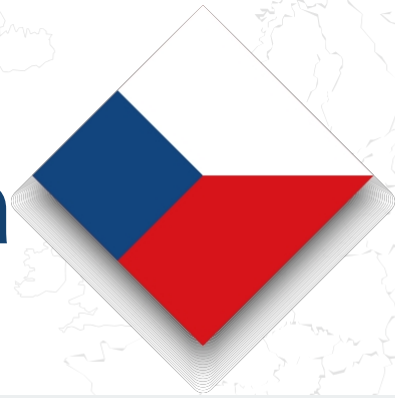
3. Pobídky

Kypr nemá rámec pobídek specifický pro veřejné zakázky. Nejsou poskytovány žádné finanční ani nefinanční pobídky a neexistují žádné mechanismy vázané na výkon. Jeden respondent poznamenává, že vnitrostátní právní předpisy existují, ale neposkytují pobídky pro tuto roli. Pobídky nejsou vypláceny pravidelně. Respondenti považují současný rámec pobídek za nedostatečný. Ve snaze poskytnout pobídky lidem, kteří investují do profesionalizace veřejných zakázek, existuje rozhodnutí Rady ministrů, kterým se zřizuje funkce veřejného nákupčího a ústřední nákupní jednotka, která má na starosti centrální nákup a funguje jako centrum sdílených služeb, aby se investovalo do profesionalizace a zbavily se menší zadavatele břemene provádět vlastní veřejné zakázky.

4. Probíhající reformy

Jak bylo uvedeno výše, v návaznosti na rozhodnutí Rady ministrů je v současné době prováděna reforma spočívající ve zřízení funkce profesionálního zadavatele a rozšíření působnosti Centrální nákupní jednotky s cílem zdůraznit přínosy investic do profesionálů v oblasti zadávání veřejných zakázek. Výzvou však zůstává řešení otázky poskytování pobídek profesionálním zadavatelům, kteří zajišťují efektivní vynakládání finančních prostředků a uspokojují potřeby svých zákazníků.

Česká republika



1. Definice role a odpovědnosti

Česká republika nemá na národní úrovni definovanou roli veřejného zadavatele odpovědného za celý cyklus zadávání veřejných zakázek. Jeden respondent uvádí, že tato role existuje, avšak pouze na organizační úrovni, zatímco druhý potvrzuje, že žádná taková role není formálně zavedena. Odpovědnosti jsou proto přidělovány interně v rámci zadavatelů, obvykle sdíleny mezi útvary nebo přidělovány úředníkům případ od případu. V organizacích, kde je role definována, mohou povinnosti zahrnovat plánování zadávání veřejných zakázek, výběr zadávacího řízení, vypracování zadávací dokumentace, řízení výběrového řízení a hodnocení nabídek. Jmenování je obvykle spojeno s organizační pozicí nebo provádí přímo správa. K delegování povinností se obecně nepřistupuje. Určení jediného kontaktního místa se liší podle organizace. Respondenti považují současný model za neefektivní.

2. Školení a certifikace

Školení pro zaměstnance v oblasti veřejných zakázek existuje, ale je dobrovolné. Je poskytováno prostřednictvím centralizovaného národního školení, veřejné správy, akreditovaných externích poskytovatelů, samostudia s využitím oficiálních materiálů a mezinárodních organizací. Školení může být v některých programech strukturováno do více úrovní (základní, střední, pokročilá), zatímco jiné nemají žádné úrovně. Témata zahrnují vnitrostátní a unijní právní předpisy v oblasti veřejných zakázek, řízení výběrového řízení, hodnocení nabídek, zákonnost a boj proti korupci, digitální zadávání veřejných zakázek a ekologické/sociální/inovační zadávání veřejných zakázek. Školení se poskytuje osobně i online. Neexistují žádné povinné požadavky na opakované školení a v současné době není zaveden žádný systém zkoušek ani certifikace. Roční rozpočty na školení se liší, obvykle jsou nižší než 500 EUR, přičemž je k dispozici mnoho bezplatných školicích příležitostí. Respondenti považují současný systém školení za částečně adekvátní. Probíhají reformy v rámci Národní strategie pro veřejné zakázky na období 2024–2028.

3. Pobídky

Neexistuje žádný rámec pobídek pro osoby vykonávající funkce v oblasti veřejných zakázek. Tato role není formálně uznána, a proto nejsou poskytovány žádné finanční ani nefinanční pobídky. Pobídky nejsou vázány na výkon a nejsou vypláceny pravidelně. Respondenti považují současný rámec pobídek za nedostatečný. Národní strategie pro veřejné zakázky na období 2024–2028 obsahuje předběžné úvahy o pobídkách, ale zatím nejsou zavedeny žádné konkrétní mechanismy.

4. Probíhající reformy

V rámci Národní strategie pro veřejné zakázky na období 2024–2028, kterou vede Ministerstvo regionálního rozvoje, probíhají reformy. Strategie zahrnuje opatření k posílení profesionalizace, zlepšení odborné přípravy a potenciálnímu zavedení budoucích motivačních mechanismů. Jejich provádění však zůstává nejisté z důvodu politických změn.

Dánsko



1. Definice role a odpovědnosti

Dánsko nemá zákonem definovanou roli veřejného zadavatele odpovědného za celý cyklus zadávání veřejných zakázek. Odpovědnosti jsou přidělovány interně v rámci zadavatelů a obvykle jsou sdíleny mezi různými útvary. Vzhledem k absenci vymezené role jsou hlavní fáze cyklu zadávání veřejných zakázek řízeny centrálními, regionálními a obecními nákupními orgány. Pro každé zadávací řízení je určen jeden kontaktní bod. Respondenti považují současný model za pouze částečně účinný. Probíhají snahy o profesionalizaci a role veřejného zadavatele se v posledních letech postupně posiluje.

2. Školení a certifikace

Školení pro zaměstnance v oblasti veřejných zakázek existuje, ale je dobrovolné. Je poskytováno prostřednictvím národních agentur, ústředních nákupních orgánů, veřejné správy, univerzit, akreditovaných externích poskytovatelů a formou samostudia s využitím oficiálních materiálů. Školení je rozčleněno do několika úrovní (základní, střední, pokročilá) a zahrnuje plánování veřejných zakázek, vnitrostátní a unijní právní předpisy v oblasti veřejných zakázek, řízení výběrových řízení, hodnocení nabídek, zákonnost a boj proti korupci, plnění smluv, digitální zadávání veřejných zakázek, řízení projektů, řízení kategorií, bezpečnost dodávek, bezpečnost IT a ochranu údajů. Školení se poskytuje osobně, synchronně online, prostřednictvím e-learningu, kombinovaných formátů a školení na pracovišti. Aktualizace jsou dobrovolné. Pro získání certifikace je vyžadována závěrečná zkouška. Roční rozpočty na školení nejsou známy. Respondenti považují současný systém školení za adekvátní. Probíhají reformy, včetně iniciativ souvisejících s hodnotově orientovaným zadáváním veřejných zakázek.

3. Pobídky

Dánsko nemá rámec pobídek specifický pro veřejné zakázky. Nejsou poskytovány žádné finanční ani nefinanční pobídky a neexistují žádné mechanismy vázané na výkon. Respondenti považují absenci pobídek za adekvátní a poznamenávají, že pobídky nejsou potřebné. Nejsou hlášeny žádné reformy ani iniciativy k zavedení pobídkových mechanismů.

4. Probíhající reformy

Probíhají reformy zaměřené na další profesionalizaci funkcí v oblasti veřejných zakázek, včetně iniciativ souvisejících s hodnotově orientovaným zadáváním veřejných zakázek a širších snah o posílení kapacit v oblasti veřejných zakázek ve všech veřejných orgánech. Nejsou hlášeny žádné strukturální reformy týkající se formalizace role veřejného zadavatele nebo motivačních mechanismů.

Estonsko



1. Definice role a odpovědnosti

Estonsko nemá zákonem definovanou roli veřejného zadavatele odpovědného za celý cyklus zadávání veřejných zakázek. Zákon o veřejných zakázkách přiřazuje odpovědnost každému zadavateli, ale nestanoví jedinou profesní roli. Odpovědnosti jsou proto rozděleny mezi jednotlivá oddělení a často rozděleny podle fází zadávání veřejných zakázek, přičemž plánování, řízení postupů a plnění smluv jsou přiděleny různým útvarům nebo úředníkům. V některých organizacích jsou povinnosti svěřeny projektovému manažerovi, zatímco v jiných je řídí multidisciplinární týmy složené z odborníků na veřejné zakázky, právních, finančních a technických expertů. Národní agentury pro veřejné zakázky nebo ústřední zadávací orgány mohou podporovat určité fáze. Určení jediného kontaktního místa se liší podle organizace. Respondenti hodnotí současný model jako částečně účinný nebo účinný v závislosti na kapacitě, zkušenostech a dostupných zdrojích zadavatele.

2. Školení a certifikace

Školení pro zaměstnance v oblasti veřejných zakázek existuje, ale je dobrovolné. Je poskytováno prostřednictvím národních agentur, ústředních nákupních orgánů, veřejné správy, univerzit, soukromých poskytovatelů školení, samostudia s využitím oficiálních materiálů a mezinárodních organizací. Školení obecně není strukturováno podle úrovní, ačkoli některé programy nabízejí jednu standardní úroveň. Témata zahrnují plánování veřejných zakázek, vnitrostátní a unijní právní předpisy v oblasti veřejných zakázek, řízení výběrových řízení, hodnocení nabídek, zákonnost a boj proti korupci, plnění smluv, digitální zadávání veřejných zakázek a ekologické/sociální/inovační zadávání veřejných zakázek. Školení se poskytuje osobně, synchronně online, prostřednictvím e-learningu a formou školení na pracovišti. Neexistují žádné povinné požadavky na opakované školení ani žádné zkoušky či certifikační systém. Roční rozpočty na školení se obvykle pohybují pod hranicí 500 EUR. Respondenti považují současný systém školení za částečně adekvátní nebo neadekvátní. Nejsou hlášeny žádné konkrétní reformy v oblasti školení, ačkoli existují širší iniciativy zaměřené na profesionalizaci.

3. Pobídky

Estonsko nemá rámec pobídek specifický pro veřejné zakázky. Nejsou poskytovány žádné finanční ani nefinanční pobídky a neexistují žádné mechanismy vázané na výkon. Někteří respondenti poznamenávají, že vnitrostátní právní předpisy existují, ale neposkytují pobídky pro tuto funkci, zatímco jiní zdůrazňují, že návrh pobídek je ponechán na subjektech, které je obecně neposkytují. Hodnocení přiměřenosti se liší, přičemž někteří respondenti považují rámec za nedostatečný a jiní za částečně přiměřený nebo přiměřený. Nejsou hlášeny žádné reformy ani iniciativy k zavedení mechanismů pobídek.

4. Probíhající reformy

Estonsko realizuje několik iniciativ zaměřených na profesionalizaci veřejných zakázek. Patří mezi ně přijetí strategických zásad pro veřejné zakázky a souvisejícího akčního plánu zaměřeného na posílení kapacit v oblasti zadávání veřejných zakázek, vypracování modelů kompetencí a vytvoření systematických mechanismů školení a podpory. Estonsko spolupracovalo s OECD v rámci technické pomoci podporované EU na posouzení pracovníků v oblasti zadávání veřejných zakázek, vypracování rámců kompetencí a realizaci aktivit zaměřených na budování kapacit. Mezi další reformy patří proces zjednodušení právních předpisů v oblasti zadávání veřejných zakázek vedený ministerstvem financí s cílem snížit administrativní zátěž. Ostatní respondenti nehlásí žádné další reformy.

Finsko



1. Definice role a odpovědnosti

Finsko nemá na národní úrovni definovanou roli veřejného zadavatele odpovědného za celý cyklus zadávání veřejných zakázek. Jeden respondent uvádí, že tato role existuje, avšak pouze na organizační úrovni, zatímco druhý potvrzuje, že žádná taková role není formálně zavedena. Odpovědnosti jsou proto přidělovány interně v rámci zadavatelů a jsou obvykle rozděleny podle fáze zadávání veřejných zakázek, přičemž plánování, zadávání a realizaci zajišťují různé útvary nebo multidisciplinární týmy. V organizacích, kde je tato role definována, mohou povinnosti zahrnovat plánování zadávání veřejných zakázek, výběr zadávacího řízení, vypracování zadávací dokumentace, řízení výběrového řízení, hodnocení nabídek a koordinaci projektového týmu. Jmenování obvykle provádí přímo správa nebo odpovědný manažer. V některých organizacích je možné pověření povinnostmi. Určení jediného kontaktního místa se liší podle organizace. Respondenti považují současný model za účinný nebo pouze částečně účinný v závislosti na organizaci.

2. Školení a certifikace

Školení pro zaměstnance v oblasti zadávání veřejných zakázek existuje, ale je dobrovolné. Je poskytováno prostřednictvím univerzit, akreditovaných externích poskytovatelů, veřejné správy a samostudia s využitím oficiálních materiálů. Školení může zahrnovat plánování zadávání veřejných zakázek, vnitrostátní a unijní právní předpisy v oblasti zadávání veřejných zakázek, řízení výběrového řízení, hodnocení nabídek, plnění smluv, řízení projektů a ekologické/sociální/inovační zadávání veřejných zakázek. Školení je poskytováno v kombinované formě, osobně nebo online. Neexistuje žádný národní certifikační ani akreditační systém a nejsou stanoveny žádné povinné požadavky na opakované školení. Některé organizace provádějí pravidelné hodnocení, ale nejsou vyžadovány žádné formální zkoušky. Roční rozpočty na školení nejsou známy. Respondenti považují současný systém školení za částečně adekvátní nebo neadekvátní. Finsko realizuje iniciativy ke zlepšení školení v oblasti zadávání veřejných zakázek a profesního rozvoje prostřednictvím akčního programu Hankinta-Suomi, který poskytuje školení, pokyny, nástroje a spolupráci s vzdělávacími institucemi s cílem posílit dovednosti v oblasti zadávání veřejných zakázek v celém veřejném sektoru.

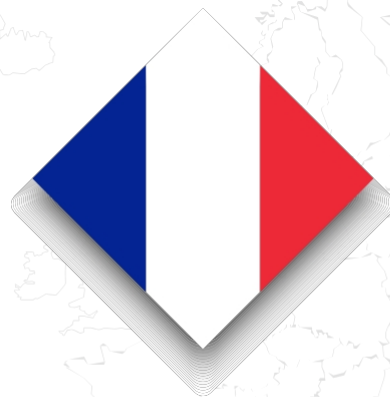
3. Pobídky

Finsko nemá národní rámec pobídek pro veřejné zadavatele. Pobídky závisí na organizaci, ale obecně nejsou poskytovány žádné finanční ani nefinanční pobídky a neexistují žádné mechanismy vázané na výkon. Respondenti uvádějí, že neexistuje žádný regulační rámec pro pobídky v oblasti veřejných zakázek. Hodnocení přiměřenosti se liší, přičemž jeden respondent nebyl schopen se vyjádřit a druhý považuje rámec za přiměřený. Nejsou hlášeny žádné reformy ani iniciativy k zavedení mechanismů pobídek.

4. Probíhající reformy

Nejsou hlášeny žádné reformy týkající se formalizace role veřejného zadavatele ani zavedení motivačních mechanismů. Finsko však aktivně posiluje profesionalizaci veřejných zakázek prostřednictvím akčního programu „Hankinta-Suomi“, který podporuje rozvoj kompetencí, školení, praktické nástroje a spolupráci s vzdělávacími institucemi.

Francie



1. Definice role a odpovědnosti

Ve Francii neexistuje zákonem definovaná role veřejného zadavatele odpovědného za řízení celého cyklu zadávání veřejných zakázek. Místo toho jsou odpovědnosti rozděleny interně v rámci zadavatelů a způsob jejich přidělování se mezi jednotlivými organizacemi výrazně liší. Činnosti v oblasti zadávání veřejných zakázek, jako je plánování, vyhlášení výběrových řízení a plnění smluv, zajišťují různé útvary nebo úředníci v závislosti na vnitřních strukturách a organizačním uspořádání. Navzdory této roztržičnosti zadavatelé obecně určují pro každé zadávací řízení jedinou kontaktní osobu, čímž zajišťují, že v průběhu celého procesu je k dispozici alespoň jedna kontaktní osoba. Respondenti považují současný model za pouze částečně účinný, což odráží výzvy vyplývající z decentralizované odpovědnosti a heterogenních interních postupů.

2. Školení a certifikace

Francie nemá národní povinný systém školení nebo certifikace pro odborníky v oblasti veřejných zakázek. Požadavky na školení se liší podle odvětví a veřejných subjektů a neexistuje žádná zákonná povinnost absolvovat školení, žádný strukturovaný postup po jednotlivých úrovních ani žádné standardizované zkoušky.

Dovednosti se obvykle získávají kombinací interních zkušeností, samostudia, externích kurzů a případně odvětvového školení. Respondenti považují současný systém školení za pouze částečně adekvátní a poukazují na mezery v konzistentnosti a profesionalizaci.

Nedávná zpráva Senátu (Rapport n° 830, 2024–2025) důrazně prosazuje posílení školení a profesního rozvoje v oblasti veřejných zakázek. Některé veřejné organizace již v tomto směru zahájily interní iniciativy. Širší debatu o profesionalizaci ovlivňuje také rostoucí využívání nástrojů umělé inteligence na podporu činností v oblasti zadávání veřejných zakázek, což dále zvyšuje potřebu strukturovaného školení.

3. Pobídky

Francie nemá jednotný národní rámec pobídek pro veřejné zadavatele. Pobídky sice existují, ale pouze na základě uvážení jednotlivých správních orgánů a mají tendenci se značně lišit. Mohou zahrnovat nefinanční pobídky nebo pobídky spojené se školením a kvalifikací, ale finanční pobídky nejsou obvykle vázány na kritéria výkonnosti. Úřad pro právní záležitosti Ministerstva hospodářství je považován za hlavní orgán ústřední vlády odpovědný za podporu veřejných zadavatelů prostřednictvím stále rostoucího počtu podrobných pokynů. V těchto pokynech jsou někdy uvedeny metody výpočtu. Totéž platí pro velké infrastrukturní projekty (koncese, smlouvy o partnerství), kde Ministerstvo infrastruktury poskytuje veřejným zadavatelům ještě přímější podporu.

Neexistují žádné standardní metody výpočtu, žádné stropy ani jednotný celostátní přístup. Systémy pobídek mohou zavádět ústřední nebo místní správní orgány, ale respondenti neposkytují hodnocení jejich přiměřenosti. Nejsou hlášeny žádné reformy ani iniciativy zaměřené na zavedení nebo aktualizaci regulace pobídek.

4. Probíhající reformy

V současné době neprobíhají žádné formální národní reformy zaměřené na profesionalizaci role veřejného zadavatele nebo zavedení motivačních mechanismů. Toto téma však získává na významu v návaznosti na zprávu Senátu z roku 2025, která volá po větší profesionalizaci, zlepšení odborné přípravy a lepším strategickém řízení veřejných zakázek. Některé veřejné subjekty mohou podnikat interní iniciativy, ale v současné době neprobíhá žádná koordinovaná národní reforma.

Německo



1. Definice role a odpovědnosti

V Německu neexistuje zákonem definovaná role veřejného zadavatele odpovědného za celý cyklus zadávání veřejných zakázek. Mnoho zadavatelů, zejména na federální, spolkové (Länder) a obecní úrovni, např. v Severním Porýní-Vestfálsku (NRW), však zřídilo ústřední zadávací jednotky (Vergabestellen), které koordinují a profesionalizují nákupní činnosti. Odpovědnosti jsou rozděleny interně v rámci zadavatelů a obvykle se o ně dělí různé útvary. Vzhledem k absenci vymezené role jsou hlavní fáze zadávacího cyklu řízeny multidisciplinárními týmy kombinujícími technické, právní a administrativní odborné znalosti. V praxi jsou tyto týmy často umístěny v rámci specializovaných oddělení pro zadávání veřejných zakázek nebo ústředních nákupních orgánů odpovědných za zajištění souladu s právními předpisy o zadávání veřejných zakázek. Určení jediného kontaktního místa se liší podle organizace. Respondenti považují současný model za pouze částečně účinný. Decentralizovaná struktura je považována za funkční, ale může vést k neefektivitě a omezenému přenosu znalostí mezi orgány.

2. Školení a certifikace

Průběžné školení je podporováno, ale není povinné podle vnitrostátních nebo regionálních právních předpisů. Školení pro zaměstnance zabývající se zadáváním veřejných zakázek existuje, ale je dobrovolné. Je poskytováno prostřednictvím akreditovaných externích odborných kurzů, samostudia s využitím oficiálních materiálů a školení poskytovaných mezinárodními organizacemi. Kromě toho nabízejí možnosti odborného vzdělávání několik národních a regionálních orgánů, jako je Kompetenční centrum pro inovativní zadávání veřejných zakázek (KOINNO), Kompetenční centrum pro udržitelné zadávání veřejných zakázek (KNB), Fortbildungsakademie NRW (FAH) a Kommunale Studieninstitute. Školení není strukturováno podle úrovně a zaměřuje se hlavně na národní legislativu v oblasti zadávání veřejných zakázek a digitální zadávání veřejných zakázek. Někteří poskytovatelé, jako například DVNW Akademie a forum vergabe, nabízejí certifikační kurzy (např. „Zertifizierter Vergabemanager“), ty jsou však dobrovolné a nejsou oficiálně standardizovány. Školení se poskytuje osobně, synchronně online a prostřednictvím e-learningu. Aktualizace jsou volitelné a neexistuje žádný systém zkoušek ani certifikace. Ačkoli neexistuje žádný státem uznávaný nebo povinný certifikační systém, existuje několik dobrovolných programů poskytujících doklad o kompetenci. Roční rozpočty na školení se obvykle pohybují od 500 do 2 000 EUR na jednoho odborníka v oblasti veřejných zakázek. Respondenti považují současný systém školení za pouze částečně adekvátní. Rozpočet a intenzita školení se značně liší v závislosti na velikosti orgánu a úrovni profesionalizace. Existují některé iniciativy, včetně opatření na budování kapacit prostřednictvím KOINNO a projektů financovaných EU, které podporují inovace a udržitelnost ve veřejných zakázkách.

3. Pobídky

Německo nemá rámec pobídek specifický pro veřejné zakázky. Nejsou poskytovány žádné finanční ani nefinanční pobídky a neexistují žádné mechanismy vázané na výkon. V rámci obecné veřejné služby však existují nepřímé pobídky, například výkonnostní prémie podle TVöD/TV-L nebo kariérní postup vázaný na odborné znalosti v oblasti veřejných zakázek.

Vnitrostátní právní předpisy existují, ale neposkytují pobídky pro tuto funkci. Respondenti považují současný rámec pobídek za pouze částečně adekvátní. Absence cíleného uznání excelence v oblasti veřejných zakázek je často uváděna jako překážka další profesionalizace.

Nejsou hlášeny žádné reformy ani iniciativy zaměřené na zavedení motivačních mechanismů. Nejsou plánovány žádné konkrétní reformy, ale diskuse o zvýšení atraktivity pracovních míst ve veřejné správě zahrnují role v oblasti zadávání veřejných zakázek jako součást širších modernizačních snah.

Německo

4. Probíhající reformy

Nejsou hlášeny žádné reformy ani iniciativy týkající se formalizace role veřejného zadavatele, posílení odborné přípravy a certifikace nebo zavedení motivačních mechanismů.

V současné době však probíhá řada významných reforem a iniciativ, jako je například modernizace zadávacího práva (Vergaberechtsmodernisierung), kterou plánuje Spolkové ministerstvo pro hospodářství a ochranu klimatu (BMWK) na období 2025–2026 a jejíž cílem je zjednodušení, harmonizace a digitalizace práva v oblasti veřejných zakázek; podpora udržitelného a inovativního zadávání veřejných zakázek prostřednictvím národních a zemských rámců, včetně zákona NRW Tariftreue- und Vergabegesetz; a rozšíření standardů elektronického zadávání veřejných zakázek a interoperability (E-Vergabe, X-Vergabe) pro všechny zadavatele.

Budování kapacit a profesionalizace podporované kompetenčními centry, jako jsou KOINNO a KNB.

System zůstává decentralizovaný a závislý na organizaci. Navzdory decentralizaci však pokračující digitalizace a koordinace prostřednictvím kompetenčních center stále více podporují standardizaci a výměnu osvědčených postupů.

Řecko



1. Definice role a odpovědnosti

Řecko má formálně uznávanou profesní roli „veřejného zadavatele“. Zatímco veřejné zakázky jsou upraveny především zákonem č. 4412/2016, odpovědnosti jsou rozděleny mezi více subjektů, včetně zadavatelů, hodnotících komisí a rozhodovacích orgánů.

Odpovědnosti v oblasti zadávání veřejných zakázek pokrývají celý cyklus zadávání veřejných zakázek roztržštěným způsobem a zahrnují různé správní jednotky a výbory, nikoli jednoho specializovaného odborníka. Ve většině případů jsou úkoly v oblasti zadávání veřejných zakázek prováděny souběžně s jinými správními povinnostmi a počet specializovaných pozic v oblasti zadávání veřejných zakázek zůstává omezený. Rozdělení odpovědností je formálně definováno správními akty, přičemž existují značné rozdíly v závislosti na typu zadavatele. Mechanismy delegování existují, ale nejsou uplatňovány jednotně napříč organizacemi. Ačkoli je pro každý postup obvykle určen jediný kontaktní bod (např. prostřednictvím elektronických platform pro zadávání veřejných zakázek), neznamená to nutné plnou odpovědnost za proces zadávání veřejných zakázek. Respondenti považují současný model za pouze částečně účinný.

2. Školení a certifikace

Dostupnost školení se v řeckém veřejném sektoru výrazně liší. Některé organizace uvádějí, že nemají žádné strukturované školení, zatímco jiné využívají volitelná školení poskytovaná prostřednictvím centralizovaných národních programů nebo interních správních struktur. Témata školení mohou zahrnovat plánování veřejných zakázek, vnitrostátní a unijní právní předpisy v oblasti veřejných zakázek, řízení výběrových řízení, hodnocení nabídek a digitální zadávání veřejných zakázek. Stávající vzdělávací iniciativy se zaměřují především na podporu procedurálních aspektů veřejných zakázek. Zatím neposkytují hloubku, strukturu ani formální uznání, které jsou nutné k tomu, aby byli jednotlivci považováni za plnohodnotné odborníky na veřejné zakázky v rámci komplexního rámce profesionalizace. Školení se poskytuje online, a to buď synchronně, nebo asynchronně, a někdy prostřednictvím národních vzdělávacích center. Existuje dobrovolný národní certifikační systém, který se skládá ze šesti kurzů (tři pro zboží a služby a tři pro veřejné práce), po jejichž absolvování jsou jednotlivci považováni za kvalifikované odborníky na veřejné zakázky. Školení je obecně bezplatné. Respondenti považují současný systém školení za částečně adekvátní nebo nedostatečný a poukazují na to, že právo v oblasti veřejných zakázek se na právnických fakultách vyučuje jen zřídka a že dostupnost školení je v jednotlivých odvětvích nerovnoměrná.

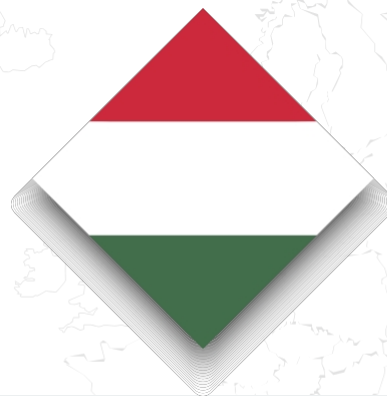
3. Pobídky

Řecko má v oblasti veřejných zakázek smíšenou situaci, pokud jde o pobídky. Ve veřejných službách se obecně neposkytují žádné konkrétní pobídky a tato role není pro účely pobídek formálně uznána. V rámci ústřední správy byly nedávnými legislativními změnami podle zákona č. 4412/2016, ve znění pozdějších předpisů (zejména zákona č. 5218/2025), zavedeny ustanovení o finančních pobídkách spojených s certifikací pracovníků v oblasti veřejných zakázek. Článek 344E zejména stanoví pobídky pro úředníky zapsané v registru odborníků na veřejné zakázky. Tato ustanovení představují důležitý krok směrem k profesionalizaci této funkce, jehož cílem je odměnit certifikovaný personál a zlepšit výkonnost v oblasti zadávání veřejných zakázek. Systém se však stále nachází v rané fázi zavádění a jeho praktické uplatňování, rozsah a dopad ještě musí být plně posouzeny. Očekává se, že finanční pobídky budou mít formu pevných příplatků, zatímco nefinanční pobídky se mohou týkat kariérního rozvoje v širším rámci státní správy. V současné době se pobídky ještě neuplatňují jednotně ve všech organizacích. Respondenti hodnotí přiměřenost rámce pobídek různě, přičemž někteří poukazují na jeho vyvíjející se povahu a potřebu dalšího rozvoje a důsledného provádění.

4. Probíhající reformy

Reformy a iniciativy existují, ale jsou v jednotlivých sektorech nerovnoměrné. Některé části veřejného sektoru uvádějí workshopy a omezené snahy o profesionalizaci, zatímco ústřední správa vyvíjí systém pokročilé certifikace druhé fáze. U veřejných služeb ani agentur EU nejsou hlášeny žádné reformy. Celkově se Řecko věnuje částečným snahám o profesionalizaci, ale jejich provádění se mezi jednotlivými institucemi značně liší.

Maďarsko



1. Definice role a odpovědnosti

Maďarsko má právně definovanou roli veřejného zadavatele stanovenou vnitrostátními právními předpisy, konkrétně zákonem o veřejných zakázkách (PPA). Mezi povinnosti obvykle patří plánování zadávání veřejných zakázek, posuzování potřeb, výběr postupu zadávání veřejných zakázek, vypracování zadávací dokumentace, řízení výběrového řízení a hodnocení nabídek. Tato role je specializovanou odbornou funkcí a je formálně jmenována odpovědným vedoucím na základě kritérií kvalifikace, školení nebo certifikace. Přenesení odpovědností je povoleno. Pokud není role vymezena, mohou být odpovědnosti rozděleny mezi jednotlivá oddělení a úředníci jsou jmenováni případ od případu. Pro každý zadávací řízení je určen jeden kontaktní bod. V současné době je v určitých řízeních povinné využívání tzv. konzultantů pro veřejné zakázky, což vyžaduje zaměstnávání státních zaměstnanců s postavením konzultantů pro veřejné zakázky. Respondenti považují současný model za pouze částečně účinný.

2. Školení a certifikace

Maďarsko má povinný národní systém školení a certifikace pro odborníky v oblasti veřejných zakázek, který v současné době prochází úpravami. Školení je poskytováno prostřednictvím akreditovaných externích poskytovatelů a je nezbytné pro získání oprávnění k výkonu funkcí v oblasti veřejných zakázek. Je strukturováno na jedné standardní úrovni a zahrnuje vnitrostátní a unijní právní předpisy v oblasti veřejných zakázek, hodnocení nabídek a ekologické, sociální nebo inovační veřejné zakázky. Školení se poskytuje osobně nebo prostřednictvím e-learningu. Je vyžadována závěrečná zkouška a certifikace musí být pravidelně obnovována každé dva až tři roky. Respondenti považují současný systém školení za pouze částečně adekvátní. Probíhají diskuse o reformách, ale konečná rozhodnutí zatím nebyla přijata.

Mezi ukazateli tzv. rámce výkonnosti veřejných zakázek se několik zaměřuje na počet zaměstnanců zapojených do veřejných zakázek a povahu jejich zaměstnání; zpráva o tom se připravuje každoročně a je veřejně dostupným dokumentem. Dostupné údaje o otázkách souvisejících s profesionalizací vycházejí z odpovědí na dotazníky rozeslané zainteresovaným stranám. Závěry týkající se odborné kapacity se vztahují také na kvalifikaci a další vzdělávání zapojených zaměstnanců a odborníků, což bylo zahrnuto mezi ukazatele měřící efektivitu maďarského veřejného zadávání zakázek.

3. Pobídky

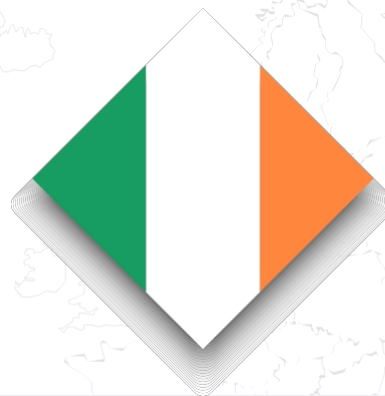
Maďarsko nemá rámec pobídek specifický pro veřejné zakázky. Nejsou poskytovány žádné finanční ani nefinanční pobídky a neexistují žádné mechanismy vázané na výkonnost. Neexistuje žádný regulační rámec pro pobídky v oblasti veřejných zakázek. Respondenti považují současný rámec pobídek za pouze částečně adekvátní.

4. Probíhající reformy

Maďarsko zvažuje reformy zaměřené na posílení profesionalizace veřejných zakázek, včetně možných aktualizací systému školení a certifikace. Dosud však nebyla přijata žádná konečná rozhodnutí.

V roce 2025 byla vládě předložena iniciativa na reformu současného systému odborníků, jejímž cílem je profesionalizace odvětví veřejných zakázek. Existují tedy strategické dokumenty, které dosud nebyly přijaty.

Irsko



1. Definice rolí a odpovědností

V Irsku je role veřejného zadavatele právně vymezena vnitrostátními právními předpisy. Její působnost obvykle zahrnuje celý cyklus zadávacího řízení, včetně plánování zadávacího řízení, posouzení potřeb, volby zadávacího postupu, vypracování zadávací dokumentace, řízení výběrového řízení, hodnocení nabídek a řízení plnění smlouvy. Jedná se o specializovanou odbornou funkci, do níž je osoba formálně jmenována odpovědným vedoucím pracovníkem, přičemž tato funkce je obvykle spojena s konkrétní pozicí v rámci organizace. Přenesení odpovědnosti je povoleno. Pokud není tato role vymezena, mohou být odpovědnosti rozděleny mezi jednotlivá oddělení, přičemž hlavní fáze řídí manažeři smluv. Pro každý zadávací řízení je určen jeden kontaktní bod. Respondenti považují současný model za pouze částečně účinný.

2. Školení a certifikace

Irsko poskytuje volitelná školení pro zaměstnance v oblasti veřejných zakázek, která jsou realizována prostřednictvím veřejné správy, univerzit a akreditovaných externích poskytovatelů. Školení může zahrnovat vnitrostátní a unijní právní předpisy v oblasti veřejných zakázek, řízení výběrových řízení, hodnocení nabídek a požadavky na zákonnost a transparentnost. Školení se koná osobně nebo synchronně online. Není povinné pro získání oprávnění k výkonu funkcí v oblasti veřejných zakázek a je strukturováno na jedné standardní úrovni. V závislosti na poskytovateli může být vyžadována závěrečná zkouška. Roční rozpočty na školení nejsou známy. Respondenti považují současný systém školení za pouze částečně adekvátní. Existují některé reformy nebo iniciativy ke zlepšení školení v oblasti veřejných zakázek, ale podrobnosti nejsou k dispozici.

Oddělení pro veřejné zakázky ve stavebnictví v rámci divize infrastruktury Ministerstva veřejných výdajů, infrastruktury, reformy veřejné služby a digitalizace zavede v roce 2026 obnovený vzdělávací program Akademie obchodních dovedností, který bude zahrnovat praktické školení, e-learningové moduly, komunity praxe, informační semináře a mistrovské kurzy pro zaměstnance veřejného sektoru zapojené do zadávání veřejných zakázek ve stavebnictví s využitím rámce pro řízení investičních staveb (CWMF).

3. Pobídky

Irsko nemá rámec pobídek specifický pro veřejné zakázky. Nejsou poskytovány žádné finanční ani nefinanční pobídky a neexistují žádné mechanismy vázané na výkon. Neexistuje žádný regulační rámec pro pobídky v oblasti veřejných zakázek. Respondenti považují současný rámec pobídek za pouze částečně adekvátní. Nejsou hlášeny žádné reformy ani iniciativy k zavedení mechanismů pobídek.

4. Probíhající reformy

Existují některé iniciativy zaměřené na profesionalizaci funkcí v oblasti veřejných zakázek a zlepšení odborné přípravy a rozvoje, ale respondenti nejsou schopni poskytnout podrobnosti. Nejsou hlášeny žádné reformy týkající se formalizace role veřejného zadavatele nebo zavedení motivačních mechanismů.

Itálie



1. Definice role a odpovědnosti

Itálie má právně definovanou roli veřejného zadavatele, stanovenou vnitrostátními právními předpisy, především legislativním nařízením 36/2023. Tato role zahrnuje celý cyklus zadávání veřejných zakázek, včetně plánování zadávání veřejných zakázek, posouzení potřeb, výběru zadávacího řízení, vypracování zadávací dokumentace, řízení výběrového řízení, hodnocení nabídek, řízení a monitorování plnění smluv a koordinace projektového týmu. Tato role může být specializovanou odbornou funkcí nebo může být přidělena stávajícímu personálu v závislosti na organizaci. Jmenování je formální a může být ad personam pro každý postup, jak uvádí respondent, nebo může být spojeno s zastávanou pozicí. Ačkoli vnitrostátní právní předpisy obecně umožňují delegování odpovědností, některé organizace – včetně ústředního nákupního orgánu respondenta – neumožňují interní delegování. V případě, že není určen konkrétní veřejný zadavatel, jsou povinnosti rozděleny podle fáze zadávacího řízení (plánování, zadání, realizace) a řídí je úředníci jmenování případ od případu. Pro každé zadávací řízení je obvykle určen jeden kontaktní bod. Respondenti považují současný model za částečně účinný.

2. Školení a certifikace

Itálie má povinný národní systém školení pro zaměstnance v oblasti zadávání veřejných zakázek, který byl zaveden legislativním nařízením 36/2023. Školení poskytují národní orgány, jako je Národní škola správy (SNA), ANAC, ITACA, MIT, ústřední nákupní orgány, veřejné správy, univerzity a akreditovaní externí poskytovatelé. Školení je strukturováno do několika úrovní (základní, střední a pokročilá) a pokrývá širokou škálu témat, včetně plánování veřejných zakázek, vnitrostátních a unijních právních předpisů v oblasti veřejných zakázek, řízení výběrových řízení, hodnocení nabídek, zákonnosti a transparentnosti, plnění smluv, digitálních veřejných zakázek, řízení projektů a ekologických, sociálních nebo inovačních veřejných zakázek. Školení se poskytuje osobně, synchronně online, prostřednictvím e-learningu, kombinovaných formátů a školení na pracovišti. Každoroční aktualizace jsou povinné a v závislosti na kurzu mohou být vyžadovány zkoušky. Roční rozpočty na školení se mezi organizacemi výrazně liší. Respondenti považují současný systém školení za částečně adekvátní. Itálie zavádí systémovou strategii profesionalizace, včetně aktualizovaných pokynů ANAC, iniciativ MIT a národního plánu školení pro RUP a úředníky odpovědné za veřejné zakázky.

3. Pobídky

Itálie má strukturovaný rámec pobídek pro odborníky v oblasti veřejných zakázek, který je upraven vnitrostátními právními předpisy, zejména článkem 45 legislativního nařízení 36/2023. Finanční pobídky se vypočítávají jako procento z hodnoty zakázky nebo se mohou lišit v závislosti na složitosti řízení. Pobídky mohou být částečně vázány na výkon, přičemž se uplatňují srážky, pokud nejsou práce dokončeny v plánovaných lhůtách. Existuje strop ve výši 100 % hrubé roční mzdy zaměstnance. Mezi nefinanční pobídky patří povýšení, vyšší platové třídy, formální uznání kompetencí a přidělení vedoucích nebo koordinačních funkcí. Pobídky se vztahují na všechny veřejné zadavatele nebo, v některých organizacích, pouze na kvalifikované nebo akreditované funkce. Pobídky jsou vyplaceny, i když nepravidelně. Respondenti neposkytují jednotné hodnocení jejich přiměřenosti.

4. Probíhající reformy

Itálie prochází rozsáhlými reformami s cílem profesionalizovat veřejné zakázky. Legislativní nařízením 36/2023 zavedlo povinné průběžné školení pro všechny účastníky zadávacího řízení a zavedlo národní systém kvalifikace pro zadavatele, který spravuje ANAC. Mezi další reformy patří aktualizované pokyny ANAC, iniciativy MIT pro školení RUP a projektových manažerů a vývoj pokročilých fází certifikace. Některé správní orgány také zavádějí digitální systémy delegování pravomocí s cílem zlepšit vnitřní správu. Celková strategie si klade za cíl standardizovat kompetence, posílit profesní role a zlepšit kvalitu zadávání veřejných zakázek na všech úrovních státní správy.

Kosovo



1. Definice role a odpovědnosti

Kosovo má zákonem definovanou roli veřejného zadavatele, která je stanovena zákonem o veřejných zakázkách a podporována sekundárními předpisy a pokyny vydanými Komisí pro regulaci veřejných zakázek (PPRC). Odpovědnosti pokrývají celý cyklus zadávání veřejných zakázek, včetně plánování zadávání veřejných zakázek, posouzení potřeb, výběru zadávacího řízení, vypracování zadávací dokumentace, řízení výběrového řízení, hodnocení nabídek, řízení a monitorování plnění smluv a koordinace projektového týmu. Tato role je specializovanou odbornou funkcí a je přidělována buď automaticky na základě zastávané pozice, nebo formálně odpovědným manažerem, přičemž vždy vyžaduje kvalifikaci, školení a certifikaci. Přenesení odpovědnosti je povoleno. V případě, že není určena konkrétní role, jsou odpovědnosti sdíleny mezi zadavatelem nebo ústředními nákupními orgány, které mají na starosti provádění veřejných zakázek jménem jiných zadavatelů. Pro každý zadávací řízení je určen jeden kontaktní bod. Respondenti považují současný model za částečně účinný nebo účinný.

2. Školení a certifikace

Kosovo disponuje povinným národním systémem školení a certifikace pro úředníky zabývající se veřejnými zakázkami. Certifikace je vyžadována u všech úředníků zabývajících se veřejnými zakázkami, kteří zastávají funkci odpovědného úředníka pro veřejné zakázky a pracují u zadavatelů. Školení zajišťuje Komise pro regulaci veřejných zakázek (PPRC) ve spolupráci s Kosovským institutem pro veřejnou správu (KIPA). Školení a certifikace jsou rozděleny do několika úrovní (základní a pokročilá) a zahrnují plánování veřejných zakázek, vnitrostátní právní předpisy v oblasti veřejných zakázek, právní předpisy EU v oblasti veřejných zakázek, řízení výběrových řízení, hodnocení nabídek, zákonost a transparentnost, plnění smluv, elektronické zadávání veřejných zakázek a zadávání veřejných zakázek s ohledem na životní prostředí, sociální aspekty a inovace. Školení se koná převážně prezenční formou. Požadavky na opakované školení se liší, přičemž někteří respondenti uvádějí volitelná opakovaná školení a jiní povinná roční opakovaná školení. Pro obě certifikace je vyžadována závěrečná zkouška. Základní certifikace je platná po dobu tří let, zatímco pokročilá certifikace je neomezená. Školení a certifikace jsou poskytovány bezplatně PPRC a KIPA. Respondenti považují současný systém školení za částečně adekvátní nebo adekvátní. Probíhají legislativní reformy s cílem modernizovat školení a sladit postupy v oblasti veřejných zakázek s normami EU.

3. Pobídky

Kosovo nemá rámec pobídek specifický pro veřejné zakázky. Existuje vnitrostátní právní úprava, která však neposkytuje pobídky pro funkce v oblasti veřejných zakázek. Nejsou poskytovány žádné finanční ani nefinanční pobídky a neexistují žádné mechanismy vázané na výkon. Respondenti považují současný rámec pobídek za nedostatečný. V souvislosti s novým zákonem o veřejných zakázkách, který se v současné době připravuje, lze uvažovat o některých reformách, ale konkrétní opatření zatím nejsou definována.

4. Probíhající reformy

Kosovo prochází významnou legislativní reformou v oblasti veřejných zakázek. V současné době se připravuje nový zákon o veřejných zakázkách, který by měl posílit profesionalizaci veřejných zadavatelů, revidovat vzdělávací programy a certifikační požadavky a sladit vnitrostátní postupy v oblasti veřejných zakázek s normami EU. Cílem reformy je také modernizovat systém zadávání veřejných zakázek, včetně elektronického zadávání veřejných zakázek, a posílit úlohu PPRC při budování kapacit a regulačním dohledu.

Lotyšsko



1. Definice role a odpovědnosti

Lotyšsko nemá zákonem definovanou roli veřejného zadavatele odpovědného za celý cyklus zadávání veřejných zakázek. V rámci jednotlivých institucí jsou odpovědnosti přidělovány interně a obvykle rozděleny podle fáze zadávacího řízení, přičemž plánování, zadání a realizaci zajišťují různé útvary nebo multidisciplinární týmy. V některých organizacích jsou odpovědnosti přidělovány ad hoc pro každý projekt nebo jsou vázány na zastávanou pozici. Přenesení odpovědnosti není obecně povoleno. Pro každé zadávací řízení je obvykle určen jeden kontaktní bod. Respondenti se shodně domnívají, že současný model je pouze částečně účinný, a poukazují na to, že roztržitost a institucionální rozdíly omezují soudržnost a profesionalizaci.

2. Školení a certifikace

Lotyšsko poskytuje volitelná školení pro zaměstnance v oblasti zadávání veřejných zakázek prostřednictvím centralizovaných národních programů, Úřadu pro dohled nad zadáváním veřejných zakázek (IUB), Školy veřejné správy, univerzit, soukromých poskytovatelů, mezinárodních organizací a samostudia s využitím oficiálních materiálů. Školení je často strukturováno do několika úrovní (základní, střední a pokročilá), ačkoli někteří respondenti uvádějí, že žádné formální úrovně neexistují. Mezi témata patří plánování veřejných zakázek, vnitrostátní a unijní právní předpisy v oblasti veřejných zakázek, řízení výběrových řízení, hodnocení nabídek, zákonnost a transparentnost, plnění smluv, elektronické zadávání veřejných zakázek, řízení projektů a ekologické/sociální/ inovační zadávání veřejných zakázek. Školení se poskytuje osobně, synchronně online, prostřednictvím e-learningu, kombinovaných formátů a školení na pracovišti. Aktualizace jsou volitelné. V závislosti na poskytovateli mohou být vyžadovány zkoušky, ale ne systematicky. Roční rozpočty na školení se pohybují od nulového rozpočtu do méně než 500 EUR. Respondenti považují současný systém školení za částečně adekvátní nebo neadekvátní, přičemž mezery existují zejména u menších zadavatelů a decentralizovaných subjektů.

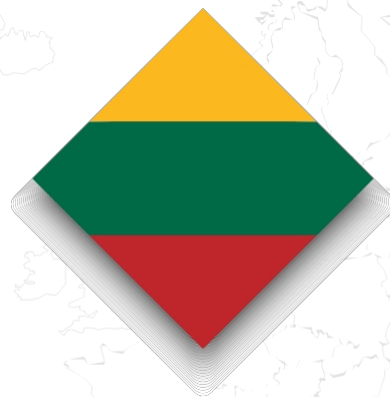
3. Pobídky

Lotyšsko nemá rámec pobídek specifický pro veřejné zakázky. Nejsou poskytovány žádné finanční ani nefinanční pobídky a neexistují žádné mechanismy vázané na výkon. Tato role není pro účely pobídek formálně uznána. Respondenti jednotně považují současný rámec pobídek za nedostatečný. Nejsou hlášeny žádné reformy ani iniciativy k zavedení mechanismů pobídek.

4. Probíhající reformy

Lotyšsko zkoumá možnosti větší centralizace veřejných zakázek, přičemž některé kategorie již jsou zadávány centrálně, a plánuje rozšířit centralizaci na obecní organizace. Probíhá také diskuse o certifikaci odborníků v oblasti veřejných zakázek a zavedení mechanismů pojištění odpovědnosti. Mezi další iniciativy patří posílení školení pro centralizované zadavatele. V současné době neprobíhají žádné strukturální reformy týkající se pobídek nebo formalizace role veřejného zadavatele.

Litva



1. Definice role a odpovědnosti

Litva má právně definovanou roli veřejného zadavatele stanovenou zákonem o veřejných zakázkách. Odpovědnosti obecně pokrývají celý cyklus zadávání veřejných zakázek, včetně plánování zadávání veřejných zakázek, posouzení potřeb, výběru zadávacího řízení, vypracování zadávací dokumentace, řízení výběrového řízení, hodnocení nabídek a v mnoha organizacích také řízení a monitorování plnění smluv. Tato role je často specializovanou odbornou funkcí, formálně jmenovanou odpovědným manažerem, ačkoli v některých organizacích závisí na vnitřních strukturách. Delegování povinností je ve většině případů povoleno, ale některé subjekty uvádějí, že nemají žádné ustanovení o delegování. Pokud není určena konkrétní role, mohou být povinnosti přiděleny projektovým manažerům pro veřejné zakázky nebo rozděleny podle fáze zadávacího řízení. Pro každé zadávací řízení je obvykle určen jeden kontaktní bod. Respondenti považují současný model za účinný nebo částečně účinný.

2. Školení a certifikace

Litva má smíšený systém školení a certifikace. Školení je obecně dobrovolné a poskytují je národní agentury, ústřední nákupní orgány, veřejné správy, univerzity, akreditovaní externí poskytovatelé, mezinárodní organizace a formou samostudia s využitím oficiálních materiálů. Školení může být strukturováno podle úrovně, ale nemusí, v závislosti na poskytovateli. Témata zahrnují plánování zadávání veřejných zakázek, vnitrostátní a unijní právní předpisy v oblasti zadávání veřejných zakázek, řízení výběrových řízení, hodnocení nabídek, zákonnost a transparentnost, plnění smluv, digitální zadávání veřejných zakázek, řízení projektů a ekologické/sociální/inovační zadávání veřejných zakázek. Školení se poskytuje osobně, synchronně online, prostřednictvím e-learningu a formou školení na pracovišti. Aktualizace jsou dobrovolné. Pro získání certifikace je nutná závěrečná zkouška. Certifikace je povinná pro konkrétní role, například pro alespoň jednoho člena zadávací komise nebo specialisty provádějící otevřená řízení s vysokou hodnotou. Roční rozpočty na školení jsou obecně nižší než 500 EUR. Respondenti považují současný systém školení za adekvátní nebo neadekvátní, přičemž některé organizace uvádějí, že nemají žádnou specializovanou školicí dráhu.

3. Pobídky

Litva nemá rámec pobídek specifický pro veřejné zakázky. Nejsou poskytovány žádné finanční ani nefinanční pobídky a neexistují žádné mechanismy vázané na výkon. Vnitrostátní právní předpisy neposkytují pobídky pro funkce v oblasti veřejných zakázek. Respondenti považují současný rámec pobídek za částečně přiměřený nebo přiměřený. Nejsou hlášeny žádné reformy ani iniciativy zaměřené na zavedení mechanismů pobídek.

4. Probíhající reformy

Litva posiluje profesionalizaci zřizováním kompetenčních center a podporou certifikace odborníků v oblasti veřejných zakázek. Nejsou hlášeny žádné významné reformy týkající se pobídek nebo formalizace role veřejného zadavatele. Pokračují trendy centralizace a iniciativy v oblasti budování kapacit, zejména v rámci vnitrostátních orgánů pro veřejné zakázky. Nejsou hlášeny žádné reformy týkající se odborné přípravy, ačkoli některé organizace zdůrazňují potřebu strukturovanějších cest profesního rozvoje.

Lucembursko



1. Definice role a odpovědnosti

Lucembursko nemá zákonem definovanou roli veřejného zadavatele odpovědného za celý cyklus zadávání veřejných zakázek. Odpovědnosti jsou přidělovány interně v rámci zadavatelů a obvykle jsou sdíleny mezi různými útvary. Vzhledem k neexistenci vymezené role jsou hlavní fáze cyklu zadávání veřejných zakázek řízeny manažery zakázek. Určení jediného kontaktního místa se liší podle organizace.

2. Školení a certifikace

Lucembursko nemá specifický povinný systém školení pro odborníky v oblasti zadávání veřejných zakázek. Státní úředníci musí absolvovat obecné povinné školicí moduly, které zahrnují pouze základní úvod do zadávání veřejných zakázek. Neexistuje požadavek na specializované školení pro výkon funkcí v oblasti zadávání veřejných zakázek, žádné strukturované úrovně ani certifikační systém. Dovednosti se získávají především prostřednictvím interních zkušeností získaných při výkonu práce.

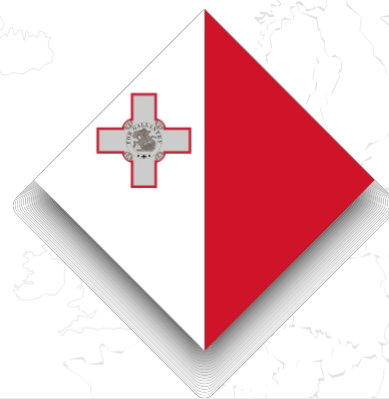
3. Pobídky

Lucembursko nemá rámec pobídek specifický pro veřejné zakázky. Nejsou poskytovány žádné finanční ani nefinanční pobídky a neexistují žádné mechanismy vázané na výkon. Tato role není formálně uznána pro účely pobídek.

4. Probíhající reformy

Neprobíhají žádné reformy ani iniciativy zaměřené na profesionalizaci role veřejného zadavatele, posílení odborné přípravy nebo zavedení motivačních mechanismů. Systém zůstává decentralizovaný a závislý na interních organizačních strukturách.

Malta



1. Definice role a odpovědnosti

Na Maltě je funkce veřejného zadávání zakázek částečně formalizována, přičemž neexistuje žádná jednotná, na národní úrovni definovaná profese v oblasti veřejného zadávání zakázek ani jednotný profesní profil. Povinnosti v oblasti zadávání veřejných zakázek jsou přidělovány na základě funkčních jmenování, nikoli prostřednictvím specializované profesní role zakotvené v národním rámci kompetencí. V praxi se povinnosti v oblasti zadávání veřejných zakázek týkají několika fází životního cyklu ProCompEU, včetně plánování zadávání veřejných zakázek a posuzování potřeb, výběru zadávacích řízení, vypracování zadávací dokumentace, řízení zadávacích řízení, hodnocení nabídek a v některých případech i plnění smluv a monitorování plnění.

Tyto povinnosti jsou obvykle přidělovány na administrativní pozice v rámci zadavatelů a často souvisejí spíše s konkrétní pozicí zastávanou v rámci organizace než s prokázanými kompetencemi v oblasti zadávání veřejných zakázek. Jmenování se provádí buď centrálně, prostřednictvím Úřadu pro lidské zdroje maltské veřejné správy, nebo na úrovni útvarů vrcholovým vedením. Přenesení odpovědnosti za zadávání veřejných zakázek je povoleno vnitrostátními právními předpisy a uplatňuje se v souladu s odstupňovanými prahovými hodnotami pro zadávání veřejných zakázek, které odrážejí různé úrovně rozhodovací pravomoci a složitosti postupů. V případě, že není formálně určena role odpovědná za zadávání veřejných zakázek, mohou tyto povinnosti vykonávat manažeři smluv, projektoví manažeři nebo mohou být rozděleny mezi více organizačních jednotek. Určení jediného kontaktního místa pro zadávání veřejných zakázek se u jednotlivých zadavatelů liší.

Zpětná vazba od zainteresovaných stran naznačuje, že současný model je částečně účinný, zejména pokud jde o jasnost rolí, soulad kompetencí a kontinuitu v průběhu celého cyklu zadávání veřejných zakázek.

2. Školení a certifikace

Malta zavedla strukturovaný a víceúrovňový systém školení v oblasti veřejných zakázek, který podporuje rozvoj kompetencí v této oblasti na různých úrovních znalostí, které obecně odpovídají základní, střední a pokročilé úrovni. Školení je koordinováno a poskytováno prostřednictvím kombinace struktur ústřední veřejné správy, Odboru smluv, Ústavu pro veřejnou službu, univerzit a akreditovaných externích poskytovatelů školení.

Školící programy se zabývají širokou škálou kompetenčních oblastí ProCompEU, včetně plánování veřejných zakázek a analýzy trhu, vnitrostátních a unijních právních předpisů v oblasti veřejných zakázek, řízení zadávacích řízení, metodik hodnocení a kritérií pro zadání zakázky, poctivosti, integrity a transparentnosti, řízení a plnění smluv, nástrojů pro digitální zadávání veřejných zakázek, řízení projektů a ekologického, sociálního a inovačně orientovaného zadávání veřejných zakázek. Školení je poskytováno prostřednictvím různých forem výuky, včetně prezenční výuky, synchronního online učení, kombinovaných formátů a učení na pracovišti. Účast na školení není povinná, ale je důrazně doporučována a je široce využívána zaměstnanci, kteří se podílejí na činnostech souvisejících s veřejnými zakázkami.

V případě akreditovaných vzdělávacích programů může certifikace zahrnovat pravidelné hodnocení výsledků učení. Roční rozpočty na školení vyčleněné na budování kapacit v oblasti zadávání veřejných zakázek se v jednotlivých organizacích výrazně liší a pohybují se od méně než

500 EUR až po více než 5 000 EUR na účastníka. Navzdory široké škále dostupných nabídek považují respondenti současný systém školení a certifikace za částečně adekvátní nebo nedostatečný, zejména pokud jde o systematické hodnocení kompetencí a certifikaci vázanou na danou funkci. V současné době probíhají reformy zaměřené na revizi a přetvoření školících kurzů s cílem lépe sladit jejich obsah s provozními potřebami zadavatelů.

Malta

3. Pobídky

Vzhledem k tomu, že na Maltě neexistuje formálně uznávaná profese v oblasti veřejných zakázek, funguje zde strukturovaný, avšak nerovnoměrný rámec pobídek na podporu funkcí souvisejících s veřejnými zakázkami. Finanční pobídky jsou k dispozici v některých organizacích a mohou být spojeny s plněním povinností v oblasti veřejných zakázek nebo s jmenováním do funkce referenta pro veřejné zakázky. Tyto pobídky podléhají stanoveným stropům, které se liší podle organizace a mohou se pohybovat od přibližně 25 %, s dodatečnými příplatky až do výše 15 % pro manažerské funkce, nebo jinými procentními limity.

Mezi nefinanční pobídky patří přednostní přístup ke školením v oblasti veřejných zakázek, možnosti povýšení nebo postupu do vyšších platových tříd a uznání v rámci organizačních struktur.

Systémy pobídek se mohou vztahovat buď obecně na zaměstnance zapojené do činností v oblasti zadávání veřejných zakázek, nebo mohou být omezeny na konkrétní kvalifikované funkce, v závislosti na zadavateli. Tyto systémy jsou zavedeny na úrovni ústřední i místní správy a mohou se řídit ad hoc dohodami. Pobídky se obecně vyplácejí podle předem stanovených harmonogramů. Zpětná vazba od zúčastněných stran naznačuje, že rámec pobídek je vnímán jako nedostatečný nebo pouze částečně adekvátní, a to především kvůli nedostatku harmonizace, konzistence a propojení s definovanými úrovněmi kompetencí.

4. Probíhající reformy

Současné snahy o profesionalizaci na Maltě se zaměřují převážně na rozvoj kompetencí prostřednictvím školení. Probíhající iniciativy zahrnují přezkum a aktualizaci stávajících modelů školení, cílená školení pro členy hodnotících komisí a rozšíření akreditovaných školicích příležitostí v oblasti zadávání veřejných zakázek.

Kromě toho některé zadavatele vyvíjejí přizpůsobené vzdělávací programy určené k řešení konkrétních provozních a odvětvových potřeb v oblasti zadávání veřejných zakázek. V současné době nejsou hlášeny žádné reformy týkající se formálního zavedení národní profesní role v oblasti zadávání veřejných zakázek, zavedení certifikace rolí na základě kompetencí nebo vývoje nových či harmonizovaných motivačních mechanismů spojených s úrovněmi odborné způsobilosti.

Nizozemsko



1. Definice role a odpovědnosti

V Nizozemsku neexistuje jednotná, celostátně definovaná role veřejného zadavatele, avšak zadavatelé tuto funkci důsledně zřizují na organizační úrovni. Mezi její povinnosti obvykle patří plánování zadávání veřejných zakázek, posuzování potřeb, volba zadávacího řízení, vypracování zadávací dokumentace, řízení výběrového řízení, hodnocení nabídek a koordinace projektových týmů. Tato role je obecně vyhrazenou odbornou funkcí, do níž je osoba formálně jmenována odpovědným vedoucím pracovníkem nebo je jí automaticky přidělena na základě zastávané pozice. Delegování odpovědností je v některých organizacích povoleno, v jiných nikoli. Ve všech nizozemských zadavatelích musí být jmenován veřejný zadavatel a procesy jsou formálně stanoveny. Pro každé zadávací řízení je obvykle určen jediný kontaktní bod. Respondenti považují tento model za účinný, i když někteří poukazují na roztržitost a rozdíly mezi jednotlivými organizacemi.

2. Školení a certifikace

Nizozemsko má kulturu profesionalizace podporovanou specializovaným vzděláváním. Školení je volitelné, ale široce využívané, přičemž většina odborníků v oblasti zadávání veřejných zakázek absolvuje kvalifikaci NEVI (www.nevi.nl). Školení je poskytováno prostřednictvím univerzit, akreditovaných externích poskytovatelů, národních agentur, jako je PIANOo (www.pianoo.nl), a mezinárodních organizací. Často je strukturováno na více úrovních a zahrnuje plánování veřejných zakázek, vnitrostátní a unijní právní předpisy v oblasti veřejných zakázek, řízení výběrových řízení, hodnocení nabídek, plnění smluv, digitální zadávání veřejných zakázek, řízení projektů a ekologické nebo inovační zadávání veřejných zakázek. Školení se poskytuje osobně, online nebo v kombinované formě. Aktualizace jsou volitelné. Certifikace může v závislosti na poskytovateli zahrnovat závěrečné zkoušky. Roční rozpočty na školení se liší, přičemž některé organizace uvádějí, že nemají žádný vyhrazený rozpočet. Respondenti považují systém školení za částečně adekvátní nebo adekvátní a poznamenávají, že profesionalizace je pokračujícím národním procesem.

3. Pobídky

Nizozemsko nemá rámec pobídek specifický pro veřejné zakázky. Nejsou poskytovány žádné finanční ani nefinanční pobídky a neexistují žádné mechanismy vázané na výkon. Vnitrostátní právní předpisy nestanoví pobídky pro funkce v oblasti veřejných zakázek. Respondenti jednotně považují rámec pobídek za nedostatečný nebo irelevantní. Nejsou hlášeny žádné reformy ani iniciativy zaměřené na zavedení mechanismů pobídek.

4. Probíhající reformy

Profesionalizace je soustavným národním úsilím podporovaným organizací PIANOo, která poskytuje zadavatelům pokyny, nástroje, školení a platformy pro sdílení znalostí. Mezi další iniciativy patří semináře, vzdělávací programy a neformální profesní síť. Nejsou hlášeny žádné významné strukturální reformy týkající se pobídek nebo formalizace role veřejného zadavatele.

Severní Makedonie



1. Definice role a odpovědnosti

Severní Makedonie má částečně formalizovanou roli veřejného zadavatele. Jeden respondent uvádí, že tato role je právně definována zákonem o veřejných zakázkách a pokrývá celý cyklus zadávání veřejných zakázek, zatímco druhý respondent uvádí, že na národní úrovni neexistuje žádná jednotná profesní role. V praxi jsou odpovědnosti přidělovány interně v rámci zadavatelů a mohou být sdíleny mezi útvary nebo rozděleny podle fáze zadávacího řízení. Jmenování může proběhnout formálním určením odpovědným manažerem nebo výběrem z oficiálního registru. Delegování odpovědností není obecně povoleno. V případě, že není určena žádná konkrétní role, jsou odpovědnosti řízeny úředníky jmenovanými případ od případu nebo národními agenturami pro veřejné zakázky. Určení jediného kontaktního místa se v jednotlivých organizacích liší. Respondenti považují současný model za částečně účinný nebo neúčinný.

2. Školení a certifikace

Severní Makedonie má povinný systém školení a certifikace pro úředníky v oblasti veřejných zakázek, který zajišťuje Úřad pro veřejné zakázky a ministerstvo financí. Školení může být strukturováno do několika úrovní (základní, střední a pokročilá) nebo může být nabízeno bez rozlišení úrovní v závislosti na poskytovateli. Mezi témata patří plánování veřejných zakázek, vnitrostátní právní předpisy v oblasti veřejných zakázek, řízení výběrových řízení, hodnocení nabídek, zákonnost a transparentnost, plnění smluv a elektronické zadávání veřejných zakázek. Školení se poskytuje osobně, přičemž každé dva až tři roky jsou vyžadovány pravidelné aktualizace. Certifikace může zahrnovat pravidelné hodnocení. Roční rozpočty na školení jsou obecně nižší než 500 EUR nebo nejsou k dispozici. Respondenti považují současný systém školení za částečně adekvátní. Nejsou hlášeny žádné reformy ani iniciativy ke zlepšení školení.

3. Pobídky

Severní Makedonie má smíšenou situaci v oblasti pobídek. Jeden respondent uvádí, že neexistují žádné pobídky a že vnitrostátní právní předpisy neposkytují pobídky pro funkce v oblasti zadávání veřejných zakázek. Jiný respondent uvádí, že mohou být k dispozici finanční pobídky, vypočítané jako pevná částka a omezené na 35 % základního platu, spolu s nefinančními pobídkami, jako jsou vedoucí funkce. Pobídky jsou nepravidelné a závisí na uvážení organizace. Respondenti považují současný rámec pobídek za nedostatečný. Nejsou hlášeny žádné reformy ani iniciativy k zavedení mechanismů pobídek.

4. Probíhající reformy

V Severní Makedonii nejsou hlášeny žádné širší systémové reformy.

Norsko



1. Definice role a odpovědnosti

Norsko nemá jedinou, právně definovanou roli veřejného zadavatele, která by pokrývala celý cyklus zadávání veřejných zakázek. Místo toho je každá organizace veřejného sektoru odpovědná za organizaci své funkce zadávání veřejných zakázek v souladu s vnitrostátními právními předpisy. Role a odpovědnosti jsou obvykle formalizovány interně a mnoho zadávacích řízení je prováděno multidisciplinárními týmy. V organizacích, kde je role definována, zahrnují odpovědnosti plánování zadávání veřejných zakázek, posouzení potřeb, výběr zadávacího řízení, vypracování zadávací dokumentace, řízení výběrového řízení, hodnocení nabídek, řízení a monitorování plnění smlouvy, koordinaci projektového týmu a v některých případech i jednání o ceně a produktu po zadání zakázky. Jmenování je formální a vychází z kritérií kvalifikace, školení nebo certifikace. Přenesení odpovědností je povoleno. Určení jediného kontaktního místa se v jednotlivých organizacích liší. Respondenti považují současný model za pouze částečně účinný.

2. Školení a certifikace

Norsko má dobře rozvinutý, avšak dobrovolný systém školení a certifikace. Školení poskytuje DFØ, univerzity, akreditovaní externí poskytovatelé, odvětvové organizace a mezinárodní orgány. Je strukturováno do několika úrovní (základní, střední a pokročilá) a zahrnuje plánování veřejných zakázek, vnitrostátní právní předpisy v oblasti veřejných zakázek, právní předpisy EU v oblasti veřejných zakázek, řízení výběrového řízení, hodnocení nabídek, zákonnost a transparentnost, plnění smluv, digitální zadávání veřejných zakázek, řízení projektů a ekologické/sociální/ inovační zadávání veřejných zakázek. Školení se poskytuje osobně, synchronně online, prostřednictvím e-learningu, kombinovaných formátů a školení na pracovišti. Aktualizace jsou volitelné. Certifikace je dobrovolná a zahrnuje základní certifikát SOA vydávaný DFØ. Roční rozpočty na školení se liší podle organizace. Respondenti považují systém školení za částečně adekvátní. Probíhají reformy zaměřené na revizi certifikačních osnov a posílení pokynů pro strategické řízení kompetencí.

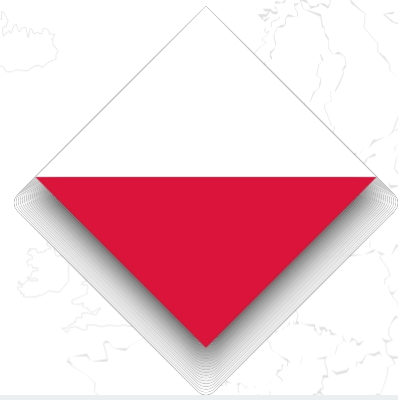
3. Pobídky

Norsko nemá rámec pobídek specifický pro veřejné zakázky. Pobídky se řídí obecnými zásadami zaměstnavatele a mohou zahrnovat možnosti kariérního postupu, ale neexistují žádné finanční pobídky ani pobídky vázané na výkon specificky pro pozice v oblasti veřejných zakázek. Respondenti považují současný rámec pobídek za částečně adekvátní. Nejsou hlášeny žádné reformy ani iniciativy zaměřené na zavedení pobídek specifických pro veřejné zakázky.

4. Probíhající reformy

Norsko aktivně posiluje profesionalizaci veřejných zakázek. DFØ rozšiřuje své certifikační systémy, rozvíjí místní partnerství v oblasti nákupu a rozšiřuje portfolio centralizovaných nákupních smluv. Neustálé zlepšování je podporováno prostřednictvím národních pokynů, platform pro sdílení znalostí a spolupráce s jinými zeměmi. Veřejné zakázky jsou vnímány jako dynamická oblast, v níž se neustále usiluje o přijímání osvědčených postupů a přizpůsobování regionálním a místním potřebám v rámci národního a evropského regulačního rámce.

Polsko



1. Definice role a odpovědnosti

Polsko má částečně formalizovanou roli veřejného zadavatele definovanou zákonem o veřejných zakázkách, ale její provádění se v jednotlivých organizacích značně liší. V mnoha zadavateli jsou odpovědnosti rozděleny podle fáze zadávacího řízení a vykonávají je multidisciplinární týmy. Ve strukturovanějších subjektech pokrývají odpovědnosti celý cyklus zadávání veřejných zakázek, včetně plánování zadávání veřejných zakázek, posouzení potřeb, výběru postupu, vypracování zadávací dokumentace, řízení výběrového řízení, hodnocení nabídek, řízení plnění smlouvy, monitorování a koordinace projektového týmu. Jmenování může vyplývat z právních předpisů, správního určení nebo povahy zdroje financování. Přenesení odpovědností je ve většině případů povoleno, i když některé organizace jej omezují. Jednotné kontaktní místo není důsledně

2. Školení a certifikace

Polsko nabízí rozsáhlé, avšak volitelné školení pro zaměstnance v oblasti veřejných zakázek. Školení poskytují národní agentury, univerzity, ústřední zadávací orgány, akreditovaní externí poskytovatelé, specializované společnosti zabývající se koučinkem a mezinárodní organizace. Témata zahrnují plánování veřejných zakázek, vnitrostátní a unijní právní předpisy v oblasti veřejných zakázek, řízení výběrových řízení, hodnocení nabídek, zákonnost a transparentnost, plnění smluv, elektronické zadávání veřejných zakázek, řízení projektů a ekologické/sociální/ inovační veřejné zakázky. Školení se poskytuje osobně, synchronně online, prostřednictvím e-learningu, kombinovaných formátů a školení na pracovišti. Roční rozpočty na školení se výrazně liší, od nulového rozpočtu až po 500–2 000 EUR a v některých ústředních orgánech dokonce i více než 5 000 EUR v některých ústředních orgánech. Respondenti považují současný systém školení za částečně adekvátní nebo nedostatečný. Probíhají reformy zaměřené na posílení školení, profesního rozvoje a digitalizace.

3. Pobídky

Polsko nemá žádný národní rámec pobídek pro odborníky v oblasti veřejných zakázek. Pobídky, pokud existují, jsou diskreční a nepravidelné. Některé organizace neposkytují žádné pobídky, zatímco jiné nabízejí příležitostně finanční nebo nefinanční odměny, jako je uznání, možnosti školení nebo bonusy za projekty. Finanční pobídky nejsou vázány na kritéria výkonnosti a postrádají definovaná pravidla výpočtu. Pobídky nejsou vypláceny systematicky a závisí zcela na uvážení organizace. Respondenti považují současný rámec pobídek za nedostatečný nebo pouze částečně dostačující.

4. Probíhající reformy

Polsko provádí významné reformy s cílem profesionalizovat veřejné zakázky. Mezi klíčové iniciativy patří zavedení národního certifikačního systému (s účinností od července 2026), programy budování kapacit vedené Úřadem pro veřejné zakázky a aktualizace zákona o veřejných zakázkách se zaměřením na digitalizaci, revidované prahové hodnoty a zjednodušené postupy. Centrální nákupní orgány a specializované agentury posilují interní systémy školení a profesní standardy. Cílem těchto reforem je zvýšit efektivitu, transparentnost a profesionalizaci v rámci celého systému zadávání veřejných zakázek.

Portugalsko



1. Definice role a odpovědnosti

Portugalsko nemá právně definovanou roli veřejného zadavatele pokrývající celý cyklus zadávání veřejných zakázek. Jedinou rolí formálně stanovenou v národní legislativě je manažer zakázky, který je odpovědný za plnění smlouvy a osobně ručí za povinnosti po zadání zakázky. Tato osobní odpovědnost je obecně vnímána jako faktor odrazující zaměstnance od práce v oblasti zadávání veřejných zakázek. Odpovědnosti během cyklu zadávání veřejných zakázek jsou rozděleny mezi jednotlivé fáze a přiděleny různým osobám nebo multidisciplinárním týmům. V centrálních nákupních orgánech (ESPAP, SPMS) mohou odpovědnosti pokrývat celý cyklus zadávání veřejných zakázek, včetně plánování zadávání veřejných zakázek, posouzení potřeb, výběru postupu, vypracování zadávací dokumentace, řízení výběrového řízení, hodnocení nabídek, řízení plnění smlouvy a koordinace projektového týmu. Jmenování může být formální, automatické na základě zastávané role nebo na základě kvalifikace. Delegování odpovědností není regulováno jednotně. Může existovat jediný kontaktní bod, ale to se v jednotlivých organizacích liší. Respondenti považují současný model za částečně účinný nebo neúčinný.

2. Školení a certifikace

Portugalsko nabízí širokou škálu dobrovolných vzdělávacích příležitostí, neexistuje však žádný národní koordinovaný rámec profesionalizace. Školení poskytují národní agentury, univerzity, specializovaná sdružení, ústřední zadávací orgány a externí profesionální poskytovatelé. Témata zahrnují plánování veřejných zakázek, vnitrostátní a unijní právní předpisy v oblasti veřejných zakázek, řízení výběrových řízení, hodnocení nabídek, zákonnost a transparentnost, plnění smluv, digitální zadávání veřejných zakázek, řízení projektů, ekologické a inovační zadávání veřejných zakázek a správu dat na portálu veřejných zakázek. Školení se poskytuje osobně, synchronně online, prostřednictvím e-learningu, kombinovaných formátů, školení na pracovišti a specializovaných laboratořích (např. laboratořích pro ekologické zadávání veřejných zakázek). Aktualizace jsou volitelné. Certifikace existuje pouze pro konkrétní kurzy a není součástí národního systému kvalifikací. Roční rozpočty na školení se výrazně liší: některé subjekty neuvádějí žádný rozpočet, zatímco jiné (zejména SPMS) investují více než 5 000 EUR na jednoho odborníka. Respondenti považují systém školení za částečně adekvátní nebo nedostatečný a poukazují na potřebu národní koordinace.

3. Pobídky

Portugalsko nemá rámec pobídek specifický pro veřejné zakázky. Většina organizací neposkytuje žádné pobídky a role veřejného zadavatele není pro účely pobídek formálně uznána. V některých ústředních orgánech existují omezené finanční nebo nefinanční pobídky (např. bonusy v pevné výši, přednostní přístup ke školení), ale ty jsou interní a nejsou upraveny vnitrostátními právními předpisy. Pobídky nejsou vypláceny systematicky. Respondenti jednomyslně považují současný rámec pobídek za nedostatečný.

4. Probíhající reformy

Portugalsko se připravuje na zapojení do projektu koordinovaného OECD, jehož cílem je vytvořit národní rámec profesionalizace veřejných zakázek. IMPIC podal oficiální žádost o účast. Několik veřejných subjektů a vzdělávacích organizací nezávisle zlepšuje kvalitu školení, ale respondenti zdůrazňují potřebu celostátního sjednocení a jednotné strategie profesionalizace. Probíhají diskuse o možných reformách motivačních struktur a definic rolí, ale dosud nepřinesly konkrétní opatření.

Rumunsko



1. Definice rolí a odpovědnosti

Rumunsko má právně definovanou roli veřejného zadavatele stanovenou zákonem č. 98/2016 spolu s prováděcími předpisy stanovenými vládním rozhodnutím č. 395/2016. Povinnosti pokrývají celý cyklus zadávání veřejných zakázek, včetně plánování zadávání veřejných zakázek, posouzení potřeb, výběru zadávacího řízení, vypracování zadávací dokumentace, řízení výběrového řízení, hodnocení nabídek, řízení a monitorování plnění smlouvy a koordinace projektového týmu. Tato role je specializovanou odbornou funkcí a je automaticky přidělena na základě zastávané pozice, přičemž jmenování závisí na kvalifikaci (povinná odborná specializace v oblasti veřejných zakázek), školení nebo certifikačních kritériích. Přenesení odpovědnosti je povoleno. V případě, že není určena konkrétní role, jsou odpovědnosti rozděleny podle fáze zadávacího řízení a mohou být spravovány ústředními zadavateli. Pro každé řízení je obecně určen jeden kontaktní bod.

2. Školení a certifikace

Rumunsko poskytuje volitelná školení pro zaměstnance v oblasti veřejných zakázek prostřednictvím národních agentur, univerzit, akreditovaných externích poskytovatelů, mezinárodních organizací a samostudia s využitím oficiálních materiálů. Školení není rozčleněno do úrovní a zahrnuje plánování veřejných zakázek, vnitrostátní a unijní právní předpisy v oblasti veřejných zakázek, řízení výběrových řízení, hodnocení nabídek, zákonnost a transparentnost, plnění smluv, řízení projektů a ekologické nebo inovační veřejné zakázky. Školení se poskytuje osobně, synchronně online, prostřednictvím e-learningu a kombinovaných formátů. Aktualizace nejsou vyžadovány. Neexistuje žádný povinný certifikační systém. Roční rozpočty na školení obecně nejsou k dispozici. Respondenti považují současný systém školení za nedostatečný a neprobíhají žádné reformy ani iniciativy ke zlepšení profesního rozvoje.

3. Pobídky

Rumunsko nemá rámec pobídek specifický pro veřejné zakázky. Nejsou poskytovány žádné finanční ani nefinanční pobídky a neexistují žádné mechanismy vázané na výkon. Vnitrostátní právní předpisy nestanoví pobídky pro funkce v oblasti veřejných zakázek. Respondenti považují současný rámec pobídek za nedostatečný. Nejsou hlášeny žádné reformy ani iniciativy zaměřené na zavedení mechanismů pobídek.

4. Probíhající reformy

Na výkonné úrovni přijala rumunská vláda Národní strategii pro veřejné zakázky (2023–2027), která nastiňuje strategické cíle nezbytné k udržení probíhající reformy systému zadávání veřejných zakázek. Základním kamenem této reformy je profesionalizace personálu zapojeného do cyklu zadávání veřejných zakázek. Mezi klíčová navrhovaná opatření patří: (i) novelizace správního řádu za účelem vytvoření funkce veřejného manažera v oblasti veřejných zakázek; (ii) formální začlenění profese „manažera veřejných zakázek“ do národních profesních standardů (COR); a (iii) zavedení strukturovaného úvodního programu pro začínající úředníky vstupující do oblasti veřejných zakázek, který kombinuje teoretické školení mimo pracoviště s praktickými stážemi.

V současné době však neprobíhají žádné konkrétní reformy ani iniciativy zaměřené na profesionalizaci role veřejného zadavatele, posílení odborné přípravy nebo zavedení motivačních mechanismů. Úsilí o profesionalizaci se opírá především o neformální síť a sdílení znalostí mezi odborníky na veřejné zakázky.

Slovensko



1. Definice role a odpovědnosti

Na Slovensku je role veřejného zadavatele právně definována vnitrostátními právními předpisy. Nazývá se „odborný garant“ a od dubna 2024 se jedná o dobrovolný institut. Odborný garant primárně posuzuje dodržování pravidel pro stanovení odhadované hodnoty zakázky, posuzuje volbu postupu veřejného zadávání, posuzuje výběrová kritéria a kritéria pro hodnocení nabídek, spolupracuje na vypracování popisu předmětu zakázky a podmínek plnění zakázky, zajišťuje přípravu zadávací dokumentace nezbytné pro vypracování nabídky, po vyhlášení veřejného zadávání zajišťuje komunikaci s hospodářskými subjekty a zajišťuje hodnocení nabídek.

Status odborného ručitele získává žadatel, který úspěšně složí zkoušku odborných znalostí v oblasti veřejných zakázek. Zápis do seznamu odborných ručitelů však není povinnou podmínkou pro realizaci zadávacích řízení.

Obecně platí, že zaměstnanci zadavatele, kteří provádějí veřejné zakázky, mají obvykle tyto úkoly a povinnosti: plánování zadávání veřejných zakázek, posuzování potřeb, výběr zadávacího řízení, vypracování zadávací dokumentace, řízení výběrového řízení, hodnocení nabídek. Tato role může být přidělena ad hoc pro každý projekt nebo může být spojena s pozicí zastávanou v rámci organizace. Přenesení odpovědnosti je povoleno. Pokud není role vymezena, jsou odpovědnosti rozděleny mezi jednotlivá oddělení a řízeny multidisciplinárními týmy. Pro každé zadávací řízení je obvykle určen jeden kontaktní bod.

2. Školení a certifikace

Slovensko nabízí volitelná školení pro zaměstnance v oblasti veřejných zakázek, a to především prostřednictvím Úřadu pro veřejné zakázky, který poskytuje školicí aktivity jak osobně, tak online k různým aktuálním tématům v oblasti veřejných zakázek. Organizuje školicí kurzy, workshopy, konference, hackathony a vydává odborný časopis.

Získání statusu odborného garanta je formou certifikace a je vysvětleno výše. Vzdělávání poskytují také soukromé vzdělávací instituce, které zaměstnávají zkušené lektory, a některé univerzity vyučují studenty základy veřejných zakázek. V některých případech mohou být vzdělávací aktivity financovány ze zdrojů EU, např. z Plánu pro oživení a odolnost nebo z Operačního programu Slovensko.

3. Pobídky

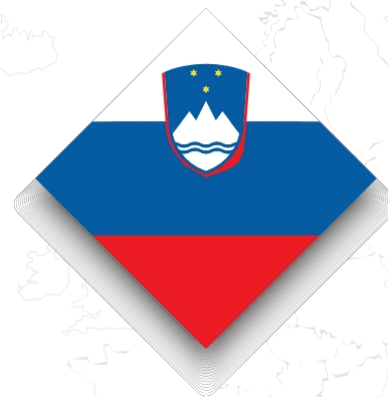
Slovensko nemá rámec pobídek specifický pro veřejné zakázky. Pobídky nejsou upraveny vnitrostátními právními předpisy a organizace je obecně neposkytují. Neexistují žádné finanční ani nefinanční pobídky a nejsou zavedeny žádné mechanismy vázané na výkonnost. Respondenti považují současný rámec pobídek za částečně adekvátní. Nejsou hlášeny žádné reformy ani iniciativy zaměřené na zavedení pobídkových mechanismů.

4. Probíhající reformy

V současné době neprobíhají žádné významné reformy ani iniciativy zaměřené na profesionalizaci role veřejného zadavatele, posílení odborné přípravy nebo zavedení motivačních mechanismů. Úřad pro veřejné zakázky plánuje zavést platformu pro e-learning a doplnit ústní zkoušku pro uchazeče o status odborného ručitele. Pravidelně také organizuje setkání oddělení veřejných zakázek ministerstev a zástupců místních samospráv s cílem výměny zkušeností.

Neformální síť pro výměnu zkušeností poskytuje také Unie profesionálů veřejného obstarávání (Unia profesionálov veřejného obstarávania).

Slovensko



1. Definice role a odpovědnosti

Slovensko nemá zákonem definovanou roli veřejného zadavatele odpovědného za celý cyklus zadávání veřejných zakázek. Povinnosti nejsou na národní úrovni standardizovány a jsou místo toho regulovány interně každým zadavatelem. V důsledku toho se rozdělení úkolů mezi jednotlivými organizacemi výrazně liší. Vzhledem k absenci vymezené role jsou povinnosti v oblasti plánování zadávání veřejných zakázek, přípravy výběrových řízení, řízení postupů a plnění smluv rozděleny podle interních pravidel. V závislosti na organizaci může být určen jediný kontaktní bod, ale nemusí. Respondent považuje současný model za pouze částečně účinný.

2. Školení a certifikace

Slovensko poskytuje volitelná, nepovinná školení pro úředníky zabývající se veřejnými zakázkami. Školení zajišťuje především Ministerstvo veřejné správy prostřednictvím Akademie veřejných zakázek, jakož i prostřednictvím jiných orgánů veřejné správy a samostudia s využitím oficiálních pokynů připravených Ministerstvem veřejné správy.

Školení je rozčleněno do několika úrovní (základní, střední a pokročilá) a zahrnuje plánování veřejných zakázek, vnitrostátní a unijní právní předpisy v oblasti veřejných zakázek, řízení výběrových řízení, hodnocení nabídek, zákonnost a transparentnost, plnění smluv, elektronické zadávání veřejných zakázek, řízení projektů a ekologické nebo inovační veřejné zakázky. Školení se poskytuje osobně, synchronně online a prostřednictvím e-learningu. Aktualizace nejsou vyžadovány. Neexistuje žádný vnitrostátní certifikační systém. Respondenti považují současný systém školení za adekvátní, ačkoli účast je dobrovolná a není harmonizována v rámci veřejného sektoru.

Kromě formálního školení zavedlo ministerstvo několik nástrojů pro posílení měkkých kapacit: bezplatné písemné a telefonické konzultace poskytované ministerstvem, bezplatné tematické semináře ve spolupráci se specializovanými agenturami, nové vzdělávací moduly, vylepšení vnitrostátních platform pro elektronické zadávání veřejných zakázek, tematicky specifická pravidla pro poskytování pokynů, vzorová dokumentace atd.

3. Motivační opatření

Slovensko připravilo neoficiální dokument, který odráží iniciativy Slovenska v kontextu probíhajících reforem právních předpisů v oblasti veřejných zakázek na úrovni EU. Iniciativa zdůrazňuje význam štihlé legislativy, profesionalizace, budování kapacit a hodnotícího prostředí založeného na důvěře jakožto základních pilířů účinného systému zadávání veřejných zakázek, spolu se zjednodušením a digitalizací. Tyto iniciativy naznačují rostoucí strategické zaměření na zlepšení atraktivity, uznání a profesionality rolí v oblasti veřejných zakázek.

Kromě toho probíhá reforma systému odměňování ve veřejném sektoru, která počítá s vytvořením lépe ohodnocených pozic pro odborníky a specialisty v konkrétních oblastech, včetně veřejných zakázek. Tyto pozice mohou zavést diferencované odměňování pro odborníky v oblasti veřejných zakázek, ale reforma je stále ve fázi přípravy.

Slovinsko

4. Probíhající reformy

Slovinsko provedlo širokou škálu reforem zaměřených na zlepšení transparentnosti, konkurenceschopnosti a odborné kapacity v oblasti veřejných zakázek. Legislativní změny, včetně novelizace zákona o veřejných zakázkách, zavedly jasnější procesní pravidla, posílily postupy při posuzování neobvykle nízkých nabídek, podpořily digitalizaci a zlepšily dostupnost a spolehlivost údajů o veřejných zakázkách. Vedle legislativních zlepšení poskytly technické analýzy provedené externími odborníky podložený základ pro identifikaci systémových nedostatků a doporučení cílených opatření k posílení hospodářské soutěže a omezení netransparentních postupů.

Reformy rovněž upřednostnily profesionalizaci pracovníků v oblasti veřejných zakázek. Založení Akademie veřejných zakázek vytvořilo strukturovaný rámec pro školení, zvyšování kvalifikace a standardizaci kompetencí napříč různými pracovními profily. To bylo doplněno dalšími opatřeními v oblasti měkkých kapacit, jako je bezplatná poradenská podpora, tematické semináře, vylepšené online nástroje pro zadávání veřejných zakázek a zdokonalené pokyny. Společně tyto iniciativy posílily praktické schopnosti zadavatelů a přispěly k důslednějšímu a účinnějšímu uplatňování pravidel pro zadávání veřejných zakázek.

Ačkoli se dosud nevytvořily formální ani neformální profesní komunity věnované výlučně veřejným zakázkám, kombinované reformy v oblasti legislativy, analýzy a budování kapacit představují podstatný krok směrem k modernizaci slovinského systému veřejných zakázek a zajištění jeho dlouhodobé udržitelnosti. Kromě toho Slovinsko realizuje projekt „Zvyšování profesionalizace ve veřejných zakázkách“, který mimo jiné počítá s vytvořením nových elektronických nástrojů určených k podpoře komunikace a výměny zkušeností mezi veřejnými zadavateli, zejména těmi, kteří se účastní vzdělávacích programů Akademie veřejných zakázek.

Slovinsko rovněž připravuje reformy v rámci širšího systému odměňování ve veřejném sektoru, které by mohly zavést specializované a lépe ohodnocené pozice pro odborníky v oblasti veřejných zakázek.

Španělsko



1. Definice role a odpovědnosti

Španělsko nemá na národní úrovni definovanou roli veřejného zadavatele pokrývající celý cyklus zadávání veřejných zakázek, i když by k takovému uznání mohl vést vývoj národního rámce kompetencí pro veřejné zakázky ze strany Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Ve většině organizací jsou odpovědnosti přidělovány interně a výrazně se liší podle odvětví a regionů. Úkoly mohou být rozděleny podle fáze zadávání veřejných zakázek nebo sdíleny mezi odděleními. Ve zdravotnictví v Katalánsku mohou zadávání veřejných zakázek provádět ústřední nákupní orgány, jednotliví poskytovatelé zdravotní péče nebo národní agentury, často prostřednictvím multidisciplinárních týmů. V místní správě některé subjekty s omezeným počtem zaměstnanců jmenují úředníka, jehož odpovědnosti zahrnují plánování, posuzování potřeb, výběr postupu, vypracování zadávací dokumentace, řízení postupu, hodnocení a plnění smlouvy. Může existovat jediný kontaktní bod, ale to závisí na organizaci. Respondenti považují současný model za pouze částečně účinný.

2. Školení a certifikace

Na národní úrovni vypracoval Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) rámec kompetencí inspirovaný iniciativou ProcureCompEU, který definuje znalosti a dovednosti požadované v rámci celého cyklu zadávání veřejných zakázek, nevede však k formální certifikaci. Na regionální úrovni některé správní orgány, jako například Katalánsko nebo Baskicko, pokročily ve strukturování profesních profilů a vzdělávacích cest. V Katalánsku byl vyvinut rámec kompetencí pro odborníky v oblasti veřejných zakázek jako součást širší strategie ke zlepšení správy veřejných zakázek. Obecněji řečeno, Španělsko nabízí rozsáhlé, avšak volitelné školení pro zaměstnance v oblasti veřejných zakázek, které poskytují národní a regionální instituty veřejné správy (INAP a regionální školy), univerzity, specializovaná sdružení, externí profesionální poskytovatelé a mezinárodní organizace. Vzdělávání zahrnuje plánování veřejných zakázek, vnitrostátní a unijní právní předpisy v oblasti veřejných zakázek, řízení výběrových řízení, hodnocení nabídek, zákonnost a transparentnost, plnění smluv, elektronické zadávání veřejných zakázek, řízení projektů a ekologické nebo inovační zadávání veřejných zakázek. Vzdělávání se poskytuje prezenčně, synchronně online, prostřednictvím e-learningu, kombinovaných formátů a školení na pracovišti. Aktualizace jsou volitelné. Neexistuje žádný národní certifikační systém ani strukturovaný kvalifikační rámec, ačkoli některé subjekty využívají víceúrovňové interní vzdělávací programy. Respondenti považují vzdělávací systém za částečně adekvátní a poukazují na to, že sice existuje kvalitní vzdělávání, ale je roztržité a postrádá celostátní koordinaci.

3. Pobídky

Španělsko nemá rámec pobídek specifický pro veřejné zakázky. Pobídky nejsou upraveny vnitrostátními právními předpisy a organizace je obecně neposkytují. Neexistují žádné finanční ani nefinanční pobídky a nejsou zavedeny žádné mechanismy vázané na výkon. Respondenti považují současný rámec pobídek za nedostatečný. Nejsou hlášeny žádné reformy ani iniciativy zaměřené na zavedení mechanismů pobídek.

4. Probíhající reformy

Španělsko realizuje několik iniciativ na posílení profesionalizace veřejných zakázek, avšak nikoli v rámci jednotného vnitrostátního rámce. V Katalánsku podporuje zdravotnický sektor zadávání veřejných zakázek založené na hodnotách, což zahrnuje budování kapacit pro pracovníky v oblasti zadávání veřejných zakázek. Na národní úrovni OIReScon šíří a centralizuje informace o školeních a akcích, zatímco iniciativy v oblasti budování kapacit jsou podporovány Plánem pro oživení a odolnost (NextGenerationEU). Španělsko se rovněž účastní evropských programů, jako je PPE+. Navzdory těmto snahám respondenti poukazují na absenci komplexní národní strategie profesionalizace.

Švédsko



1. Definice role a odpovědnosti

Švédsko nemá zákonem definovanou roli veřejného zadavatele odpovědného za celý cyklus zadávání veřejných zakázek. Odpovědnosti nejsou na národní úrovni standardizovány a mezi zadavateli se výrazně liší. Ve většině organizací řídí hlavní fáze cyklu zadávání veřejných zakázek pracovníci odpovědní za zadávání veřejných zakázek, ale toto není zakotveno v zákoně. Pokud není určena žádná konkrétní role, jsou odpovědnosti přidělovány interně podle organizačních pravidel. Pro každé zadávací řízení je obecně určen jeden kontaktní bod. Respondent považuje současný model za pouze částečně účinný a poukazuje na nedostatečné zdroje pro monitorování plnění smluv.

2. Školení a certifikace

Švédsko nabízí volitelná školení pro zaměstnance v oblasti veřejných zakázek prostřednictvím veřejné správy, univerzit, soukromých poskytovatelů, konzultantů, advokátních kanceláří a členských organizací. Neexistuje žádné národní školicí středisko ani jednotný kvalifikační rámec. Školení se týká plánování veřejných zakázek, vnitrostátních a unijních právních předpisů v oblasti veřejných zakázek, řízení výběrových řízení, hodnocení nabídek, zákonnosti a transparentnosti, plnění smluv, elektronického zadávání veřejných zakázek, řízení projektů a ekologického nebo inovačního zadávání veřejných zakázek. Školení se poskytuje osobně, synchronně online, prostřednictvím e-learningu, kombinovaných formátů a školení na pracovišti. Aktualizace nejsou vyžadovány. Certifikace se liší v závislosti na poskytovateli školení. Respondenti považují současný systém školení za částečně adekvátní.

3. Pobídky

Švédsko nemá rámec pobídek zaměřený konkrétně na veřejné zakázky. Nejsou poskytovány žádné finanční ani nefinanční pobídky a role veřejného zadavatele není pro účely pobídek formálně uznána. Pobídky nejsou upraveny vnitrostátními právními předpisy a nejsou vypláceny pravidelně.

4. Probíhající reformy

V současné době neprobíhají žádné reformy ani iniciativy zaměřené na profesionalizaci role veřejného zadavatele, posílení odborné přípravy nebo zavedení motivačních mechanismů. Profesionalizace se opírá především o dobrovolné školení a činnost národních sdružení, jako je Sveriges Offentliga Inköpare (SOI), které poskytují zadavatelům podněty k tvorbě politik.

Ukrajina



1. Definice role a odpovědnosti

Ukrajina má zákonem definovanou roli veřejného zadavatele, která se soustředí na oprávněnou osobu pro zadávání veřejných zakázek a je stanovena vnitrostátními právními předpisy. Mezi povinnosti patří plánování zadávání veřejných zakázek, posuzování potřeb, výběr postupu zadávání veřejných zakázek, vypracování zadávací dokumentace, řízení výběrového řízení, hodnocení nabídek a v některých organizacích také řízení plnění smluv a koordinace projektů. Tato role může být specializovanou odbornou funkcí nebo může být přidělena v závislosti na organizační struktuře. Jmenování je formální a vychází z administrativního určení a kvalifikačních požadavků. Delegování odpovědnosti je obecně povoleno, i když některé organizace delegování neumožňují. V případě, že není určena konkrétní role, nelze odpovědnosti přerozdělit, protože systém vyžaduje jmenování oprávněné osoby pro zadávání veřejných zakázek. Pro každý zadávací řízení je určen jeden kontaktní bod. Respondenti považují současný model za účinný nebo částečně účinný.

2. Školení a certifikace

Ukrajina má povinný národní systém kvalifikace pro veřejné zadavatele. Oprávněné osoby pro zadávání veřejných zakázek musí absolvovat povinné školení a/nebo složit povinné zkoušky ověřující znalosti v souladu s požadavky stanovenými Ministerstvem hospodářství. Školení je poskytováno prostřednictvím národních agentur, ústředních zadavatelů, veřejných správ, univerzit, akreditovaných externích poskytovatelů, mezinárodních organizací a samostudia s využitím oficiálních materiálů. Školení zahrnuje plánování veřejných zakázek, vnitrostátní právní předpisy v oblasti veřejných zakázek, řízení výběrových řízení, hodnocení nabídek, zákonnost a transparentnost, plnění smluv, elektronické zadávání veřejných zakázek a řízení projektů. Školení se poskytuje osobně, synchronně online, prostřednictvím e-learningu, kombinovaných formátů a školení na pracovišti. Jsou vyžadovány roční aktualizace nebo pravidelné hodnocení. Některé organizace uvádějí, že školení je pro získání oprávnění povinné, zatímco jiné jej klasifikují jako volitelné, ale stále nezbytné pro dodržování předpisů. Respondenti považují systém školení za částečně adekvátní, přičemž probíhají reformy zaměřené na rozšíření pokročilých kurzů a standardizaci profesního rozvoje.

3. Pobídky

Ukrajina má smíšenou a nejednotnou strukturu pobídek. Jeden respondent uvádí existenci finančních a nefinančních pobídek, včetně odměn vázaných na výkon, bonusů v pevné výši a formálního uznání kompetencí. Jiný respondent uvádí, že neexistují žádné pobídky, a poukazuje na absenci regulačního rámce specifického pro veřejné zakázky. Pobídky, pokud existují, se řídí zákonem o státní službě a vnitřními předpisy, nikoli národním systémem specifickým pro veřejné zakázky. Pobídky mohou být vypláceny nepravidelně. Respondenti považují současný rámec pobídek za nedostatečný nebo pouze částečně adekvátní.

4. Probíhající reformy

Ukrajina prochází významnými reformami směřujícími k profesionalizaci veřejných zakázek. Mezi klíčové iniciativy patří přechod od výběrových komisí k oprávněným osobám pro zadávání veřejných zakázek, rozšíření povinného školení a testování, vývoj standardizovaných programů profesního rozvoje a zlepšení systému Prozorro. Plánované reformy mají za cíl posílit plánování veřejných zakázek, strategii a správu smluv a poskytnout veřejně dostupné školení pro všechny kategorie uživatelů veřejných zakázek. Odborné komunity, včetně Transparency International Ukraine a Společenství veřejných zadavatelů Ukrajiny, hrají aktivní roli při podpoře sdílení znalostí, prosazování zájmů a vývoji politik.



Příloha B

Dotazník

-
- 1.1 Příjmení
 - 1.2 Křestní jméno
 - 1.3 E-mailová adresa
 - 1.4 Mobilní telefon
 - 1.5 Země zaměstnání
 - 1.6 Současná pozice
 2. Typ organizace
 - 2.1 Hlavní odvětví činnosti
 - 2.3 Název organizace
 - 2.4 Webové stránky organizace
 - 2.5 E-mailová adresa kontaktní osoby, je-li k dispozici
 3. Podíl výdajů na veřejné zakázky na HDP ve vaší zemi
 4. Vývoj výdajů na veřejné zakázky v posledních letech
 5. Existuje ve vaší zemi zákonem definovaná role odpovědná za řízení celého cyklu zadávání veřejných zakázek (veřejný zadavatel / odborník na veřejné zakázky)?
 - 6.1 Jak je role veřejného zadavatele vymezena? Uveďte odkazy na právní předpisy
 - 6.2 Formální povinnosti veřejného zadavatele
 - 6.3 Má veřejný zadavatel specifickou profesní roli?
 - 6.4 Jakým způsobem je veřejný zadavatel jmenován?
 - 6.5 Jakým způsobem je veřejný zadavatel jmenován?
 - 6.6 Může veřejný zadavatel delegovat určité povinnosti?
 - 6.7 Existuje národní systém kvalifikace / akreditace / certifikace veřejných zadavatelů?
 - 6.7.1 Popis (povinné)
 - 6.8 Veřejný zadavatel je obecně:
 - 6.1 Pokud neexistuje konkrétní a individuální role, jak jsou v procesu zadávání veřejných zakázek přidělovány povinnosti?
 - 6.2 Kdo řídí hlavní fáze cyklu zadávání veřejných zakázek, pokud není jmenován veřejný zadavatel?
 - 6.3 Je pro každé zadávací řízení určen jediný kontaktní bod?
 7. Považujete současný model rozdělování odpovědností v oblasti veřejných zakázek ve vaší zemi za účinný?
 8. Probíhají ve vaší zemi nějaké reformy nebo iniciativy zaměřené na profesionalizaci role veřejného zadavatele?
 - 8.1 Popis
 9. Existuje ve vaší zemi specifické školení pro zaměstnance vykonávající funkce v oblasti veřejných zakázek?
 - 9.1 Jak je školení pro osoby zapojené do zadávání veřejných zakázek organizováno a realizováno (možné více odpovědí)?
 - 9.1.1 Uveďte prosím název orgánu/organizace, která školení poskytuje, a pokud je to možné, kontaktní osobu (e-mail nebo webové stránky).

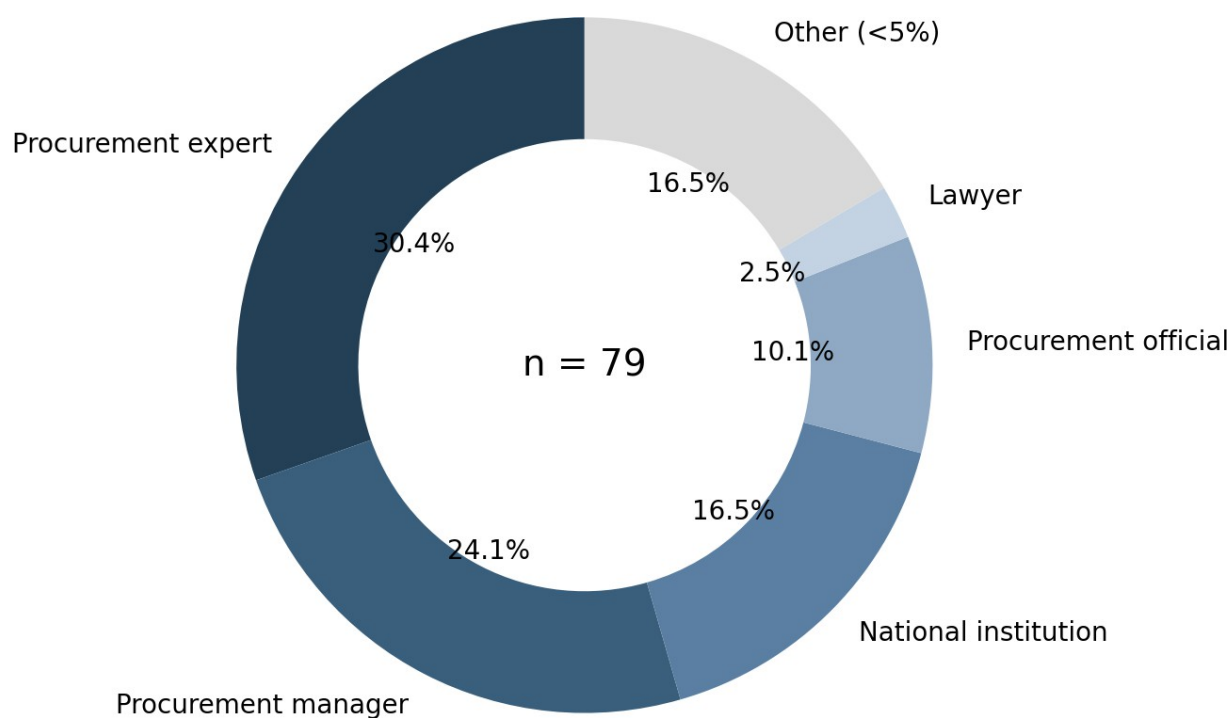
-
- 9.2 Je školení povinné pro získání oprávnění k výkonu funkcí/úkolů v oblasti veřejných zakázek?
- 9.3 Je školení rozčleněno podle úrovně nebo kvalifikací?
- 9.4 Hlavní témata školení (možnost více odpovědí)
- 9.5 Jaké jsou používané formy školení? (možnost více odpovědí)
- 9.6 Četnost povinného školení / opakování
- 9.7 Existují nějaké zkoušky nebo testy pro certifikaci dovedností?
- 9.8 Průměrný roční rozpočet na školení na jednoho odborníka v oblasti veřejných zakázek ve vaší správě?
- 9.9 Jak se v případě absence specifického školení získávají nezbytné dovednosti? (více odpovědí)
10. Považujete současný systém školení v oblasti veřejných zakázek za adekvátní?
11. Probíhají nějaké reformy nebo iniciativy zaměřené na zlepšení školení a profesního rozvoje v oblasti veřejných zakázek?
- 11.1 Popis
12. Existují ve vaší zemi konkrétní pobídky pro osoby vykonávající funkce v oblasti veřejných zakázek?
- 12.1 Dostupné typy pobídek (možnost více odpovědí)
- 12.2 Jsou finanční pobídky vázány na kritéria výkonnosti?
- 12.3 Jak se finanční pobídky vypočítávají?
- 12.4 Existuje limit pro finanční pobídky v poměru k základnímu platu?
- 12.4.1 Pokud ano, uveďte prosím tento limit
- 12.5 Mezi nefinanční pobídky patří
- 12.6 Na koho jsou pobídky zaměřeny
- 12.7 Kdo stanovuje systémy odměn
- 12.7.1 Uveďte prosím příslušné právní předpisy
- 12.8 Jsou pobídky vypláceny pravidelně?
- 12.9 Pokud pobídky neexistují, které tvrzení nejlépe popisuje situaci ve vaší zemi?
13. Považujete současný rámec pobídek za adekvátní?
14. Probíhají nějaké reformy nebo iniciativy zaměřené na zavedení či aktualizaci předpisů o pobídkách veřejné zadavatele?
- 14.1 Pokud ano, popište prosím
15. Existují ve vaší zemi formální nebo neformální profesní komunity veřejných zadavatelů / odborníků na veřejné zakázky (sdružení, sítě, pracovní skupiny)?
- 15.1 Charakter komunity
- 15.2 Hlavní činnosti komunity
- 15.3.1 Název komunity / sdružení
- 15.3.2 Kontaktní osoba
- 15.3.3 Adresa webových stránek/sociální síť (LinkedIn)
- 15.3.4 E-mailová adresa
- 15.3.5 Telefonní číslo (je-li k dispozici)
16. Domníváte se, že odborné komunity přispívají k profesionalizaci veřejných zakázek ve vaší zemi?



Příloha C

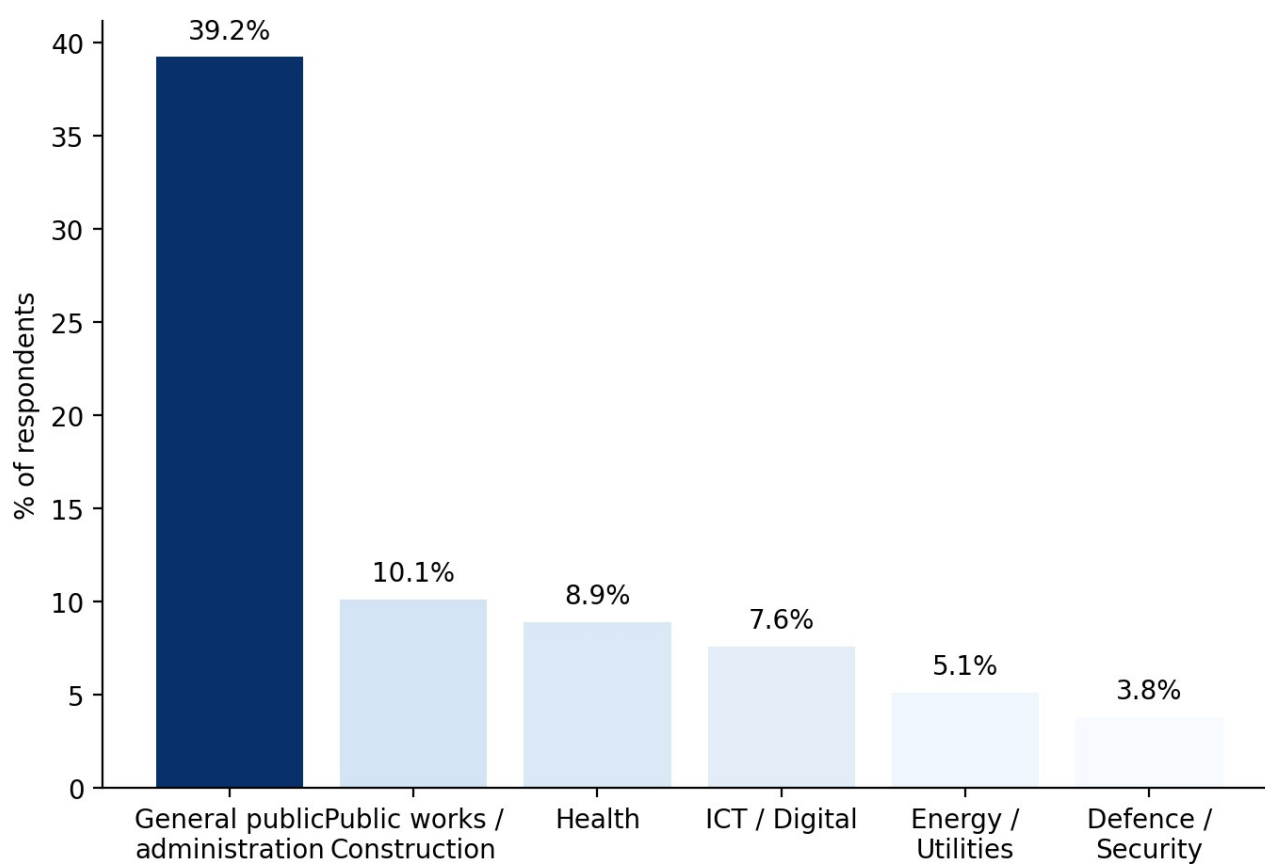
Infografika

SOUČASNÁ ROLE RESPONDENTŮ (79 RESPONDENTŮ, 32 ZEMÍ)

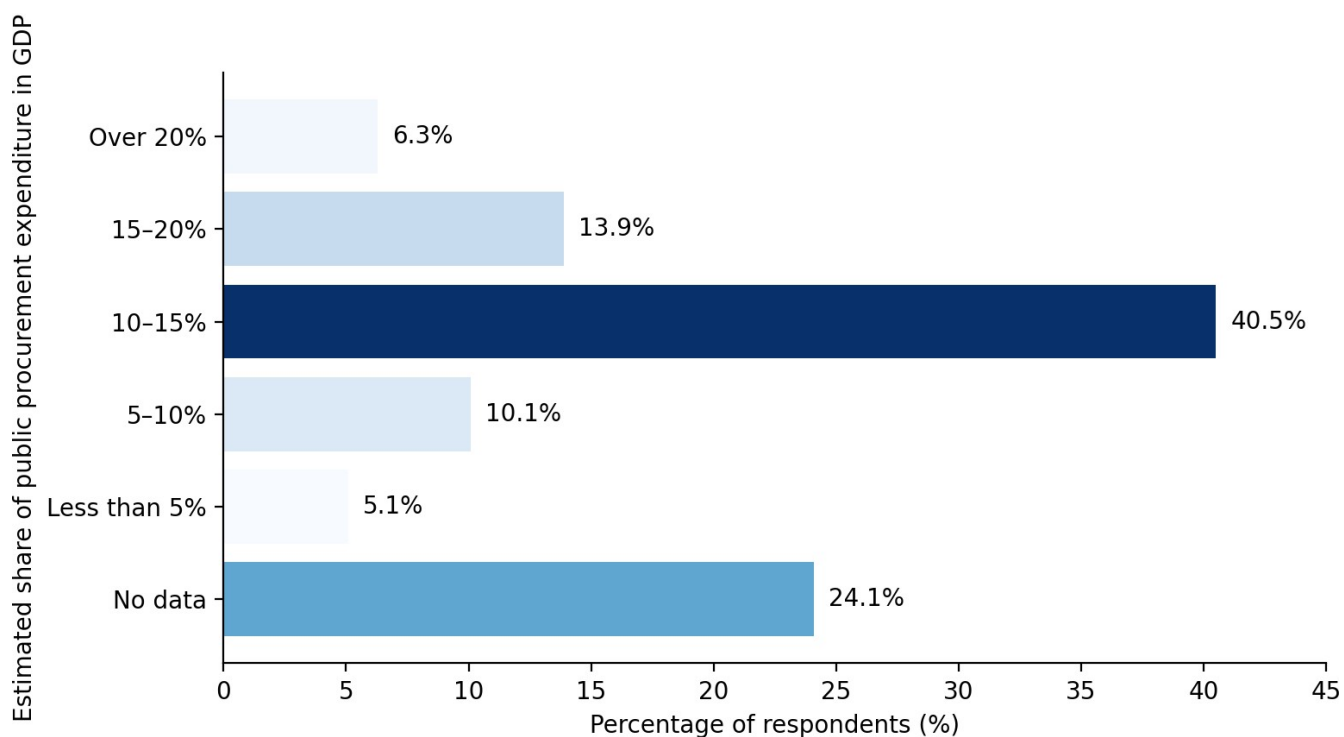


- Other (<5%) includes:
- University professor / researcher — ~1.3%
 - Innovation procurement expert — ~1.3%
 - National review body representative — ~1.3%
 - Business manager — ~1.3%
 - Head of procurement department — ~1.3%
 - Private consultancy — ~1.3%
 - Senior advisor roles — ~1.3%

HLAVNÍ OBLAST ČINNOSTI RESPONDENTŮ

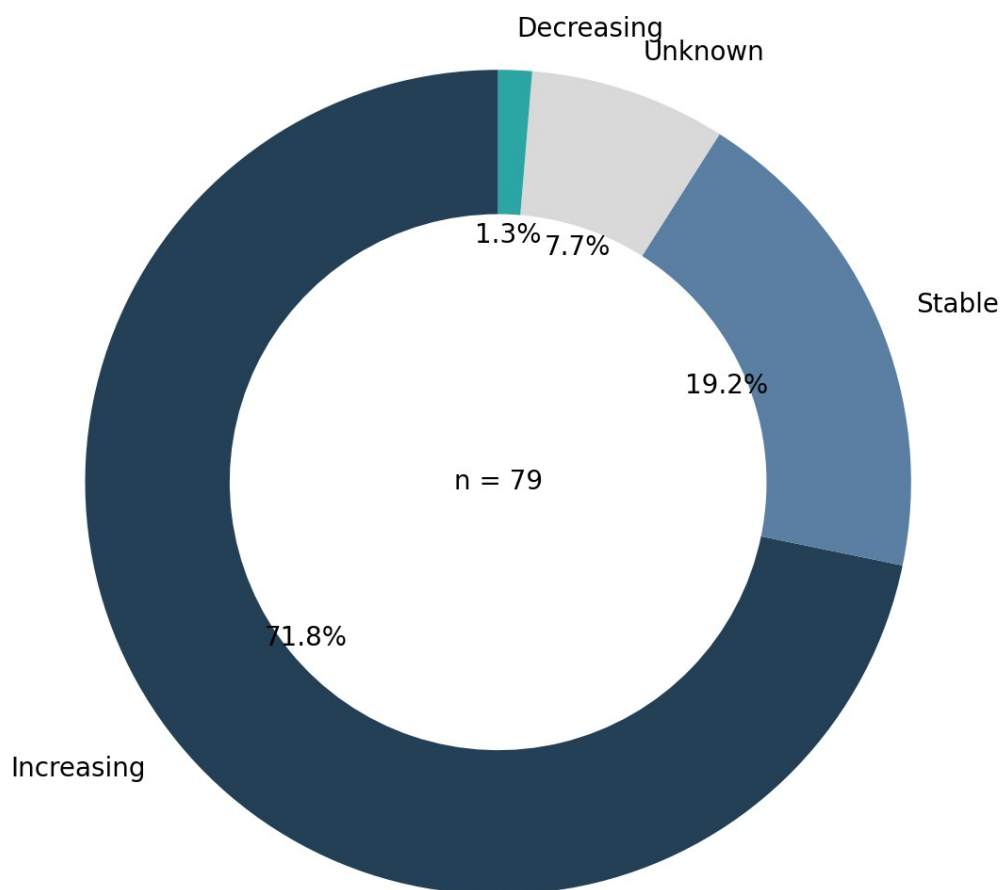


ODHADOVANÝ PODÍL VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK NA HDP



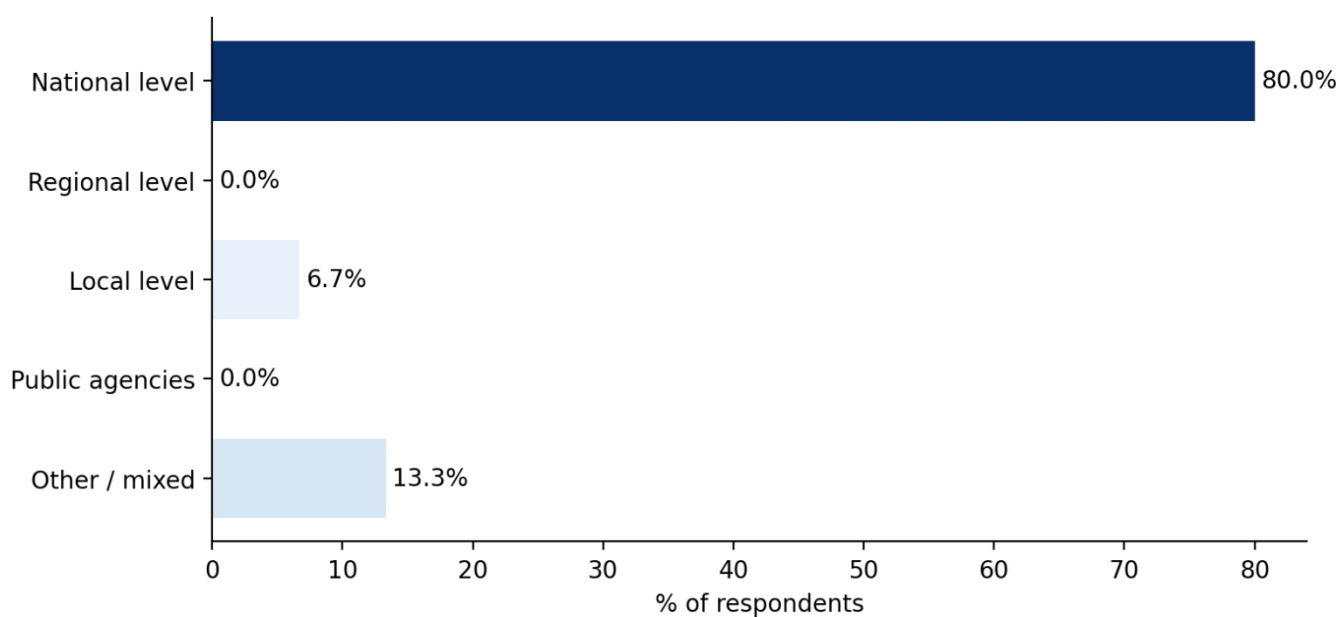
INFOGRAFIKA 4

VÝVOJ VÝDAJŮ NA VEŘEJNÉ ZAKÁZKY



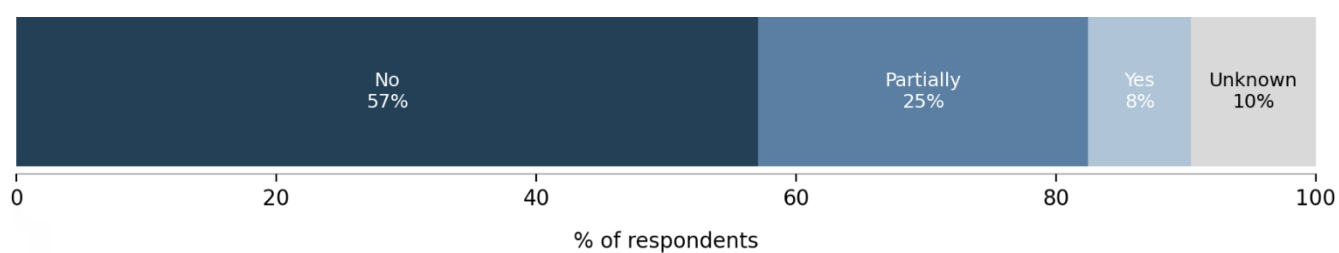
INFOGRAFIKA 5

ORGÁNY ODPOVĚDNÉ ZA ZAVÁDĚNÍ MOTIVAČNÍCH PROGRAMŮ



INFOGRAFIKA 6

VHODNOST RÁMCE MOTIVAČNÍCH OPATŘENÍ





EUPPM.NET

Zadávání veřejných zakázek pro lidi



info@euppm.net

www.euppm.net