



ROMÂNIA

Acord de servicii de asistență tehnică pentru
Evaluarea Sistemului de Achiziții Publice și Continuarea sprijinului în
implementarea Strategiei naționale în domeniul achizițiilor publice
(P169141)

CADRUL DE COMPETENȚE PENTRU FUNCTIA DE CONSILIER ACHIZIȚII PUBLICE



AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU
ACHIZIȚII PUBLICE

Sumar

I.	Aria de competențe specifice achizițiilor publice	9
A.	Categoria de competențe specifice funcției manageriale de achiziții la nivel de autoritate contractantă	9
1.	Planificarea portofoliului de achiziții publice	9
2.	Derularea etapelor procesului de achiziție publică	12
3.	Legislația	14
4.	Sisteme și instrumente electronice de achiziții publice	16
5.	Dezvoltarea durabilă	18
6.	Achiziții publice ce promovează inovarea.....	21
7.	Managementul categoriilor de produse, servicii sau lucrări	23
8.	Managementul contractanților actuali și potențiali	25
B.	Categoria de competențe specifice procesului de achiziții publice	27
9.	Evaluarea necesităților.....	27
10.	Cercetarea și analiza pieței relevante	29
11.	Elaborarea strategiei de contractare	32
12.	Elaborarea caietului de sarcini/documentului descriptiv	35
13.	Elaborarea documentației de atribuire	38
14.	Evaluarea ofertelor.....	41
15.	Negocierea	43
16.	Managementul contractului	45
17.	Verificarea și acceptarea rezultatelor contractului; efectuarea plăților	47
18.	Evaluarea performanței procesului de achiziție publică.....	49
19.	Soluționarea și medierea disputelor în atribuirea și implementarea contractului	51
II.	Aria de competențe profesionale orizontale	53
A.	Categoria de competențe pentru îmbunătățirea performanței personale	53
20.	Adaptabilitate și managementul schimbării.....	53
21.	Capacitatea de analiză și sinteză; gândirea critică	56
22.	Comunicarea	59
23.	Etică, integritate și conformitate	63
B.	Categoria de competențe pentru îmbunătățirea performanței în ceea ce privește lucrul în echipă și colaborarea cu factorii interesați.....	67
24.	Colaborarea	67
25.	Managementul relațiilor cu factorii interesați	70
26.	Managementul echipei și leadership	74
C.	Categoria de competențe pentru îmbunătățirea performanței la nivel organizațional	78
27.	Conștientizarea mediului organizațional al autorității contractante	78
28.	Managementul de proiect.....	81
29.	Orientarea către performanță	84
30.	Control intern și managementul riscurilor.....	87

Cuprins

I. Aria de competențe specifice achizițiilor publice	9
A. Categoria de competențe specifice funcției manageriale de achiziții la nivel de autoritate contractantă	9
1. Planificarea portofoliului de achiziții publice	9
1.1. Obiectul vizat	9
1.2. Încadrarea competenței	9
1.3. Descrierea competenței	9
1.4. Relevanța competenței	9
1.5. Cunoștințe	10
1.6. Abilități.....	10
Asistent	10
Principal și Superior.....	11
2. Derularea etapelor procesului de achiziție publică	12
2.1. Obiectul vizat	12
2.2. Încadrarea competenței	12
2.3. Descrierea competenței	12
2.4. Relevanța competenței	12
2.5. Cunoștințe	12
2.6. Abilități.....	12
Asistent	12
Principal și Superior.....	13
3. Legislația	14
3.1. Obiectul vizat	14
3.2. Încadrarea competenței	14
3.3. Descrierea competenței	14
3.4. Relevanța competenței	14
3.5. Cunoștințe	15
3.6. Abilități.....	15
Asistent	15
Principal și Superior.....	15
4. Sisteme și instrumente electronice de achiziții publice	16
4.1. Obiectul vizat	16
4.2. Încadrarea competenței	16
4.3. Descrierea competenței	16
4.4. Relevanța competenței	16
4.5. Cunoștințe	17
4.6. Abilități.....	17
Asistent	17
Principal și Superior.....	17
5. Dezvoltarea durabilă	18
5.1. Obiectul vizat	18
5.2. Încadrarea competenței	18
5.3. Descrierea competenței	18
5.4. Relevanța competenței	18
5.5. Cunoștințe	19
5.6. Abilități.....	19
Asistent	19
Principal și Superior.....	20
6. Achiziții publice ce promovează inovarea.....	21
6.1. Obiectul vizat	21
6.2. Încadrarea competenței	21
6.3. Descrierea competenței	21
6.4. Relevanța competenței	21
6.5. Cunoștințe	22

6.6.	Abilități.....	22
	Asistent	22
	Principal și Superior.....	22
7.	Managementul categoriilor de produse, servicii sau lucrări	23
7.1.	Obiectul vizat	23
7.3.	Descrierea competenței	23
7.4.	Relevanța competenței	23
7.5.	Cunoștințe	23
7.6.	Abilități.....	23
	Asistent	23
	Principal și Superior.....	24
8.	Managementul contractanților actuali și potențiali	25
8.1.	Obiectul vizat	25
8.2.	Încadrarea competenței.....	25
8.3.	Descrierea competenței	25
8.4.	Relevanța competenței	25
8.5.	Cunoștințe	25
8.6.	Abilități.....	25
	Asistent	25
	Principal și Superior.....	26
B.	Categoria de competențe specifice procesului de achiziții publice	27
9.	Evaluarea necesităților.....	27
9.1.	Obiectul vizat	27
9.2.	Încadrarea competenței.....	27
9.3.	Descrierea competenței	27
9.4.	Relevanța competenței	27
9.5.	Cunoștințe	27
9.6.	Abilități.....	28
	Asistent	28
	Principal și Superior.....	28
10.	Cercetarea și analiza pieței relevante	29
10.1.	Obiectul vizat	29
10.2.	Încadrarea competenței.....	29
10.3.	Descrierea competenței	29
10.4.	Relevanța competenței	29
10.5.	Cunoștințe	30
10.6.	Abilități.....	30
	Asistent	30
	Principal și Superior.....	30
11.	Elaborarea strategiei de contractare	32
11.1.	Obiectul vizat	32
11.2.	Încadrarea competenței.....	32
11.3.	Descrierea competenței	32
11.4.	Relevanța competenței	32
11.5.	Cunoștințe	33
11.6.	Abilități.....	33
	Asistent	33
	Principal și Superior.....	34
12.	Elaborarea caietului de sarcini/documentului descriptiv	35
12.1.	Obiectul vizat	35
12.2.	Încadrarea competenței.....	35
12.3.	Descrierea competenței	35
12.4.	Relevanța competenței	35
12.5.	Cunoștințe	36
12.6.	Abilități.....	36
	Asistent	36
	Principal și Superior.....	36
13.	Elaborarea documentației de atribuire	38

13.1.	Obiectul vizat	38
13.2.	Încadrarea competenței	38
13.3.	Descrierea competenței	38
13.4.	Relevanța competenței	38
13.5.	Cunoștințe	39
13.6.	Abilități.....	39
	Asistent	39
	Principal și Superior.....	39
14.	Evaluarea ofertelor.....	41
14.1.	Obiectul vizat	41
14.2.	Încadrarea competenței	41
14.3.	Descrierea competenței	41
14.4.	Relevanța competenței	41
14.5.	Cunoștințe	41
14.6.	Abilități.....	42
	Asistent	42
	Principal și Superior.....	42
15.	Negocierea	43
15.1.	Obiectul vizat	43
15.2.	Încadrarea competenței	43
15.3.	Descrierea competenței	43
15.4.	Relevanța competenței	43
15.5.	Cunoștințe	43
15.6.	Abilități.....	43
	Asistent	43
	Principal și Superior.....	44
16.	Managementul contractului	45
16.1.	Obiectul vizat	45
16.2.	Încadrarea competenței	45
16.3.	Descrierea competenței	45
16.4.	Relevanța competenței	45
16.5.	Cunoștințe	46
16.6.	Abilități.....	46
	Asistent	46
	Principal și Superior.....	46
17.	Verificarea și acceptarea rezultatelor contractului; efectuarea plăților	47
17.1.	Obiectul vizat	47
17.2.	Încadrarea competenței	47
17.3.	Descrierea competenței	47
17.4.	Relevanța competenței	47
17.5.	Cunoștințe	47
17.6.	Abilități.....	47
	Asistent	47
	Principal și Superior.....	48
18.	Evaluarea performanței procesului de achiziție publică	49
18.1.	Obiectul vizat	49
18.2.	Încadrarea competenței	49
18.3.	Descrierea competenței	49
18.4.	Relevanța competenței	49
18.5.	Cunoștințe	50
18.6.	Abilități.....	50
	Asistent	50
	Principal și Superior.....	50
19.	Soluționarea și medierea disputelor în atribuirea și implementarea contractului	51
19.1.	Obiectul vizat	51
19.2.	Încadrarea competenței	51
19.3.	Descrierea competenței	51

19.4.	Relevanța competenței	51
19.5.	Cunoștințe	51
19.6.	Abilități.....	51
	Asistent	51
	Principal și Superior.....	52
II.	Aria de competențe profesionale orizontale	53
A.	Categoria de competențe pentru îmbunătățirea performanței personale	53
20.	Adaptabilitate și managementul schimbării.....	53
20.1.	Obiectul vizat	53
20.2.	Încadrarea competenței	53
20.3.	Descrierea competenței	53
20.4.	Relevanța competenței	53
20.5.	Cunoștințe	54
20.6.	Abilități.....	54
	Asistent	54
	Principal.....	54
	Superior	55
21.	Capacitatea de analiză și sinteză; gândirea critică	56
21.1.	Obiectul vizat	56
21.2.	Încadrarea competenței	56
21.3.	Descrierea competenței	56
21.4.	Relevanța competenței	56
21.5.	Cunoștințe	57
21.6.	Abilități.....	57
	Asistent	57
	Principal.....	57
	Superior	58
22.	Comunicarea	59
22.1.	Obiectul vizat	59
22.2.	Încadrarea competenței	59
22.3.	Descrierea competenței	59
22.4.	Relevanța competenței	59
22.5.	Cunoștințe	60
22.6.	Abilități.....	61
	Asistent	61
	Principal.....	61
	Superior	61
23.	Etică, integritate și conformitate	63
23.1.	Obiectul vizat	63
23.2.	Încadrarea competenței	63
23.3.	Descrierea competenței	63
23.4.	Relevanța competenței	63
23.5.	Cunoștințe	64
23.6.	Abilități.....	65
	Asistent	65
	Principal.....	65
	Superior	65
B.	Categoria de competențe pentru îmbunătățirea performanței în ceea ce privește lucrul în echipă și colaborarea cu factorii interesați.....	67
24.	Colaborarea	67
24.1.	Obiectul vizat	67
24.2.	Încadrarea competenței	67
24.3.	Descrierea competenței	67
24.4.	Relevanța competenței	67
24.5.	Cunoștințe	68
24.6.	Abilități.....	68
	Asistent	68

Principal.....	68
Superior	69
25. Managementul relațiilor cu factorii interesați	70
25.1. Obiectul vizat	70
25.2. Încadrarea competenței	70
25.3. Descrierea competenței	70
25.4. Relevanța competenței	70
25.5. Cunoștințe	71
25.6. Abilități.....	71
Asistent	71
Principal.....	72
Superior	72
26. Managementul echipei și leadership	74
26.1. Obiectul vizat	74
26.2. Încadrarea competenței	74
26.3. Descrierea competenței	74
26.4. Relevanța competenței	74
26.5. Cunoștințe	75
26.6. Abilități.....	76
Asistent	76
Principal.....	76
Superior	77
C. Categoria de competențe pentru îmbunătățirea performanței la nivel organizațional	78
27. Conștientizarea mediului organizațional al autorității contractante	78
27.1. Obiectul vizat	78
27.2. Încadrarea competenței	78
27.3. Descrierea competenței	78
27.4. Relevanța competenței	78
27.5. Cunoștințe	79
27.6. Abilități.....	79
Asistent	79
Principal.....	79
Superior	79
28. Managementul de proiect.....	81
28.1. Obiectul vizat	81
28.2. Încadrarea competenței	81
28.3. Descrierea competenței	81
28.4. Relevanța competenței	81
28.5. Cunoștințe	82
28.6. Abilități.....	82
Asistent	82
Principal.....	82
Superior	83
29. Orientarea către performanță	84
29.1. Obiectul vizat	84
29.2. Încadrarea competenței	84
29.3. Descrierea competenței	84
29.4. Relevanța competenței	84
29.5. Cunoștințe	84
29.6. Abilități.....	85
Asistent	85
Principal.....	85
Superior	85
30. Control intern și managementul riscurilor.....	87
30.1. Obiectul vizat	87
30.2. Încadrarea competenței	87
30.3. Descrierea competenței	87

30.4.	Relevanța competenței	87
30.5.	Cunoștințe	88
30.6.	Abilități.....	88
	Asistent	88
	Principal.....	88
	Superior	89

I. Aria de competențe specifice achizițiilor publice

A. Categoria de competențe specifice funcției manageriale de achiziții la nivel de autoritate contractantă

1. Planificarea portofoliului de achiziții publice

1.1. Obiectul vizat

Portofoliul de achiziții publice

1.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe specifice achizițiilor publice → Categoria de competențe de bază specifice funcției manageriale de achiziții la nivel de autoritate contractantă

1.3. Descrierea competenței

Să înțeleagă și să aplice corect conceptele legate de managementul portofoliului de achiziții publice.

1.4. Relevanța competenței

Planificarea portofoliului de achiziții publice reprezintă procesul prin care obiectivele autorității contractante sunt transpuse în decizii de achiziție. Aceste decizii, împreună cu modalitățile de achiziționare a produselor, serviciilor sau lucrărilor ce se dovedesc a fi necesare în condiții de eficiență economică și socială sunt sintetizate la nivelul strategiei anuale de achiziții publice și al programului anual al achizițiilor publice.

Politicile publice naționale stabilesc regulile, comportamentele și standardele fundamentale aplicabile la nivel național, organizațional și funcțional. Înțelegerea și cunoașterea modului de implementare eficientă și inovativă a politicilor publice în practică este o abilitate esențială pentru profesioniștii în domeniul achizițiilor publice, întrucât aceștia nu numai că trebuie să asigure conformitatea cu politicile publice relevante, însă scopul la nivel național este ca aceștia să realizeze achiziții în condiții de eficiență economică și socială. Implementarea strategiei anuale de achiziții publice la nivelul autorității contractante este esențială pentru realizarea cu succes a obiectivelor acesteia.

Planificarea achizițiilor publice trebuie să țină seama de:

- i. politicile publice relevante la nivel național care utilizează achizițiile publice ca instrument de implementare și care trebuie transpuse în indicatori cantitativi și calitativi la nivelul strategiei anuale de achiziții publice;
- ii. politicile și prioritățile stabilite la nivelul autorității contractante și care trebuie transpuse în obiectivele stabilite prin strategia anuală de achiziții publice;
- iii. proiectul de buget și bugetul;
- iv. disponibilitatea resurselor necesare implementării strategiei anuale de achiziții publice;
- v. decizia privind utilizarea achizițiilor publice ca opțiune adecvată pentru satisfacerea necesităților identificate la nivelul autorității contractante;
- vi. potențialele oportunități și riscuri asociate implementării portofoliului de procese de achiziție identificate la nivel de autoritate contractantă sau ca urmare a analizei și cercetării pieței;
- vii. necesitatea de a prioritiza și de a stabili un calendar al achizițiilor (inclusiv în cadrul programului anual al achizițiilor publice).

1.5. Cunoștințe

Conceptele legate de planificarea portofoliului de achiziții publice în contextul stabilirii priorităților și obiectivelor autorității contractante, inclusiv planificarea bugetară și opțiunile de implementare, precum și politicile publice relevante la nivel național și european.

1.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. colecteze și să proceseze informațiile privind necesitățile documentate la nivel de compartiment intern beneficiar al achiziției prin intermediul referatelor de necesitate sau orice alt document echivalent, utilizând în procesarea informațiilor criteriile relevante existente la nivel de autoritate contractantă și derivate din politicile publice pe care aceasta le implementează;
- ii. colecteze informații relevante de la factorii interesați din cadrul autorității contractante în vederea realizării planificării portofoliului de achiziții publice;
- iii. contribuie la realizarea planificării portofoliului, cu luarea în considerare a bugetului aprobat și a calendarului inclus în programul anual al achizițiilor publice;
- iv. se asigure că activitatea proprie realizată și rezultatele obținute sunt corelate cu strategia anuală de achiziții publice și că acestea contribuie la planificarea portofoliului în conformitate cu prioritățile și obiectivele autorității contractante și în corelare cu orientările la nivel de politici publice pe care autoritatea contractantă le urmărește.

Principal și Superior

Este capabil să:

- i. coordoneze pregătirea și elaborarea strategiei anuale de achiziții publice la nivelul autorității contractante, formulând recomandările necesare pentru programul anual al achizițiilor publice;
- ii. anticipeze eventuale oportunități și provocări și să prevadă măsuri pentru atenuarea riscurilor în procesul de implementare a strategiei de achiziții publice;
- iii. își asume responsabilitatea coordonării și monitorizării planificării portofoliului de achiziții publice;
- iv. ofere feedback factorilor cu rol de decizie la nivel de politici organizaționale ale autorității contractante cu privire la aspecte practice legate de planificarea portofoliului de achiziții publice;
- v. contribuie și să influențeze politicile la nivel de compartiment specializat în achiziții publice pentru a asigura alinierea cu cele de la nivelul autorității contractante.

2. Derularea etapelor procesului de achiziție publică

2.1. Obiectul vizat

Etapele procesului de achiziție publică

2.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe specifice achizițiilor publice → Categoria de competențe de bază specifice funcției manageriale de achiziții la nivel de autoritate contractantă

2.3. Descrierea competenței

Să înțeleagă și să aplice corect conceptele legate de derularea etapelor procesului de achiziție publică începând cu etapa de planificare/pregătire și până la etapa postatribuire contract și modul în care acestea interacționează.

2.4. Relevanța competenței

Procesul de achiziție publică reprezintă o succesiune de etape, începând cu planificarea/pregătirea procesului și încheindu-se cu etapa postatribuire a contractului, respectiv executarea și monitorizarea implementării contractului. În cadrul procesului, datele de ieșire/rezultatul fiecărei activități se constituie în date de intrare în următoarea/ următoarele activități.

Înțelegerea procesului de achiziție în ansamblul său și a fluxului de activități specific diferitelor tipuri de proceduri de atribuire reprezintă atât precondiția pentru conceperea și implementarea de strategii de contractare robuste, cât și cadrul pentru anticiparea riscurilor și a oportunităților, contribuind astfel la utilizarea fondurilor publice în condiții de eficiență, eficacitate și economicitate.

2.5. Cunoștințe

Conceptele legate de etapele de derulare a procesului de achiziție publică, începând cu planificarea/pregătirea procesului și încheindu-se cu etapa postatribuire a contractului și modul în care acestea relaționează între ele.

2.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. monitorizeze și să sprijine implementarea diferitelor etape ale procesului de achiziție publică, pe baza înțelegerii fluxului de activități și a riscurilor și implicațiilor asociate fiecărei etape.

Principal și Superior

Este capabil să:

- i. gestioneze implementarea tuturor etapelor procesului de achiziție publică, pe baza înțelegerii fluxului de activități din fiecare etapă, a interacțiunilor dintre etape, a implicațiilor datelor de ieșire dintr-o etapă asupra etapelor ulterioare;
- ii. aplice în mod consecvent cunoștințele acumulate în legătură cu etapele de derulare a procesului de achiziție publică, în vederea maximizării rezultatelor procesului de achiziție în raport cu resursele utilizate și în vederea realizării de achiziții în condiții de eficiență economică;
- iii. anticipeze potențialele provocări și riscuri, precum și impactul acestora pentru fiecare dintre etapele procesului de achiziție publică;
- iv. încurajeze și să îndrume alți membri ai compartimentului intern specializat în achiziții publice, responsabili de proceduri de atribuire, să valorifice oportunitățile care devin evidente datorită utilizării unei perspective de ansamblu (și nu fragmentate) asupra fluxului procesului de achiziție și a interacțiunilor dintre etapele acestuia.

3. Legislația

3.1. Obiectul vizat

Legislația

3.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe specifice achizițiilor publice → Categoria de competențe de bază specifice funcției manageriale de achiziții la nivel de autoritate contractantă

3.3. Descrierea competenței

Să înțeleagă și să aplice corect conceptele din legislația care guvernează achizițiile publice și legislația cu impact asupra achizițiilor.

3.4. Relevanța competenței

Înțelegerea cadrului legal la nivel național, la nivelul Uniunii Europene și la nivel internațional este esențială pentru a utiliza cele mai bune abordări și proceduri disponibile stabilite în conformitate cu legislația aplicabilă, cu respectarea principiilor nediscriminării, tratamentului egal, transparenței, proporționalității și cu realizarea de achiziții în condiții de eficiență economică și socială.
--

Cadrul legal nu se limitează doar la legislația care vizează realizarea achizițiilor publice, ci cuprinde și legislația specifică obiectului achiziției și elemente relevante din domeniile de drept adiacente cu impact asupra achizițiilor publice cum ar fi, dar fără a se limita la:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">i. dreptul concurenței, dreptul administrativ, dreptul comercial, dreptul mediului, dreptul muncii, dreptul proprietății intelectuale, drept financiar public;ii. norme/reguli de finanțare, bugetare și contabile la nivel național și la nivelul Uniunii Europene;iii. legislația specifică privind remediile și căile de atac în materie de achiziții publice;iv. legislația privind prevenirea conflictului de interese, prevenirea și sancționarea corupției;v. obligații în privința achizițiilor publice ce derivă din acordurile internaționale (spre exemplu Acordul privind Achizițiile Publice – Organizația Mondială a Comerțului; Acordul Economic și Comercial Cuprinzător (CETA) între Canada, pe de o parte, și Uniunea Europeană și statele sale membre, pe de altă parte (2017) OJ L 11/23, etc.). |
|--|

Cunoașterea legislației este, de asemenea, esențială pentru înțelegerea impactului achizițiilor realizate asupra sistemului național de achiziții publice și asupra lanțurilor de aprovizionare. Înțelegerea și respectarea legislației sunt aspecte extrem de relevante în achiziții publice. Este responsabilitatea consilierului de achiziții publice și a personalului contractual de achiziții publice să cunoască și să înțeleagă reglementările relevante privind achizițiile publice, legislația primară, secundară și terțiară.

Legislația în materie de achiziții este destinată susținerii unei practici corecte și etice. Capacitatea de a înțelege, interpreta și aplica în mod eficient prevederile legale, cu scopul de a adăuga valoare și nu de a stabili bariere, reprezintă setul de competențe esențiale pentru consilierul de achiziții publice și personalul contractual în domeniul achizițiilor publice.

3.5. Cunoștințe

Legislația privind achizițiile publice la nivel național, al Uniunii Europene și impactul legislației incidente, în plus față de cea în domeniul achizițiilor publice.

3.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. înțelege impactul și implicațiile aplicării legislației privind achizițiile publice asupra sistemului național de achiziții și a lanțului de aprovizionare;
- ii. aplice procedurile de atribuire stabilite prin legislație, cu luarea în considerare a bunelor practici generate la nivelul comunității profesionale;
- iii. ofere alternative documentate și recomandări justificate pentru luarea deciziilor legate de achiziții, în conformitate cu cerințele stabilite prin politicile și procedurile incluse în sistemul de control managerial intern al autorității contractante;
- iv. monitorizeze evoluția legislației, să cerceteze și să analizeze impactul acestor evoluții asupra activității de achiziții la nivelul autorității contractante.

Principal și Superior

Este capabil să:

- i. aplice aspecte specifice din legislația privind achizițiile publice și cea incidentă, cu impact asupra achizițiilor publice, inclusiv dar fără a se limita la procedurile de remediere și căile de atac, legislația aplicabilă materiei concurenței, legislația aplicabilă administrației publice și gestionării bugetelor pentru achiziții;
- ii. desfășoare acțiuni concrete pentru a obține efectul preconizat al politicilor publice transpuse în legislația în domeniul achizițiilor și cea adiacentă asupra lanțurilor de aprovizionare;
- iii. contribuie la dezvoltarea practicilor de achiziții ale autorității contractante, prin raportare la experiențele practice în aplicarea conceptelor fundamentale din prevederile legislative în contextul politicilor publice naționale.

4. Sisteme și instrumente electronice de achiziții publice

4.1. Obiectul vizat

Sisteme și instrumente electronice de achiziții publice

4.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe specifice achizițiilor publice → Categoria de competențe de bază specifice funcției manageriale de achiziții la nivel de autoritate contractantă

4.3. Descrierea competenței

Să cunoască modul de utilizare a sistemelor și instrumentelor electronice folosite în derularea achizițiilor publice.

4.4. Relevanța competenței

Sistemele electronice de achiziție publică, precum și alte mijloace și instrumente electronice contribuie la derularea proceselor de achiziție publică, de la publicarea anunțului de intenție/participare/concurs, la depunerea ofertelor și evaluarea lor, până la implementarea contractelor atribuite și efectuarea plății finale. Utilizarea acestora reduce efortul administrativ, crește eficiența și îmbunătățește transparența în legătură cu modul de derulare a procedurilor de atribuire, prin crearea unui cadru standardizat de operare.

Sistemele electronice de achiziție includ:

- i. instrumente de achiziție electronică prin care se poate gestiona procesul de achiziție publică: începând cu etapa de planificare/pregătire (Suplimentul Jurnalului Oficial al UE - TED - Tenders Electronic Daily și sistemul electronic național de achiziții publice - www.e-licitatie.ro, notificările electronice, documentații de atribuire standardizate), continuând cu depunerea ofertelor (depunerea electronică a ofertelor, DUAE - Documentul Unic de Achiziție European, e-Certis) și etapele ulterioare depunerii ofertelor (cataloge electronice, platforme electronice de achiziție, sisteme dinamice de achiziție, licitația electronică, sisteme de facturare electronică);
- ii. alte instrumente electronice pentru asigurarea transparenței în vederea susținerii politicii antifraudă și anticorupție, cum ar fi platforma națională pentru depunerea formularelor de integritate, dosarele virtuale ale societăților sau registrele naționale de achiziții publice și orice alte instrumente similare.

Transformarea digitală a achizițiilor publice necesită o abordare proactivă continuă pentru a asigura introducerea și utilizarea celor mai bune instrumente și mijloace electronice și o instruire adecvată în acest sens.

4.5. Cunoștințe

Cunoștințe despre platformele de achiziții publice electronice și funcționalitățile oferite de acestea utilizate la nivel național și european, precum și alte sisteme și instrumente electronice relevante.

4.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. utilizeze sistemul național de achiziții publice, instrumentele și mijloacele electronice disponibile pentru derularea procedurilor de atribuire;
- ii. să efectueze achiziții de complexitate redusă prin mijloace electronice, utilizând sistemul electronic național de achiziții publice;
- iii. utilizeze informațiile puse la dispoziție de sistemul electronic de achiziții publice și de alte sisteme electronice și baze de date relevante în orice stat membru și la nivelul Uniunii Europene.

Principal și Superior

Este capabil să:

- i. utilizeze acele sisteme și instrumente de achiziție prin mijloace electronice care sunt relevante în contextul specific de muncă în cadrul achizițiilor din aria sa de responsabilitate;
- ii. analizeze datele deschise incluse în sistemele de achiziții publice și datele disponibile în sistemele electronice proprii autorității contractante pentru monitorizarea implementării programului anual al achizițiilor publice și a bugetului alocat, precum și pentru a obține informații privind achizițiile viitoare și proiecțiile de resurse financiare necesare acestora;
- iii. identifice zonele de ineficiență în utilizarea sistemelor și a instrumentelor electronice la nivelul autorității contractante și să facă sugestii pentru îmbunătățiri;
- iv. se asigure că utilizatorii de sisteme și instrumente electronice din echipa sa au accesul și pregătirea corespunzătoare cu rolul lor în raport cu mijloacele electronice folosite și să acționeze ca responsabil de managementul schimbării în timpul implementării unui nou sistem sau unui nou instrument adoptat.

5. Dezvoltarea durabilă

5.1. Obiectul vizat

Dezvoltarea durabilă

5.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe specifice achizițiilor publice → Categoria de competențe de bază specifice funcției manageriale de achiziții la nivel de autoritate contractantă

5.3. Descrierea competenței

Să înțeleagă și să aplice concepte legate de dezvoltarea durabilă în achiziții publice.

5.4. Relevanța competenței

Achizițiile publice care țin cont de dezvoltarea durabilă, implică o gândire strategică și pe termen lung și încorporarea obiectivelor politicilor publice, cum ar fi:

- i. achizițiile publice ecologice, respectiv impactul activității de achiziții asupra solului, apei, aerului - gaze cu efect de seră, securitatea materialelor și riscurile potențiale aferente de-a lungul lanțului de aprovizionare, cum ar fi: metale rare, eficiența resurselor și trecerea la deșeuri zero, deficitul de materii prime și biosecuritate. Acest concept include aplicarea proporțională și adecvată a costului pe ciclul de viață și gestionarea cererii, inclusiv prin testarea existenței nevoii reale și a consumului;
- ii. achizițiile publice responsabile social – utilizarea criteriilor sociale, contracte rezervate etc., respectiv abordarea prin intermediul achizițiilor publice a unor aspecte privind condițiile specifice de muncă și de protecție a muncii și înțelegerea beneficiilor achizițiilor și lanțului de aprovizionare aduse comunității, promovarea egalității, ocupării forței de muncă, formării și dezvoltării profesionale și respectarea standardelor naționale și internaționale ale muncii;
- iii. asigurarea unei concurențe reale, în special prin încurajarea participării IMM-urilor în procedurile de achiziții publice, ori de câte ori este posibil, respectiv utilizarea achizițiilor publice ca mijloc de dezvoltare economică și diversificare, inclusiv prin utilizarea loturilor.

Acestea, precum și alte obiective de dezvoltare durabilă contribuie la reducerea impactului asupra mediului și la atingerea obiectivelor sociale, precum și la o utilizare mai eficientă a fondurilor publice din perspectiva rezultatelor procesului de achiziție, atât pentru autoritatea contractantă, cât și pentru societate.

Obiectivele de mediu și sociale pot fi implementate în mai multe moduri, cum ar fi:

- i. reguli cu privire la motivele de excludere care urmăresc să asigure un nivel minim de conformitate a contractanților și subcontractanților cu cerințele stabilite prin legislația socială și de mediu;

- ii. reguli privind calificarea și selecția, care urmăresc să verifice cât de calificat este operatorul economic pentru a realiza anumite activități specifice care implică obiective de mediu și sociale;
- iii. considerații sociale și de mediu introduse de autoritățile contractante în specificațiile tehnice și utilizarea de cerințe de etichetare;
- iv. tehnici precum costul pe ciclul de viață, specificații tehnice care adresează procese de producție durabile și utilizarea criteriilor de atribuire care includ factori de evaluare de mediu sau sociali, care sunt utilizate pentru a asigura admisibilitatea de oferte, respectiv selectarea ofertei care demonstrează îndeplinirea obiectivelor de mediu și sociale;
- v. solicitarea, monitorizarea și aplicarea prin intermediul clauzelor de executare a contractului de standarde ridicate în legătură cu politicile de dezvoltare durabilă;
- vi. legislația specifică sectorului care poate crea obligații pentru achiziționarea anumitor produse și servicii, de exemplu: prin stabilirea standardelor minime de eficiență energetică sau a obligațiilor în legătură cu accesibilitatea;
- vii. aplicarea de planuri naționale de acțiune (ecologice sau sociale) care conțin măsuri de sprijin sau stabilesc obiective specifice.

5.5. Cunoștințe

Cunoștințe despre obiectivele de dezvoltare durabilă la nivel de politică organizațională a autorității contractante legate de protecția mediului și de integrarea socială și despre politicile publice naționale relevante, precum și standarde, tehnici și instrumente adecvate disponibile pentru a introduce aspectele care țin de dezvoltarea durabilă în procesul de achiziție publică.

5.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. înțeleagă scopul, beneficiile și modul de implementare a aspectelor referitoare la dezvoltarea durabilă în cadrul unui proces de achiziție, realizând achiziții în condiții de eficiență economică și socială, în conformitate cu obiectivele de dezvoltare durabilă ale autorității contractante;
- ii. elaboreze cerințe de sustenabilitate relevante pentru a fi introduse în documentele achiziției: specificații tehnice, criterii de calificare și selecție, factori de evaluare din componența criteriului de atribuire, clauze contractuale și indicatori de performanță;
- iii. utilizeze instrumentele, metodele și soluțiile care susțin dezvoltarea durabilă, cum ar fi referirea la standarde și utilizarea de tehnici, precum: costul pe ciclul de viață și cerințele de etichetare;
- iv. efectueze activități de cercetare și analiză a pieței pentru aspecte direct legate de dezvoltarea durabilă, în vederea fundamentării deciziilor de achiziții;
- v. colecteze datele cu privire la îndeplinirea indicatorilor de performanță și să analizeze aceste informații la nivelul contractelor atribuite, atât pentru primul cât și pentru nivelurile subsecvente ale lanțului de aprovizionare.

Principal și Superior

Este capabil să:

- i. implementeze strategia de achiziții publice a autorității contractante conținând obiective de dezvoltare durabilă, plecând de la activitățile, țintele, prioritățile și termenele stabilite prin obiectivele de dezvoltare durabilă definite la nivelul autorității contractante;
- ii. decidă cu privire la aspectele de dezvoltare durabilă relevante care vor fi integrate în documentele achiziției la nivel de specificații tehnice, criterii de calificare și selecție și factori de evaluare din componența criteriului de atribuire, precum și în clauzele contractuale și indicatorii de performanță;
- iii. utilizeze instrumente și tehnici care susțin obiectivele și prioritățile dezvoltării durabile, cum ar fi: referirea la standarde specifice relevante, cerințele de etichetare și costul pe ciclul de viață;
- iv. realizeze propuneri structurate/fundamentate („business case”) pentru decizia în legătură cu realizarea de achiziții durabile, argumentate prin costul pe ciclul de viață și documentate inclusiv pe baza informațiilor colectate în legătură cu disponibilitatea de produse/servicii care fac obiectul propunerii structurate/fundamentate („business case”) de pe piață, prin aplicarea metodelor de dialog cu piața;
- v. conceapă sisteme de monitorizare a angajamentelor referitoare la dezvoltarea durabilă asumate de către contractanți și lanțul de aprovizionare.

6. Achiziții publice ce promovează inovarea

6.1. Obiectul vizat

Achiziții publice ce promovează inovarea

6.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe specifice achizițiilor publice → Categoria de competențe de bază specifice funcției manageriale de achiziții la nivel de autoritate contractantă

6.3. Descrierea competenței

Să înțeleagă și să aplice concepte legate de progresul tehnologic și modernizare, prin definirea inovativă a nevoii și achiziția de produse, servicii și lucrări inovatoare.

6.4. Relevanța competenței

Realizarea de achiziții publice ce promovează inovarea presupune înțelegerea și integrarea abordărilor care permit achiziționarea de soluții inovatoare și crearea unor lanțuri de aprovizionare inovatoare. Scopul realizării de achiziții publice ce promovează inovarea constă în îmbunătățirea eficacității și eficienței serviciilor publice oferite de autoritatea contractantă, crearea de oportunități pentru o creștere economică durabilă, generarea de locuri de muncă, produse și servicii noi și creșterea competitivității operatorilor economici.

Achizițiile publice de produse, servicii și lucrări inovatoare pot fi utilizate atunci când necesitățile autorității contractante nu pot fi satisfăcute altfel pentru că produsele, serviciile sau lucrările necesare lipsesc sau sunt în cantitate mică pe piață și/sau ele încă nu există pe piață și pentru satisfacerea necesității sunt necesare noi eforturi de cercetare și dezvoltare.

Prin dezvoltarea la nivelul autorității contractante a unei strategii de achiziție a soluțiilor inovatoare de perspectivă (prin procedurile specifice, care permit această abordare) și prin compararea soluțiilor primite din piață, autoritățile contractante pot impulsiona inovația prin cererea de soluții noi.

Acest lucru permite, pe de o parte, sectorului public să se modernizeze mai repede în ceea ce privește serviciile publice pe care le oferă, iar pe de altă parte, încurajează competiția, creând oportunități pentru operatorii economici de a se implica și a se dezvolta pe noi piețe. Se are în vedere faptul că inovația fără o cerere specifică adresată pieței, va necesita costuri (timp și bani) mari, fiind legată de o anticipare a unei nevoi potențiale, necunoscute încă, urmată de proiectarea livrabilului care ar satisface potențialul respectiva nevoie, de perioade de încercare de prototipuri, de sondaje de piață, de definitivarea și de testarea primului produs pe piață, de procese diverse de evaluare a rezultatelor și de corecții etc.

Acest lucru va permite, la rândul său, reducerea riscului generat de inovațiile cele mai promițătoare prin proiectarea soluțiilor pas cu pas, crearea de prototipuri, dezvoltarea și testarea primului produs.

6.5. Cunoștințe

Cunoștințe despre obiectivele de inovare ale autorității contractante, politicile publice naționale asociate, precum și instrumentele și tehnicile disponibile pentru încorporarea acestora în procesul de achiziții.

6.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. înțelege motivele și modul în care sunt implementate aspectele inovatoare în achizițiile publice și cum pot acestea adăuga valoare proceselor de achiziție publică derulate de autoritatea contractantă;
- ii. efectueze cercetări, analize și activități care susțin realizarea de achiziții ce promovează inovarea;
- iii. contribuie activ la promovarea includerii achizițiilor de soluții inovatoare în strategia de achiziții a autorității contractante;
- iv. stabilească criteriile și cerințele procedurii de atribuire de o manieră care să permită ca soluțiile inovatoare să poată concura cu cele deja consacrate pe piață.

Principal și Superior

Este capabil să:

- i. promoveze, prin intermediul documentelor achiziției, cerințe pentru soluții inovatoare capabile să determine operatorii economici de pe piața relevantă să investească pe scară largă în vederea punerii soluțiilor inovative pe piață la prețul și calitatea corespunzătoare vânzării în masă, ca răspuns la cererea generată în piață de autoritatea contractantă;
- ii. promoveze și să încurajeze utilizarea de instrumente și metode prin care se pot sprijini achizițiile publice de soluții inovatoare;
- iii. decidă cu privire la indicatorii de performanță de integrat în documentația de atribuire (la nivelul cerințelor și la nivelul contractului), indicatori care să contribuie la îndeplinirea obiectivelor autorității contractante legate de inovare.

7. Managementul categoriilor de produse, servicii sau lucrări

7.1. Obiectul vizat

Categorii de produse, servicii sau lucrări

7.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe specifice achizițiilor publice → Categoria de competențe de bază specifice funcției manageriale de achiziții la nivel de autoritate contractantă

7.3. Descrierea competenței

Să înțeleagă și să aplice concepte legate de managementul categoriilor de produse, servicii sau lucrări.

7.4. Relevanța competenței

Expertiza specifică, derivată din cunoștințe și experiență în legătură cu achiziția frecventă dintr-o anumită gamă de produse, servicii sau lucrări, influențează semnificativ rezultatele achiziției în cauză.

Caracteristicile produselor, serviciilor sau lucrărilor care urmează a fi achiziționate trebuie să fie bine înțelese, de aceea necesită o expertiză specifică categoriei, derivată din implicarea experților și a factorilor interesați (profesioniști și utilizatori finali).

În vederea realizării de achiziții în condiții de eficiență economică și socială, transpunerea necesității identificate la nivel de autoritate în strategia de contractare și documentele achiziției implică asigurarea alinierii cerințelor autorității contractante cu caracteristici ale gamelor de produse, servicii și lucrări disponibile pe piață.

7.5. Cunoștințe

Caracteristicile și parametrii tehnici pentru o anumită categorie de produse, servicii sau lucrări, specificități asociate pieței pentru respectiva categorie (operatori economici, mecanismul pieței, structura pieței și intensitatea concurenței).

7.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. obține informații relevante despre o categorie de bunuri, lucrări sau servicii prin cercetarea pieței;
- ii. utilizeze informațiile obținute din cercetarea pieței ca date de intrare în procesul decizional privind strategia de contractare;

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">iii. verifice dacă există cerințe legale sau de reglementare care se aplică anumitor categorii de produse, sau de servicii sau de lucrări (de exemplu, în cazul anumitor categorii de produse - asigurarea unui nivel minim al stocului pentru autoritățile contractante care furnizează servicii publice cu caracter continuu, asigurarea conformității cu legislație incidentă, cum ar fi cea transportului și depozitării deșeurilor periculoase);iv. ofere informații relevante despre piața categoriei de produse, servicii sau lucrări în speță în procesul de elaborare a caietului de sarcini/documentului descriptiv. |
|---|

Principal și Superior

Este capabil să:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">i. grupeze pe categorii achizițiile planificate, utilizând criterii precum tendințele de pe piețele relevante, nivelul calitativ, serviciile conexe, riscurile și costurile asociate. |
|---|

8. Managementul contractanților actuali și potențiali

8.1. Obiectul vizat

Contractanți actuali și potențiali.

8.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe specifice achizițiilor publice → Categoria de competențe de bază specifice funcției manageriale de achiziții la nivel de autoritate contractantă

8.3. Descrierea competenței

Să înțeleagă și să aplice concepte legate de managementul contractanților actuali și potențiali.

8.4. Relevanța competenței

Această competență constă în construirea și menținerea de relații eficace și benefice atât cu contractanții actuali (pe perioada implementării contractului) pentru asigurarea implementării cu succes a contractelor existente, cât și cu cei potențiali (operatori economici - pe perioada derulării procedurii) în vederea atragerii acestora în viitoarele proceduri de achiziție.

În plus, cunoașterea în detaliu a lanțurilor de aprovizionare și o comunicare deschisă cu piața, inclusiv cu IMM-urile, poate ajuta profesioniștii în domeniul achizițiilor publice să determine crearea unor lanțuri de aprovizionare mai stabile, mai etice, mai responsabile și mai avantajoase din punct de vedere economic.

Furnizarea de informații, îndrumări și potențial sprijin și instruire operatorilor economici (de exemplu, privind utilizarea achizițiilor electronice) sunt modalități eficiente de comunicare în mod structurat cu piața, obținându-se în același timp asigurarea că în faza de competiție comunicarea cu operatorii economici se realizează în conformitate cu principiile achizițiilor publice (în special: transparența, tratamentul egal și nediscriminarea) și standardele privind etica și integritatea.

8.5. Cunoștințe

Conceptele legate de strategii și metode de dezvoltare și management al relațiilor cu contractanții potențiali și actuali, cu respectarea principiilor care guvernează achizițiile publice.

8.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. comunice direct cu contractanții în cazul achizițiilor de complexitate redusă;

- ii. furnizeze răspunsuri la solicitări de clarificări adresate de operatorii economici cu privire la aspecte care țin de desfășurarea procedurilor de atribuire, inclusiv prin mijloace electronice;
- iii. monitorizeze performanța actualilor contractanți din aria sa de răspundere, identificând tendințe și luând măsurile stabilite prin procedurile de la nivelul autorității contractante și în conformitate cu prevederile contractului;
- iv. dezvolte relații de lucru stabile cu contractanții actuali, bazate pe încredere, angajament și integritate, conștientizând obligațiile reciproce;
- v. ofere suport colegilor în cadrul întâlnirilor și comunicărilor cu contractanții și potențialii contractanți.

Principal și Superior

Este capabil să:

- i. menține relații de comunicare într-un mod structurat - bazate pe încredere, angajament, integritate și conștientizarea obligațiilor reciproce - la un nivel strategic și cu luarea în considerare a importanței contractanților (ponderarea cheltuielilor cu acei contractanți în buget și riscurile asociate) pentru îndeplinirea obiectivelor autorității contractante;
- ii. interpreteze concluziile din analiza tendințelor în ceea ce privește performanțele contractanților și să formuleze recomandări în ceea ce privește oportunitățile de îmbunătățire;
- iii. gestioneze cazurile de dispute cu contractanții;
- iv. identifice și să consolideze lanțurile de aprovizionare avantajoase din punct de vedere economic și cu respectarea principiilor de etică și integritate.

B. Categoria de competențe specifice procesului de achiziții publice

9. Evaluarea necesităților

9.1. Obiectul vizat

Necesitățile autorității contractante

9.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe specifice achizițiilor publice → Categoria de competențe specifice procesului de achiziție publică

9.3. Descrierea competenței

Să înțeleagă și să aplice concepte legate de evaluarea necesităților autorității contractante și a beneficiarilor finali ai achiziției în legătură cu obiectul achiziției.

9.4. Relevanța competenței

Evaluarea necesităților este procesul de determinare a necesităților obiective cu privire la obiectul achiziției, cantitățile de achiziționat și estimarea momentului optim al procesului de achiziție, realizată prin diferite mijloace, cum ar fi (dar fără a se limita la):

- i. solicitarea informațiilor cu privire la necesități din partea beneficiarilor achiziției din cadrul autorității contractante;
- ii. analiza angajamentelor deja existente, a cheltuielilor istorice cu produse/servicii/lucrări achiziționate anterior pentru satisfacerea de necesități similare extrase din înregistrările existente în sistemul financiar contabil al autorității contractante pentru crearea unei perspective asupra necesităților pentru care trebuie demarate procese de achiziție publică;
- iii. transpunerea necesităților identificate în achiziții de produse, servicii sau lucrări incluse în programul anual al achizițiilor publice al autorității contractante sau actualizarea/revizuirea acestora, ținând cont de constrângerile exercițiului bugetar al autorității contractante;
- iv. consolidarea/agregarea necesităților de produse, servicii sau lucrări pentru realizarea de achiziții în condiții de eficiență economică.

9.5. Cunoștințe

Tehnici și instrumente pentru determinarea necesităților obiective ale autorității contractante și ale utilizatorilor finali/beneficiarilor în legătură cu obiectul achiziției

9.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. colecteze în mod structurat (cu utilizarea de formulare cadru) informații relevante din surse multiple
- ii. interacționeze cu factorii interesați interni și externi pentru a avea o înțelegere unitară asupra necesităților actuale ale autorității contractante și a celor ce pot fi anticipate;
- iii. analizeze și să interpreteze informațiile colectate, formulând concluzii și făcând recomandări pe baza potențialelor necesități identificate;
- iv. identifice potențialul de agregare/consolidare a achizițiilor cu obiect similar și să facă recomandări în scopul generării de economii;
- v. acționeze autonom în identificarea necesității.

Principal și Superior

Este capabil să:

- i. gestioneze întreg procesul de evaluare a necesităților și de interpretare a informațiilor cu scopul de a formula recomandări pertinente cu privire la cantitățile de achiziționat, tipul de contract și procedura prin care acesta poate fi atribuit, estimări realiste privind calendarul derulării procedurilor de atribuire și a duratei rezonabile a întregului proces de achiziție;
- ii. să furnizeze expertiză de specialitate în cazul procedurilor de atribuire complexe;
- iii. propună opțiuni alternative și soluții pentru satisfacerea necesităților obiective și adresarea priorităților autorității contractante, făcând recomandări în acest sens;
- iv. stabilească soluții și strategii care permit modalități inovatoare pentru satisfacerea necesităților interne și externe (de exemplu agregarea necesităților de produse, servicii sau lucrări similare);
- v. comunice de o manieră convingătoare abordarea recomandată factorilor interesați interni și externi.

10. Cercetarea și analiza pieței relevante

10.1. Obiectul vizat

Piața relevantă

10.2. Încadrarea competenței

Specifice achizițiilor publice → Specifice procesului de achiziție publică

10.3. Descrierea competenței

Să înțeleagă, să aplice și să interpreteze metodele de analiză, cercetare și angajare a dialogului cu piața.

10.4. Relevanța competenței

Analiza și cercetarea pieței reprezintă o activitate ce reflectă buna practică pentru procesele de achiziție, cu precădere în cazul în care obiectul contractului este fie suficient de complex sub aspect tehnic, financiar și juridic, fie aparține unui domeniu cu progres tehnologic rapid.

Analiza și cercetarea pieței oferă o perspectivă de detaliu în ceea ce privește produsele, serviciile și lucrările care pot fi oferite sau nu de către piață și în ce condiții. Scopul este de a determina cele mai bune opțiuni pentru atingerea obiectivelor autorității contractante, prin selectarea informațiilor care sunt relevante pentru o planificare corespunzătoare, pentru a înțelege contextul în care autoritatea contractantă își va putea satisface necesitățile și care sunt abordările pe care trebuie să le utilizeze pentru a realiza achiziții în condiții de eficiență economică și socială.

Culegerea de informații facilitează înțelegerea principalelor caracteristici, schimbări și tendințe asociate factorilor de natură socio-culturală, tehnologică, economică, de mediu, politică, juridică și etică (STEEPLE), specifici mediului autorității contractante și pieței vizate.

Prin intermediul cercetării și analizei pieței se pot obține informații structurate inclusiv despre mărimea și alte caracteristici ale potențialilor ofertanți, cum ar fi gradul de competitivitate în cadrul pieței vizate.

Aceste informații pot fi procesate și utilizate pentru a defini strategia anuală de achiziții publice și strategiile de contractare (pentru stabilirea modalității de atribuire: tipul procedurii, instrumente, tehnici și mijloace de atribuire specifice sau pentru validarea modalității deja stabilită la planificarea portofoliului, tipul de contract, decizia în legătură cu împărțirea pe loturi, fundamentarea sau validarea valorii estimate a achiziției, analiza riscurilor, stabilirea criteriilor de calificare și selecție, de o manieră nu doar proporțională cu valoarea estimată a achiziției, ci și în acord cu realitatea pieței, alegerea criteriului de atribuire și a factorilor de evaluare, stabilirea condițiilor contractuale pentru achiziție etc.).

Angajarea într-un dialog cu piața se realizează atunci când în urma analizei și cercetării pieței, ca urmare a corelării informațiilor obținute cu nevoia ce urmează a fi satisfăcută, se decide la nivelul autorității contractante că pentru descrierea nevoii este necesar a se intra într-un dialog formal cu piața (comunicări pentru a putea obține opiniile, sugestiile sau recomandările operatorilor economici interesați, discuții în cadrul grupurilor de lucru etc.).

Angajarea pieței presupune intrarea într-un dialog formal cu piața și ajută la identificarea potențialilor ofertanți și a soluțiilor disponibile pe piață, făcând parte din etapa de pregătire a unei achiziții. Tehnicile de dialog cu piața pot fi utilizate atât timp cât sunt realizate în conformitate cu principiile achizițiilor publice, respectă standardele de etică și de integritate și asigură o concurență autentică.

10.5. Cunoștințe

Tehnici și instrumente specifice analizei, cercetării și angajării dialogului cu piața care pot fi utilizate pentru a determina caracteristicile, condițiile și tendințele pieței relevante, în raport cu produsele, serviciile și lucrările care fac obiectul achiziției pentru a defini strategia de achiziții și strategia de contractare.

10.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. înțeleagă și să aplice principiile transparenței, nediscriminării și tratamentului egal, precum și a standardele etice și de integritate în cadrul proceselor de consultare a pieței realizate la nivelul autorității contractante;
- ii. analizeze și să realizeze interpretarea rezultatului cercetării de piață pentru a estima valoarea achiziției și a previziona impactul acesteia asupra bugetului autorității contractante;
- iii. evalueze potențialul impact al factorilor de piață, folosind instrumente relevante;
- iv. elaboreze documentele necesare derulării procesului de consultare a pieței sau analizei pieței;
- v. colecteze informații necesare elaborării strategiei de achiziții și strategiilor de contractare, fără angajarea formală a pieței (analiză și cercetare de piață).

Principal și Superior

Este capabil să:

- i. revizuiască informațiile colectate legate de analiza și cercetarea pieței și să se asigure de existența tuturor informațiilor relevante;
- ii. realizeze cercetări de piață plecând de la necesitățile complexe ale autorității contractante, asigurând respectarea principiilor achizițiilor publice;
- iii. identifice oportunități ale pieței și să propună măsuri de atenuare a oricăror riscuri identificate;
- iv. stabilească abordări în procesele de consultare a pieței și de angajare formală a pieței (ex. dialog competitiv) care permit participarea unui număr suficient de

- | |
|--|
| <p>operatori economici, astfel încât să se poată colecta informațiile necesare despre piața relevantă;</p> <p>v. identifice riscurile în raport cu asigurarea unui nivel adecvat al competiției în cazurile specifice în care oferta de pe piață este limitată, fie din cauza numărului redus de potențiali ofertanți activi pe piață, fie din cauza caracteristicilor obiectului achiziției;</p> <p>vi. să înțeleagă și să contribuie la deschiderea pieței relevante, spre exemplu prin includerea în consultarea formală a IMM-urilor, prin intermediul angajării formale a pieței.</p> |
|--|

11. Elaborarea strategiei de contractare

11.1. Obiectul vizat

Strategia de contractare

11.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe specifice achizițiilor publice → Categoria de competențe specifice procesului de achiziție publică

11.3. Descrierea competenței

Să elaboreze strategii de contractare care documentează deciziile din etapa de planificare a portofoliului de achiziții publice cu scopul îndeplinirii obiectivelor autorității contractante.

11.4. Relevanța competenței

Strategia de contractare este un document elaborat în etapa de planificare/ pregătire a fiecărui proces de achiziție publică prin intermediul căruia autoritatea contractantă își documentează deciziile pe care le adoptă în legătură cu respectivul proces de achiziție.

În timp ce strategia anuală de achiziție publică are ca obiect vizat totalitatea proceselor de achiziție publică planificate a fi lansate de o autoritate contractantă pe parcursul unui an bugetar, strategia de contractare este un document asociat unei achiziții.

Strategia de contractare cuprinde justificări cu privire la decizia de a utiliza instrumente, tehnici, metode, elemente în legătură cu achiziția, pentru a reflecta și a exploata condițiile de pe piața relevantă pentru obiectul achiziției, astfel încât procesul descris și utilizat să fie cel optim și cu impactul maxim asupra îndeplinirii obiectivelor autorității contractante. Deciziile și argumentele se referă (fără a se limita) la:

- i. procedura de atribuire aleasă;
- ii. decizia în legătură cu recurgerea la unitățile de achiziții centralizate, realizarea unei achiziții comune sau individuale;
- iii. dacă este cazul, instrumente, tehnici de atribuire și mijloace utilizate în cadrul procedurii (spre exemplu: informații despre acordul-cadru, utilizarea licitației electronice, derularea procedurii online sau offline etc.);
- iv. relația dintre obiectul, constrângerile asociate și complexitatea contractului/acordului-cadru, pe de o parte și resursele disponibile la nivel de autoritate contractantă pentru derularea activităților din etapele procesului de achiziție publică, pe de altă parte;
- v. justificări privind determinarea valorii estimate a contractului/acordului-cadru și respectiv a achiziției;
- vi. justificarea alegerii criteriilor de calificare și selecție, a criteriului de atribuire și a factorilor de evaluare;
- vii. dacă este cazul, decizia de reducere a termenelor;
- viii. decizia privind utilizarea sau neutilizarea împărțirii pe loturi;

- ix. tipul de contract și aspectele aferente implementării (spre exemplu: clauze de executare a contractului, mecanisme de plată, alocarea riscurilor între părți și măsuri de gestionare a acestora în cadrul contractului);
- x. obiectivul din strategia locală/regională/națională de dezvoltare la a cărei realizare contribuie respectiva achiziție;

Strategia de contractare contribuie la prevenirea practicilor anticoncurențiale cum ar fi înțelegerile anticoncurențiale între potențialii ofertanți.

11.5. Cunoștințe

Abordările care pot fi utilizate în legătură cu o achiziție în cadrul strategiei de contractare, în ceea ce privește alegerea procedurii de atribuire, a instrumentelor disponibile pentru depunerea ofertelor / solicitărilor de participare, a tipului de contract etc., cu scopul atingerii obiectivelor autorității contractante.

11.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. realizeze activități în elaborarea strategiei de contractare;
- ii. contribuie la stabilirea opțiunilor aplicabile abordării de achiziție, cu luarea în considerare a cadrului legal aplicabil și a expertizei în achiziții disponibile autorității contractante;
- iii. rezume și să documenteze informațiile care justifică opțiunile disponibile;
- iv. colecteze informațiile necesare, să le analizeze și să le sintetizeze, pentru a formula recomandări documentate pentru adoptarea deciziilor cu privire la elementele strategiei de contractare.

Principal și Superior

Este capabil să:

- i. recomande utilizarea de proceduri, instrumente și tehnici de atribuire aplicabile achiziției în cauză pentru elaborarea strategiei de contractare;
- ii. supravegheze procesul de stabilire a abordării de achiziție și să documenteze forma cea mai potrivită pentru procesul de achiziție;
- iii. se asigure de disponibilitatea celor mai potrivite resurse necesare realizării cercetării și analizei pieței în vederea obținerii informațiilor pentru pregătirea achiziției;
- iv. utilizeze adecvat (în context specific) tipurile de proceduri de atribuire, tehnicile și instrumentele asociate, tipurile de contract, clauzele contractuale și criteriile de performanță;
- v. utilizeze tehnici de angajare formală a pieței pentru a colecta informații de pe piața relevantă și operatorii economici prezenți pe această piață în vederea ajustării în consecință a strategiei de contractare;
- vi. evalueze adecvat riscurile în ceea ce privește practicile anticoncurențiale ale ofertanților pe baza rezultatelor analizei pieței și să adopte măsuri în scopul prevenirii eficiente a acestora.

12. Elaborarea caietului de sarcini/documentului descriptiv

12.1. Obiectul vizat

Cerințe în legătură cu obiectul contractului

12.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe specifice achizițiilor publice → Categoria de competențe specifice procesului de achiziție publică

12.3. Descrierea competenței

Să colaboreze la elaborarea caietului de sarcini/ documentului descriptiv

12.4. Relevanța competenței

Colaborarea în elaborarea caietului de sarcini/documentului descriptiv implică participarea activă la prelucrarea / procesarea informațiilor generate de:

- i. specificațiile tehnice, expresie a necesităților factorilor interesați din cadrul autorității contractante și
- ii. concluziile rezultate din analiza pieței prin transformarea acestora în cerințe precise, corecte și complete asociate îndeplinirii obiectului contractului.

Cerințele caietului de sarcini/documentului descriptiv trebuie exprimate sub formă de cerințe minime obiective care să definească caracteristicile solicitate privind lucrarea, serviciul sau produsele respective, astfel încât să se evite limitarea competiției, cu respectarea în totalitate a reglementărilor aplicabile.

Stabilirea cerințelor este completată și în strânsă legătură cu:

- i. stabilirea factorilor de evaluare, care vor fi utilizați la aplicarea criteriului de atribuire;
- ii. elaborarea formularului de propunere tehnică;
- iii. clauzele contractuale.

Pentru utilizarea factorilor de evaluare, alții decât prețul și pentru stimularea inovării și a îmbunătățirii continue, cerințele trebuie să fie exprimate ca cerințe de performanță sau cerințe funcționale, pornind de la contextul existent și cu luarea în considerare a:

- i. evoluțiilor tehnologice anticipate și manifestate pe piață
- ii. etapei din ciclul de viață al produsului sau al serviciului
- iii. dinamicii lanțului de aprovizionare și
- iv. politicilor publice în raport cu produsul, serviciul sau lucrarea care face obiectului contractului.

12.5. Cunoștințe

Modalități de analiză critică a specificațiilor tehnice, metode de extragere a informațiilor cheie/relevante pentru obiectul achiziției cu scopul elaborării de documentații de atribuire cu specificații tehnice clare și complete, cuprinzând cerințe minime formulate obiectiv, raportate proporțional cu necesitatea și resursele autorității contractante și care permit potențialilor ofertanți să întocmească oferte care răspund direct necesității de bază a autorității contractante, în acord cu interesele și obiectivele acesteia.

Tehnici de analiză a alternativelor rezultate din analiza diferitelor opțiuni în raport cu factorii de evaluare, alții decât prețul, care să permită ierarhizarea ofertelor prin aplicarea criteriului de atribuire în funcție de avantajul economic ("cel mai bun raport calitate-preț" sau "cel mai bun raport calitate-cost").

12.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. contribuie la elaborarea de caiete de sarcini/documente descriptive utilizând formulare și modele standard predefinite;
- ii. colecteze informații tehnice relevante și să le analizeze pentru a contribui la elaborarea caietului de sarcini/documentului descriptiv;
- iii. distinge între specificațiile tehnice și cerințele de performanță și cele funcționale;
- iv. înțelege rolul criteriului de atribuire și factorilor de evaluare asociați și influența acestora asupra pieței relevante pentru a putea implementa strategia de contractare;
- v. utilizeze, în cazul achizițiilor recurente, de complexitate redusă, alte criterii în afara prețului și să stabilească corespunzător ponderarea factorilor de evaluare pentru a asigura un echilibru între preț și calitate;
- vi. înțelege concepte specifice planificării tehnologice („technology roadmap”) în ceea ce privește obiectul contractului.

Principal și Superior

Este capabil să:

- i. colaboreze la elaborarea de caiete de sarcini / documente descriptive care includ cerințe cu valoare adăugată mare care contribuie, pe de o parte, la îndeplinirea necesităților curente ale beneficiarului achiziției, iar pe de altă parte, țin cont de evoluția necesităților acestora și a pieței relevante în viitor;
- ii. colaboreze cu factorii interesați interni și conecși, respectiv beneficiarii obiectului contractului, pentru a obține o înțelegere aprofundată a cerințelor acestora și cu operatorii economici pentru a înțelege capacitatea, capacitatea și posibilitatea satisfacerii cerințelor care vor fi incluse în caietele de sarcini/documentele descriptive;
- iii. înțelege implicațiile includerii în caietele de sarcini / documentele descriptive de specificații tehnice sau de cerințele de performanță și/sau funcționale;
- iv. definească criteriul de atribuire pentru a identifica oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic și a genera eficiență economică și socială, având în vedere constrângerile pieței relevante și reglementările legale;

- v. formuleze recomandări și îndrumări membrilor grupului de lucru / echipei multidisciplinare în procesul de elaborare a caietelor de sarcini/documentelor descriptive;
- vi. asimileze și să încorporeze concepte tehnologice în caiete de sarcini/documente descriptive;
- vii. îndrume și/sau să contribuie la dezvoltarea de cerințe și specificații tehnice pentru a fi incluse în caietele de sarcini/documentele descriptive pentru achiziții făcând parte din anumite categorii care prezintă o complexitate mai ridicată aflate în aria sa de competență;
- viii. obțină asigurarea că conținutul caietului de sarcini / documentului descriptiv este aliniat politicilor publice și/sau regulamentelor Uniunii Europene care promovează dezvoltarea durabilă;
- ix. înțeleagă și să introducă în caietele de sarcini/documentele descriptive cerințe specifice planificării tehnologice („technology roadmap”) în ceea ce privește obiectul contractului, cerințe care să asigure flexibilitatea necesară adaptării la satisfacerea necesităților în orice moment pe perioada derulării contractului în directă legătură cu avansul tehnologic al pieței, pentru a contribui la îndeplinirea obiectivelor pe termen scurt și pe termen lung ale autorității contractante; să înțeleagă scopul utilizării acestor cerințe care se referă la soluții tehnologice inovatoare, adaptabile, care includ în orice moment tehnologii emergente adecvate pentru asigurarea posibilității realizării de modificări la contract în condițiile legii, atunci când acestea devin imperative ca urmare a manifestărilor pieței.

13. Elaborarea documentației de atribuire

13.1. Obiectul vizat

Documentația de atribuire

13.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe specifice achizițiilor publice → Categoria de competențe specifice procesului de achiziție publică

13.3. Descrierea competenței

Să elaboreze documentația de atribuire.

13.4. Relevanța competenței

Lansarea procedurii de atribuire implică elaborarea documentației de atribuire, care definește printre altele: motivele de excludere, criteriile de calificare (și selecție) și criteriul de atribuire. Documentația de atribuire prezintă:

- i. cerințele administrative ale procedurii de atribuire;
- ii. valoarea estimată a contractului/acordului-cadru;
- iii. detaliile cu privire la depunerea și evaluarea solicitărilor de participare/ofertelor și atribuirea contractului;
- iv. în cazul acordului-cadru, informațiile minime specifice;

Documentațiile de atribuire includ și alte elemente necesare bunei înțelegeri a procedurii de atribuire, cum ar fi (dar fără a se limita la):

- i. termenii și condițiile contractuale, inclusiv clauze contractuale cu privire la modificarea, executarea și situațiile de reziliere a contractului;
- ii. condițiile de anulare a procedurii de atribuire.

Clauzele contractuale generale și specifice sunt importante atât în etapa de derulare a procedurii de atribuire, cât și pe parcursul implementării contractului. Conținutul clauzelor contractuale referitoare la modul de realizare a activităților și rezultatelor din contract face diferența dintre o achiziție sustenabilă și competitivă și una care poate comporta probleme serioase în ceea ce privește acceptarea rezultatelor contractului.

Includerea de clauze contractuale în legătură cu indicatori de performanță clari care definesc așteptările cu privire la rezultate și obținerea acestora în cadrul contractului, permite măsurarea performanței și gestionarea riscurilor în cadrul acceptat de părțile contractuale.

O documentație de atribuire care este rezultatul alinierii cu factorii interesați, prezintă un caracter unitar, care este clară și în acord deplin cu legislația națională și cea de la nivelul Uniunii Europene aplicabilă în materia achizițiilor publice, inclusiv legislația relevantă în materie civilă și fiscală, reprezintă factorul esențial pentru succesul procedurii de atribuire.

13.5. Cunoștințe

Conceptele și baza juridică care stabilesc conținutul standard al documentației de atribuire și care stau la baza deciziei de atribuire a contractului/acordului-cadru, inclusiv cunoștințe specifice legate de modul de stabilire a motivelor de excludere, criteriilor de calificare și selecție și al criteriului de atribuire, cu privire la derularea unei proceduri de atribuire cu scopul îndeplinirii obiectivelor de performanță la nivelul autorității contractante.

13.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. contribuie la elaborarea documentațiilor de atribuire:
 - a. cu asigurarea conformității cu reglementările aplicabile, inclusiv legislația terțiară aplicabilă;
 - b. folosind formularele-cadru și modele de documentații de atribuire standardizate, studiile de caz și bunele practici, precum și alte informații disponibile prin intermediul unor instrumente de orientare și suport de tipul Ghidului online al achizițiilor publice;
 - c. încorporând practicile aplicabile de la nivelul autorității contractante;
 - d. ținând cont de planificarea pentru respectivul proces de achiziție, așa cum rezultă aceasta din programul anual al achizițiilor publice aflat în vigoare;
- ii. înțelege care este diferența între criteriile de calificare și selecție, pe de o parte, și factorii de evaluare aferenți criteriului de atribuire, pe de altă parte, demonstrând că este capabil să le aplice în mod adecvat la nivelul documentației de atribuire și să le alinieze cu cerințele privind elaborarea ofertelor și informațiilor din Documentul Unic de Achiziție European conform cerințelor legale obligatorii în domeniul achizițiilor publice;
- iii. stabilească clauzele contractuale generale și specifice prin consultare cu factorii interesați, inclusiv cu cei cu expertiză juridică;
- iv. verifice conformitatea și completitudinea documentațiilor de atribuire elaborate de el însuși sau de alții înainte de a o supune avizării, conform nivelului de competență stabilit la nivel de autoritate contractantă.

Principal și Superior

Este capabil să:

- i. conceapă documentații de atribuire, inclusiv clauze contractuale specifice și cadrul pentru managementul performanței la nivelul contractului, care reflectă în totalitate intenția autorității contractante de a realiza achiziții în condiții de eficiență economică și socială;
- ii. adapteze Documentul Unic de Achiziție European și documentele achiziției, astfel încât acestea să reflecte procesul de achiziție aferent procedurii de atribuire alese în conformitate cu prevederile legale și îndrumările disponibile prin intermediul unor instrumente de orientare și suport de tipul Ghidului online de achiziții publice;

- iii. prevadă și să gestioneze, prin includerea de prevederi corespunzătoare, riscurile legate de aspectele financiare și/sau juridice care pot apărea în legătură cu prevederile cuprinse în cadrul documentației de atribuire, în special în cadrul contractului;
- iv. includă clauze contractuale relevante pentru obiectul contractului, cum ar fi dar fără a se limita la: drepturi de proprietate intelectuală, protecția datelor cu caracter personal, confidențialitate, securitate cibernetică, securitatea informației;
- v. stabilească forma finală a documentației de atribuire precum și alte decizii în legătură cu gestionarea procesului de achiziție, înainte ca acestea să fie supuse aprobării conform procedurilor interne ale autorității contractante.

14. Evaluarea ofertelor

14.1. Obiectul vizat

Oferte

14.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe specifice achizițiilor publice → Categoria de competențe specifice procesului de achiziție publică

14.3. Descrierea competenței

Să cunoască și să aplice concepte specifice evaluării ofertelor.

14.4. Relevanța competenței

Procesul de evaluare a ofertelor trebuie să garanteze că toate ofertele depuse în termen sunt evaluate într-un mod obiectiv și transparent, în raport cu cerințele comunicate prin intermediul documentației de atribuire, cu scopul de a identifica oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic.

Comisia de evaluare a ofertelor trebuie să aibă în componență persoane cu experiență specifică în respectivul rol, responsabilități și obligații procedurale și să fie sprijiniți de experți tehnici cu expertiză relevantă în ceea ce privește obiectul achiziției (inclusiv în evaluarea conformității cu standarde tehnice și cerințe de etichetare). Nivelul de competență al membrilor comisiei de evaluare și înțelegerea de către fiecare dintre aceștia a propriului rol și a responsabilităților specifice sunt esențiale pentru ca procesul de evaluare să se desfășoare de o manieră adecvată în raport cu prevederile documentației de atribuire și achizițiile să se realizeze în condiții de eficiență economică și socială.

Procesul de evaluare trebuie consemnat în documentele specifice etapelor de evaluare a ofertelor, pentru a evidenția în mod structurat, trasabil și neechivoc justificările și raționamentul pentru deciziile adoptate de comisia de evaluare, astfel încât documentarea realizată să poată face față în orice moment oricărui tip de control, analiză sau posibile contestații din partea oricăror factori interesați sau operatori economici participanți la procedură, inclusiv în ceea ce privește conținutul comunicărilor cu privire la rezultatele procedurii.

14.5. Cunoștințe

Conceptele și prevederile legale care stabilesc modul de desfășurare a procesului de evaluare a ofertelor, în funcție de tipul procedurii de atribuire, obiectul și natura contractului care urmează a fi atribuit, inclusiv rolurile și responsabilitățile membrilor comisiei de evaluare, care să permită obținerea asigurării că toate ofertele prezentate sunt evaluate într-un mod obiectiv, riguros și transparent în raport cu cerințele incluse în documentația de atribuire.

14.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. participe la procesul de evaluare, inclusiv prin pregătirea documentației necesare activităților comisiei de evaluare;
- ii. înțeleagă diferența între criteriile de calificare și selecție și criteriul de atribuire și să le aplice corect în analiza modului de îndeplinire a cerințelor în fazele de calificare/selecție și evaluare a ofertelor în raport cu cerințele/criteriile incluse în documentația de atribuire, formulând recomandări pentru adoptarea deciziei de atribuire;
- iii. participe ca membru cu drept de vot în comisiile de evaluare pentru achiziții uzuale de complexitate redusă, fiind capabil să își argumenteze opinia;
- iv. evalueze obiectiv situația proprie ca membru al comisiei de evaluare, pentru achiziții uzuale de complexitate redusă, prin raportare la prevederile legislative referitoare la conflictul de interese;
- v. identifice posibile situații de practici anticoncurențiale între ofertanți pe baza elementelor incluse în ofertele acestora;
- vi. gestioneze dosarul achiziției și documentele asociate;
- vii. documenteze procesul de evaluare derulat pentru stabilirea clasamentului și pentru informarea ofertanților cu privire la deciziile luate, astfel încât să asigure transparența procesului decizional.

Principal și Superior

Este capabil să:

- i. conducă activitatea comisiilor de evaluare pentru majoritatea tipurilor de proceduri de atribuire;
- ii. evalueze consecvent și corect ofertele depuse;
- iii. să evalueze obiectiv situația proprie ca membru al comisiei de evaluare, prin raportare la prevederile legislative referitoare la conflictul de interese;
- iv. să calculeze și să interpreteze indicatorii financiari pentru determinarea situației economice și financiare, pe baza cerințelor din documentația de atribuire și a informațiilor furnizate de operatorii economici participanți la procedură;
- v. să documenteze clar și transparent modul de acordare a punctajului obținut în urma aplicării factorilor de evaluare, astfel încât să poată fi evitate posibilele contestații în urma comunicării rezultatului procedurii de atribuire participanților la procedură;
- vi. elaboreze comunicările rezultate procesului de evaluare și să le transmită factorilor interesați interni și participanților la procedură, asigurându-se de respectarea în totalitate a prevederilor legale și de prevenirea riscului de contestație a conținutului comunicărilor.

15. Negocierea

15.1. Obiectul vizat

Negocierea

15.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe specifice achizițiilor publice → Categoria de competențe specifice procesului de achiziție publică

15.3. Descrierea competenței

Să înțeleagă și să aplice strategii și conceptele de negociere în achiziții publice.

15.4. Relevanța competenței

Negocierile au drept scop asigurarea și promovarea intereselor autorității contractante și, în cele din urmă, ale beneficiarilor finali, pentru a realiza achiziții în condiții de eficiență economică și socială, în cadrul procedurilor de atribuire pentru care această opțiune este permisă.

Scopul negocierilor este de a asigura îmbunătățirea ofertelor inițiale depuse, pentru a satisface termenii și condițiile menționate în documentele achiziției. În practică, prin procesul de negociere, se urmărește obținerea unui acord între autoritatea contractantă și candidat în interesul ambelor părți, în ciuda pozițiilor potențial contradictorii de la care se pleacă în negociere.

Negocierile trebuie să respecte principiile în achizițiile publice (transparență, nediscriminare și tratament egal), precum și standardele etice și de integritate.

15.5. Cunoștințe

Conceptele legate de strategii, tehnici, tactici și instrumente utilizate în negociere, cu respectarea principiilor de achiziții publice și a standardelor etice și de integritate pe tot parcursul derulării etapelor din procesul de achiziție și pe perioada implementării contractului.

15.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. colecteze informații și date, prin cercetare primară și secundară, care pot fi utilizate ca date de intrare pentru pregătirea strategiilor de negociere;
- ii. realizeze activități suport pentru derularea ședințelor de negociere, cum ar fi: invitațiile, agenda și minutele ședințelor de negociere;
- iii. fie prezent și să participe activ la ședințele de negociere;

- iv. conducă negocierile și să rezolve aspecte cu grad redus de complexitate în cadrul negocierilor pentru contracte uzuale, de complexitate redusă, cu luarea în considerare a cadrului stabilit de legislație și de politica organizațională;
- v. ofere sprijin în cadrul negocierilor pentru contracte de complexitate medie și ridicată.

Principal și Superior

Este capabil să:

- i. pregătească strategiile de negociere și să stabilească pozițiile de deschidere și concesiile pe care autoritatea contractantă le poate face în negociere, pe baza rezultatelor cercetării și analizei tuturor informațiilor avute la dispoziție și pe sinteza contribuțiilor factorilor interesați interni;
- ii. participe la negocieri și să rezolve aspectele complexe, în funcție de tipuri de achiziții și de contracte;
- iii. conducă majoritatea negocierilor în cadrul proceselor/proiectelor de achiziții publice de complexitate ridicată (din punct de vedere valoric, al nivelului tehnic, sub aspect procedural și/sau de risc).

16. Managementul contractului

16.1. Obiectul vizat

Contract

16.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe specifice achizițiilor publice → Categoria de competențe specifice procesului de achiziție publică

16.3. Descrierea competenței

Să cunoască și să aplice concepte specifice managementului de contract.

16.4. Relevanța competenței

Managementul contractului reprezintă procesul de gestionare a activităților atât intern, la nivelul autorității contractante, cât și în relația cu contractantul, pentru obținerea asigurării că ambele părți ale contractului își îndeplinesc obligațiile ce le revin în vederea realizării obiectivelor contractului.
--

Activitățile derulate pentru realizarea managementului contractului trebuie stabilite la nivelul planului de management al contractului, astfel încât acestea să asigure implementarea clauzelor contractuale generale și specifice și monitorizarea indicatorilor de performanță, cu respectarea tuturor cerințelor legale și a clauzelor contractuale, precum și a cerințelor din documentația de atribuire.

Managementul contractului implică înțelegerea cadrului care guvernează activitatea la nivelul contractului, gestiunea riscurilor și a relației dintre părțile contractului, a relației cu factorii interesați, precum și reguli privind modificările aduse contractelor și gestionarea financiară a acestora. Importanța managementului contractului derivă din faptul că asigură datele de intrare pentru monitorizarea și evaluarea performanței în contract pe baza dimensiunilor calitate, timp și preț, putând fi utilizat ca mecanism pentru optimizarea costului pe ciclul de viață al rezultatelor contractului și asigurarea sustenabilității acestora.

Managementul contractului implică adesea aspecte legate de logistică și de gestiune a stocurilor, cum ar fi respectarea clauzelor contractuale în ceea ce privește livrarea produselor (la timp și conform calității contractate), cât și disponibilitatea stocului, în condițiile stabilite prin documentația de atribuire. În acest caz, un aspect suplimentar este cel legat de managementul costurilor asociate stocului (costurile de inventar) și determinarea cantităților optime necesare pentru a echilibra disponibilitatea produselor raportat la costurile de stocare.

16.5. Cunoștințe

Principiile managementului contractului și instrumentele specifice asociate în raport cu gestiunea riscurilor, managementul performanței în cadrul contractului, reguli privind modificările la contract și gestionarea financiară a contractelor, pentru a asigura respectarea cerințelor legale și a clauzelor contractuale, precum și a cerințelor principale din documentația de atribuire (calitate, cantitate, disponibilitate la momentul și locul indicate, la prețul agreat etc.).

16.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. constituie și să actualizeze un registru cu documentele contractului și o bază de date pentru înregistrarea informațiilor privind performanța în cadrul contractului;
- ii. monitorizeze implementarea contractelor pe baza punctelor de reper/jaloanele (milestones) incluse în planul de management al contractului pentru care este nominalizat ca și responsabil și a indicatorilor de performanță stabiliți la nivel de contract prin colectarea de informații care pot fi incluse în rapoarte, inclusiv de la beneficiarii achiziției/utilizatorii finali ai obiectului contractului;
- iii. contribuie la elaborarea rapoartelor cu privire la implementarea contractului pe baza punctelor de reper/jaloanele (milestones) și conform cerințelor de raportare incluse în planul de management al contractului;
- iv. efectueze evaluări periodice de risc în implementarea contractelor pentru care este nominalizat ca și responsabil la nivelul autorității contractante;
- v. recomande măsuri corective în cazul constatării abaterilor de la clauzele contractului;
- vi. întocmească raportări cu privire la logistică și gestiunea stocurilor sub îndrumarea superiorului ierarhic.

Principal și Superior

Este capabil să:

- i. îndrume și să formuleze opinii avizate în materie de strategii de management al contractelor;
- ii. gestioneze un portofoliu de contracte pentru achizițiile de produse, servicii și lucrări de complexitate mai ridicată aflate în aria sa de competență;
- iii. să monitorizeze și să documenteze în cadrul rapoartelor specifice modul de implementare a contractului pe baza punctelor de reper/jaloanele (milestones) incluse în planul de management al contractului și a indicatorilor de performanță stabiliți la nivel de contract;
- iv. facă recomandări privind modificările la contract, cu respectarea prevederilor legale aplicabile;
- v. identifice soluțiile potrivite în funcție de natura problemelor apărute în managementul contractelor;
- vi. ofere recomandări și să asume decizii pentru activitatea de logistică și de gestiune a stocurilor de produse complexe și de valoare ridicată, cu scopul prioritizării livrărilor pe criterii obiective, în raport cu satisfacerea la nivel optim a necesităților autorității contractante.

17. Verificarea și acceptarea rezultatelor contractului; efectuarea plăților

17.1. Obiectul vizat

Rezultatele contractului și plăți

17.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe specifice achizițiilor publice → Categoria de competențe specifice procesului de achiziție publică

17.3. Descrierea competenței

Să înțeleagă și să aplice concepte specifice procesului de verificare și acceptare a livrabilelor/rezultatelor contractului

17.4. Relevanța competenței

Înainte de efectuarea plății unui contractant pentru rezultatele intermediare sau finale ale contractului, autoritatea contractantă trebuie să desfășoare o activitate de verificare a acestora, în vederea acceptării produselor furnizate, serviciilor prestate sau a lucrărilor executate, pe baza prevederilor contractuale, precum și pentru respectarea obligațiilor ce îi revin conform reglementărilor administrative și fiscale incidente.

Verificarea și acceptarea rezultatelor trebuie să se realizeze pe baza unei proceduri obiective care depinde de natura rezultatelor contractului, cum ar fi dar fără a se limita la: verificarea conținutului unui document, testarea unui produs software, verificarea prin intermediul unor specialiști având competențe relevante în domeniul contractului, în ceea ce privește verificarea cantitativă, calitativă, din punct de vedere al respectării termenului de execuție și a altor cerințe specifice prevăzute în contract. Acceptarea rezultatelor intermediare și finale se finalizează prin înscrisuri specifice.

17.5. Cunoștințe

Principiile generale, procedurile și instrumentele aferente mecanismelor de verificare și acceptare a rezultatelor intermediare și finale în cadrul contractului înainte de efectuarea plăților, prin care se obține asigurarea că furnizarea, prestarea sau executarea au fost făcute în conformitate cu termenii și condițiile contractului și cu respectarea obligațiilor administrative și fiscale.

17.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. colecteze și să examineze documentele de plată și documentația necesară procesului de verificare și acceptare a livrabilelor/rezultatelor contractului,

- | | |
|------|---|
| | asigurând o pistă de audit clară pentru toate plățile efectuate în cadrul contractului; |
| ii. | evalueze conformitatea documentației transmise pentru plata rezultatelor contractului cu prevederile clauzelor contractuale în cazul contractelor de complexitate redusă; |
| iii. | pregătească recomandări și să întocmească documente care atestă acceptarea/respingerea rezultatelor contractului pentru aprobarea sau respingerea plății; |
| iv. | monitorizeze activitatea de acceptare/respingere a rezultatelor contractelor de complexitate redusă aflate în limita sa de competență. |

Principal și Superior

Este capabil să:

- | | |
|------|---|
| i. | evalueze conformitatea cu prevederile contractului și să se asigure de respectarea obligațiilor administrative și fiscale aplicabile pentru acceptarea rezultatelor contractelor din aria sa de competență; |
| ii. | confirme acceptarea produselor, serviciilor sau lucrărilor complexe din aria sa de competență în urma aplicării mecanismului de verificare în conformitate cu procedurile aplicabile la nivel de autoritate contractantă; |
| iii. | emită recomandarea de bun de plată sau de refuz al plății, după caz. |

18. Evaluarea performanței procesului de achiziție publică

18.1. Obiectul vizat

Performanța procesului de achiziție publică

18.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe specifice achizițiilor publice → Categoria de competențe specifice procesului de achiziție publică

18.3. Descrierea competenței

Să înțeleagă și să aplice concepte specifice raportării și evaluării performanței procesului de achiziție.

18.4. Relevanța competenței

Raportarea și evaluarea performanței procesului de achiziție constau în analiza și evaluarea rezultatelor și a modului de derulare a procesului de achiziție, inclusiv a performanței contractantului, pe baza valorii indicatorilor de performanță calitativi și cantitativi sau prin raportare la stadiul planificat a fi obținut la terminarea contractului, așa cum a fost acesta descris în datele de intrare utilizate pentru analiză și evaluare, cum ar fi, dar fără a se limita la strategia de contractare, referatul de necesitate și contract, după cum este aplicabil.

Scopul analizei și evaluării constă în:

- i. aprecierea măsurii în care s-au atins obiectivele și rezultatele stabilite în legătură cu procesul de achiziție și obiectul contractului;
- ii. identificarea argumentelor pentru decizia în legătură cu exercitarea eventualelor opțiuni de atribuire a unui nou contract (de lucrări sau servicii) aceluiasi contractant, în condițiile prevăzute de legislația în achiziții publice;
- iii. documentarea beneficiilor obținute și a constatărilor în legătură cu punctele forte și punctele slabe și a lecțiilor învățate din derularea procesului de achiziție, astfel încât acestea să poată fi utilizate în viitoarele procese de achiziție.

Modul de colectare a informațiilor relevante și de întocmire a rapoartelor specifice în legătură cu beneficiile obținute de autoritatea contractantă se face în conformitate cu metodologia stabilită în etapa de planificare a procesului de achiziție, așa cum a fost aceasta documentată la nivelul autorității contractante și cu obligațiile privind raportarea stabilite la nivel național în domeniul achizițiilor publice.

18.5. Cunoștințe

Principii generale, instrumente și tehnici pentru analiza și evaluarea performanței în implementarea procesului de achiziție, a performanței contractantului și documentarea lecțiilor învățate pe parcursul derulării procesului de achiziție.

18.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. contribuie la evaluarea performanței procesului de achiziție și implementării contractelor de complexitate redusă, aflate în aria sa de competență, inclusiv prin colectarea de informații necesare pentru a asigura baza necesară întocmirii de rapoarte și extragerii lecțiilor învățate din evaluările realizate;
- ii. analizeze informațiile rezultate din evaluarea performanței procesului de achiziție și să formuleze constatări/recomandări clare;
- iii. pregătească documentele de raportare pentru procesele de achiziție de complexitate redusă.

Principal și Superior

Este capabil să:

- i. analizeze situații complexe pentru a identifica cauzele neîndeplinirii obiectivelor/beneficiilor anticipate de autoritatea contractantă în etapa de planificare a procesului de achiziție și să propună recomandări pentru măsurile de remediere;
- ii. îndeplinească indicatorii de performanță stabiliți în legătură cu procesul de achiziție, atât la nivel individual, cât și în echipă și să documenteze îndeplinirea acestor indicatori pentru contractele de complexitate ridicată, aflate în aria sa de competență;
- iii. asigure transparența în ceea ce privește rezultatele procesului de achiziție și a modului de derulare a acestuia, precum și a îndeplinirii cerințelor din caietul de sarcini/documentul descriptiv pe perioada implementării contractului, în conformitate cu metodologia stabilită la nivel de autoritate contractantă pentru astfel de raportări în etapa de planificare a procesului de achiziție și cu obligațiile privind raportarea stabilite la nivel național în domeniul achizițiilor publice;
- iv. implementeze recomandările de remediere din rapoartele de audit și/sau de verificare ex-post;
- v. implice contractanții în discuții care abordează metode de îmbunătățire a performanței pe baza lecțiilor învățate din analiza și evaluarea performanței acestora în cadrul contractelor.

19. Soluționarea și medierea disputelor în atribuirea și implementarea contractului

19.1. Obiectul vizat

Dispute în atribuirea și implementarea contractului

19.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe specifice achizițiilor publice → Categoria de competențe specifice procesului de achiziție publică

19.3. Descrierea competenței

Să înțeleagă și să aplice concepte specifice pentru soluționarea și medierea disputelor.

19.4. Relevanța competenței

Soluționarea sau medierea disputelor este procesul relevant pentru:

- i. gestionarea contestațiilor sau a plângerilor în instanță depuse împotriva autorității contractante, conform sistemului național de remedii și căi de atac
- și
- ii. prevenirea și soluționarea punctelor de divergență, a dezacordurilor și a conflictelor dintre părți, în toate etapele procesului de achiziție, în special pe perioada derulării contractului, pentru a ajunge la un acord în interesul comun al ambelor părți.

Legislația privind remediile și căile de atac în materie de atribuire a contractelor de achiziție publică și principiile de drept civil, modul de funcționare a sistemului național de remedii și căi de atac și mecanismele alternative de soluționare a disputelor la diferite niveluri, reprezintă cunoștințe necesare în acest proces.

19.5. Cunoștințe

Principii juridice și de drept civil, procese, tehnici și instrumente de soluționare alternativă a disputelor în contextul legislației aplicabile, precum și gestionarea contestațiilor în contextul sistemului național de remedii și căi de atac.

19.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. identifice potențialele conflicte, propunând măsuri pentru a preveni potențialele dispute;

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">ii. colecteze informații care să sprijine gestionarea disputelor, să analizeze obiectiv situațiile în cauză și să prezinte concluzii și recomandări clare pentru soluționarea acestora;iii. implementeze măsurile și/sau procedurile stabilite pentru soluționarea disputelor în situația contractelor de achiziție de complexitate redusă. |
|--|

Principal și Superior

Este capabil să:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">i. gestioneze problemele contractuale cum ar fi neîndeplinirea unor obligații/clauze contractuale, revendicări compensatorii etc.;ii. conducă gestionarea conflictelor în situația contractelor de achiziție de complexitate ridicată, aflate în aria sa de competență;iii. să contribuie la pregătirea punctelor de vedere la contestațiile formulate de către reclamânți, cu precădere în cazul contractelor care comportă riscuri ridicate asociate implementării defectuoase sau ale celor cu implicații strategice la nivelul autorității contractante. |
|--|

II. Aria de competențe profesionale orizontale

A. Categoria de competențe pentru îmbunătățirea performanței personale

20. Adaptabilitate și managementul schimbării

20.1. Obiectul vizat

Adaptabilitate și schimbare

20.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe profesionale orizontale → Categoria de competențe pentru îmbunătățirea performanței personale

20.3. Descrierea competenței

Să se adapteze schimbărilor intervenite atât în mediul intern, în ceea ce privește activitatea proprie și a autorității contractante, cât și în mediul extern și să le gestioneze utilizând ca abordare managementul schimbării.

20.4. Relevanța competenței

Profesioniștii în domeniul achizițiilor publice trebuie să se adapteze sarcinilor noi și mediului dinamic în care își desfășoară activitatea, aflate într-un continuu proces de schimbare.

Schimbările care au loc la nivelul autorității contractante pot fi generate de factori diverși atât din:

- i. mediul intern, cum ar fi dar fără a se limita la: înființarea unor noi departamente, personal nou la nivelul compartimentului de achiziții sau la nivelul altor compartimente, crearea unor echipe noi, implementarea unor soluții digitale, schimbări în ceea ce privește procesul/fluxul de comunicare, nivelurile de autoritate sau de raportare, modificări în organigrama instituției sau la nivelul conducerii etc.; cât și din
- ii. mediul extern, cum ar fi dar fără a se limita la: schimbări la nivelul piețelor relevante pentru produsele/serviciile/lucrările achiziționate, respectiv noi operatori economici, soluții noi/innovatoare, modificarea raportului de forțe de pe piețele relevante; schimbări la nivelul politicilor publice relevante, legislative, inclusiv în domeniul protecției mediului, al muncii și protecției sociale, producerea unor evenimente naturale, evoluții tehnologice, inclusiv nevoia de digitalizare și de utilizare a inteligenței artificiale etc.).

În acest context, personalul care desfășoară activități de achiziții publice trebuie să-și dezvolte abilitatea de adaptare și de gestionare a schimbărilor, înțelegând ce anume declanșează procesul de schimbare, care este natura acesteia, contextul în care a intervenit și impactul potențial.

Schimbările trebuie să fie abordate organizat, progresiv, într-un ritm dinamic, utilizând un mod de gândire deschis și luând în considerare toate aspectele relevante. Receptivitatea față de perspective și idei noi, metode de lucru îmbunătățite și adoptarea schimbărilor reprezintă o cerință esențială pentru identificarea de soluții inovatoare la provocările specifice activității de achiziții.

20.5. Cunoștințe

Concepte specifice managementului schimbării, abordări pentru recunoașterea, acceptarea și valorificarea schimbărilor, înțelegerea deplină a implicațiilor acestora, posibile acțiuni ce trebuie realizate și modul efectiv de integrare în procesul de schimbare.

20.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. dea dovadă de flexibilitate și receptivitate la schimbări în general, privindu-le ca pe o oportunitate, nu ca pe o amenințare;
- ii. accepte priorități, instrumente și procese noi și să le aplice pentru a adăuga valoare activității curente;
- iii. sugereze modalități de integrare a schimbărilor în procesele existente în scopul eficientizării activității;
- iv. exploreze oportunități de învățare pentru dezvoltarea continuă;
- v. asigure corelarea priorităților de dezvoltare profesională cu evoluția/dinamica nevoilor autorității contractante.

Principal

Este capabil să:

- i. conștientizeze și să înțeleagă rațiunile care au determinat schimbarea, întreprinzând acțiuni care conduc la îndeplinirea cerințelor;
- ii. adopte o atitudine proactivă față de schimbare, inclusiv prin utilizarea de întrebări adecvate, sugerând schimbări și îmbunătățiri atunci când solicită îndrumare;
- iii. îndrume personalul din compartimentul de achiziții și/sau să participe activ în cadrul echipelor formate la nivelul autorității contractante pentru punerea în aplicare a ajustărilor generate de schimbare la nivelul activității curente;
- iv. monitorizeze și să evalueze impactul schimbării asupra factorilor interesați cu care interacționează;
- v. încurajeze și să contribuie la crearea condițiilor pentru adaptarea și facilitarea procesului de învățare asociat schimbării la nivel de grup și individual;

- | | |
|-------|---|
| vi. | distribuie informațiile relevante la nivelul echipei pentru dezvoltarea cunoștințelor și abilităților membrilor acesteia; |
| vii. | contribuie la implementarea de tehnici și abordări noi în domeniul achizițiilor pentru eficientizarea activității desfășurate la nivelul compartimentului de achiziții; |
| viii. | înțelege abordările inovatoare de îmbunătățire a metodelor de lucru (digitalizare, abordare de tip „agile” în activitatea de achiziții). |

Superior

Este capabil să:

- | | |
|------|---|
| i. | promoveze schimbarea și inovarea, încurajând implicarea membrilor echipei și a colegilor în procesul de schimbare; |
| ii. | propună adaptarea activității echipei din care face parte pentru a crește eficacitatea și viteza de răspuns, astfel încât să facă față schimbării și să fie valorificate oportunitățile oferite de schimbarea în cauză; |
| iii. | identifice și să adopte metode de instruire adecvate pentru satisfacerea nevoilor de formare ale echipei din care face parte (ținând cont de schimbările în curs și de cele anticipate); |
| iv. | promoveze un cadru favorabil învățării continue, dezvoltării, inovării, schimbului de experiență și profesionalizării; |
| v. | împărtășească lecții învățate și experiența proprie contribuind la dezvoltarea cunoștințelor și abilităților membrilor echipei; |
| vi. | promoveze crearea și menținerea unui mediu de lucru dinamic, mobilizând membrii echipei pentru tranziția facilă către un nou model de lucru în activitatea de achiziții; |
| vii. | identifice și să propună soluții inovatoare și eficiente de îmbunătățire a metodelor de lucru (digitalizare, abordare de tip „agile” în activitatea de achiziții). |

21. Capacitatea de analiză și sinteză; gândirea critică

21.1. Obiectul vizat

Analiza și sinteza; gândirea critică

21.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe profesionale orizontale → Categoria de competențe pentru îmbunătățirea performanței personale

21.3. Descrierea competenței

Să utilizeze capacitatea de analiză și sinteză și gândirea critică în activitatea de achiziții.

21.4. Relevanța competenței

Capacitatea de analiză și sinteză a profesioniștilor în domeniul achizițiilor publice se referă la:

- i. abilitatea de a procesa și structura diferite informații și cunoștințe astfel încât acestea să fie aduse într-o formă ușor de interpretat, ordonând și ierarhizând elementele comune cu situația de analizat, identificând elementele noi și selectând aspectele esențiale din situația de analizat pentru a formula concluzii și soluții pe baza acestei analize;
- ii. atenția la detalii sau informații care ar putea fi omise, considerate irelevante sau care au implicații semnificative;
- iii. utilizarea de instrumente adecvate (cum ar fi: liste de verificare, programe, calendare etc.) pentru a se asigura că nu există omisiuni sau incoerențe;
- iv. verificarea acurateței informațiilor și a rezultatelor activităților astfel încât să se asigure că sarcinile proprii sau ale echipei sunt întotdeauna îndeplinite în mod coerent și consecvent;
- v. pregătirea cu acuratețe a datelor de intrare relevante pentru întâlniri, prezentări sau analize.

Profesioniștii în domeniul achizițiilor publice au nevoie de gândire critică pentru a realiza conexiunea logică a informațiilor, a analiza cu obiectivitate și a dezbate informații, precum și pentru a testa raționamente în scopul validării argumentelor utilizate în situația specifică de analizat. Gândirea critică reprezintă un proces de reflecție temeinică, realizat în mod independent, pentru a înțelege în profunzime și în totalitate un raționament (al altei/altor persoane sau al propriei persoane) în vederea formulării propriei opinii asupra unei situații de analizat în contextul specific. Gândirea critică este utilizată în activitatea de achiziții pentru a:

- i. anticipa potențiale oportunități și riscuri și pentru a pregăti măsuri de gestionare/valorificare, după caz;
- ii. preîntâmpina eventualele probleme și a elimina în mod eficient și creativ posibile abordări subiective (interferențe, prejudecăți, influențe, părtiniri, favorizări);

- iii. explora posibilități, soluții variate cu scopul de a construi propria opinie în legătura cu validitatea unei soluții propuse în context;
- iv. testa coerența informațiilor și a remedia neconcordanțe la nivelul raționamentului propriu și/sau al altora (validarea argumentelor/raționamentului).

21.5. Cunoștințe

Concepte specifice proceselor cognitive de analiză, sinteză și gândire critică, precum și modul în care acestea se aplică în activitatea de achiziții.

21.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. aplice consecvent și sistematic atât abordări calitative, cât și cantitative în colectarea și analizarea informațiilor;
- ii. identifice potențiale oportunități, să le testeze în mod obiectiv și să sugereze soluții alternative atunci când rezolvă anumite probleme de complexitate redusă;
- iii. realizeze o sarcină complexă, utilizând capacitatea de analiză pentru segmentarea acesteia în componente mai ușor de gestionat, păstrând imaginea de ansamblu asupra tuturor elementelor componente și a interconexiunilor dintre acestea.

Principal

Este capabil să:

- i. interpreteze tendințele și să identifice anumite tipare logice existente în volumul de informații și cunoștințe pe care le procesează, pentru a formula concluzii și soluții argumentate pe baza analizei realizate;
- ii. examineze documente utilizând gândirea critică, asigurându-se că eventualele implicații și potențialele riscuri sunt luate în considerare și abordate;
- iii. își ajusteze modul de lucru în funcție de cerințe și să utilizeze abordări specifice situațiilor de analizat;
- iv. analizeze potențialele riscuri, să formuleze recomandări și să propună factorilor interesați abordări adecvate de gestionare a acestora;
- v. propună abordări/metode de lucru testate și validate, care s-au dovedit a fi adecvate/eficiente/funcționale și care au generat valoare în situații similare;
- vi. utilizeze gândirea critică pentru a explora posibilități multiple și perspective diferite în argumentarea soluției propuse;
- vii. abordeze problemele în mod creativ pentru identificarea aspectelor vulnerabile și a celor care pot fi îmbunătățite în vederea dezvoltării de soluții pentru rezolvarea problemelor;
- viii. identifice potențialele sinergii între activități în vederea optimizării modului de realizare a acestora și facilitării obținerii rezultatelor așteptate.

Superior

Este capabil să:

- i. identifice natura și obiectul problematicilor de analizat;
- ii. dezvolte proceduri de lucru, modele și instrumente adecvate pentru tipurile de analiză necesare, cu luarea în considerare a tuturor aspectelor relevante, în scopul evitării omisiunilor și/sau incoerențelor, precum și pentru asigurarea calității/validității analizelor;
- iii. aibă o imagine de ansamblu asupra necesităților/priorităților actuale și anticipate pentru stabilirea metodelor și strategiilor de utilizat în evaluarea informațiilor;
- iv. antreneze și să ghideze membrii echipei în explorarea diverselor perspective asupra opțiunilor existente în vederea identificării soluției optime;
- v. stabilească strategia optimă pentru gestionarea riscurilor;
- vi. stabilească și să aplice metode și strategii care stimulează gândirea creativă la nivelul echipei;
- vii. evalueze coerența raționamentului membrilor echipei în alegerea unei anumite soluții, remediind eventualele neconcordanțe și erori;
- viii. evalueze critic toate datele de intrare pentru a obține o imagine de ansamblu și a contribui la luarea deciziei în mod informat.

22. Comunicarea

22.1. Obiectul vizat

Comunicarea

22.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe profesionale orizontale → Categoria de competențe pentru îmbunătățirea performanței personale

22.3. Descrierea competenței

Să utilizeze eficient și competent toate formele de comunicare profesională (scrisă și verbală), atât la nivel intern, cât și cu mediul extern, conform strategiilor de comunicare stabilite.

22.4. Relevanța competenței

Comunicarea reprezintă utilizarea în mod eficient, articulat și competent a tuturor formelor (scrise, verbale, non-verbale), metodelor (spre exemplu: e-mail, telefon, față în față), canalelor (spre exemplu: discuții formale, întâlniri, vizite de lucru, publicații, notificări, consultări, sesizări, reclamații, clarificări, pagini web) și instrumentelor de comunicare (spre exemplu: SEAP, TED, aplicații colaborative) adaptate grupului-țintă pentru a transmite informații adecvate și exacte, în concordanță cu principiile achizițiilor publice (cum ar fi tratamentul egal, transparența și confidențialitatea).

Comunicarea trebuie să asigure că toți factorii interesați au o înțelegere adecvată în ceea ce privește mesajul comunicat (spre exemplu: obiectivele strategiei de achiziții, procesele de achiziții și procedurile de atribuire derulate, indicatorii de performanță etc.).

Această competență implică ascultarea activă și dezvoltarea capacității de a înțelege și limbajul non-verbal. De asemenea, implică utilizarea limbajului non-verbal în mod adecvat pentru consolidarea mesajului transmis grupului-țintă.

Profesioniștii în domeniul achizițiilor publice trebuie să comunice clar, creativ și convingător, contribuind la îndeplinirea obiectivelor autorității contractante.

Factorii interesați sunt atât cei din cadrul autorității contractante, cum ar fi membrii echipei, beneficiarii achiziției, alți factorii interesați interni, cât și din exteriorul acesteia, spre exemplu operatori economici, contractanți, alte autorități contractante sau alți factori interesați.

Rolul profesionistului în domeniul achizițiilor publice este acela de a înțelege care informații sunt obligatorii (de regularitate), care satisfac nevoia și interesul părții căreia îi sunt adresate, adaptând mesajul și alegând canalul de comunicare cel mai adecvat, pentru a se asigura că informația transmisă a fost recepționată, înțeleasă și percepută corespunzător.

În activitatea curentă, în relația cu mediul intern și extern profesioniștii în domeniul achizițiilor publice trebuie să utilizeze sisteme de comunicare și mesaje cât mai simple și eficiente, dar care să surprindă esențialul, cu privire la aspectele complexe ce trebuie comunicate factorilor interesați, astfel încât acestea să devină cât mai concise și ușor de înțeles.

Comunicarea facilitează înțelegerea și contribuie la implicarea grupului-țintă, asigurând un nivel de credibilitate sporit atât profesionistului în domeniul achizițiilor publice, cât și autorității contractante, confirmând contribuția achizițiilor la eficacitatea strategiei autorității contractante.

O comunicare eficace reduce efortul administrativ pentru toți operatorii economici interesați și cei care participă efectiv la procedurile de atribuire organizate de autoritatea contractantă.

Un nivel înalt de competență în comunicare presupune capacitatea de a asimila informațiile și preocupările transmise de ceilalți.

În cadrul întâlnirilor profesionistul în domeniul achizițiilor publice trebuie să adopte un comportament asertiv, determinat, pozitiv, constructiv și profesionist, fiind capabil să modereze discuțiile, prezentând aspectele esențiale, fără a devia de la subiectele abordate și utilizând abilitățile de negociere pentru a conduce discuția în direcția dorită.

În ceea ce privește conținutul mesajului, acesta trebuie să fie clar, succint, organizat și să surprindă esențialul. Procesul de elaborare a mesajului implică verificarea coerenței raționamentului ce a stat la baza conceperii mesajului și utilizarea lecțiilor învățate din activități și comunicări anterioare similare.

Comunicarea include și activitatea de a obține răspunsurile și perspectiva interlocutorului, în cazul în care acestea nu sunt oferite imediat (planificarea termenelor de răspuns, adresarea din nou a întrebărilor sau solicitărilor etc.).

22.5. Cunoștințe

Procese de comunicare internă și externă, metode și instrumente de comunicare, tehnici, reguli și principii de achiziții publice aplicabile.

Cunoașterea și înțelegerea:

- i. metodelor de scriere eficientă de mesaje (adrese, e-mail-uri, minute și rapoarte);
- ii. conținutului și formatului stabilite potrivit reglementărilor aplicabile comunicărilor în procesul de achiziții publice, cum ar fi: cereri de ofertă sau invitații de participare la procedură, solicitări de clarificări și răspunsuri la acestea, comunicări cu privire la rezultatul procedurii de atribuire;
- iii. principiilor de comunicare pentru construirea relațiilor cu factorii interesați interni și externi.

22.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. asculte activ, să transmită informațiile într-o manieră clară, logică și concisă, atât în scris cât și verbal;
- ii. folosească forme, metode, canale și instrumente de comunicare adaptate grupului-țintă, asigurând diseminarea eficientă a informațiilor;
- iii. sprijine activ, sub îndrumare, echipa din care face parte în crearea unui conținut adecvat în corespondențe, contribuind la crearea unor materiale de comunicare clare și solide, cum ar fi dar fără a se limita la: scrisori, comunicări, e-mail-uri, note interne și rapoarte;
- iv. centralizeze documentele în format electronic și să mențină dosare electronice care includ toate comunicările din aria sa de responsabilitate;
- v. comunice periodic cu superiorul ierarhic în ceea ce privește progresul și problemele apărute în comunicare pentru a putea evita din timp eventualele blocaje.

Principal

Este capabil să:

- i. folosească ascultarea activă pentru a extrage informațiile esențiale, intervenind atunci când este necesar, punându-și în valoare abilitățile de comunicare, manifestând o atitudine profesionistă și deschisă în cadrul ședințelor și discuțiilor;
- ii. elaboreze materiale de comunicare în concordanță cu scopul și obiectivele definite în strategia de comunicare, conștientizând importanța coerenței mesajului transmis și a eficacității în comunicare;
- iii. sintetizeze adecvat informațiile, să le prezinte într-un mod eficient și util pentru a fi ușor de înțeles și de aplicat de utilizatori;
- iv. ofere răspunsuri relevante și la timp atunci când i se solicită.

Superior

Este capabil să:

- i. comunice în mod persuasiv folosind raționamente bine construite, care să convingă grupul-țintă să adere la ideile comunicate;
- ii. își adapteze stilul de comunicare în funcție de reacția și opiniile grupului-țintă, în vederea transmiterii unui mesaj adecvat, bine structurat și eficient;
- iii. realizeze când trebuie să asculte și când trebuie să intervină în discuție, folosind întrebări pentru a-și clarifica înțelegerea, sau pentru a facilita discuțiile și contribuțiile participanților;
- iv. alinieze în permanență mesajele transmise cu valorile și obiectivele stabilite prin strategia de comunicare;
- v. implementeze strategia de comunicare pentru procesele de achiziții, definind rezultatele așteptate, modul de îndeplinire a acestora și modul de interacțiune pentru a asigura o comunicare eficientă;
- vi. înțeleagă impactul mesajelor transmise, revizuind conținutul materialelor de comunicare realizate de alții;

- vii. sprijine schimbul de informații și contactul permanent cu factorii interesați a căror activitate este influențată de acțiunile sale sau cu cei care îi pot influența activitatea proprie;
- viii. să contribuie la dezvoltarea înțelegerii mutuale asupra problematicii în discuție sau analizeze prin clarificarea unor aspecte esențiale.

23. Etică, integritate și conformitate

23.1. Obiectul vizat

Etica, integritatea și conformitatea

23.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe profesionale orizontale → Categoria de competențe pentru îmbunătățirea performanței personale

23.3. Descrierea competenței

Să înțeleagă și să aplice în activitatea de achiziții regulile și principiile de etică și integritate stabilite la nivel de autoritate contractantă, precum și prin intermediul reglementărilor aplicabile, inclusiv interpretările din jurisprudența națională și a Curții de Justiție a Uniunii Europene privind principiile ce guvernează achizițiile publice.

23.4. Relevanța competenței

Etica reprezintă un set de reguli, principii, valori sau moduri de gândire care ghidează activitatea profesioniștilor în domeniul achizițiilor publice impunând acestora o conduită morală și onorabilă în derularea activităților profesionale sau în legătură cu acestea. Integritatea reprezintă angajamentul față de principiile etice și morale, o atitudine ce denotă onestitate, transparență, adoptarea de decizii nepărtinitoare prin utilizarea în mod constant a unor procese corecte și obiective, utilizând poziția/puterea deținută doar în scopul și în maniera pentru care a fost destinată.

Etica și integritatea constituie principiile directoare pentru conduita profesioniștilor în domeniul achizițiilor publice în toate ariile de comportament, la nivel profesional și în legătură cu exercitarea profesiei.

Factorii interesați din domeniul achizițiilor publice trebuie respecte:

- i. regulile și principiile de etică și integritate stabilite la nivel de autoritate contractantă (spre exemplu prin intermediul codului de conduită sau procedurilor interne);
- ii. reglementările naționale și europene aplicabile care stabilesc regulile de conduită etică și integritate;
- iii. principiile ce guvernează achizițiile publice: tratamentul egal, nediscriminarea, transparența, etc.

Toți factorii interesați în domeniul achizițiilor publice trebuie să asigure respectarea principiilor etice și conformitatea cu normele în vigoare în activitatea concretă, utilizând instrumentele disponibile pentru:

- i. identificarea și semnalarea practicilor anticoncurențiale ale potențialilor contractanți (precum înțelegerile anticoncurențiale – înțelegerea secretă între două părți în detrimentul unei a treia și/sau politica de cartel);
- ii. evitarea conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție și semnalarea neregulilor.

Conduita etică a profesionistului în domeniul achizițiilor publice afectează reputația și performanța atât la nivel individual, al profesionistului în cauză, cât și la nivelul autorității contractante.

Respectarea principiilor de etică presupune un comportament caracterizat prin acțiuni cum ar fi:

- i. prezentarea și susținerea adevărului în toate interacțiunile;
- ii. admiterea greșelilor și asumarea responsabilității pentru propriile greșeli;
- iii. semnalizarea situațiilor în care profesionistul se află în incapacitatea de a rezolva anumite probleme;
- iv. a nu promite ceea ce nu este sigur că poate fi îndeplinit;
- v. a nu face declarații false pentru câștigul personal;
- vi. a acționa în conformitate cu standarde morale și etice în orice situație;
- vii. menținerea și respectarea confidențialității;
- viii. declararea intențiilor proprii în mod clar în relația cu ceilalți și păstrarea angajamentelor luate;
- ix. a inspira încredere tratând pe toată lumea constant în mod corect;
- x. împărtășirea de informații din surse de încredere, nerăspândirea de zvonuri sau informații false;
- xi. semnalizarea oricăror neconformități cu standardele morale și etice.

Standardele de etică și conduită sunt esențiale întrucât factorii interesați se așteaptă ca profesioniștii în domeniul achizițiilor publice să dea dovadă în practică de loialitate și respectare a standardelor, regulilor și regulamentelor, integritate, imparțialitate și corectitudine, confidențialitate și transparență.

23.5. Cunoștințe

Reglementări, interpretări ale principiilor în achiziții publice din jurisprudența națională și a Curții de Justiție a Uniunii Europene și principiile aplicabile conduitei profesioniștilor în domeniul achiziției publice, inclusiv instrumente, coduri de conduită, proceduri și orientări interne care contribuie la asigurarea conformității cu etica profesională în activitatea de achiziții.

Impactul general al eticii profesionale și conduitei responsabile asupra desfășurării activității de achiziții publice.

Impactul principiilor de etică profesională asupra:

- i. reputației și activității autorității contractante;
- ii. situației financiare;
- iii. lanțului de aprovizionare extins;
- iv. percepției publice în legătură cu profesioniștii în domeniul achizițiilor publice;
- v. obligației respectării legislației aplicabile.

Politici și proceduri pentru asigurarea eticii și integrității în activitatea de achiziții, cu referire la:

- i. aspecte concurențiale;
- ii. nivelurile de autoritate;
- iii. alocarea responsabilităților pentru etapele procesului de achiziție;

- iv. separarea atribuțiilor;
- v. protecția avertizorilor în interes public;
- vi. utilizarea sancțiunilor.

23.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. cunoască și să respecte standardele etice / codul de conduită pentru nivelul său de responsabilitate și valorile etice ale autorității contractante;
- ii. își ghideze activitatea concentrându-se pe aspectele de conformitate, inclusiv dar fără a se limita la pregătirea livrabililor/rezultatelor activităților din procesele de achiziție aflate în aria sa de responsabilitate;
- iii. identifice corect și să raporteze orice conflict de interese potențial sau actual, înțelegând cum să raporteze orice abatere.

Principal

Este capabil să:

- i. înțeleagă rațiunea existenței reglementărilor și normelor de conduită în vederea conformării cu acestea;
- ii. înțeleagă rațiunea existenței principiilor achizițiilor publice, în vederea aplicării acestora;
- iii. înțeleagă impactul și consecințele nerespectării standardelor de conduită și valorilor etice ale autorității contractante, acționând cu integritate în conduita sa profesională zilnică și promovând conformitatea cu acestea;
- iv. deruleze în comun cu alți factori interesați de la nivelul autorității contractante inițiative de conștientizare a reglementărilor și normelor de conduită etică;
- v. își asume răspunderea inițiativelor și acțiunilor în cadrul echipelor din care face parte.

Superior

Este capabil să:

- i. își asume responsabilitatea atât în nume personal, cât și al echipei, după caz, pentru aplicarea standardelor / codurilor de conduită și de etică;
- ii. promoveze respectarea standardelor / codului de conduită și de etică ale autorității contractante;
- iii. elaboreze și să actualizeze rapoarte și documente de orientare interne cu privire la standardele / codul de conduită și de etică al/ale autorității contractante, documentând modul de respectare a acestora;
- iv. recomande soluții pentru evitarea situațiilor care pot genera neconformitatea cu standardele de conduită și de etică ale autorității contractante;
- v. ofere expertiză la nivelul autorității contractante privind respectarea reglementărilor specifice de etică și integritate în domeniul achizițiilor publice;
- vi. verifice și să monitorizeze conformitatea proceselor de achiziții publice cu politicile publice specifice, cum ar fi dar fără a se limita la: prevenirea practicilor

- | |
|--|
| <p>anticoncurențiale, evitarea conflictelor de interese, prevenirea și raportarea fraudelor, actelor de corupție, semnalarea neregulilor, etc.;</p> <p>vii. își asume răspunderea pentru rezultatele activității de achiziții publice, consultând personalul sau experți din domeniile relevante pentru validarea anumitor aspecte, atunci când există îndoieli cu privire la acestea.</p> |
|--|

B. Categoria de competențe pentru îmbunătățirea performanței în ceea ce privește lucrul în echipă și colaborarea cu factorii interesați

24. Colaborarea

24.1. Obiectul vizat

Colaborarea

24.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe profesionale orizontale → Categoria de competențe pentru îmbunătățirea performanței în ceea ce privește lucrul în echipă și colaborarea cu factorii interesați

24.3. Descrierea competenței

Să înțeleagă și să aplice conceptele necesare colaborării pentru identificarea necesităților și obținerea accesului la resurse și la expertiză, precum și pentru schimbul de experiență cu factorii interesați interni (echipe, inclusiv echipe multidisciplinare, compartimentul beneficiar al achiziției, factori cu rol de decizie, etc.), factori interesați externi (alți profesioniști în domeniul achizițiilor publice, alte autorități contractante, guvernul și structurile organizatorice subordonate acestuia, instituții finanțatoare, asociații profesionale, etc.) și factori interesați conecși (contractanți actuali și potențiali, utilizatorii finali ai produselor/serviciilor/lucrărilor achiziționate).

24.4. Relevanța competenței

Reușita activității profesioniștilor din domeniul achizițiilor publice depinde în mare măsură de colaborarea cu toți factorii interesați.

Impactul pozitiv al colaborării este obținut în urma sinergiilor generate atunci când sunt implicați toți factorii interesați relevanți, fiind valorificate perspective diferite și aliniate interese diferite. În cazul colaborării de succes rezultatele colaborării depășesc suma contribuțiilor individuale.

Colaborarea se referă la schimbul de informații, idei și contribuții, la conlucrarea în mod ad-hoc sau organizat, pentru realizarea unei sarcini sau a unui obiectiv de serviciu. Colaborarea implică plasarea/nevoilor și priorităților echipei deasupra priorităților individuale în exercitarea sarcinilor de serviciu.

Beneficiile colaborării se manifestă în egală măsură la nivelul autorităților contractante mici, în care activitatea de achiziții publice se desfășoară cu resursele interne ale autorității contractante, cât și la nivelul autorităților contractante mari și unităților de achiziții centralizate, în cazul cărora este nevoie de o direcție strategică în ceea ce privește formarea de echipe multidisciplinare pentru realizarea de achiziții specifice.

Colaborarea implică de asemenea interacțiunea cu factorii interesați externi și conecși.

24.5. Cunoștințe

Metode de colaborare și de partajare a informațiilor în cadrul echipelor, gestionarea relațiilor profesionale în activitatea de achiziții.

Metode de colaborare și de lucru în parteneriat cu factori interesați externi pentru realizarea unor obiective comune.

24.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. colaboreze activ la atingerea obiectivelor compartimentului și/sau ale echipei, înțelegând și asumându-și responsabilitatea pentru atribuțiile specifice propriului rol;
- ii. lucreze și să interacționeze într-un mod eficient cu diferite grupuri de lucru sau factori interesați, înțelegându-le punctele de vedere și preferințele, validându-și percepția și încercând să identifice soluții care să includă și perspectivele celorlalți;
- iii. mențină relații profesionale oneste și corecte cu membri ai echipei, manifestând respect față de aceștia;
- iv. solicite ajutor atunci când întâmpină dificultăți pentru a-și finaliza sarcinile;
- v. manifeste disponibilitate și deschidere în a-și asuma diferite roluri în cadrul echipelor;
- vi. își utilizeze abilitățile pentru a adăuga valoare activităților realizate, împărtășind informații și resurse cu echipa.

Principal

Este capabil să:

- i. manifeste interes pentru construirea și dezvoltarea de relații cu factorii interesați, conștientizând importanța colaborării bazate pe încredere și responsabilitate;
- ii. își adapteze modul de lucru pentru a se integra în dinamica echipei, punând nevoile/prioritățile echipei deasupra celor individuale;
- iii. identifice oportunități de a obține resurse și sprijin, împărtășind cunoștințe, informații și bune practici, în scopul creșterii performanței echipei;
- iv. stabilească și să dezvolte relații de colaborare cu factori interesați externi și conecși din diferite medii profesionale, în limita politicilor existente la nivel de autoritate contractantă și cu respectarea principiilor achizițiilor publice;

- v. creeze relații de cooperare cu factorii interesați în cadrul echipelor multidisciplinare/interdisciplinare, participând la schimbul de cunoștințe și bune practici;
- vi. răspundă pozitiv la critici constructive, ascultând activ pe ceilalți, oferind și obținând feedback și adresând întrebările adecvate pentru validarea înțelegerii feedback-ului sau pentru detalierea acestuia;
- vii. încurajeze un mediu de lucru care promovează egalitatea de tratament, diversitatea și incluziunea în cadrul echipei.

Superior

Este capabil să:

- i. conștientizeze importanța și beneficiile lucrului în echipă, inclusiv în echipe multidisciplinare/interdisciplinare, alocând timp pentru a crea un mediu colaborativ caracterizat de spirit de echipă;
- ii. caute activ și să valorifice expertiza și competențele diverșilor factori interesați implicați în scopul atingerii obiectivelor autorității contractante, prin maximizarea utilizării resurselor la nivel de echipă;
- iii. manifeste pragmatism în distribuirea resurselor alocate conform priorităților stabilite la nivel de proiect/proces de achiziții, în scopul îndeplinirii obiectivelor autorității contractante;
- iv. să participe activ la nivelul echipei, intervenind atunci când se impune, pentru a integra în modul de colaborare deciziile conducerii sau a celor luate la nivel de echipă;
- v. abordeze conflictele în cadrul echipei într-o manieră promptă, calmă și conciliantă, manifestând preocupare pentru perspectivele celorlalți;
- vi. demonstreze aplicarea principiilor achizițiilor publice în procesul decizional la nivel de echipă, pe tot parcursul procesului de achiziții;
- vii. motiveze membrii echipei prin exemplul propriei conduite profesionale, să-și stabilească obiective și să le aducă la îndeplinire;
- viii. atragă, să păstreze și să dezvolte la nivelul echipei și grupurilor de lucru expertiza și cunoașterea relevantă din surse diversificate și complementare.

25. Managementul relațiilor cu factorii interesați

25.1. Obiectul vizat

Relațiile cu factorii interesați

25.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe profesionale orizontale → Categoria de competențe pentru îmbunătățirea performanței în ceea ce privește lucrul în echipă și colaborarea cu factorii interesați

25.3. Descrierea competenței

Să înțeleagă și să aplice concepte specifice managementului relațiilor cu factorii interesați în activitatea de achiziții.

25.4. Relevanța competenței

Managementul relațiilor cu factorii interesați implică:

- i. înțelegerea detaliată a obiectivelor, influenței și gradului de implicare pe care aceștia le pot avea în activitatea de achiziții;
- ii. utilizarea cunoștințelor teoretice și a experienței practice în metode specifice de gestionare a relațiilor cu factorii interesați pentru a identifica, analiza, planifica și implementa acțiunile necesare;
- iii. comunicarea eficientă cu factorii interesați, sprijinirea acestora și medierea conflictelor, pentru a se obține un impact pozitiv asupra performanței la nivelul autorității contractante;
- iv. îndrumarea personalului să respecte procedurile și procesele de achiziții pentru achiziționarea de produse, servicii și lucrări în condiții de eficiență economică și socială;
- v. înțelegerea aprofundată a cerințelor complexe ale beneficiarilor achiziției și ale altor factori interesați, gestionându-le așteptările printr-un proces planificat și organizat.

pentru a contribui la:

- i. îmbunătățirea performanței funcției de achiziții și a percepției publice asupra acesteia, asigurând sporirea credibilității acesteia, susținerea și implicarea factorilor interesați;
- ii. crearea și menținerea unor relații constructive, solide, etice, bazate pe încredere reciprocă.

În raport cu autoritatea contractantă se disting trei categorii de factori interesați:

- i. factorii interesați interni: echipa/echipele/grupurile de lucru constituită(e) la nivelul compartimentului de achiziții publice, compartimentul/compartimentele beneficiar(e) al(e) achiziției, echipele multidisciplinare/interdisciplinare, angajați ai autorității contractante (și/sau personal contractual) din celelalte compartimente interne, atât persoane cu funcții de conducere, cât și cele cu funcții de execuție, etc.;

- ii. factori interesați externi: alți profesioniști în domeniul achizițiilor publice, alte autorități contractante, guvernul și structurile organizatorice subordonate acestuia, instituții finanțatoare, asociații profesionale, etc.;
- iii. factori interesați conecși: contractanți actuali și potențiali, utilizatorii finali ai produselor/serviciilor/lucrărilor achiziționate, etc.

Gestionarea relațiilor cu factorii interesați trebuie să se reflecte în activitatea zilnică, conform procedurilor stabilite la nivel de autoritate contractantă, pentru îndeplinirea obiectivelor acestora și pentru consolidarea relațiilor cu factorii interesați.

Profesioniștii în domeniul achizițiilor publice trebuie să aibă capacitatea de a:

- i. dezvolta relații pozitive cu membrii echipei și cu alți factori interesați, acționând pentru eliminarea rezistenței neconstructive din partea acestora și pentru depășirea potențialelor conflicte;
- ii. oferi îndrumare personalului cu privire la acțiunile care contribuie la obținerea de rezultate cât mai bune în condiții de eficiență economică și socială, conform normelor aplicabile;
- iii. negocia cu factorii interesați pentru obținerea rezultatelor așteptate.

25.5. Cunoștințe

Categorii de factori interesați (interni, externi și conecși), obiectivele, influența și gradul de implicare pe care aceștia le pot avea în activitatea de achiziții.

Instrumente pentru identificarea și realizarea profilului factorilor interesați, prioritizarea, analiza și stabilirea modalităților de implicare a acestora.

Modalități de analiză a comportamentului factorilor interesați și de dezvoltare a unor relații pozitive cu aceștia.

25.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. înțelege cine sunt factorii interesați (interni, externi și conecși), care le sunt așteptările și să țină cont de acestea;
- ii. înțelege conceptul de analiză a factorilor interesați și utilitatea acestuia;
- iii. menține relații pozitive și eficiente de lucru cu factorii interesați interni, externi și conecși la nivel operațional;
- iv. identifice oportunități de colaborare cu alte compartimente interne ale autorității contractante;
- v. identifice și să prioritizeze obiectivele factorilor interesați și să utilizeze aceste aspecte pentru o comunicare adecvată cu aceștia;
- vi. ia în considerare toate punctele de vedere ale factorilor interesați atunci când contribuie la analiza riscurilor și oportunităților;
- vii. caute soluții care să echilibreze așteptările diverșilor factori interesați și să caute soluții de tip „câștig-câștig” ori de câte ori este posibil.

Principal

Este capabil să:

- i. contribuie la procesul de analiză a factorilor interesați;
- ii. înțelege mesajul și perspectiva factorilor interesați și să se asigure că nevoile/așteptările acestora sunt ascultate, înțelese în profunzime și luate în considerare;
- iii. anticipeze potențialele consecințe ale acțiunilor propuse la nivelul compartimentului de achiziții asupra factorilor interesați de la nivelul autorității contractante;
- iv. dezvolte relații de colaborare constructive bazate pe încredere și pe respectul reciproc cu factorii interesați interni și externi;
- v. dezvolte oportunități de colaborare cu alte compartimente interne ale autorității contractante care oferă date de intrare pentru procesul de achiziție sau asupra cărora procesul de achiziție are un impact, pentru a obține rezultatele așteptate în condiții de eficiență economică și socială;
- vi. faciliteze diseminarea informațiilor importante/relevante la nivelul unei echipei;
- vii. abordeze în mod structurat gestionarea relațiilor cu factorii interesați;
- viii. pună în practică metode adecvate de relaționare și să analizeze consecințele (pozitive și negative) în vederea consolidării relației cu factorii interesați;
- ix. mențină o atitudine caracterizată de integritate, în urmărirea obiectivelor autorității contractante;
- x. construiască relații cu factorii interesați care să asigure pe baza strategiei de management a relațiilor cu aceștia;
- xi. se asigure că obiectivele pe care le urmărește în activitatea proprie reflectă orientarea către așteptările factorilor interesați;
- xii. utilizeze cunoștințe de specialitate și argumente pentru a media sau pentru a convinge factorii interesați să accepte perspectiva propusă.

Superior

Este capabil să:

- i. realizeze analiza factorilor interesați;
- ii. inițieze legături bazate pe încredere, angajament și integritate cu factorii interesați conecși pentru a maximiza îndeplinirea termenilor și condițiilor contractuale, contribuind la realizarea obiectivelor strategiei de achiziții la nivel de autoritate contractantă;
- iii. motiveze factorii interesați interni, externi și conecși pentru a-și îndeplini angajamentele relevante pentru funcția de achiziții cu scopul de a obține rezultatele așteptate;
- iv. identifice și să propună valorificarea de oportunități de colaborare și de creare de parteneriate cu alte autorități contractante;
- v. înțeleagă contextul organizațional al autorității contractante, precum și cel aferent factorilor interesați externi și conecși, inclusiv impactul politicilor publice asupra activității de achiziții;
- vi. contribuie la dezvoltarea politicilor autorității contractante, din rolul de reprezentant al intereselor funcției de achiziții;

- | | |
|-------|---|
| vii. | faciliteze crearea și menținerea unui mediu de colaborare care conduce la obținerea de soluții de tip „câștig-câștig”; |
| viii. | acționeze proactiv, pentru a anticipa și a atenua sau elimina potențialele blocaje în comunicarea cu factorii interesați; |
| ix. | dezvolte și să valorifice relațiile complexe cu factorii interesați cu rol strategic în scopul obținerii sprijinului pentru activitatea echipei pe tot parcursul procesului/proiectului de achiziție; |
| x. | transmită mesajele complexe sau dificile factorilor interesați cu rol de decizie sau la nivel de conducere într-un mod adecvat și profesionist, astfel încât să obțină implicarea și, după caz, susținerea acestora; |
| xi. | promoveze activitatea de achiziții și să își exercite autoritatea profesională conform reglementărilor aplicabile și în limitele de autoritate stabilite la nivelul autorității contractante pentru atingerea obiectivelor echipei/compartimentului de achiziții publice. |

26. Managementul echipei și leadership

26.1. Obiectul vizat

Managementul echipei și leadership

26.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe profesionale orizontale → Categoria de competențe pentru îmbunătățirea performanței în ceea ce privește lucrul în echipă și colaborarea cu factorii interesați

26.3. Descrierea competenței

Să înțeleagă și să aplice concepte specifice de management al echipei și de leadership.

26.4. Relevanța competenței

Managementul echipei și leadership-ul sunt competențe esențiale pentru a stabili o direcție și un plan de acțiune clar și fezabil pentru funcția de achiziții, cu scopul de a crea și a menține un mediu colaborativ și pentru atingerea de obiective comune.

Competența implică utilizarea de metode și de tehnici specifice, adaptate echipei și contextului dat.

Managementul echipei constă în capacitatea de a realiza planificarea, coordonarea și controlul echipei pentru îndeplinirea obiectivelor funcției de achiziții și îmbunătățirea performanței proceselor desfășurate la nivelul acesteia.

Această competență presupune capacitatea de a utiliza metode și instrumente pentru crearea unui mediu de lucru pozitiv care să permită profesioniștilor în domeniul achizițiilor publice să colaboreze și să se dezvolte profesional pentru îmbunătățirea performanței și eficienței.

Crearea unei culturi și a unui mediu de lucru pozitiv facilitează/contribuie la:

- i. îmbunătățirea comportamentului la nivel de echipă;
- ii. responsabilizarea și autonomia membrilor echipei (capacitatea de a lucra independent, cu minimum de supraveghere însă sincronizat cu restul membrilor echipei, în urmărirea obiectivelor echipei);
- iii. perfecționarea continuă;
- iv. stimularea creativității membrilor echipei;
- v. adaptarea continuă a echipei, în mod eficient și eficace, la context;
- vi. stimularea moralului, motivației și performanței profesionale la nivel individual și la nivelul echipei.

Leadership-ul reprezintă capacitatea de a influența o echipă în scopul realizării unui obiectiv comun prin: prezentarea unei viziuni articulate, clare, realizabile și convingătoare; stabilirea de planuri de acțiune pentru funcția de achiziții; punerea la

dispoziție a instrumentelor și informațiilor necesare pentru obținerea rezultatelor așteptate; gestionarea eficientă a riscurilor și conflictelor la nivelul echipei.

Leadership-ul se poate manifesta la orice nivel al funcției de achiziții, în cadrul proceselor, proiectelor, echipelor, etc. Liderul poate avea sau nu un nivel ierarhic superior membrilor echipei pe care o conduce, însă are capacitatea de a le influența comportamentul și de a-i determina pe aceștia să acționeze. Liderul trebuie să se adapteze rapid la context și la așteptările dinamice ale factorilor interesați, fiind totodată capabil să îi influențeze pentru îndeplinirea obiectivelor funcției de achiziții.

Leadership-ul contribuie la îndeplinirea obiectivelor și intereselor autorității contractante prin:

- i. influențarea unei game diverse de factori interesați în scopul de a obține suportul pentru planurile de acțiune propuse;
- ii. promovarea colaborării și rezolvarea creativă a provocărilor;
- iii. facilitarea procesului decizional, stabilind relații care permit colaborarea multidisciplinară/interdisciplinară și la diferite niveluri de autoritate, pentru a construi echipe și parteneriate solide.

26.5. Cunoștințe

Concepte, metode și instrumente de management al echipei și leadership.

Managementul echipei:

- i. importanța grupurilor de lucru și a echipelor pentru îmbunătățirea performanței în activitatea de achiziții;
- ii. factorii care influențează comportamentul grupurilor, cum ar fi: numărul de membri; competențele membrilor; natura sarcinilor; locul de desfășurare a activității; formele, metodele, canalele și instrumentele de comunicare; tehnologia disponibilă, etc.;
- iii. fazele dezvoltării echipelor;
- iv. modele alternative pentru lucrul în echipă, inclusiv: echipe autonome (care se pot autogestiona), lucrul la distanță și echipele virtuale;
- v. surse de conflict la nivelul rolurilor, inclusiv: incompatibilități între roluri, ambiguități cu privire la sarcinile asociate rolurilor, supra/sub-încărcarea.

Leadership:

- i. activitățile specifice și importanța leadership-ului;
- ii. rolul unui lider;
- iii. distincția dintre liderul formal și liderul informal;
- iv. resurse necesare unui proces de achiziții eficient și eficace;
- v. principalele abordări de leadership, cum ar fi: abordarea bazată pe însușiri; abordări funcționale sau de grup, cum ar fi învățarea prin practică;
- vi. stiluri de leadership cu accent pe stilul democratic/participativ etc.;
- vii. tipuri de comportamente specifice unui leadership eficient, cum ar fi: leadership-ul situațional, transformațional, inspirațional etc.;
- viii. abordări pentru delegarea eficientă a responsabilităților către membrii echipei pentru dezvoltarea cunoștințelor și abilităților individuale în ceea ce privește

Înțelegerea strategiilor, planurilor și proceselor și asigurarea unui management eficient și eficace al achizițiilor.

26.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. înțelegeă într-un context specific diferitele stiluri și comportamente de leadership;
- ii. demonstreze implicare activă, conștientizând nevoia de a participa și susține activitatea echipei și îmbunătățirea comportamentului individual;
- iii. ofere informații clare factorilor interesați cu privire la modul de desfășurare a activității de achiziții, colaborând pentru obținerea rezultatelor așteptate;
- iv. manifeste o abordare constructivă, să ofere și să accepte opinii constructive pentru îmbunătățirea continuă a modului de lucru în echipă;
- v. manifeste deschidere și să contribuie la o comunicare onestă în cadrul echipei;
- vi. să contribuie activ în cadrul întâlnirilor;
- vii. adopte decizii tactice în legătură cu propria activitate.

Principal

Este capabil să:

- i. înțelegeă necesitatea alinierii muncii în echipă cu obiectivele autorității contractante, acționând în consecință;
- ii. evalueze și să implementeze abordări tactice la nivelul echipei în care activează;
- iii. ofere periodic membrilor echipei feedback cu privire la punctele lor forte și/sau slabe, precum și să discute modalități de îmbunătățire a punctelor slabe;
- iv. îndrume o echipă, sprijinind-o și contribuind la inițiative, gestionând performanța și conflictele la nivelul acesteia;
- v. monitorizeze îndeplinirea acțiunilor/sarcinilor agreate în cadrul întâlnirilor de lucru în echipe;
- vi. încurajeze implicarea membrilor echipei, oferind libertate (controlată) de acțiune și delegând realizarea de activități, după caz;
- vii. faciliteze schimbarea atunci când este necesar și să gestioneze cât mai eficient efectele acesteia la nivelul echipei, adaptând mesajele comunicate în legătură cu schimbarea, astfel încât acestea să poată fi ușor asimilate, iar avantajele sau necesitatea schimbării să fie bine înțelese;
- viii. aplice eficient leadership-ul situațional - în funcție de context și maturitatea profesională a membrilor echipei;
- ix. să discute, să asculte și să aprecieze contribuția și valoarea adăugată a punctelor de vedere ale membrilor echipei, folosindu-le în procesul de lucru sau decizional;
- x. își asume rolul de lider al echipei, susținând și îndrumând alți membri;
- xi. alinieze activitatea echipei la îndeplinirea obiectivelor autorității contractante, colaborând cu nivelurile de autoritate superioare;
- xii. să evalueze și să propună abordări tactice care influențează activitatea echipei;
- xiii. influențeze modificarea/adaptarea procedurilor interne de lucru.

Superior

Este capabil să:

- i. își dezvolte abilitățile de lider, demonstrând asertivitate, încredere, inteligență emoțională și empatie în gestionarea de echipe;
- ii. aprecieze cu precizie capacitatea echipei, planificând, prioritizând și delegând activități în funcție de complexitatea acestora, abilitățile fiecărui membru, gradul încărcare, nivelul de efort, etc.;
- iii. încurajeze inițiativele de schimbare, colaborând cu echipa pentru a identifica nevoile de schimbare și pentru a integra îmbunătățirile la nivelul activității de achiziții;
- iv. promoveze obținerea rezultatelor în special la nivel de echipă, dar și la nivel de individ, prin crearea unui sentiment de apartenență, prin colaborare, responsabilizare și autonomie;
- v. obține contribuția, susținerea și angajamentul membrilor echipei pentru îndeplinirea obiectivelor în situații atipice, dificile;
- vi. încurajeze dialogul deschis și să facă cunoscute succesele echipei și funcției de achiziții;
- vii. gestioneze conflictele la nivelul echipei, să încerce să înlăture sau să abordeze situațiile dificile din cadrul echipei, precum și să valorifice oportunitățile, conform nivelului său de responsabilitate și autoritate;
- viii. îndrume, prin puterea exemplului, promovând profesionalismul și comportamentul etic al membrilor echipei, consecvent valorilor și obiectivelor autorității contractante;
- ix. să utilizeze leadership-ul inspirațional generând entuziasm și pasiune pentru îndeplinirea obiectivelor echipei.

C. Categoria de competențe pentru îmbunătățirea performanței la nivel organizațional

27. Conștientizarea mediului organizațional al autorității contractante

27.1. Obiectul vizat

Mediului organizațional al autorității contractante

27.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe profesionale orizontale → Categoria de competențe pentru îmbunătățirea performanței la nivel organizațional

27.3. Descrierea competenței

Să înțeleagă structura administrativă și să conștientizeze cultura organizațională a autorității contractante și poziționarea funcției de achiziții în acest context.

27.4. Relevanța competenței

Conștientizarea mediului organizațional al autorității contractante se referă la înțelegerea structurii administrative, a principiilor și culturii organizaționale, precum și a cadrului juridic și a strategiilor / politicilor publice relevante domeniului de activitate al autorității contractante.

Conștientizarea poziționării funcției de achiziții în mediul organizațional al autorității contractante permite:

- i. cunoașterea așteptărilor tuturor factorilor interesați pentru a-i stimula să acționeze în mod adecvat și
- ii. evaluarea oportunităților și riscurilor interne și externe,

astfel încât să se obțină asigurarea că activitatea de achiziții se desfășoară în condiții de eficiență economică și socială, conform normelor și politicilor publice aplicabile, pentru obținerea de rezultate cât mai bune (egale sau depășind așteptările) la nivelul autorității contractante.

Utilizând această competență profesioniștii în domeniul achizițiilor publice contribuie la dezvoltarea și implementarea strategiei organizaționale a autorității contractante, acționând în permanență astfel încât să se asigure că funcția de achiziții publice (și toate procesele și proiectele de achiziții) contribuie la îndeplinirea obiectivelor stabilite la nivelul autorității contractante și la nivelul politicilor publice în domeniul achizițiilor.

În plus, înțelegerea rolului consilierului achiziții publice atât la nivel organizațional cât și la nivelul procesului/proiectului de achiziții contribuie la prioritizarea activităților specifice rolului și poate facilita implicarea factorilor interesați. În practică rolul este influențat de mediul și cultura organizațională a autorității contractante respective.

27.5. Cunoștințe

Cunoștințe despre structura administrativă a autorității contractante, procedurile și procesele interne și cadrul legal aplicabil cu privire la organizarea și funcționarea instituțiilor publice; politici publice aplicabile domeniului de activitate al autorității contractante; politici și strategii la nivelul autorității contractante.

27.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. dezvolte o înțelegere de bază a principiilor care guvernează activitatea autorității contractante, atât din punct de vedere administrativ și juridic cât și al aspectelor de natură comercială inerente activităților de achiziții publice;
- ii. înțeleagă contextul politicilor publice la nivel local, regional și național, precum și rolul achizițiilor publice pentru îndeplinirea obiectivelor autorității contractante și ale politicilor publice aplicabile;
- iii. înțeleagă impactul pe care activitățile de achiziții îl au asupra realizării obiectivelor mai ample ale autorității contractante și asupra factorilor interesați (inclusiv la nivelul publicului sau beneficiarilor finali).

Principal

Este capabil să:

- i. înțeleagă modul de organizare și mediul în care a autoritatea contractantă își desfășoară activitatea, conștientizând interesele și așteptările factorilor interesați și prevăzând eventuale riscuri în desfășurarea activității sale;
- ii. rezolve problemele apărute, în colaborare cu personalul de specialitate al autorității contractante;
- iii. înțeleagă contextul și rațiunea politicilor publice relevante la nivel local, regional și național, precum și impactul acestora asupra autorității contractante, strategiei și obiectivelor acesteia;
- iv. acționeze în scopul îndeplinirii obiectivelor organizaționale identificând factorii generatori de riscuri, inclusiv cei care influențează valoarea achizițiilor;
- v. contribuie la dezvoltarea strategiilor sau politicilor organizaționale luând în considerare impactul pe care achizițiile îl pot avea asupra obiectivelor generale ale autorității contractante și asupra factorilor interesați și beneficiarilor finali.

Superior

Este capabil să:

- i. acționeze evaluând informații incomplete și/sau complexe de la diferiți factori interesați;

- ii. gestioneze eventuale riscuri/blocaje în desfășurarea activității sale;
- iii. identifice soluții pentru a rezolva probleme atât în mod autonom cât și în colaborare cu personalul de specialitate sau, după caz, cu experți;
- iv. contribuie la dezvoltarea strategiei organizaționale realizând, în limita atribuțiilor sale, analiza pieței/piețelor relevante, oferind o perspectivă pertinentă/obiectivă cu privire la provocările, oportunitățile și aspectele concurențiale și de competitivitate ale lanțului de aprovizionare;
- v. sprijine implementarea strategiei/politicilor organizaționale la nivel funcțional, defalcând activitatea în etape ale procesului, stabilind un calendar de lucru și alocând sarcini altor membri ai echipei;
- vi. contribuie la realizarea obiectivelor autorității contractante prin propuneri de îmbunătățire a proceselor, adaptate contextului și culturii organizaționale;
- vii. contribuie la dezvoltarea unei culturi organizaționale ce are în vedere beneficiarii finali ai achizițiilor publice și impactul achizițiilor asupra obiectivelor strategice ale autorității contractante în cauză.

28. Managementul de proiect

28.1. Obiectul vizat

Managementul de proiect

28.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe profesionale orizontale → Categoria de competențe pentru îmbunătățirea performanței la nivel organizațional

28.3. Descrierea competenței

Să înțeleagă și să aplice abordări de management de proiect relevante pentru organizarea anumitor etape ale procesului de achiziție ca proiect sau pentru organizarea unui ansamblu de procese de achiziție interconectate și să utilizeze instrumente și tehnici specifice abordării utilizate.

28.4. Relevanța competenței

Organizarea și derularea eficientă a procesului/proceselor de achiziție ca proiect necesită practici, abilități și expertiză specifică în domeniul managementului de proiect pentru a gestiona acea/acele proceduri de atribuire.

Sfera de cuprindere a proiectului (conținutul acestuia), durata, costurile proiectului, resursele necesare, riscurile asociate, achizițiile necesare derulării proiectului, comunicarea în cadrul proiectului și relația proiectului cu mediul extern / factorii interesați și cu alte proiecte sau procese sunt esențiale în managementul de proiect pentru îndeplinirea obiectivelor strategiei de achiziții.

Managementul de proiect contribuie la:

- i. îmbunătățirea performanței echipei, stimularea cooperării între membrii acesteia, creșterea motivației și perfecționarea abilităților acestora prin implicarea atât în etapa de planificare, cât și pe parcursul celorlalte etape ale proiectului;
- ii. asigurarea disponibilității resurselor și abilităților necesare pentru toate etapele proiectului;
- iii. facilitarea procesului decizional într-un mod organizat, prin alocarea clară a rolurilor și responsabilităților în cadrul proiectului;
- iv. satisfacerea necesităților beneficiarilor achiziției, definind clar obiectivele și sfera de cuprindere a proiectului, pentru obținerea rezultatelor așteptate;
- v. evitarea extinderii nejustificate a sferei de cuprindere a proiectului prin stabilirea unor cerințe de performanță rezonabile în proiect și a unor metode clare de evaluare a rezultatelor;
- vi. crearea unui mediu transparent, cu așteptări clare pentru toți factorii interesați implicați;
- vii. obținerea suportului tuturor factorilor interesați atât în etapa de planificare, cât și pe parcursul implementării proiectului, conform rezultatului analizei factorilor interesați și a planificării realizate pentru implicarea acestora;

- viii. asigurarea că factorii interesați relevanți sunt permanent informați în legătură cu progresul proiectului;
- ix. monitorizarea și evaluarea progresului activităților proiectului în raport cu planificarea realizată și asigurarea respectării termenelor-limită;
- x. evaluarea și gestionarea eficientă a riscurilor în toate etapele proiectului, conform planului de management al riscurilor întocmit în etapa de planificare a proiectului.

Utilizarea consecventă a unei metodologii de management de proiect proporțională cu complexitatea proiectului reduce semnificativ riscurile și contribuie la obținerea rezultatelor așteptate, la timp, cu încadrarea în bugetul alocat și în conformitate cu cerințele stabilite în etapa de planificare.

28.5. Cunoștințe

Concepte și abordări de management de proiect, instrumente de management de proiect relevante pentru proiectele de achiziții publice.

28.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. realizeze sarcini de complexitate redusă, să ofere suport în etapa de planificare pentru definirea sferei de cuprindere a proiectului și a livrabilelor/rezultatelor aferente acesteia;
- ii. respecte liniile directe și să își desfășoare activitățile alocate conform planurilor de management ale proiectului, precum și să asigure respectarea termenelor-limită pentru livrabilele/rezultatele proiectului care sunt în aria sa de responsabilitate;
- iii. genereze valoare adăugată în cadrul proiectului prin activitățile pe care le desfășoară sub coordonarea directă a managerului de proiect;
- iv. realizeze analize de bază pentru a contribui la etapa de planificare a proiectului, utilizând cunoștințe elementare în legătură cu conceptele și instrumentele de planificare;
- v. conștientizeze beneficiile utilizării unor instrumente de planificare, precum drumul critic, graficul de execuție și planul punctelor critice (jaloanelor), înțelegând relațiile de dependență între activități.

Principal

Este capabil să:

- i. colaboreze cu diferiți factori interesați, contribuind la progresul activităților proiectului conform planificării;
- ii. să contribuie la monitorizarea fluxului de activități și să propună măsuri, astfel încât progresul activităților să poată fi realizat conform obiectivelor din planurile de management ale proiectului;
- iii. își prioritizeze activitățile, gestionând adecvat timpul disponibil, pentru respectarea termenelor limită;

- iv. raporteze progresul și rezultatele proiectului, evaluând calitatea rezultatelor obținute;
- v. își adapteze volumul de muncă în funcție de sarcinile alocate sub îndrumarea managerului de proiect;
- vi. să utilizeze o serie de instrumente de management de proiect;
- vii. înțeleagă și să aplice abordări colaborative specifice lucrului în cadrul proiectelor, identificând, recomandând și aplicând strategii de gestionare a riscurilor proiectului.

Superior

Este capabil să:

- i. gestioneze un proiect, asigurând managementul acestuia din etapa de planificare până la încheierea proiectului;
- ii. cunoască și să utilizeze o serie de abordări de management de proiect, adaptându-le în mod corespunzător pentru a fi utilizate (proporțional) în proiecte mici, dar și în proiecte mai mari sau de complexitate mai ridicată;
- iii. acționeze ca un manager de proiect competent: să segmenteze/structureze sfera de cuprindere a proiectului în pachete de activități, să elaboreze planurile de management ale proiectului necesare pentru îndeplinirea obiectivelor proiectului;
- iv. stabilească și să aloce sarcini în perioada coordonării proiectului, utilizând resursele disponibile;
- v. desfășoare acțiuni de monitorizare ("follow-up") pentru a se asigura că punctele critice ale proiectului (jaloanele) sunt atinse, astfel încât obiectivele proiectului să poată fi îndeplinite;
- vi. gestioneze și să implementeze proiecte complexe care se desfășoară într-un mediu incert;
- vii. consulte superiorii ierarhici în ceea ce privește aspecte complexe cum ar fi blocaje de comunicare cu factorii interesați sau probleme care afectează bugetul proiectului;
- viii. anticipeze și să gestioneze problemele și riscurile proiectului;
- ix. să utilizeze strategii de negociere adecvate pentru depășirea blocajelor proiectului;
- x. să manifeste fermitate în aplicarea soluțiilor identificate pentru depășirea problemelor (ca urmare a discuțiilor, negocierilor, etc.) generate de mediul incert în care se desfășoară proiectul.

29. Orientarea către performanță

29.1. Obiectul vizat

Performanța

29.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe profesionale orizontale → Categoria de competențe pentru îmbunătățirea performanței la nivel organizațional

29.3. Descrierea competenței

Să înțeleagă și să aplice concepte specifice orientării către performanță.

29.4. Relevanța competenței

Profesioniștii în domeniul achizițiilor publice trebuie să-și concentreze eforturile și să-și prioritizeze activitățile pentru realizarea de achiziții în condiții de eficiență economică și socială, în conformitate cu reglementările și politicile publice specifice, în vederea utilizării cât mai eficiente a fondurilor publice.

Aceștia își asumă responsabilitatea pentru atingerea obiectivelor, acționează proactiv pentru a depăși problemele și își adaptează abordarea în legătură cu propria activitate pentru îndeplinirea obiectivelor. Cadrul general de activitate trebuie să reflecte orientare spre obținerea de rezultate durabile și nu o orientare spre birocrație sau o perspectivă pe termen scurt.

Orientarea către performanță are în vedere realizarea de măsurători/evaluări calitative și cantitative ale datelor de intrare și datelor de ieșire, sub formă de indicatori cheie de performanță, în vederea punerii în aplicare a unor planuri de îmbunătățire împreună cu contractanții și cu alți factori interesați.

Măsurarea/evaluarea performanței reprezintă o modalitate tangibilă de a determina dacă au fost obținute rezultatele avute în vedere și dacă au fost atinși indicatorii cheie de performanță la nivelul portofoliului de achiziții, proceselor/proiectelor de achiziții, la nivelul contractelor și la nivel organizațional al autorității contractante.

Măsurarea/evaluarea performanței este utilizată pentru: a aborda din timp problemele ce pot afecta nivelul de performanță avut în vedere și obținerea de rezultate sustenabile; și/sau pentru a identifica și informa factorii interesați cu privire la oportunitățile de îmbunătățire continuă în scopul utilizării cât mai eficiente a fondurilor publice, identificării de soluții inovatoare și reducerii riscurilor.

29.5. Cunoștințe

Strategii și metode de gestionare a costurilor și de evaluare a performanței financiare, inclusiv modul în care eficiența economică și socială este obținută la nivelul autorității contractante.

Indicatori de performanță calitativi și cantitativi care permit monitorizarea și evaluarea performanței, inclusiv identificarea potențialului de îmbunătățire, raportat la obiectivele specifice stabilite la nivelul:

- i. portofoliului de procese de achiziție;
- ii. proceselor de achiziție;
- iii. contractelor;
- iv. funcției de achiziții / compartimentului de achiziții publice;
- v. autorității contractante.

29.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. acționeze responsabil pentru îmbunătățirea performanței în activitatea proprie;
- ii. își îndeplinească obiectivele profesionale individuale cu perseverență;
- iii. identifice problemele legate de procesele de achiziție și practicile defectuoase în activitatea de achiziții, prin colectarea și centralizarea datelor de intrare și monitorizarea performanței sub îndrumarea superiorilor ierarhici;
- iv. își îndeplinească sarcinile la timp, gestionându-și activitatea proprie prin raportare la obiectivele de performanță stabilite;
- v. centralizeze și să ofere (când i se solicită) informații în legătură cu implementarea contractelor de complexitate redusă sau pentru întocmirea rapoartelor în legătură cu activitatea compartimentului de achiziții publice;
- vi. contribuie la monitorizarea performanței la nivelul compartimentului de achiziții pe baza indicatorilor cantitativi și calitativi stabiliți prin îndeplinirea cerințelor de raportare a propriei activități.

Principal

Este capabil să:

- i. se concentreze pe obținerea rezultatelor, demonstrând în mod activ angajamentul de a atinge obiectivele stabilite la nivelul compartimentului de achiziții și la nivelul autorității contractante;
- ii. asigure concentrarea eforturilor echipei pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen scurt și pe termen lung stabilite la nivelul compartimentului de achiziții publice;
- iii. contribuie la stabilirea obiectivelor pentru activitatea echipei și/sau a compartimentului de achiziții care susțin obiectivele organizaționale și indicatorii de performanță stabiliți la nivelul autorității contractante;
- iv. monitorizeze și să măsoare performanța pe baza valorilor indicatorilor de performanță stabiliți la nivelul contractelor în implementare aflate în aria sa de responsabilitate.

Superior

Este capabil să:

- i. stabilească și să propună obiective de dezvoltare profesională care să susțină performanța în activitatea proprie și care să contribuie la obținerea celor mai

	bune condiții de eficiență economică și socială în derularea achizițiilor aflate în aria sa de responsabilitate;
ii.	gestioneze performanța echipei pentru a contribui la îndeplinirea obiectivelor organizaționale și la atingerea indicatorilor de performanță stabiliți la nivelul autorității contractante;
iii.	monitorizeze în mod activ indicatorii cheie de performanță la nivelul contractelor aflate în implementare de care este responsabil, identificând performanțele sub și peste nivelul stabilit, recunoscând tendințele în ceea ce privește performanța și făcând recomandări de îmbunătățire în timp util;
iv.	urmărească, să analizeze și să folosească rezultatele evaluărilor de performanță pentru a contribui la stabilirea noilor obiective la nivelul echipei și/sau al compartimentului de achiziții prin raportare la obiectivele/indicatorii de performanță de la nivelul autorității contractante;
v.	promoveze o cultură organizațională orientată către performanță, în acest sens făcând și propuneri pentru o structură organizațională orientată către performanță în activitățile de achiziții ale autorității contractante.

30. Control intern și managementul riscurilor

30.1. Obiectul vizat

Control intern și managementul riscurilor

30.2. Încadrarea competenței

Aria de competențe profesionale orizontale → Categoria de competențe pentru îmbunătățirea performanței la nivel organizațional

30.3. Descrierea competenței

Să înțeleagă și să aplice concepte specifice pentru controlul intern și managementul riscurilor în achiziții.

30.4. Relevanța competenței

Activitatea de achiziții este expusă unor riscuri de natură variată și de nivel ridicat, inclusiv în ceea ce privește utilizarea judicioasă a fondurilor publice (realizarea de achiziții în condiții de eficiență economică și socială), fraudă și corupția.

În acest context, activitatea de achiziții publice face obiectul mai multor mecanisme de control și supraveghere:

- i. în interiorul autorității contractante, ca parte a exercitării controlului managerial intern;
- ii. din exteriorul autorității contractante, ca urmare a intereselor legitime ale factorilor interesați: autorități cu atribuții în supravegherea pieței de achiziții publice și a modului de desfășurare a achizițiilor, instituții judiciare sau administrativ-jurisdicționale, ofertanți (prin exercitarea căilor de atac), etc.

De asemenea, activitatea de achiziții publice este un subiect de interes public, fiind supusă atenției mass-media (și a altor organizații sau inițiative cetățenești).

Reducerea expunerii la risc a autorității contractante și a factorilor interesați cheie în ceea ce privește activitatea de achiziții se poate realiza prin adoptarea și implementarea unor strategii de management de risc adecvate. Gestionarea necorespunzătoare a riscurilor conduce de regulă la efecte negative grave, cum ar fi: poate angaja răspunderea juridică sau financiară a autorității contractante și/sau poate afecta imaginea publică a acesteia; mai mult, poate afecta realizarea obiectivelor și intereselor publice pe care autoritatea contractantă le promovează sau urmărește.

În consecință, activitatea în domeniul achizițiilor implică gestionarea expunerii la astfel de riscuri care se manifestă simultan, prin aplicarea de strategii și măsuri de gestionare și control, precum și o abordare proactivă în protejarea intereselor autorității contractante și a interesului public.

30.5. Cunoștințe

Cunoștințe despre diferitele mecanisme de supraveghere, inspecție, control, audit și evaluare utilizate în scopul gestionării riscurilor în activitatea de achiziții și cerințele care decurg din aplicarea acestor mecanisme la nivelul activității de achiziții.

Abordări, metode și instrumente de management al riscurilor în activitatea de achiziții. Cunoașterea și înțelegerea diferitelor surse de risc (arii de incertitudine): riscuri aferente piețelor relevante, riscuri juridice, riscuri contractuale, riscuri naturale, etc. Standarde de calitate în domeniul managementului riscurilor (spre exemplu ISO 31000).

30.6. Abilități

Asistent

Este capabil să:

- i. respecte politicile, procedurile și regulile de conformitate interne stabilite, orientându-se în activitatea proprie după un set predefinit de reguli și urmând îndrumările primite pentru îndeplinirea obiectivelor individuale;
- ii. respecte codurile de conduită profesională aplicabile și standardele etice și de integritate ale autorității contractante;
- iii. participe la activitățile de control intern managerial conform metodelor și procedurilor stabilite la nivelul autorității contractante;
- iv. să participe la activitățile de identificare a riscurilor prin stabilirea legăturilor cauzale și dezvoltarea unor scenarii privind riscurile pe această bază;
- v. aplice procese de complexitate redusă pentru managementul riscurilor sub coordonarea superiorului ierarhic;
- vi. anticipeze cerințele, soluțiile, oportunitățile, posibilele riscuri și consecințele acestora în îndeplinirea propriilor atribuții.

Principal

Este capabil să:

- i. înțeleagă modul în care achizițiile publice pot fi afectate de riscuri semnificative, precum neîndeplinirea obiectivelor de performanță, fraudă și corupția;
- ii. implementeze strategiile de management al riscurilor stabilite la nivelul funcției de achiziții;
- iii. își asume răspunderea pentru asigurarea conformității cu legislația în materia achizițiilor publice și în domeniile adiacente, înțelegând impactul reglementărilor aplicabile asupra activității compartimentului de achiziții și a îndeplinirii obiectivelor autorității contractante în general;
- iv. analizeze și să explice celorlalți membri ai echipei și altor factori interesați măsurile de prevenire, atenuare sau gestionare a riscurilor în achizițiile publice;
- v. participe la activitățile de evaluare a riscurilor (compararea scenariilor privind posibilitățile de apariție și evoluție a riscurilor) și la activități de identificare a metodelor/strategiilor de gestionare a riscurilor.

Superior

Este capabil să:

- i. evalueze metodele și strategiile de gestionare a riscurilor, propunând alocarea de resurse pentru strategia recomandată;
- ii. abordeze proactiv riscurile, inclusiv în cazul achizițiilor complexe, adăugând astfel valoare activității de achiziții;
- iii. implementeze procese și instrumente de gestionare și control al riscurilor, inclusiv cele bazate pe tehnici digitale;
- iv. integreze lecțiile învățate și bunele practici rezultate din procese anterioare de evaluare a riscurilor, ca instrumente pentru îmbunătățirea strategiilor și politicilor publice în domeniul achizițiilor publice;
- v. recomande îmbunătățiri ale sistemului de control intern al activității de achiziții;
- vi. contribuie la integrarea proceselor de control intern și de gestionare a riscurilor în activitățile de achiziție ale autorității contractante;
- vii. să promoveze o cultură organizațională a gestionării judicioase a riscurilor.

Competența face diferența!

Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European