



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)

STANDARDUL OCUPAȚIONAL PENTRU OCUPAȚIA DE EXPERT ACHIZIȚII PUBLICE

PROGRAMA DE PREGĂTIRE TEORETICĂ ȘI PRACTICĂ

04 AUGUST 2020



AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU
ACHIZIȚII PUBLICE

PROGRAMA DE PREGĂTIRE TEORETICĂ ȘI PRACTICĂ

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Noțiuni și concepte fundamentale de drept aplicabile în domeniul achizițiilor publice	1.1. Teoria generală a dreptului – noțiuni esențiale cu relevanță în practica achizițiilor publice	<ul style="list-style-type: none"> - definiția dreptului; - sisteme de drept; - principiile generale ale dreptului; - norma juridică / raportul juridic; - izvoarele/sursele dreptului; - categorii de acte normative, forța juridică și ierarhia acestora; - jurisprudența; - modalități de interpretare a normelor juridice: interpretarea literală (gramaticală); sistematică; logică; istorică; teleologică; - elemente metodologice de bază pentru realizarea unor documentări juridice (inclusiv, comparative, interdisciplinare); 	Teorie: Prezentări și discuții de grup	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lecție; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă	- înțelegerea distincțiilor între diferitele izvoare/surse de drept, rolul, forța juridică și ierarhia acestora; - înțelegerea diferitelor metode de interpretare a normelor juridice; - înțelegerea elementelor metodologice necesare pentru realizarea unor documentări juridice;	5	
				Practică: Exerciții practice; lucru în grup; studiu de caz	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; extrase din acte normative și	- capacitatea de a identifica legăturile și coerența (sau lipsa coerenței) între diferitele categorii de acte normative; - capacitatea de a aplica metode diferite de interpretare a normelor juridice în special în cazurile în care reglementarea este		7

¹ Numărul total de ore prevăzut în această Programă de pregătire teoretică și practică corespunde unui program de formare de **60 credite transferabile**, definite conform Ordinului nr. 5146/2019 privind aprobarea aplicării generalizate a Sistemului european de credite transferabile, emis de Ministrul Educației Naționale (M. Of. 798/2019). Numărul de ore prevăzut în prezenta Programă se referă la "ore didactice" conform art. 2 alin. (6) lit. (a) din Ordinul menționat și nu include numărul de ore de pregătire/studiu individual, aferente fiecărui credit transferabil, conform art. 2 alin. (6) lit. (b) din Ordinul menționat. În cadrul prezentei Programe, fiecare credit transferabil cuprinde 12 ore didactice (defalcate pe formare teoretică și formare practică). Chiar dacă nu sunt incluse în mod expres în Programa de pregătire, orele de pregătire/studiu individual prevăzute conform normelor legale fac parte integrantă din Programa de pregătire și, ca atare, vor fi implicit încorporate în ofertele și programele educaționale ale instituțiilor de învățământ superior / furnizorilor de formare.

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
					jurisprudență pentru analiză;	inconsecvență, contradictorie sau insuficientă; - capacitatea de a selecta și utiliza elemente metodologice de bază pentru realizarea unor documentări asupra legislației / normelor juridice aplicabile unor situații ce pot apărea în practica achizițiilor publice;		
		1.2. Dreptul Uniunii Europene – aspecte esențiale în domeniul achizițiilor publice	<ul style="list-style-type: none"> - introducere; istoric; obiective generale și implicațiile asupra domeniului achizițiilor publice; - Tratatul UE și normele cu implicații asupra domeniului achizițiilor publice; - categorii de acte normative și forța lor juridică; - regulamentul: efectul direct, obligatoriu; - directiva: obligații în sarcina Statelor membre privind rezultatul de atins; condițiile limitative în care directiva poate avea efect direct; - obiectivul specific urmărit prin reglementarea achizițiilor publice la nivelul UE: dezvoltarea pieței interne a UE; baza legală în Tratatul UE; implicații ale obiectivului urmărit; - reglementarea achizițiilor publice în principal prin directive; opțiuni și marja de discreție a Statelor membre; conceptul de ambiguitate constructivă; - directivele în vigoare în domeniul achizițiilor publice; - regulamentele în vigoare în domeniul achizițiilor publice (praguri valorice, formulare 	Teorie: Prezentări și discuții de grup	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lecție; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă (inclusiv acte normative și jurisprudență)	<ul style="list-style-type: none"> - înțelegerea implicațiilor și limitelor ce decurg din obiectivul specific al reglementării achizițiilor publice la nivelul UE și din baza legală a acestei reglementări; - înțelegerea modalității de reglementare prin directive, a conceptului de „ambiguitate constructivă” și a forței juridice a jurisprudenței; - înțelegerea aplicabilității, obiectivelor și principiilor directivelor din domeniul achizițiilor publice; - înțelegerea obligațiilor principale privind căile de atac; - înțelegerea principiilor ce guvernează contractele ce nu intră sub incidența directivelor, dar care intră sub incidența Tratatelor UE; 	10	
			<ul style="list-style-type: none"> - directivele în vigoare în domeniul achizițiilor publice; - regulamentele în vigoare în domeniul achizițiilor publice (praguri valorice, formulare 	Practică: Exerciții practice; lucru în grup; studiu de caz; simulare	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz;	<ul style="list-style-type: none"> - capacitatea de a identifica opțiuni și elemente ale marjei de discreție națională oferite de directivele în domeniul achizițiilor publice; - capacitatea de a aplica metodele de interpretare a 		14

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>standard pentru anunțuri)</p> <ul style="list-style-type: none"> - aplicabilitatea, obiectivele și principiile directivelor în domeniul achizițiilor publice; - aspecte privind strategia/politicile privind achizițiile publice la nivelul UE; - obligații în ceea ce privește căile de atac și remediile în domeniul achizițiilor publice; - contractele nereglementate prin directive dar care intră sub incidența prevederilor Tratatelor UE; - jurisprudența CJUE: forța juridică; decizii esențiale în domeniul achizițiilor publice și modul în care acestea pot influența procesul de legiferare la nivelul UE sau la nivel național; 		fișe exerciții; extrase din acte normative și jurisprudență pentru analiză	<p>normelor juridice pentru a înțelege dinamica marjei de discreție națională și a înțelege limitele acesteia;</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacitatea de a aplica principii din directivele privind achizițiile publice la situații concrete, inclusiv prin luarea în considerare a jurisprudenței CJUE; - capacitatea de a analiza decizii ale CJUE și aplicabilitatea acestora la situații concrete (capacitatea de a se raporta la jurisprudența CJUE în situații de lucru concrete și de a face referiri argumentate la deciziile relevante); - capacitatea de încadrare a unui contract în sfera de aplicabilitate a directivelor privind achizițiile publice; 		
		1.3. Dreptul achizițiilor publice în România – aspecte generale	<ul style="list-style-type: none"> - sistemul de drept român: caracteristici și structură; - locul dreptului achizițiilor publice în dreptul român*; - categorii de acte normative în dreptul român, ierarhia acestora și forța lor juridică; - modalități de transpunere a dreptului UE (a directivelor) în dreptul român și abordarea în ceea ce privește dreptul achizițiilor publice – integrare sau alăturare?* - raportul dintre normele de drept al UE și normele naționale; - actele normative din domeniul achizițiilor publice: legislația de nivel primar, secundar și terțiar; - obiectivele și principiile dreptului 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lectie; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă (inclusiv acte	<ul style="list-style-type: none"> - înțelegerea locului dreptului achizițiilor publice în sistemul de drept român; - înțelegerea caracteristicilor modalității de transpunere a dreptului UE în dreptul român, a avantajelor și problemelor pe care le pune această abordare; - înțelegerea raportului între normele de drept al UE și normele naționale; - înțelegerea raportului între diferitele categorii de acte normative naționale ce reglementează achizițiile publice; - înțelegerea aspectelor 	14	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>achizițiilor publice în România – complementaritate cu cele la nivelul UE?*</p> <ul style="list-style-type: none"> - strategia națională privind achizițiile publice; - principalele caracteristici ale diferitelor regimuri juridice aplicabile: spre exemplu achizițiile publice, sectoriale, concesiuni; încadrarea unui contract în regimul aplicabil în anumite situații specifice sau în care se regăsesc aspecte din mai multe regimuri juridice; - reguli esențiale privind: încadrarea contractelor mixte (servicii, produse, lucrări), principalele proceduri de atribuire, elaborarea specificațiilor, criteriile de calificare și selecție, criteriile de atribuire, modificarea contractelor; - reguli esențiale privind: căile de atac și remediile; - jurisprudența în dreptul român și în dreptul achizițiilor publice: forță juridică și rol; - principalele obligații în domeniul achizițiilor publice ce derivă din acorduri comerciale internaționale de liber schimb (Acordul privind Achizițiile Publice în cadrul Organizației Internaționale a Comerțului, Acordul de liber schimb UE-Canada, Acordul de liber schimb UE-Japonia, etc.); - aspecte instituționale în domeniul achizițiilor publice, mecanismele de control ex ante și mecanismul de conciliere; - rolul, importanța și limitele dreptului în domeniul achizițiilor publice; interdisciplinaritatea domeniului* 		normative și jurisprudență)	<p>esențiale ale reglementării domeniului achizițiilor publice în România și orientarea în cadrul acestei reglementări;</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificarea obligațiilor ce derivă din acordurile comerciale de liber schimb și înțelegerea modalităților de integrare a acestora în procesele de achiziție; - înțelegerea rolului instituțiilor de reglementare, monitorizare și control în domeniul achizițiilor publice, precum și a mecanismelor de control și a avantajelor acestora; 		
				Practică: Exerciții practice; lucru în grup; studii de caz; simulări	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; extrase din acte normative și jurisprudență pentru analiză	<ul style="list-style-type: none"> - capacitatea de interpretare a unor norme juridice naționale în domeniul achizițiilor publice prin raportare la normele din dreptul UE; - capacitatea de analiză a unor situații complexe sau problematice în transpunerea normelor UE în dreptul național și de identificare a unor soluții practice, concrete pentru derularea procesului de achiziție sau pentru funcția managerială de achiziție; - capacitatea de interpretare a unor norme juridice naționale în domeniul achizițiilor publice prin luarea în considerare a categoriilor de acte normative, ierarhiei și forței juridice a acestora; - capacitatea de a identifica modalități juridice prin care pot fi implementate în 		22

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>practica achizițiilor publice la nivelul autorității contractante</p> <p>aspecte/obiective din strategia națională privind achizițiile publice sau din alte politici publice la nivel național sau din strategii sau politici la nivelul autorității contractante;</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacitatea de a identifica modalitățile în care jurisprudența poate influența bunele practici și găsirea de soluții la probleme concrete; - capacitatea de a argumenta din punct de vedere juridic întâmpinarea față de exercitarea unor căi de atac; - capacitatea de a cerceta/documenta și analiza anumite aspecte juridice în domeniul achizițiilor publice în mod integrat, utilizând metodologii adecvate; - capacitatea de a integra în procesul de achiziții aspecte ce derivă din alte discipline (management, economie – value for money, eficiență) cu respectarea prevederilor legale (capacitatea de a identifica modalități de obținere a unei eficiențe sporite, value for money, în cadrul și prin mecanismele prevăzute în normele juridice aplicabile; - capacitatea de a contribui, în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la dezvoltarea de sisteme, instrumente și 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						proceduri ce sprijină asigurarea conformității cu normele/procedurile relevante;		
		1.4. Drept – norme/instituții din alte ramuri de drept cu incidență asupra achizițiilor publice	<p>- aspecte de drept administrativ și contencios administrativ: definiția și sfera de cuprindere a dreptului administrativ și a contenciosului administrativ; conceptul de act administrativ / contract administrativ*; aspecte procesuale complementare celor prevăzute în mod specific în legislația privind remediile și căile de atac în achizițiile publice; răspunderea; aspecte esențiale privind drepturile, obligațiile și răspunderea funcționarilor publici și a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice;</p> <p>- aspecte complementare de drept procesual civil;</p> <p>- aspecte de drept comercial și civil: contracte (comerciale) și principiul libertății contractuale*; executarea obligațiilor contractuale și garanții speciale ale executării obligațiilor; tipuri de societăți comerciale, răspunderea și angajarea răspunderii acestora; dreptul concurenței;</p> <p>- aspecte din dreptul proprietății intelectuale: definiție; dreptul de autor și dreptul de proprietate industrială; relevanță; drepturi de autor morale și patrimoniale;</p>	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lectie; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă (inclusiv acte normative și jurisprudență)	<p>- Înțelegerea conceptului de act administrativ și implicațiile acestuia în achizițiile publice;</p> <p>- Înțelegerea raportului dintre normele procesuale din legislația specifică privind remediile și căile de atac în achiziții publice², normele de contencios administrativ și normele de drept procesual civil;</p> <p>- Înțelegerea elementelor esențiale privind încheierea valabilă, executarea și încetarea contractelor;</p> <p>- Înțelegerea principalelor caracteristici ale: contractului de vânzare-cumpărare; contractului de închiriere; contractului de leasing;</p> <p>- Înțelegerea categoriilor principale de clauze contractuale;</p> <p>- Înțelegerea particularităților principiului libertății contractuale în domeniul achizițiilor publice (inclusiv prin raportare la subordonarea acestuia principiului priorității</p>	10	

² Termenul de achiziții publice este utilizat în cadrul Programei de formare în accepțiune extinsă, sfera de aplicabilitate putând fi asociată, în funcție de contextul specific, spre exemplu, cu achiziții publice *stricto sensu*, achiziții sectoriale și/sau concesiuni de servicii și lucrări.

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			cesiunea drepturilor patrimoniale de autor; modalități de transmitere a drepturilor de proprietate industrială - aspecte din dreptul muncii: sănătatea și securitatea în muncă; condițiile de muncă; timpul de muncă; - aspecte din alte ramuri de drept (opțional, la aprecierea instituției de formare sau la solicitarea cursanților);			interesului public); - Înțelegerea obiectului dreptului de autor, a noțiunii de titular al dreptului de autor, a categoriilor drepturilor de autor, atât morale, cât și patrimoniale, a duratei și acoperirii geografice a protecției drepturilor de autor și a caracteristicilor esențiale ale cesiunii drepturilor patrimoniale de autor; - Înțelegerea aspectelor esențiale ale protecției juridice prin drepturi de proprietate industrială (brevete de invenție, mărci, etc.) și a modalităților de transmitere a acestor drepturi; - Înțelegerea elementelor esențiale privind sănătatea și securitatea în muncă, timpul de muncă și condițiile de muncă;		
				Practică: Exerciții practice; lucru în grup; studii de caz; simulări	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; extrase din acte normative și jurisprudență pentru analiză	- Capacitatea de a identifica și documenta aspecte specifice din diferite ramuri de drept ce sunt necesare pentru elaborarea unor documentații de atribuire; - Capacitatea de a identifica și înțelege aspecte din dreptul contenciosului administrativ și din dreptul procesual civil ce pot fi relevante în activitatea de sprijin (a departamentului juridic) în legătură cu elaborarea poziției autorității contractante cu privire		14

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>contestații sau căi de atac exercitate (sau pentru analiza riscului);</p> <p>- Capacitatea de a contribui la identificarea și conceperea / elaborarea de clauzelor contractuale adecvate caracteristicilor / obiectului / circumstanțelor unei achiziții, inclusiv a unor obligații privind respectarea sau cesiunea dreptului de autor sau transmiterea unor drepturi de proprietate industrială;</p>		
		1.5 Drept / filosofia dreptului – Aspecte specifice de etică și integritate în achizițiile publice	<p>- raportul dintre drept, etică, morală, axiologie;</p> <p>- integritate și deontologie;</p> <p>- aplicațiile conceptelor de etică și integritate în achizițiile publice: spre exemplu, corectitudinea în acordarea tratamentului egal, proporționalitatea, imparțialitatea și independența, transparența, exercitarea cu bună credință a drepturilor (respectiv, îndeplinirea cu bună credință a obligațiilor), prevenirea abuzurilor, prevenirea/evitarea manifestării concurenței neloiale, a trucării licitațiilor, a acordurilor ce vizează denaturarea concurenței în cadrul procedurii de atribuire, etc.;</p> <p>- jurisprudența CJUE în materia principiilor achizițiilor publice;</p> <p>- includerea de cerințe pentru contractanți / lanțul de aprovizionare ce derivă din conduita etică/integră și responsabilă în achizițiile publice (spre exemplu, aspecte privind drepturile omului, protecția mediului,</p>	<p>Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)</p>	<p>PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lecție; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă (inclusiv acte normative și jurisprudență)</p>	<p>- Înțelegerea raportului dintre etică, morală, integritate și deontologie (pe de o parte) și rolul dreptului în societate (pe de altă parte);</p> <p>- Înțelegerea principalelor aspecte de etică și integritate în achizițiile publice;</p> <p>- Înțelegerea mijloacelor juridice de promovare și protejare a valorilor etice și de integritate în domeniul achizițiilor publice (și interacțiunea cu mijloace ce nu se încadrează în sfera juridică);</p> <p>- Înțelegerea principalelor categorii de conflict de interese și a măsurilor de prevenire, evitare și raportare a acestora;</p> <p>- Înțelegerea fenomenului corupției, a cauzelor acestuia și a aspectelor sub care poate fi analizat;</p> <p>- Înțelegerea unor noțiuni</p>	9	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>interzicerea discriminării în muncă, interzicerea sclaviei moderne, neimplicarea în acte de fraudă sau corupție, etc.);</p> <ul style="list-style-type: none"> - conflictul de interese; - corupția ca fenomen: tipuri, niveluri de amploare, percepția publică, cauze; - noțiuni esențiale de drept penal; - reglementarea și sancționarea faptelor de corupție în dreptul penal; - exemple de fapte de corupție în domeniul achizițiilor publice și sancționarea acestora; - convenții/tratate internaționale în domeniul combaterii corupției; - aspecte instituționale în ceea ce privește conștientizarea și aplicarea normelor de etică și integritate în achizițiile publice; - mecanisme de semnalizare și raportare a actelor/faptelor prin care se încalcă obligațiile de etică și integritate; - consecințele eticii și integrității asupra eficienței economice și sociale în achizițiile publice: utilizarea fondurilor publice conform destinației lor și în mod judicios; încrederea și participarea operatorilor economici; încrederea publică*; - spectrul mijloacelor de promovare a conduitei etice și a integrității în achizițiile publice, cu accent asupra mijloacelor și instrumentelor juridice*; - coduri de conduită etică în achiziții publice*; 			<p>esențiale din dreptul penal (sursele dreptului penal, infrațiunea, latura obiectivă și subiectivă a acesteia) și, prin prisma acestora, înțelegerea specificului unor fapte de corupție din domeniul achizițiilor publice;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Înțelegerea contextului instituțional relevant pentru conștientizarea și aplicarea normelor de etică și integritate; - Înțelegerea mecanismelor de semnalizare și raportare a încălcărilor normelor de etică și integritate (inclusiv fraude, nereguli), precum și a diferitelor sancțiuni aplicabile; 		
			<ul style="list-style-type: none"> - mecanisme de semnalizare și raportare a actelor/faptelor prin care se încalcă obligațiile de etică și integritate; - consecințele eticii și integrității asupra eficienței economice și sociale în achizițiile publice: utilizarea fondurilor publice conform destinației lor și în mod judicios; încrederea și participarea operatorilor economici; încrederea publică*; - spectrul mijloacelor de promovare a conduitei etice și a integrității în achizițiile publice, cu accent asupra mijloacelor și instrumentelor juridice*; - coduri de conduită etică în achiziții publice*; 	<p>Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări</p>	<p>PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; extrase din acte normative și jurisprudență pentru analiză</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitatea de a identifica diferite aspecte de etică și integritate la care este expus profesionistul în achiziții publice și capacitatea de a răspunde la acestea printr-o conduită și prin acțiuni adecvate; -Capacitatea de a formula informații, atenționări, clauze, condiții sau trimiteri referitoare la normele de etică și integritate, precum și de a le integra în mod adecvat în documentații de atribuire, în proiecte de contracte (spre exemplu clauze privind subcontractarea) sau în alte documente de achiziție și/sau în politicile, procedurile sau codul de etică al autorității 		15

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>contractante în domeniul achizițiilor;</p> <p>-Capacitatea de a explica (spre exemplu, colegilor de serviciu și factorilor interesați) în mod clar, sintetic și sistematic principalele aspecte de etică și integritate în achizițiile publice precum: mijloacele de promovare a acestora și spectrul de sancțiuni aplicabile în cazul încălcării normelor de conduită etică și integritate;</p> <p>-Capacitatea de a explica și argumenta, atât în scris, cât și verbal, contribuția pe care conduita etică și integră o poate avea asupra eficienței economice și sociale în achiziții, precum și modalitățile în care abordarea etică, responsabilă și integră susține atât obiectivele mai ample ale autorității contractante, cât și procesul de management al achizițiilor și al lanțului de aprovizionare;</p> <p>-Capacitatea de identifica în cadrul unei etape specifice a procesului de achiziție (spre exemplu planificarea portofoliului, elaborarea specificațiilor sau evaluarea ofertelor) riscurile de etică și integritate și elaborarea de proceduri pentru prevenirea acestora;</p> <p>-Capacitatea de a distinge între exercitarea cu bună</p>		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						credință a drepturilor și exercitarea abuzivă a drepturilor; - Capacitatea de a contribui, în cadrul unei echipe la dezvoltarea unor instrumente de auto-evaluare individuală pentru promovarea/dezvoltarea conduitei etice și integre în achizițiile publice;		
2	Managementul achizițiilor publice și lanțului de aprovizionare: întregul ciclu de achiziții	2.1 Managementul achizițiilor – derularea etapelor procesului de achiziție publică	<ul style="list-style-type: none"> - aspecte esențiale de management al procesului și de management al operațiunilor; - aplicarea acestor concepte la achizițiile publice: abordarea activității de achiziții publice ca un proces integrat, respectiv ca o succesiune de etape strâns legate între ele și interdependente – calitatea rezultatului unei etape / datele de ieșire ale fiecărei etape/activități constituie date de intrare pentru etapa/activitatea subsecventă, astfel influențând calitatea rezultatelor / datelor de ieșire ale etapelor/activităților subsecvente; - aplicarea conceptelor de eficiență și eficacitate în contextul procesului de achiziție publică; impactul procesului de achiziție publică asupra obiectivelor avute în vedere prin realizarea achiziției, inclusiv asupra beneficiarilor/utilizatorilor finali; - cuprinderea/întinderea procesului de achiziție publică: perspectiva de management și perspectiva reglementării*; - etape și subetape ale procesului de 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lectie; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă	<ul style="list-style-type: none"> - Înțelegerea ciclului achizițiilor (inclusiv publice) și a diferitelor etape / subetape / activități componente; - Înțelegerea interacțiunilor și interconștiențării dintre etape / subetape / activități componente; - Înțelegerea fluxurilor de activități aferente diferitelor tipuri de achiziții și proceduri de atribuire; - Înțelegerea valorii adăugate ce este / poate fi generată de fiecare etapă a procesului; - Înțelegerea și aprecierea rolului reglementărilor, îndrumărilor, ghidurilor, etc., în derularea procesului achizițiilor publice la nivelul autorității contractante; - Înțelegerea posibilităților de integrare și promovare a practicilor prin care se poate genera valoare adăugată procesului de achiziții, cu respectarea reglementărilor, ghidurilor, îndrumărilor, etc. (identificarea modalităților de 	14	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>achiziție publică: perspectiva de management și perspectiva reglementării; posibile criterii de clasificare / subclasificare;</p> <p>- ciclul achiziției: de la identificarea nevoii, la planificarea/pregătirea achiziției, derularea procedurii de atribuire, contractare, implementarea și performanța contractului, încetarea contractului, până sfârșitul vieții utile a obiectului achiziției, dezinstalare, eliminare, înlăturarea construcției, decontaminarea locației (cu exemplificări pe categorii de achiziții: lucrări, servicii, furnizare)*;</p> <p>- rezultatele de etapă: de la susținerea la invalidarea etapelor anterioare sau ulterioare*;</p> <p>- fluxul activităților; instrumente pentru gestionarea fluxului activităților; riscurile decurgând din succesiunea și interrelațiile dintre etape/activități;</p> <p>- conceptul de valoare adăugată în contextul procesului și etapelor procesului de achiziție*;</p> <p>- instrumente de reglementare și îndrumare în domeniul derulării proceselor de achiziție publică;</p> <p>- conceptul de management al ciclului de viață al produsului / serviciului / lucrării;</p> <p>- conceptul de „total cost of ownership” și elementele componente ale acestuia;</p> <p>- aspecte privind subcontractarea și lanțul de aprovizionare în domeniul achizițiilor publice;</p> <p>- noțiunea de contractant și noțiunea de subcontractant: distincție; selecția subcontractului /</p>			<p>a a adăuga valoare procesului în cadrul normativ existent, evitarea unei abordări în care conformitatea este privită ca fiind singurul obiectiv în procesul de achiziție);</p> <p>- Înțelegerea rolului existenței unor ghiduri, îndrumări, politici, etc., în ceea ce privește procesele de achiziție publică la nivelul autorității contractante, (chiar dacă în domeniul achizițiilor publice procesul achizițiilor publice este puternic reglementat): lămurirea și detalierea unor aspecte, exercitarea unor opțiuni ale autorității contractante, etc.;</p> <p>- Înțelegerea legăturilor dintre derularea etapelor procesului de achiziție publică și ciclul de viață al produsului / serviciului / lucrării;</p> <p>- Înțelegerea modalităților în care derularea procesului de achiziție poate influența „total cost of ownership”</p> <p>- Înțelegerea modalităților și măsurii în care cerințele privind subcontractarea pot influența lanțul de aprovizionare în contextul achizițiilor publice și a integrării acestor aspecte în etapele derulării procesului de achiziție publică;</p>		
			<p>Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri;</p>		PC, videoproiector, ecran pentru proiectie sau	- Capacitatea de a planifica, într-o speță dată, procesul de achiziție publică, astfel încât contractarea și		22

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			subcontractanților; gestionarea relației cu subcontractanții în achizițiile publice;	studii de caz; simulări; joc de roluri (role play)	interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; fișe roluri	livrarea/prestarea să aibă loc în termenul stabilit (cu luarea în calcul a prevederilor legale, incidentelor ce pot apărea pe parcurs, etc.); - Capacitatea de defini și comunica factorilor interesați, într-o speță dată, rezultatul fiecărei etape a unui proces de achiziție și modalitatea de verificare a acestui rezultat pentru a se stabili dacă se poate trece la etapa următoare, precum și capacitatea de încorpora lecțiile învățate din procese de achiziție anterioare; - Capacitatea de a identifica, într-o speță dată, fluxul activităților/etapelor, atât în cadrul achizițiilor de complexitate redusă, cât și a celor mai complexe (cele ce implică negocierea cu ofertanții, acordurile-cadru, sistemele dinamice de achiziții), în scopul de a identifica resursele necesare pentru fiecare etapă (spre exemplu, expertiză specializată în obiectul contractului) și eventualele riscuri; - Capacitatea de a integra în analiza privind stabilirea procedurii de atribuire adecvată pentru o anumită achiziție, într-o speță dată și aspectul procesului (și etapelor) aferente diferitelor proceduri de atribuire (prin raportare la eficiență,		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>eficacitate, etc.) în plus față de caracteristicile produsului/serviciului, pieței, cerințelor legale, etc.);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a analiza în mod integrat succesiunea etapelor și asigurarea calității acestora, cu anticiparea necesităților pentru etape ulterioare, nu neapărat subsecvente (spre exemplu, introducerea unor clauze specifice privind modificarea contractului sau introducerea criteriilor/standardelor de performanță a contractului din etapa planificării/pregătirii achiziției); - Capacitatea de a derula, într-o speță dată, în mod corect, etapele/activitățile aferente unei anumite secvențe dintr-un proces de achiziție publică; - Capacitatea de a promova eficiența și eficacitatea în derularea procesului achiziției, inclusiv prin raportare la impactul avut în vedere prin achiziția respectivă (obiectivul autorității contractante pentru care a fost realizată achiziția, beneficiile pentru utilizatori și beneficiarii finali); - Capacitatea de a contribui, în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la elaborarea de proceduri operaționale sau a unor documente explicative privind procesele de achiziție 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						publică din autoritatea contractantă ³ (și derularea etapelor); - Capacitatea de a aplica, într-o speță dată, instrumente pentru gestionarea fluxului activităților; - Capacitatea de a contribui la integrarea, într-o speță dată, a aspectelor ciclului de viață al produsului / serviciului / lucrării în procesul de achiziție publică;		
		2.2 Managementul achizițiilor – utilizarea sistemelor și instrumentelor electronice în derularea achizițiilor publice	<ul style="list-style-type: none"> - utilizarea sistemelor și instrumentelor electronice ca parte din managementul procesului și managementul operațiunilor; - potențiale beneficii ale utilizării sistemelor și instrumentelor electronice: reducerea erorilor, risipei, costurilor, timpului necesar unor activități, îmbunătățirea transparenței și comunicațiilor, îmbunătățirea continuă a unor procese, etc.*; - riscurile și provocările utilizării sistemelor și instrumentelor electronice: integritatea și securitatea datelor; trasabilitatea; menținerea confidențialității; garantarea accesului numai pentru persoanele autorizate și la momentele autorizate; imposibilitatea modificării unor date; 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *) Demonstrații (pentru conținutul marcat cu **)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lecție; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă	<ul style="list-style-type: none"> - Înțelegerea rolului sistemelor și instrumentelor electronice în derularea procesului achizițiilor publice; - Înțelegerea riscurilor asociate cu utilizarea sistemelor și instrumentelor electronice în procesul de achiziții; - Înțelegerea funcționalităților și modului de utilizare al SEAP din perspectiva achizitorului; - Înțelegerea caracteristicilor și utilităților diferitelor categorii și tipuri de mijloace și instrumente electronice ce trebuie sau pot fi folosite; - Înțelegerea conceptului de catalog electronic în achizițiile publice și a utilității acestuia; - Înțelegerea modului în care 	4	

³ În cadrul Programei de formare, termenul de "autoritate contractantă" este utilizat în mod generic, desemnând, în funcție de context, autoritățile contractante și/sau entitățile contractante la care se referă legislația privind achizițiile publice în accepțiune extinsă (incluzând, spre exemplu, achizițiile publice *stricto sensu*, achizițiile sectoriale și/sau concesiunile de lucrări și servicii).

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>detectarea, înregistrarea și securitatea unor acțiuni (spre exemplu, data și ora primirii unei oferte); accesibilitatea pe scară largă la (și/sau interoperabilitate cu) sistemele și instrumentele folosite, astfel încât să nu fie afectat tratamentul egal și nediscriminarea; raportul cost-beneficiu în introducerea de sisteme și instrumente online; formarea/instruirea utilizatorilor, etc.*;</p> <p>- distincția între utilizarea obligatorie a unor sisteme, instrumente și procese electronice în achizițiile publice (conform normelor legale) și utilizarea facultativă a unor sisteme, instrumente și procese electronice pentru eficientizarea achizițiilor;</p> <p>- respectarea principiilor tratamentului egal și nediscriminării în utilizarea sistemelor și instrumentelor electronice în achizițiile publice*;</p> <p>- utilizarea sistemelor și mijloacelor electronice în achizițiile publice nu trebuie să afecteze participarea la procesele de achiziție*;</p> <p>- conceptul de „mijloace electronice” (perspectiva reglementării)*;</p> <p>- utilizarea SEAP (publicarea anunțurilor și documentațiilor de atribuire, comunicări, depunerea ofertelor, DUAE, achiziții directe, etc.)**;</p> <p>- excepții de la utilizarea mijloacelor electronice și condițiile aplicabile (conform normelor în vigoare)*;</p> <p>- cataloagele electronice în achizițiile publice (și utilizarea acestora)*;</p> <p>- licitația electronică (și condițiile</p>			<p>utilizarea anumitor sisteme și instrumente electronice ar putea afecta respectarea principiilor și regulilor privind achizițiile publice (interacțiunile dintre utilizarea sistemelor și instrumentelor electronice și respectarea principiilor și regulilor / garanțiilor procedurale privind achizițiile publice);</p> <p>- Înțelegerea potențialei complementarități dintre mijloacele și instrumentele electronice a căror utilizare este obligatorie în achizițiile publice, precum și a necesității/utilității integrării acestor sisteme în cadrul procesului de achiziție publică;</p> <p>- Înțelegerea posibilităților de utilizare a datelor colectate prin intermediul sistemelor electronice pentru îmbunătățirea proceselor și procedurilor autorității contractante în ceea ce privește achizițiile publice;</p> <p>- Înțelegerea conceptului de „Big Data Analytics” în achizițiile publice, a potențialelor aplicații și beneficii;</p>		
			<p>- excepții de la utilizarea mijloacelor electronice și condițiile aplicabile (conform normelor în vigoare)*;</p> <p>- cataloagele electronice în achizițiile publice (și utilizarea acestora)*;</p> <p>- licitația electronică (și condițiile</p>	<p>Practică: Exerciții practice; aplicații practice; lucru în grup/uri; studii de caz;</p>	<p>PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz;</p>	<p>-Capacitatea de a utiliza facilitățile SEAP necesare din perspectiva achizitorului;</p> <p>-Capacitatea de a utiliza E-certis;</p> <p>-Capacitatea de a explica excepțiile de la utilizarea</p>		8

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>aplicabile mijloacelor electronice folosite);</p> <ul style="list-style-type: none"> - sistemul dinamic de achiziții/acordul-cadru (aspectele electronice)*; - E-certis; - semnăturile electronice; - comenzile electronice; - facturarea electronică și plățile electronice; - sisteme și instrumente electronice pentru îmbunătățirea proceselor ce pot fi utilizate opțional (fără a afecta cerințele legale și mijloacele electronice a căror utilizare este obligatorie), cum ar fi: cloud computing, sisteme procure-to-pay (P2P), tehnologii pentru planificarea resurselor întreprinderii (Electronic Resource Planning – ERP), sisteme pentru managementul stocurilor, mijloace electronice pentru colaborarea la distanță***;- integrarea diferitelor sisteme și instrumente electronice pentru managementul procesului și operațiunilor; - indicatori privind utilizarea sistemelor și instrumentelor electronice în achiziții, utilizarea acestora pentru analiza statistică în organizații; - aspecte privind „Big Data Analytics” și inițiative de tipul Open Contracting în achizițiile publice; - îmbunătățirea accesului cetățenilor la informațiile privind achizițiile publice, participarea acestora la luarea deciziilor*; - alte sisteme și instrumente electronice la latitudinea instituției de formare sau la cererea cursanților; 	simulări; joc de roluri (role play)	fișe exerciții; fișe roluri	<p>mijloacelor electronice prevăzute de lege și condițiile aplicabile acestora, precum și de a contribui, în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la identificarea unor mijloace, instrumente sau alternative electronice (sau de altă natură) care să respecte cerințele legale;</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacitatea de a integra și utiliza cataloagele electronice în procesul de achiziție publică; -Capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la integrarea utilizării diferitelor mijloace și instrumente electronice (obligatorii, dar și cele opționale disponibile) în procesul de achiziție publică pentru îmbunătățirea / eficientizarea procesului de achiziție publică; -Capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la identificarea nevoilor de a se introduce noi mijloace și sisteme electronice (sau de a se îmbunătăți cele existente) pentru a sprijini în mod specific procesele de achiziție publică, precum și de a justifica facilitățile necesare și utilitatea acestora pentru procesul de achiziție publică; -Capacitatea de a contribui la specificarea adaptărilor necesare tehnologiilor electronice ce sprijină 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>procesul de achiziție publică, din prisma caracteristicilor specifice acestui proces;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a contribui la identificarea/evaluarea necesităților de formare ale personalului implicat în activitățile privind achizițiile publice în domeniul utilizării instrumentelor și mijloacelor electronice ce contribuie la buna desfășurare / îmbunătățirea procesului de achiziție publică; - Capacitatea de a utiliza mijloace și instrumente electronice pentru lucrul și colaborarea la distanță în domeniul achizițiilor publice; 		
		2.3 Noțiuni și concepte din domeniul managementului categoriilor de produse, servicii și lucrări; aspecte din domeniul managementul lanțului de aprovizionare	<ul style="list-style-type: none"> - definirea managementului categoriilor; beneficii; - clasificarea sectoarelor economice; - categoriile de cheltuieli cu achizițiile; aspecte privind analiza cheltuielilor cu achizițiile; - determinarea categoriilor de produse, servicii și lucrări în scopul gestionării specifice și unitare a fiecăreia, în funcție de: caracteristicile categoriei de produs/serviciu/lucrare; importanța și rolul în cadrul autorității contractante; caracteristicile și dinamica pieței relevante; - exemple de categorii de produse / servicii / lucrări (baza de furnizori); - instrumente și tehnici ce pot fi utilizate pentru „cartografierea” categoriilor de cheltuieli directe și indirecte și a rolului fiecărei categorii de achiziții în cadrul autorității 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lecție; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă	<ul style="list-style-type: none"> - Înțelegerea conceptului de management al categoriilor, beneficiilor acestuia și a relației cu managementul procesului (operațiunilor), managementul portofoliului, managementul performanței și managementul lanțului de aprovizionare; - Înțelegerea și exemplificarea categoriilor de cheltuieli cu achizițiile publice în contextul diferitelor tipuri de autorități contractante; - Înțelegerea clasificării sectoarelor economice și industriale (cu exemplificare); - Înțelegerea factorilor folosiți pentru identificarea categoriilor de produse / servicii / lucrări; 	10	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>contractante;</p> <ul style="list-style-type: none"> - abordarea sistematică a managementului unei categorii de achiziție ca element strategic (organizarea/reorganizarea operațiunilor/proceselor de achiziție în mod specific și adaptat catacteristicilor categoriei în scopul îmbunătățirii eficienței economice/sociale, performanței, etc.); - dezvoltarea planului de management pentru categoria respectivă; - agregarea, centralizarea, standardizarea cererii (cu luarea în considerare a personalizărilor necesare) și lotizarea, respectiv achiziția unei categorii de produse, servicii, etc., într-o tranzacție (sau într-un set organizat, planificat și sistematizat de tranzacții); - diversificarea abordărilor/strategiilor de achiziție/contractare în funcție de caracteristicile categoriei (obiect; rolul pentru autoritatea contractantă; tipul de consum/utilizare; caracteristicile pieței) astfel încât abordarea specifică dezvoltată pentru acea categorie să genereze maximum de beneficii prin raportare la obiectivele avute în vedere); - identificarea unei abordări 'generice' de 'management al categoriilor' în actele normative în domeniul achizițiilor publice, având în vedere existența unor reguli distincte sau excepții, pentru categorii generice de achiziții: produse, servicii, lucrări; anumite tipuri de produse (de ex. „off-the- 			<ul style="list-style-type: none"> - Înțelegerea instrumentelor și tehnicilor ce pot fi utilizate pentru stabilirea rolului fiecărei categorii de achiziții pentru autoritatea contractantă; - Înțelegerea unor metode și tehnici de analiză a cheltuielilor cu achizițiile publice; - Înțelegerea conceptelor de: centralizare, standardizare, sistematizare a tranzacțiilor și a bazei de furnizori; - Înțelegerea interrelațiilor între aspectele esențiale ce pot influența rezultatele achizițiilor prin abordarea managementului categoriilor: înțelegerea profundă a caracteristicilor și dinamicii pieței relevante și a lanțurilor de aprovizionare specifice categoriei; înțelegerea bazei de furnizori; a caracteristicilor produselor/serviciilor, etc.; a obiectivelor și nevoilor autorității contractante, a beneficiarilor, utilizatorilor și a tiparelor de consum; a riscurilor în aprovizionare; a costului pe ciclul de viață, etc.; 		
			<ul style="list-style-type: none"> - identificarea unei abordări 'generice' de 'management al categoriilor' în actele normative în domeniul achizițiilor publice, având în vedere existența unor reguli distincte sau excepții, pentru categorii generice de achiziții: produse, servicii, lucrări; anumite tipuri de produse (de ex. „off-the- 	Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții	- Capacitatea de a analiza, într-o speță dată, categoriile de cheltuieli cu achizițiile ale unei autorități contractante în scopul de a face recomandări pentru obținerea unei abordări îmbunătățite din perspectiva managementului categoriilor și a eficienței		14

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>shelf”; materii prime, resurse de bază; produse complexe, inovative); anumite tipuri de servicii (de ex. anumite servicii sociale; servicii ce includ prestații intelectuale, etc.; anumite activități din domeniul „contractelor sectoriale”; arme, muniții, echipamente militare, precum și anumite servicii și lucrări pentru obiective de apărare și securitate*;</p> <p>- necesitatea de a aprofunda și dezvolta managementul categoriilor dincolo de abordarea “generică” din reglementare (însă, evident, cu respectarea normelor aplicabile achizițiilor publice) cu segmentarea pe categorii de produse/servicii/lucrări specifice, granulare, conform specificului autorității contractante, obiectivelor urmărite și contextului: achiziții centralizate; tipuri de achiziții de complexitate ridicată; realizare de economii de scară; achiziții cu risc ridicat; tipuri de achiziții ce susțin obiective orizontale; achiziția de soluții inovative; achiziții strategice pentru autoritatea contractantă, etc.;</p> <p>- cerințe legale ce se aplică unei anumite categorii specifice de produse, servicii sau lucrări (de ex. condiții de transport pentru materiale periculoase, menținerea unor anumite stocuri de medicamente);</p> <p>- etape ale procesului de management al categoriilor: înțelegerea obiectivelor și nevoilor autorității contractante (beneficiari, utilizatori finali, tip/tipar de consum etc.); gruparea pe categorii a achizițiilor ce urmează a fi</p>			<p>economice și sociale;</p> <p>- Capacitatea de a contribui, în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la gruparea pe categorii a achizițiilor planificate și de a argumenta și justifica gruparea propusă (factorii luați în considerare, metoda de analiză, etc.);</p> <p>- Capacitatea de a identifica, într-o speță dată, nevoia de expertiză de la specialiști în domeniul categoriei respective de achiziție (cu justificarea motivelor și inputurilor necesare);</p> <p>- Capacitatea de a identifica cerințele legale ce sunt aplicabile unei anumite categorii specifice de produse, servicii sau lucrări;</p> <p>- Capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la elaborarea strategiei de contractare pentru o anumită categorie de produse/servicii, etc., cu luarea în considerare a unor elemente, precum: tipul de concurență pe piața relevantă, caracteristicile produsului/serviciului, tiparul de consum, repetitivitatea/previzibilitatea cererii, importanța achiziției, riscurile în aprovizionare, etc.; propunerea și justificarea tipului de procedură de atribuire în funcție de aceste elemente; considerarea utilității unui acord-cadru (și, dacă este</p>		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>planificate; investigarea pieței relevante și oportunităților oferite pentru fiecare categorie; strategia de achiziție/contractare specifică (posibilitățile de conectare ale nevoilor specifice cu oportunitățile oferite de piață); specificații și criterii specifice; derularea procedurii, implementarea instrumentelor de contractare; managementul contractului/ acordului-cadru; managementul ciclului de viață al produsului, serviciului, etc.;</p> <ul style="list-style-type: none"> - modele pentru implementarea managementului categoriilor; - importanța experienței specifice în achiziția unor anumite categorii de produse/servicii/lucrări: înțelegerea lanțurilor de aprovizionare, a pieței relevante și a dinamicii prețurilor/costurilor pentru abordarea/strategia achiziției; cerințe privind subcontractarea; securitatea aprovizionării; dezvoltarea specificațiilor și criteriilor specifice; cunoașterea cerințelor legale ce sunt aplicabile categoriei de servicii/produse, etc.; costul pe ciclul de viață, value-for-money; analiza și gestionarea riscurilor specifice; managementul ciclului de viață al produsului/serviciului/lucrării; tipul de tranzacție; rezultatele și performanța achiziției/funției; - importanța dezvoltării capacității de aplicare a unor concepte din domeniul managementului categoriilor în interiorul autorității contractante și, în măsura posibilităților, pentru fiecare profesionist în achiziții; legătura cu managementul portofoliului 			<p>cazul, tipul acestuia) sau unui sistem de achiziție dinamic;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a lucra în echipe multi-funcționale și interdisciplinare; - Capacitatea de a identifica în cadrul unei echipe, într-o speță dată, modalități de dezvoltare a capacității de implementare a unor concepte din domeniul managementului categoriilor, cu ocazia planificării portofoliului achizițiilor publice, prin analiza abordărilor și rezultatelor din anii anteriori; 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			achizițiilor publice*;					
3	Identificarea, planificarea și pregătirea achizițiilor. Administrarea procedurilor de atribuire	3.1 Managementul achizițiilor – planificarea și gestionarea portofoliului de achiziții publice	<ul style="list-style-type: none"> - managementul portofoliului: definire și obiective; identificarea, prioritizarea, structurarea și gestionarea achizițiilor în funcție de obiectivele strategice ale autorității contractante, cu luarea în considerare a capacității și resurselor necesare, precum și a riscurilor aferente, în scopul obținerii unei eficiențe economice și sociale cât mai bune (value for money); - legătura cu: managementul categoriilor; managementul proiectelor; managementul schimbării; managementul performanței; managementul proceselor; managementul relațiilor cu contractorii actuali și potențiali, etc.*; - aplicabilitatea în achizițiile publice*; - conceptul de obiectiv strategic al autorității contractante și relația cu obiectivele de politici/strategii publice; - „make or buy decisions“; transpunerea obiectivelor autorității contractante în decizii de achiziție; identificarea resurselor necesare pentru realizarea achizițiilor planificate; identificarea, analiza și abordarea riscurilor aferente; - instrumente pentru încadrarea achizițiilor planificate în categorii în funcție de complexitatea, gradul de risc rolul și impactul acestora pentru autoritatea contractantă (matricea Kraljic); - alte instrumente de analiză a 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lectie; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă	<ul style="list-style-type: none"> - Înțelegerea definiției și obiectivelor managementului portofoliului; - Înțelegerea interrelațiilor și distincțiilor dintre managementul portofoliului și alte discipline/abordări relevante din domeniul managementului achizițiilor, în contextul specific al achizițiilor publice și al diferitelor categorii de autorități/entități contractante; - Înțelegerea conceptului de decizie de achiziție în contextul managementului portofoliului, prin raportare la obiectivele strategice ale autorității contractante; - Înțelegerea potențialelor beneficii ale abordării achizițiilor publice la nivelul autorității contractante prin prisma managementului portofoliului; - Înțelegerea conceptului de segmentare a portofoliului de achiziții (prin raportare la categoriile de produse / servicii / lucrări); - Cunoașterea și înțelegerea instrumentelor de analiză a portofoliului; - Înțelegerea rolului, utilității și cerințelor programului anual al achizițiilor publice și strategiei anuale de achiziții publice; 	8	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>portofoliului;</p> <ul style="list-style-type: none"> - segmentarea și prioritizarea portofoliului; - coordonarea implementării portofoliului de procese de achiziții publice; - monitorizarea performanței în implementarea portofoliului; - analiza și evaluarea performanței în gestionarea portofoliului; - beneficiile aplicării unei abordări ce se bazează pe managementul portofoliului; - echipa de gestionare a portofoliului; procese de gestionare a portofoliului; maturitatea funcțională/instituțională; - instrumente de planificare a portofoliului achizițiilor publice; - instrumente de coordonare a portofoliului; - instrumente pentru monitorizarea performanței portofoliului; - instrumente de evaluare a performanței portofoliului; 	<p>Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări</p>	<p>PC, videoprojector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Testarea capacității de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la elaborarea programului anual al achizițiilor publice și a strategiei anuale de achiziții publice, concentrându-se pe obiectivele autorității contractante și ale politicilor relevante, aplicând concepte și noțiuni din managementul portofoliului la elementele speței, precum și utilizând analizele necesare pentru justificarea opțiunilor promovate (cu luarea în considerare a normelor aplicabile), inclusiv, testarea capacității de a identifica potențialele riscuri în implementare și de a contribui la pregătirea planului de atenuare a acestor riscuri; - Testarea capacității de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la procesul de analiză pentru luarea unor decizii de tipul „make or buy”, „inhouse provision” sau „public-public cooperation”, prin utilizarea unor concepte și noțiuni din managementul portofoliului; - Capacitatea de a contribui la gestionarea portofoliului de achiziții publice sau a unui segment al portofoliului, prin aplicarea de instrumente de monitorizare a progresului și de evaluare a performanței; 		16

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
		3.2 Managementul achizițiilor – evaluarea nevoilor / necesităților	<ul style="list-style-type: none"> - distincții între nevoie și necesitate; - relația dintre nevoie/necesitate și obiectivele autorității contractante; - nevoile/necesitățile ce sunt satisfăcute prin achiziții publice vs cele ce sunt satisfăcute prin resurse/servicii proprii ale autorității contractante; - scopul achiziționării de produse/servicii/lucrări, astfel încât prin acestea autoritatea contractantă să își poată îndeplini cât mai bine responsabilitățile și atribuțiile în beneficiul cetățeanului și societății; - documente de identificare ale nevoilor/necesităților: structură, elemente și conținut (referatul de necesitate); - importanța evaluării corecte și obiective a necesităților: obținerea eficienței economice și sociale, neangajarea de cheltuieli și resurse pentru achiziții ce nu sunt necesare sau nu servesc obiectivelor autorității contractante; - modalități de evaluare a nevoilor/necesităților: solicitarea informațiilor din partea beneficiarilor/utilizatorilor; analiza angajamentelor/ contractelor existente și a cheltuielilor anterioare pentru satisfacerea necesităților similare; - utilizarea unor abordări din domeniul managementului categoriilor de produse și al managementului portofoliului pentru sistematizarea/ consolidarea/ agregarea/ gruparea/ lotizarea necesităților și transpunerea acestora în achiziții, ținând cont de contrângerile exercitiului bugetar; 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lectie; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă	<ul style="list-style-type: none"> - Înțelegerea distincției dintre nevoie și necesitate; relația acestora cu obiectivele autorității contractante; - Cunoașterea și înțelegerea conceptului necesitate obiectivă ce poate fi satisfăcută prin achiziții publice; - Înțelegerea modalităților de evaluare a necesităților; - Înțelegerea celor trei tipuri de achiziții din perspectiva nevoilor/necesităților identificate și implicațiile acestora; - Cunoașterea și înțelegerea criteriilor / abordărilor ce pot fi folosite pentru sistematizarea / consolidarea / gruparea, etc. a necesităților în procese de achiziție pentru obținerea eficienței economice și sociale în satisfacerea necesităților; - Înțelegerea structurii și cerințelor din documentele de identificare a nevoilor/necesităților de către beneficiarii achizițiilor/utilizatori (referate de necesitate); - Înțelegerea rolului activ al funcției de achiziții în procesul de transpunere a nevoilor/necesităților în achiziții ce satisfac efectiv necesitățile în condiții de eficiență socială și economică: implicarea factorilor interesați; contextul utilizării produselor și 	4	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<ul style="list-style-type: none"> - analiza modalității în care necesitățile identificate influențează deciziile de achiziție – tipuri de achiziții din această perspectivă: achiziție al cărei obiect este identic cu o achiziție anterioară, achiziție al cărei obiect este similar cu o achiziție anterioară, dar prezintă modificări ale unor elemente, achiziție nouă; implicații în ce privește capacitatea și expertiza necesară pentru fiecare tip de achiziție; - dezvoltarea de justificări și propuneri („business case”) pentru transpunerea nevoilor/necesităților în achiziții care să poată să răspundă în mod efectiv necesităților identificate: cantități, tip de contract (sau tehnică de contractare), procedură, estimări realiste privind calendarul procedurilor și al livrărilor (ținând cont și de normele legale aplicabile achizițiilor publice și de rezultatele cercetărilor de piață); - identificarea și soluționarea potențialelor probleme în satisfacerea necesităților, abordarea riscurilor; - instrumente de evaluare a mediului extern ce pot fi utilizate pentru „orientarea” activității de transpunere a necesităților în achiziții: analiza STEEPL și analiza SWOT; - aspecte privind implicarea factorilor interesați; contextul utilizării de către beneficiari / utilizatorii finali a produselor sau serviciilor achiziționate (inclusiv profilul utilizatorilor); aspecte de accesibilitate; nevoile persoanelor cu dizabilități; impactul progresului 			<p>serviciilor; accesibilitate; nevoile persoanelor cu dizabilități; abordarea riscurilor în siguranța aprovizionării; promovarea achiziției de soluții inovative pentru necesitățile identificate și a integrării obiectivelor orizontale în achiziții;</p> <p>- Înțelegerea conceptelor de internalizare și externalizare (și reinternalizare) a unor servicii și a potențialului rol al funcției de achiziții în procesul de luare a unor astfel de decizii;</p>		
				Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la analiza și centralizarea documentelor de identificare și justificare a nevoilor (referate de necesitate) de la diferitele departamente / utilizatori în scopul grupării funcționale, lotizării, agregării, identificării de categorii de achiziții, încadrării în buget, etc., pentru pregătirea elaborării programului anual al achizițiilor publice și a strategiei anuale de achiziții publice; - Capacitatea de a contribui, în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la analiza documentelor de identificare și justificare a nevoilor de la diferitele departamente/ utilizatori în scopul elaborării strategiei de contractare; 		8

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>tehnologic în evaluarea necesităților; rolul funcției de achiziții publice;</p> <ul style="list-style-type: none"> - rolul pe care îl poate avea funcția de achiziții publice în raport cu nivelul la care se desfășoară evaluarea nevoilor/necesităților: contribuții potențiale în procesul de luare a deciziilor de internalizare a unor activități ce anterior făceau obiectul achizițiilor sau de externalizare a unor activități ce anterior erau realizate cu resurse proprii sau a unor activități nou introduse în responsabilitatea autorității; - promovarea inovației și a obiectivelor orizontale (protecția mediului, obiective sociale, accesul IMM-urilor) în achizițiile publice în etapa evaluării necesităților; 			<ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la realizarea unui „business case” pentru transpunerea unor nevoi/necesități în procese de achiziții publice ce răspund efectiv necesităților identificate, cu aplicarea instrumentelor de evaluare a mediului extern, luarea în calcul a impactului tehnologic, evaluarea riscurilor, soluții inovative, protecția mediului, precum și cu identificarea necesarului de expertiză tehnică de specialitate; 		
		3.3 Noțiuni și concepte esențiale de economie relevante pentru cercetarea și analiza pieței în domeniul achizițiilor publice	<ul style="list-style-type: none"> - conceptul de piață și conceptul de piață relevantă; - relația cu categoriile de produse, servicii, lucrări; - tipuri de piețe și comportamente de vânzare și cumpărare; - structura pieței: structura externă a pieței (operatori economici și instituții conectate prin intermediul pieței); ramuri industriale, coloane industriale; tipuri de fluxuri de materiale în cadrul pieței; - factori externi ce determină gradul de disponibilitate al unui produs sau serviciu: numărul de furnizori și cumpărători (achizitori); structura pieței (inclusiv metodele de stabilire a prețurilor și conduita/strategia în stabilirea prețurilor); situația stocurilor; dezvoltarea tehnologică; - tipuri de structuri de piață din 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lecție; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă	<ul style="list-style-type: none"> - Cunoașterea și înțelegerea conceptului de piață, a elementelor structurii pieței și a tipurilor de structuri de piață; - Înțelegerea implicațiilor structurilor de piață asupra strategiilor de achiziții; - Cunoașterea și înțelegerea unor caracteristici ale piețelor de materii prime și a instrumentelor (metodelor) de achiziție publică prevăzute de normele legale ce pot fi aplicate pentru achiziții pe astfel de piețe; - Înțelegerea caracteristicilor generale ale pieței la diferite niveluri ale fluxului de materiale și a implicațiilor asupra abordării achizițiilor 	18	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>punctul de vedere al ofertei (concepte teoretice, inexistente în formă pură): competitivă pură; competitivă monopolistică; oligopol; monopol*;</p> <p>- tipuri de structuri de piață din punctul de vedere al cererii: competitivă pură; oligopson; monopson*;</p> <p>- implicațiile structurilor de piață asupra strategiei de achiziții publice la nivelul autorității contractante și asupra strategiei de contractare*;</p> <p>- piețele de materii prime: caracteristici și implicații asupra achizițiilor pe aceste piețe; măsura în care reglementarea achizițiilor publice pune la dispoziția achizitorilor instrumente adecvate pentru structura acestei piețe*;</p> <p>- conceptul de segment de piață; analiza segmentelor de piață; categorii de variabile ale segmentelor de piață: produsul sau serviciul, achizitorul, canalul de distribuție, segmente geografice; subsegmente și criterii pentru subsegmentare; identificarea de noi segmente relevante; strategiile competitive generice (Michael Porter);</p> <p>- caracteristici generice ale anumitor sectoare ale pieței;</p> <p>- un cadru general pentru înțelegerea piețelor;</p> <p>- forțele competitive ce influențează piețele;</p> <p>- cercetarea pieței relevante: concept – colectarea, structurarea și analiza sistematică a factorilor din piață ce au un impact asupra realizării de achiziții publice în</p>			<p>de pe aceste piețe;</p> <p>- Cunoașterea și înțelegerea conceptului de segmentare a pieței și a criteriilor;</p> <p>- Înțelegerea conceptului de lanț valoric;</p> <p>- Înțelegerea caracteristicilor generice ale unor piețe;</p> <p>- Înțelegerea conceptului de cercetare de piață în domeniul achizițiilor publice și a utilității acestei cercetări;</p> <p>- Cunoașterea metodelor și etapelor cercetării de piață;</p> <p>- Cunoașterea surselor pentru cercetarea de birou (cercetarea secundară) și înțelegerea modalității de evaluare a acestora;</p> <p>- Cunoașterea și înțelegerea unor categorii esențiale de costuri și a strategiilor de stabilire a prețurilor;</p> <p>- Înțelegerea metodelor de calcul a costurilor;</p> <p>- Înțelegerea conceptului de cost pe ciclul de viață și a elementelor componente;</p> <p>- Înțelegerea relației dintre adaos/marjă și cantitate/volum;</p> <p>- Înțelegerea unor analize cu privire la anumite categorii de cost sau preț și a utilității acestora în activitatea de achiziții;</p> <p>- Înțelegerea relației între capacitatea de producție/livrare a operatorului economic / segmentului de piață relevant și anumiți parametri ai</p>		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>condiții de eficiență economică și socială (adaptare după Fearon și van Weele);</p> <ul style="list-style-type: none"> - obiectivul cercetării de piață (sprijinirea, informarea deciziilor corecte în achiziții publice); - necesitate: de ex. dezvoltarea tehnologică, dinamica piețelor, evoluții monetare / curs valutar; - metode cantitative și metode calitative în cercetarea de piață; particularitățile, riscurile și limitările aplicării metodelor calitative sub aspectul interviurilor din perspectiva reglementării achizițiilor publice (distincția dintre cercetarea pieții și consultarea formală a pieței); - etapele cercetării de piață; - raportul cercetării de piață; - cercetarea de birou (cercetare secundară): sursele pentru cercetarea de birou și evaluarea acestora; - curba cererii și curba ofertei; - determinarea prețului; elasticitatea prețului și elasticitatea cererii; - modalități de estimare a costurilor și prețurilor pentru achiziții; - tipuri de costuri și prețuri - costuri directe și costuri indirecte / costuri fixe și costuri variabile; - costul de achiziție vs costul pe întregul ciclu de viață; - analiza costului de achiziție vs analiza prețului; - instrumente pentru analiza costului de achiziție; benchmarking; - analiza pragului de rentabilitate și utilitatea acesteia în achiziții; - formula cost - volum - profit; - analiza costului pe ciclul de viață; - metode de calcul al costurilor; 			<p>achiziției;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cunoașterea și înțelegerea cu precizie a distincțiilor între cercetarea de piață și consultarea pieței în achizițiile publice (precum și a consecințelor nerespectării prevederilor legale în această privință); - Cunoașterea și înțelegerea aspectelor de etică și integritate în cercetarea de piață; 		
				<p>Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări</p>	<p>PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a identifica în cadrul unei echipe, într-o speță dată, modalități și tehnici practice de achiziție prin care, în funcție de caracteristicile pieței relevante, să fie evitate situațiile în care un anumit contractor ar putea dobândi o poziție de monopol (sau asemănătoare pentru segmentul respectiv) sau ar putea acapara o proporție semnificativă din piața relevantă, punând într-o situație dificilă sau chiar eliminând de pe piața relevantă alți jucători, sau creând bariere de intrare pentru alți operatori - Capacitatea de a identifica în cadrul unei echipe, într-o speță dată, segmentul de piață relevant unei achiziții specifice în scopul analizării acestui segment și utilizării concluziilor în elaborarea strategiei de contractare - Capacitatea de a grupa în 		30

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<ul style="list-style-type: none"> - marja/adaosul și relația cu volumul (cantitatea); - strategii de stabilire a prețurilor; - analiza cost-preț de achiziție; - capacitatea de producție/furnizare a operatorului economic/segmentului pieței relevante; - diferențele între cercetarea pieței și consultarea (formală) a pieței: condiții legale pentru consultarea formală a pieței; motivele acestor cerințe; activități ce nu pot fi incluse în cercetarea pieței fără a se proceda la consultarea (formală) a pieței - aspecte de etică și integritate în cercetarea de piață; 			<p>cadru unei echipe, într-o speță dată, nevoile/necesitățile în funcție de caracteristicile piețelor/segmentelor relevante (ca element de intrare pentru planificarea portofoliului achizițiilor publice sau a strategiei anuale de achiziții publice)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a elabora în cadrul unei echipe, într-o speță dată, o structură – respectiv, defalcarea elementelor de preț/cost – pentru solicitarea ofertei financiare în cadrul unui proces de achiziție care să țină cont de specificul modalității de stabilire a prețurilor pe segmentul de piață relevant (în funcție de cantitățile / livrările solicitate de achizitor și firește cu respectarea cerințelor legale în materia achizițiilor publice); - Capacitatea de a aplica, într-o speță dată, rezultatele cercetării de piață pentru stabilirea valorii estimate a unei achiziții; - Capacitatea de a participa în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la identificarea și justificarea necesității și obiectului unei cercetări de piață, precum și la elaborarea planului cercetării și structurii raportului de cercetare; - Capacitatea de a participa în cadrul unei echipe la 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>derularea cercetării de piață / cercetării de birou și la elaborarea raportului cercetării;</p> <p>- Capacitatea de a participa în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la utilizarea rezultatelor analizei structurii costurilor/ prețurilor/ comportamentului în stabilirea prețurilor pe segmentul relevant de piață (corespunzător unei achiziții avute în vedere) în scopul pregătirii sesiunilor de negociere/dialog cu ofertanții (în cazul procedurilor de atribuire ce permit astfel de sesiuni) și/sau al discuțiilor având ca obiect eventuale modificări ale contractelor (în limitele permise de normele în vigoare); de asemenea pentru evaluarea unor oferte financiare neobișnuit de scăzute (cu respectarea normelor legale în vigoare);</p> <p>- Capacitatea de a participa în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la utilizarea rezultatelor analizei dinamicii costurilor/ prețurilor/ comportamentului în stabilirea prețurilor pe segmentul relevant de piață (corespunzător unei achiziții avute în vedere) în scopul elaborării clauzelor de ajustare a prețului/costului contractului de achiziție/ acordului-cadru (cu respectarea normelor legale);</p>		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>- Capacitatea de a participa în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la utilizarea rezultatelor analizei dinamicii pieței / segmentului de piață relevant (corespunzător unei achiziții avute în vedere) în ceea ce privește costurile/prețurile și caracteristicile obiectului achiziției (spre exemplu: evoluția tehnologică și uzura morală rapidă), cât și posibilitatea intrării pe piață a unor noi furnizori / soluții tehnice, în scopul stabilirii strategiei de contractare: spre exemplu, durata contractului sau acordului-cadru; tipul de acord-cadru (după caz) sau opțiunea unui sistem dinamic de achiziții, etc.;</p> <p>- Capacitatea de a utiliza în cadrul unei echipe, într-o speță dată, rezultatele cercetării de piață pentru a pregăti instrumente pentru consultarea (formală) a pieței;</p>		
		3.4 Managementul achizițiilor – elaborarea strategiei de contractare	<p>- procedurile, instrumentele și tehnicile de atribuire disponibile; asemănări și deosebiri între achizițiile publice (per se), achizițiile sectoriale și achizițiile în domeniul apărării și securității*;</p> <p>- condițiile în care pot fi aplicate diferitele proceduri, instrumente și tehnici de atribuire, conform normelor în vigoare: asemănări și deosebiri între achizițiile publice (per</p>	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lecție; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru	<p>- Cunoașterea și înțelegerea procedurilor, instrumentelor și tehnicilor de atribuire disponibile în sectorul relevant;</p> <p>- Înțelegerea și analiza critică a modalității în care caracteristicile unei/unor proceduri, instrumente și/sau tehnici de atribuire disponibile corespund condițiilor în care</p>	10	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>se), achizițiile sectoriale și achizițiile în domeniul apărării și securității*;</p> <ul style="list-style-type: none"> - caracteristicile pieței relevante/segmentului de piață relevant și modul în care acestea influențează stabilirea procedurii / instrumentului / tehnicii de atribuire adecvate; - caracteristicile necesității ce face obiectul achiziției: caracteristicile bunului/serviciul/lucrării și caracteristicile de consum/utilizare a obiectului achiziției; modul în care caracteristicile necesității influențează stabilirea procedurii/instrumentului / tehnicii de atribuire adecvate; legătura între obiectul achiziției/contractului și: factorii de evaluare din cadrul criteriului de atribuire și cerințele de performanță; legătura dintre caracteristicile necesității și criteriile de calificare și selecție; identificarea unor specificații esențiale și a unor clauze contractuale esențiale; - dublul rol al estimării valorii achiziției; cazul specific al acordului-cadru; - grupare, agregare, lotizare; - obiectivele avute în vedere prin achiziția respectivă: ponderarea/prioritizarea acestora și impactul asupra strategiei de contractare; - raportul între complexitatea unei/unui proceduri/instrument/tehnic de atribuire (și implicit a resurselor și capacității necesare, ceea ce se traduce în costuri tranzacționale) și beneficiile generate / necesitatea și utilitatea utilizării unei proceduri mai complexe prin raportare la o altă 		<p>instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă</p>	<p>poate fi aplicată procedura respectivă, conform normelor legale în vigoare (și prin raportare la obiectivele reglementării achizițiilor publice);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Înțelegerea asemănarilor, deosebirilor și nuanțelor dintre diferitele proceduri, instrumente și tehnici de atribuire, din perspectiva caracteristicilor pieței și a necesității la care o anumită procedură încearcă să răspundă (în mod generic); - Înțelegerea succesiunii logice a etapelor analizei și opțiunilor pentru selectarea (și justificarea) abordării, procedurii, instrumentului/tehnicii pentru satisfacerea unei anumite necesități de achiziție, prin raportare la aspectele ce trebuie luate în considerare; - Înțelegerea importanței analizei cost-beneficiu și a aspectelor pe care le implică în elaborarea strategiei de contractare; - Înțelegerea implicațiilor și beneficiilor lotizării și agregării, în funcție de necesitatea achizitorului și caracteristicile pieței relevante; - Înțelegerea aspectelor generice ce pot ghida diferitele opțiuni în procesul de selectare și justificare a procedurii, tehnicii, instrumentului de atribuire; 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>alternativă (dacă există): analiza cost-beneficiu sub aspectul costurilor tranzacționale;</p> <ul style="list-style-type: none"> - opțiunile între contract de achiziție/ acord-cadru/ sistem dinamic de achiziție; - opțiunile între tipuri și subtipuri de acord-cadru; - opțiunile între achizitor singular/ achiziție în comun/ achiziție centralizată/ serviciile unui furnizor de servicii de achiziții; - opțiunile între procedura de licitație deschisă și procedura de licitație restrânsă (sectorul public); - opțiunile între procedurile ce presupun dialogul sau negocierea cu potențialii ofertanți; - alte posibile opțiuni, spre exemplu concesiunile de servicii sau lucrări; - alte aspecte și justificarea acestora în strategia de contractare: criteriile de calificare și selecție, criteriul de atribuire și factorii de evaluare, inclusiv ponderea acestora, alocarea riscurilor, ajustarea prețului, modalități de plată, etc.; - formatul, conținutul și elaborarea strategiei de contractare; 			<ul style="list-style-type: none"> - Înțelegerea opțiunilor în ceea ce privește criteriile de calificare și selecție, precum și a factorilor de evaluare (prin raportare la necesitatea autorității contractante, caracteristicile pieței relevante și normele legale aplicabile); - Înțelegerea și justificarea legăturii între obiectul achiziției/contractului, criteriul de atribuire/ factorii de evaluare, cerințele de performanță, specificațiile tehnice (prin raportare atât la caracteristicile obiectului achiziției, cât și la cele ale pieței relevante, având în vedere obiectivele reglementării achizițiilor publice); - Cunoașterea și înțelegerea aspectelor relevante în ceea ce privește alocarea riscurilor între părțile contractante în cadrul contractelor de achiziție publică/ concesiunilor (prin raportare la necesitatea autorității contractante și la piața relevantă), precum și a relației dintre alocarea riscurilor și celelalte beneficii ale contractantului (în principal, prețul contractului); - Cunoașterea și înțelegerea condițiilor aplicabile ajustării prețului, precum și a unor modalități de ajustare a prețului contractului de achiziție (prin raportare la piața relevantă și necesitatea autorității contractante, cu 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>respectarea normelor legale);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Înțelegerea rolului estimării valorii achiziției; - Cunoașterea și înțelegerea unor modalități/mecanisme de plată în cadrul contractului, inclusiv, prin raportare la cerințele de performanță ale contractului; - Înțelegerea în profunzime a cerințelor pentru elaborarea strategiei de contractare; - Înțelegerea importanței conținutului strategiei de contractare din punctul de vedere al managementului portofoliului, categoriilor, procesului sau proiectului (după caz), cu justificarea acestei importanțe; - Înțelegerea semnificației juridice a strategiei de contractare; 		
				<p>Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări; joc de roluri (role play)</p>	<p>PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; fișe roluri</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a contribui, în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la stabilirea și justificarea strategiei de contractare, pentru o anumită achiziție, în ceea ce privește opțiunile între organizarea achiziției de către autoritatea contractantă în mod individual sau organizarea unei achiziții în comun cu alte autorități contractante sau recurgerea la achiziții centralizate sau la serviciile unui furnizor de servicii de achiziții; - Capacitatea de a contribui, în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la stabilirea și justificarea strategiei de 		14

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>contractare, pentru o anumită achiziție în ceea ce privește opțiunile între atribuirea unui contract de achiziție publică, atribuirea unui acord-cadru sau organizarea unui sistem dinamic de achiziții (iar în cazul acordului-cadru, justificarea tipului/subtipului de acord-cadru și aspectelor privind atribuirea contractelor subsecvente), precum și a opțiunii privind utilizarea licitației electronice;</p> <p>- Capacitatea de a contribui, în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la stabilirea și justificarea strategiei de contractare pentru o anumită achiziție în ceea ce privește procedurile de atribuire disponibile (conform circumstanțelor achiziției, caracteristicilor obiectului acesteia, caracteristicilor pieței);</p> <p>- Capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată referitoare la o anumită achiziție, la stabilirea și justificarea criteriilor de calificare și selecție, a criteriului de atribuire și a factorilor de evaluare, a cerințelor de performanță și a formulei de ajustare a prețului;</p> <p>- Capacitatea de a participa în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la elaborarea strategiei de contractare prin completarea corectă a tuturor</p>		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						informațiilor și justificărilor solicitate, pe baza documentelor de analiză a necesităților și a cercetării pieței relevante, cu aplicarea normelor legale în vigoare și cu integrarea lecțiilor învățate din procesele de achiziție anterioare;		
		3.5 Dreptul achizițiilor publice – Concepte și reguli esențiale privind specificațiile tehnice, criteriul de atribuire, factorii de evaluare și cerințele de performanță	<ul style="list-style-type: none"> - structura, conținutul și elaborarea documentației de atribuire; - caietul de sarcini sau documentația descriptivă: asemănări și deosebiri; interconexiunile de structură și de conținut între caietul de sarcini / documentația descriptivă și alte elemente ale documentației de atribuire*; - conceptul și importanța specificațiilor tehnice: specificații tehnice funcționale/ de performanță/ corelația dintre tipul de specificații și obiectul achiziției/ tipul de achiziție/ complexitate/ grad de risc*; - specificațiile tehnice se bazează pe evaluarea necesităților <i>obiective</i> ale autorității și pe cercetarea pieței relevante*; - tratamentul egal în definirea specificațiilor tehnice (reglementare și jurisprudență)*; - caracteristici intrinseci (ale substanței materiale a obiectului achiziției; caracteristici privind metoda sau procesul de producție/execuție/prestare sau un proces specific al altei etape din ciclul de viață al obiectului achiziției - condiții aplicabile: legătura cu obiectul contractului; 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lectie; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă (inclusiv acte normative și jurisprudență)	<ul style="list-style-type: none"> - Cunoașterea și înțelegerea structurii, conținutului și interconexiunilor dintre diferitele elemente ale documentației de atribuire; - Cunoașterea și înțelegerea conceptului de specificații tehnice, a tipurilor de specificații tehnice și, în mod generic, a tipurilor de achiziții cărora le sunt adecvate cele două tipuri de specificații; - Înțelegerea și exemplificarea interconexiunilor dintre caietul de sarcini sau documentația descriptivă și celelalte elemente ale documentației de atribuire; - Înțelegerea, exemplificarea și justificarea legăturilor ce trebuie să existe între, pe de o parte, concluziile analizei/evaluării necesităților obiective ale autorității contractante, concluziile cercetării (și, după caz, consultării) pieței și, pe de altă parte, specificațiile tehnice, criteriile de atribuire / factorii de evaluare (și ponderea acestora), cerințele de performanță; 	14	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>proporționalitatea cu valoarea și obiectivele acestuia*; - drepturile de proprietate intelectuală și transferul acestuia: aspecte generale; servicii intelectuale; achiziții de inovație sau care promovează obiective orizontale; - conceptul de accesibilitate pentru persoanele cu dizabilități și conceptul de proiectare pentru toate categoriile de utilizatori: aplicabilitatea pentru toate achizițiile destinate utilizării de către persoane fizice; cerințe obligatorii introduse prin acte normative adoptate la nivelul UE*; - modul de formulare/stabilire al specificațiilor tehnice: caracteristici/cerințe de performanță sau funcționale, inclusiv, în ce privește protecția mediului (condiții aplicabile); normele tehnice obligatorii la nivel național (condiții aplicabile); condiții privind trimerile/referirile la diferite categorii de standarde, evaluări tehnice, sisteme tehnice de referință etc., naționale, europene și internaționale: ordine de prioritate și mențiunea „sau echivalent”; - regula neprecizării unui anumit producător, unei anumite origini sau a unui anumit procedeu specific unui anumit operator economic sau a unor mărci, brevete, etc.; excepția de la această regulă: condiția aplicabilă și mențiunea „sau echivalent”; - utilizarea etichetelor și condițiile aplicabile; - aprecierea echivalenței/îndeplinirii specificațiilor tehnice (în mod</p>			<p>- Cunoașterea și înțelegerea normelor privind elaborarea/formularea specificațiilor tehnice precum și a utilizării referințelor (trimerilor) la norme tehnice, standarde tehnice, sisteme tehnice de referință, etc., naționale, europene sau internaționale, inclusiv, ordinea de prioritate și utilizarea mențiunii „sau echivalent”; - Cunoașterea și înțelegerea categoriilor (și subcategoriilor) caracteristicilor obiectului achiziției/contractului la care se pot referi specificațiile tehnice, precum și justificarea condițiilor aplicabile; - Cunoașterea, înțelegerea și justificarea regulii de a nu se preciza în specificațiile tehnice a unui anumit producător, origini, procedeu specific unui anumit operator economic, mărci, brevete, etc. și a excepției de la această regulă și condiției mențiunii „sau echivalent”; - Cunoașterea, înțelegerea și justificarea aspectelor ce converg spre respectarea tratamentului egal în elaborarea specificațiilor tehnice, prin raportare la necesitățile obiective ale autorității contractante cu asigurarea unei concurențe cât mai largi; - Cunoașterea și înțelegerea unor aspecte privind drepturile</p>		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>abstract în etapa elaborării specificațiilor tehnice);</p> <ul style="list-style-type: none"> - criteriile de atribuire a contractului: oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic; cost vs preț; prețul cel mai scăzut (descriere și aplicabilitate); costul cel mai scăzut (descriere și aplicabilitate); cel mai bun raport calitate-preț; cel mai bun raport calitate-cost*; - factorii de evaluare: aspecte calitative, de mediu sau sociale – exemple și <i>legătura cu obiectul contractului/achiziției*</i>; - achiziții cu cost/preț fix și competiție exclusiv pe baza criteriilor de calitate*; - condițiile aplicabile criteriilor de atribuire / factorilor de evaluare: să nu confere o libertate de alegere/apreciere nelimitată; să asigure o competiție reală/efectivă; să fie acompaniați de specificații/prevederi ce permit ca informațiile furnizate de ofertanți să fie efectiv verificate în scopul aplicării criteriului de atribuire / factorilor de evaluare; modul de stabilire a ponderilor relative a factorilor de evaluare; condiții privind transparența în ceea ce privește criteriile de atribuire/ factorii de evaluare/ ponderea relativă a factorilor de evaluare*; - aspecte specifice în cazul acordului-cadru (cu sau fără reluarea competiției)*; - legătura cu costul pe ciclul de viață: definiția conceptului de cost pe ciclul de viață; tipuri de costuri incluse: costuri suportate de autoritatea contractantă / utilizatori 			<p>de proprietate intelectuală și transferul acestora, ca parte din specificațiile tehnice în cazul anumitor tipuri de achiziții;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cunoașterea și înțelegerea conceptului de accesibilitate pentru persoanele cu dizabilități, a conceptului de proiectare pentru toate categoriile de utilizatori, a aplicabilității acestora și a unor cerințe obligatorii; - Înțelegerea conceptului de etichetă și condițiile utilizării acestora în specificațiile tehnice, factorii de evaluare și/sau în condițiile de executare a contractului; - Înțelegerea și justificarea legăturilor dintre caracteristicile obiectului achiziției/contractului exprimate în specificațiile tehnice și criteriul de atribuire/ factorii de evaluare (inclusiv ponderea acestora) și cerințele de performanță; - Cunoașterea și înțelegerea criteriilor de atribuire și a factorilor de evaluare, a aplicabilității acestora și a condițiilor aplicabile, precum și a modalităților de stabilire a ponderilor relative a factorilor de evaluare; - Cunoașterea și înțelegerea aspectelor specifice privind specificațiile tehnice și criteriile de atribuire / factorii de evaluare/ ponderea acestora în cazul acordului- 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			și/sau costuri determinate de efecte externe asupra mediului (în legătură cu obiectul achiziției/contractului); condiții și transparență; utilizarea metodelor stabilite prin acte normative adoptate la nivelul UE (inclusiv exemple); - condiții privind performanța la nivelul contractelor: legătura cu obiectul contractului/achiziției; categorii de considerații ce pot fi avute în vedere (economice, inovație, protecția mediului, considerente sociale sau în domeniul muncii); condiții privind transparența - „motorul” achizițiilor ce satisfac nevoile autorității contractante în condiții de eficiență economică și socială și cu respectarea principiilor și normelor privind achizițiile publice (din punctul de vedere al proiectării abordării achiziției): legăturile dintre analiza și evaluarea necesităților, analiza și cercetarea pieței relevante, elaborarea specificațiilor tehnice, elaborarea criteriilor de evaluare / factorilor de evaluare, elaborarea cerințelor de performanță a contractului și transpunerea acestora în mod articulat (și complet, în funcție de procedura de atribuire) în documentele relevante ale achiziției			cadru (cu sau fără reluarea competiției); - Cunoașterea și înțelegerea aspectelor la care se pot referi condițiile de executare a contractului; - Cunoașterea și înțelegerea condițiilor de transparență aplicabile criteriilor de atribuire/ factorilor de evaluare, ponderii acestora și condițiilor de executare a contractului; - Cunoașterea și înțelegerea conceptului de ciclu de viață și de cost pe ciclul de viață (inclusiv tipuri de costuri și condiții aplicabile); - Cunoașterea și înțelegerea modalităților de integrare a aspectelor privind ciclul de viață al obiectului contractului/achiziției în specificațiile tehnice și în criteriile de atribuire / factorii de evaluare;		
				Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; extrase din acte normative și jurisprudență pentru analiză	- Capacitatea de a analiza și revizui din punct de vedere procedural specificații tehnice, în anumite spețe date, pentru a se asigura că acestea sunt obiective, respectă tratamentul egal, neavând efectul creării unor bariere nejustificate în ceea ce privește asigurarea unei concurențe cât mai largi pentru achiziția respectivă și că respectă celelalte norme aplicabile, formulând propuneri de ajustare/dezvoltare justificate		22

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>în acest sens;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, în anumite spețe date, la dezvoltarea/ revizuirea - din punct de vedere procedural/ al respectării principiilor și normelor legale în vigoare - a criteriului de atribuire/ factorilor de evaluare, inclusiv a ponderii acestora, astfel încât acestea să corespundă și să reflecte caracteristicile obiectului achiziției (conform specificațiilor tehnice), necesităților obiective ale autorității contractante, caracteristicile pieței relevante, permițând o competiție cât mai largă pe piața relevantă (cu respectarea tratamentului egal și nediscriminării), precum și obținerea unei eficiențe cât mai înalte din punct de vedere economic și social; - Capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la analiza/ revizuirea/ dezvoltarea specificațiilor tehnice și a criteriilor de atribuire/ factorilor de evaluare în cazul unui acord-cadru cu/fără reluarea competiției; - Capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, în anumite spețe date, la dezvoltarea de cerințe de performanță pentru contract în acord cu caracteristicile din specificațiile tehnice (după caz, reflectate 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>în criteriul de atribuire/ factorii de evaluare);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la analiza/ revizuirea/ dezvoltarea de specificații tehnice, criterii de atribuire/ factori de evaluare, cerințe de performanță, având ca abordare ciclul de viață al obiectului achiziției/contractului (pe baza documentelor privind evaluarea necesității și analiza pieței relevante); - Capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la elaborarea unor proceduri operaționale sau documente explicative cu privire la elaborarea specificațiilor tehnice (aliniată cu bunele practici internaționale, reglementările UE și cele naționale), precum și monitorizarea utilizării acestora și identificarea de lecții de învățat; 		
		3.6 Dreptul achizițiilor publice – Concepte și reguli esențiale privind documentele achiziției, documentația de atribuire, criteriile de calificare și selecție, clarificările până la termenul de depunere a ofertelor	<ul style="list-style-type: none"> - distincția dintre documentația de atribuire și documentele achiziției; - definiția, structura și conținutul documentației de atribuire; integralitatea acesteia și a informațiilor cuprinse; - asumarea documentației de atribuire, atât de către autoritatea contractantă, cât și de către operatorii economici; - anunțul de participare, anunțul de participare simplificat, anunțul de intenție, anunțul de intenție valabil în mod continuu: structură, conținut, 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoproietor, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lecție; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori	<ul style="list-style-type: none"> - Cunoașterea și înțelegerea ansamblului de documente pe baza cărora se efectuează o achiziție publică (în funcție de tipul de achiziție), a legăturilor și interconexiunilor dintre acestea, precum și a elementelor constitutive ale documentației de atribuire și a interconexiunilor dintre acestea; - Cunoașterea și înțelegerea structurii, conținutului și rolului anunțului de participare 	9	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>rol, aspecte procedurale; specificul anunțului de participare în cazul sistemului dinamic de achiziții; publicarea voluntară a unui anunț pentru asigurarea transparenței: conținut, rol, efecte, condiții, aspecte procedurale*;</p> <p>- planificarea procedurii, calculul termenelor procedurale (conform procedurii în cauză), alte aspecte procedurale și contractuale (contracte mixte, garanția de participare, garanția de bună execuție, etc.);</p> <p>- criteriile de calificare și selecție: motivele de excludere și capacitatea ofertantului/candidatului (capacitatea de exercitare a activității profesionale, situația economică și financiară, capacitatea tehnică și profesională); descrierea fiecărui motiv de excludere / criteriu privind capacitatea, obligativitate vs opțiuni/excepții, obligații legale în ceea ce privește aprecierea/probarea îndeplinirii/neîndeplinirii motivelor/criteriilor; limitele stabilirii și aplicării criteriilor de selecție; legăturile dintre criteriile de selecție și caracteristicile obiectului achiziției/contractului, specificațiile tehnice, cercetarea pieței*;</p> <p>- utilizarea documentului unic de achiziții european; liste privind operatori economici agreați/certificarea de către organisme de drept public sau privat; obligații în ce privește subcontractanții propuși; obligații în ce privește terții susținători; standarde de asigurare a calității, inclusiv a accesibilității pentru persoanele cu dizabilități și</p>		<p>asistenți; bibliografie selectivă (inclusiv acte normative și jurisprudență)</p>	<p>(sau a altor anunțuri cu scop similar) și a aspectelor procedurale asociate acestora;</p> <p>- Înțelegerea și explicarea/justificarea rolului documentației de atribuire în succesul procedurii de atribuire, dar și a achiziției dincolo de momentul contractării;</p> <p>- Înțelegerea utilității și condițiilor aplicabile publicării voluntare a unui anunț pentru asigurarea transparenței;</p> <p>- Cunoașterea și înțelegerea rațiunii motivelor de excludere, a obligațiilor și opțiunilor/excepțiilor aplicabile în această materie și a normelor privind deciziile/probarea neîncadrării/încadrării în aceste motive;</p> <p>- Cunoașterea și înțelegerea criteriilor privind capacitatea ofertanților ce sunt permise de lege a fi utilizate, a normelor aplicabile în ceea ce privește stabilirea acestora și modalităților de probare a îndeplinirii de către ofertanți a criteriilor;</p> <p>- Cunoașterea și înțelegerea conceptului de document unic de achiziții european și a modalității de utilizare a acestuia;</p> <p>- Cunoașterea și înțelegerea conceptului de listă privind operatorii economici agreați/certificare de către organisme de drept privat sau public și a</p>		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>standarde de management al mediului;</p> <ul style="list-style-type: none"> - legătura dintre specificațiile tehnice, criteriul de atribuire/ factorii de evaluare și elaborarea structurii și elementelor de conținut solicitate în formularul de prezentare a propunerii tehnice, pentru asigurarea obținerii datelor, informațiilor, etc., care să permită și să faciliteze aplicarea criteriului de atribuire/ factorilor de evaluare în mod coerent, consecvent și obiectiv pentru fiecare ofertă cu respectarea tratamentului egal și nediscriminării; - legătura dintre criteriul de atribuire / factorii de evaluare și elaborarea structurii și elementelor de conținut solicitate în formularul de prezentare a propunerii financiare, pentru asigurarea obținerii datelor, informațiilor, etc., care să permită și să faciliteze aplicarea criteriului de atribuire/ factorilor de evaluare în mod coerent, consecvent și obiectiv; - elaborarea clauzelor și condițiilor contractuale ce derivă din evaluarea necesităților, analiza pieței, specificațiile tehnice, promovând interesele și obiectivele autorității contractante, cu respectarea normelor legale în vigoare și a unei distribuții echitabile, rezonabile și justificate a obligațiilor contractuale și a riscului contractual; elaborarea clauzelor specifice privind eventualele modificări ale contractului, conform normelor legale în vigoare și ținând cont de piața relevantă și estimarea necesităților autorității contractante și evaluarea riscurilor; exprimarea 			<p>modului în care acestea pot contribui la stabilirea îndeplinirii/neîndeplinirii criteriilor de calificare și selecție;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cunoașterea și înțelegerea obligațiilor cu privire la îndeplinirea de către subcontractanți și terți susținători a criteriilor de calificare și selecție (respectiv în ceea ce privește motivele de excludere); - Cunoașterea și înțelegerea aspectelor specifice în ceea ce privește documentația de atribuire/ documentele achiziției pentru acordul-cadru și sistemul dinamic de achiziții; - Cunoașterea și înțelegerea aspectelor procedurale și juridice ce sunt aplicabile emiterii din oficiu de informații suplimentare cu privire la documentația de atribuire sau a răspunsurilor la solicitările de clarificări cu privire la documentația de atribuire adresate de ofertanți, cu înțelegerea rolului acestora și a distincției între conceptul de clarificare și necesitatea unei erate; - Cunoașterea și înțelegerea structurii și conținutului informațiilor/datelor ce trebuie incluse în anunțul de participare (sau în alte anunțuri cu scop similar prevăzute de lege); - Cunoașterea și înțelegerea 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			fără echivoc a ordinii de prioritate a documentelor contractuale și anexelor la contract; categorii de clauze contractuale (exemplificativ: clauze aplicabile în cazul neîndeplinirii obligațiilor, protecția datelor cu caracter personal, drepturi de proprietate intelectuală, securitatea cibernetică și a informației, etc.); - elaborarea celorlalte elemente ale documentației de atribuire prin care se asigură o informare completă, corectă și neechivocă cu privire la toate cerințele, criteriile, regulile achiziției, etc., ce permit ofertanților depunerea de oferte care să răspundă acestor cerințe (admisibile); - aspecte specifice privind acordul-cadru și sistemul dinamic de achiziție; - asigurarea coerenței și interconexiunilor între elementele/documentele achiziției/documentației de atribuire; - emiterea de informații suplimentare din oficiu la conținutul documentației de atribuire; solicitările de clarificări din partea operatorilor economici cu privire la documentația de atribuire și răspunsurile la acestea (exemple de bună practică privind modalitatea de formulare a solicitărilor de clarificări către operatorii economici); distincția dintre clarificare și modificare - necesitatea eratelor; aspecte procedurale, respectarea principiilor ce guvernează achizițiile publice, aspecte ale interacțiunii cu operatorii economici; aspecte practice;			utilității definirii și includerii de clauze contractuale specifice achiziției în cauză în cadrul documentației de atribuire, cu exemplificarea unor categorii de posibile clauze (spre exemplu: modul de realizare a activităților, rezultatele contractului, legătura cu modalitățile de plată, etc.) și explicarea beneficiilor pe care le pot aduce procesului de achiziție, livrării, prestării ori execuției, relației contractuale, eficienței, performanței;		
				Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; extrase din acte normative și jurisprudență pentru analiză	- Capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, în anumite situații date, la elaborarea anunțului de participare corespunzător unor achiziții specifice, pe baza documentației puse la dispoziție și a consultărilor cu colegi din echipă (și/sau a unor anunțuri cu scop similar prevăzute de lege); - Capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la asigurarea coerenței și interconexiunilor între documentele achiziției și între elementele documentației de atribuire - pe baza „proiectelor” de documente puse la dispoziție și a consultărilor cu ceilalți membrii ai echipei în ceea ce privește inconsecvențele, contradicțiile sau elementele lipsă identificate (sau ce		15

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>necesită dezvoltări);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a contribui într-o speță dată la dezvoltarea/ revizuirea formularului de propunere tehnică și a celui de propunere financiară, astfel încât acestea să corespundă caracteristicilor achiziției în cauză/ obiectului contractului și să permită aplicarea consecventă și obiectivă a criteriului de atribuire/ factorilor de evaluare; - Capacitatea de a contribui la stabilirea/ de a revizui din punct de vedere procedural și al cerințelor legale și din punctul de vedere al caracteristicilor achiziției (și ale obiectului acesteia) criteriile de calificare și selecție, precum și cerințele în această privință referitoare atât la ofertanți, cât și la subcontractanți și terți susținători; - Capacitatea de a elabora corect o documentație de atribuire într-o speță dată (pe baza unor documente puse la dispoziție); - Capacitatea de a efectua o verificare a conformității unei documentații de atribuire (într-o speță dată, pe baza unei documentații puse la dispoziție); - Capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, în anumite spețe date, la elaborarea aspectelor specifice acordului- 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>cadru și sistemului dinamic de achiziții în documentația de atribuire/ documentele achiziției;</p> <p>- Capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la elaborarea unor clauze contractuale care să corespundă caracteristicilor specifice ale achiziției respective și obiectivelor autorității contractante, precum și la elaborarea clauzelor specifice privind modificarea contractului;</p> <p>- Capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, în anumite spețe date, la elaborarea de informații cu privire la documentația de atribuire pentru a fi emise din oficiu și la elaborarea de răspunsuri la solicitări de clarificare din partea operatorilor economici (pe baza documentațiilor date), precum și de a analiza și face recomandări cu privire la toate aspectele procedurale/ cerințele legale aferente: termene de primire a solicitărilor, de răspuns, necesitatea unor erate, etc.;</p>		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
		3.7 Dreptul achizițiilor publice – Concepte și reguli esențiale privind evaluarea ofertelor, transparența privind deciziile luate în acest proces și posibilitățile de contestare a acestora	<ul style="list-style-type: none"> - etapele evaluării ofertelor de la deschiderea acestora și până la încheierea contractului de achiziție publică; - comisia de evaluare: desemnare, componență, responsabilități, modul de lucru, deciziile comisiei (inclusiv, responsabilități în ceea ce privește procedurile ce implică dialogul sau negocierea cu ofertanții/ operatorii economici); - aspecte privind desemnarea membrilor comisiei, relațiile ierarhice, eventualele conflicte de interese și confidențialitatea; expertiza necesară și expertii cooptați; responsabilitățile membrilor, președintelui comisiei și experților cooptați; - planificarea sesiunilor/ lucrărilor/ activității comisiei cu luarea în calcul a normelor legale și a duratei de valabilitate a ofertelor; - obligațiile comisiei de evaluare în raport cu fiecare ofertă; - deschiderea ofertelor și, după caz, a documentelor însoțitoare; - verificarea neîndeplinirii motivelor de excludere; verificarea îndeplinirii criteriilor de calificare/ după caz, a criteriilor de selecție (respectiv realizarea selecției); - verificarea conformității propunerilor tehnice; aprecierea echivalenței propunerii tehnice cu cerințele din caietul de sarcini / documentul descriptiv; evaluarea propunerilor tehnice (prin aplicarea factorilor de evaluare); - verificarea / evaluarea propunerilor financiare (inclusiv, conformitatea acestora cu propunerea tehnică); 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lectie; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă (inclusiv acte normative și jurisprudență)	<ul style="list-style-type: none"> - Cunoașterea și înțelegerea etapelor/subetapelor procesului evaluării ofertelor, în funcție de specificul procedurii de atribuire, caracteristicile acesteia și ale obiectului achiziției, precum și a normelor, principiilor și jurisprudenței (inclusiv a jurisprudenței CJUE) aferente acestui proces; - Cunoașterea și înțelegerea rolului comisiei de evaluare și a responsabilităților și răspunderii diferitelor categorii de participanți în comisie (președinte, membri, experții cooptați); - Cunoașterea și înțelegerea importanței aspectelor de etică, integritate, a celor privind eventualele conflicte de interese și de confidențialitate în cadrul evaluării ofertelor; obiectivitatea evaluării; - Cunoașterea și înțelegerea regulilor privind verificarea motivelor de excludere și îndeplinirea criteriilor de selecție/ calificare; - Cunoașterea și înțelegerea normelor și principiilor aplicabile în ceea ce privește stabilirea conformității/ echivalenței între cerințele din specificațiile tehnice și propunerile tehnice analizate, în funcție de modul de formulare a specificațiilor tehnice/ respectiv a propunerilor tehnice (inclusiv 	9	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<ul style="list-style-type: none"> - respectarea normelor și principiilor ce guvernează achizițiile publice în ceea ce privește solicitările de clarificare a ofertelor/ solicitărilor de participare sau documentelor depuse de ofertanți; - analiza propunerilor financiare aparent neobișnuit de scăzute; - distincții terminologice și practice: oferte/ solicitări de participare admisibile/ inacceptabile/ neconforme/ neadecvate; - aplicarea criteriului de atribuire / factorilor de evaluare și stabilirea ofertei câștigătoare; - elaborarea proceselor verbale de ședință, a rapoartelor intermediare și a raportului procedurii de atribuire; aprobarea raportului de atribuire – opțiuni și condiții; interconexiunile dintre aceste documente; - condiții privind transparența deciziilor privind evaluarea ofertelor: informarea participanților, termenele legale de așteptare (inclusiv excepțiile și condițiile aplicabile), publicarea voluntară, aplicarea voluntară a termenelor de așteptare; - aspecte specifice în ceea ce privește achizițiile în comun, achizițiile centralizate, acordurile-cadru și sistemele dinamice de achiziții (inclusiv atribuirea de contracte subsecvente în toate aceste situații și cerințele privind transparența)*; - situațiile în care poate sau trebuie să fie anulată procedura de atribuire; - aspecte privind contractarea: personalizarea contractului – fără introducerea unor elemente suplimentare/ modificări ce ar putea 			<ul style="list-style-type: none"> utilizarea referințelor la standarde, etc.), - Cunoașterea și înțelegerea conceptelor de oferte/ solicitări de participare admisibile, respectiv inacceptabile/ neconforme/ neadecvate, cu exemplificarea unor astfel de situații; - Cunoașterea și înțelegerea modalităților de stabilire a ofertei câștigătoare, în funcție de criteriul de atribuire utilizat; - Înțelegerea utilității solicitărilor de clarificare a ofertelor și cunoașterea obligațiilor în această privință și în ceea ce privește utilizarea răspunsurilor la solicitările de clarificare; respectarea normelor și principiilor aplicabile în elaborarea solicitărilor și aprecierea răspunsurilor; - Cunoașterea și înțelegerea situațiilor în care se poate anula sau trebuie anulată procedura de atribuire; - Cunoașterea și înțelegerea cerințelor privind informarea ofertanților în legătură cu deciziile luate în procesul de evaluare a ofertelor, precum și a parcursului procedural și operațional până la încheierea contractului; - Cunoașterea și înțelegerea aspectelor specifice etapei evaluării solicitărilor de participare/ evaluării ofertelor/ contractării în cazul atribuirii 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			afecta condițiile concurențiale ce au stat la baza atribuirii contractului*; garanția de bună execuție; documentele contractului și ordinea de prioritate în interpretarea acestuia; formalitățile de încheiere a contractului; - anunțul de atribuire a contractului/ acordului-cadru și aspecte specifice privind transparența contractelor subsecvente atribuite în cazul acordului-cadru sau sistemului dinamic de achiziții;			acordului-cadru (de diferite tipuri) și sistemului dinamic de achiziții, precum și a contractelor subsecvente atribuite prin aceste instrumente de atribuire; - Înțelegerea procesului de întocmire a contractului/ acordului-cadru pe baza documentației de atribuire și a ofertei câștigătoare; -Cunoașterea și înțelegerea rolului și conținutului anunțului de atribuire a contractului/ acordului-cadru și a aspectelor specifice privind transparența contractelor subsecvente în cazul acordului-cadru și al sistemului de achiziție dinamic;		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
				Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări; joc de roluri (role play)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; extrase din acte normative și jurisprudență pentru analiză; fișe roluri	- Capacitatea de a explica membrilor comisiei de evaluare, într-o speță dată, procesul de evaluare, etapele acestui, responsabilitățile și rolurile membrilor, aspectele privind eventualele conflicte de interese, confidențialitatea lucrărilor și alte aspecte juridice sau organizatorice relevante (pe baza documentației puse la dispoziție); - Capacitatea de a evalua, în cadrul unei spețe date, echivalența propunerilor tehnice cu cerințele din specificațiile tehnice cu respectarea tratamentului egal, al nediscriminării și al normelor în vigoare (și prin raportare la modul de formulare a specificațiilor tehnice/ de prezentare a propunerilor tehnice), precum și de a explica aceste aspecte colegilor din comisia de evaluare; - Capacitatea de a participa, în cadrul unei spețe date, la planificarea lucrărilor/ședințelor comisiei de evaluare și la stabilirea modului de lucru al acesteia; - Capacitatea de a participa efectiv și constructiv la întreg procesul de evaluare a ofertelor, în anumite spețe date, în calitate de membru al comisiei de evaluare sau de președinte al comisiei, inclusiv în relația cu experții cooptați		15

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>(conform normelor legale în vigoare);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea practică de a identifica, într-o speță dată, aspectele ce necesită clarificarea unor oferte, de a contribui în cadrul comisiei de evaluare la elaborarea solicitărilor de clarificări și la utilizarea răspunsurilor la clarificări, toate cu respectarea principiilor și normelor ce guvernează această materie; - Capacitatea de a aplica normele și principiile ce guvernează achizițiile publice, în anumite spețe date, în ceea ce privește atribuirea unor acorduri-cadru (de mai multe tipuri) sau lansarea și menținerea deschisă pentru solicitări de participare a unui sistem dinamic de achiziții; - Capacitatea de a aplica normele și principiile ce guvernează achizițiile publice, în anumite spețe date, în ceea ce privește atribuirea contractelor subsecvente pe baza unor acorduri-cadru (de mai multe tipuri) sau sisteme dinamice de achiziții, inclusiv în cazul achizițiilor comune sau centralizate și inclusiv în cazul achizițiilor care implică autorități contractante sau unități de achiziții centralizate din alt stat membru al UE (evaluare/ contractare); - Capacitatea de a elabora, în anumite spețe date, procesele 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						verbale ale ședințelor de evaluare, rapoartele intermediare și raportul procedurii de atribuire; - Capacitatea de a contribui în cadrul comisiei de evaluare, într-o speță dată, la analiza unei propuneri financiare aparent neobișnuit de scăzute, inclusiv prin adresarea de întrebări de clarificare, precum și argumentarea și justificarea deciziei ce se ia în această privință în cadrul comisiei de evaluare; - Capacitatea de a contribui, într-o speță dată, la întocmirea contractului în vederea încheierii acestuia, pe baza documentației de atribuire (cu luarea în considerare a clarificărilor și eratelor, dacă este cazul) și a ofertei depuse (din nou cu luarea în considerare a clarificărilor, dacă este cazul), clarificând ordinea de prioritate a documentelor contractului și anexelor acestuia;		
4	Implementarea contractelor	4.1 Dreptul achizițiilor publice (și elemente de drept civil/comercial) – Modificarea contractelor de achiziție publică și alte aspecte privind transparența și	- reglementarea modificărilor permise contractelor de achiziție publică: directivele UE; jurisprudența CJUE și modul în care aceasta a fost integrată/consolidată în directivele privind achizițiile publice, inclusiv, în considerente; legislația națională; - limitele modificărilor ce pot fi operate contractelor de achiziție publică: rațiunea acestora –	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lectie; prezentare slide; note pentru cursanți;	-Înțelegerea rațiunii limitelor modificărilor ce pot fi efectuate la contractele de achiziție publică și a modului în care acestea derivă dintr-o aplicare corectă și consecventă a principiilor ce guvernează achizițiile publice pe parcursul întregului ciclu de achiziție;	5	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
		executarea contractelor	neafectarea condițiilor concurențiale din perioada derulării procedurii de atribuire; menținerea eficienței economice și sociale a achiziției (value-for money)*; - riscurile anumitor modificări ale contractelor atribuite: afectarea condițiilor concurențiale din perioada derulării procedurii de atribuire (modificarea contractului introduce condiții care, dacă ar fi fost incluse în procedura de atribuire inițială, ar fi permis selecția altor candidați decât cei selectați inițial sau acceptarea unei alte oferte decât cea acceptată inițial sau ar fi atras și alți participanți la procedura de atribuire), precum și alte situații care conform legii impun organizarea unei noi proceduri de atribuire; - modificările contractuale ce pot fi operate fără a fi necesară o nouă procedură de atribuire; - existența, din etapa documentației de atribuire, a clauzei de revizuire a contractului: condiții și limite; conceptul de modificare ce afectează caracterul general al contractului; - lucrări, servicii sau servicii suplimentare: condiții și limite; - modificări necesare unor situații neprevăzute: limite și condiții; - schimbarea contractantului: limite și condiții; - modificări ce nu sunt substanțiale; - modificări ce se încadrează în anumite limite valorice; - conceptul de modificare substanțială a contractului și aplicabilitatea acestuia; relația cu conceptul de modificare ce afectează caracterul general al contractului*;		note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă (inclusiv acte normative și jurisprudență)	-Înțelegerea riscurilor și a consecințelor nerespectării limitelor și condițiilor legale privind modificările contractelor (riscuri/consecințe juridice, financiare, reputație, încrederea și participarea operatorilor economici în alte achiziții); -Înțelegerea categoriilor de modificări ale contractelor de achiziție publică ce sunt permise, a condițiilor și limitelor aplicabile fiecărei categorii, precum și a cerințelor de transparență; -Înțelegerea posibilelor interconexiuni între categoriile de modificări permise de normele juridice și a unor posibile dificultăți de încadrare: abordarea prudentă în analiza elementelor ce definesc limitele modificărilor; -Înțelegerea drepturilor și obligațiilor în ceea ce privește subcontractarea; -Înțelegerea condițiilor privind performanța contractelor (și a regulilor ce le guvernează); -Înțelegerea modalităților de încetare a contractelor de achiziție publică; -Înțelegerea elementelor din dreptul comun ce se aplică executării contractelor; înțelegerea Incoterms;		
				Practică: Exerciții	PC, videoproiector,	-Capacitatea de a lua în considerare în procesul de		7

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<ul style="list-style-type: none"> - cerințe privind transparența: aplicabilitate și conținut; - situații în care este necesară o nouă procedură de atribuire; încetarea contractului inițial*; - aplicabilitatea în situația acordului-cadru și a contractelor subsecvente atribuite prin acesta sau prin sisteme dinamice de achiziții*; - aplicarea principiilor generale ce guvernează achizițiile publice în ceea ce privește modificările contractuale; - condiții privind performanța contractelor de achiziție publică-aplicarea unor categorii de clauze în cazul neîndeplinirii sau neîndeplinirii corespunzătoare a obligațiilor de către părțile contractante: penalități, daune-interese, obligarea la executare sau repararea prejudiciului; - garanția de bună execuție, executarea și/sau eliberarea/restituirea acesteia; - aspecte privind subcontractarea - aspecte selectate privind executarea contractelor, conform dreptului comun: transferul proprietății; riscul în contractul translativ de proprietate; alte aspecte lăsate la latitudinea instituției de formare sau la cererea cursanților (spre exemplu, regulile Incoterms, elemente ale contractului de închiriere sau leasing); - încetarea contractelor din inițiativa autorității contractante și din alte cauze (inclusiv conform dreptului comun); 	practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări	ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; extrase din acte normative și jurisprudență pentru analiză	<p>pregătire a achiziției a posibilităților de modificare a contractelor de achiziție publică (permise de norme juridice) în scopul elaborării strategiei de contractare;</p> <p>-Capacitatea de a participa la elaborarea clauzei privind revizuirea contractului, ținând cont de evaluarea necesităților, cercetarea și analiza pieței relevante și de strategia de contractare a autorității contractante;</p> <p>-Capacitatea de a analiza, într-o speță dată, dacă modificările avute în vedere pentru un contract de achiziție publică se pot opera fără o nouă procedură de atribuire sau dacă o astfel de procedură se impune, precum și de a face propuneri argumentate în funcție de rezultatul analizei;</p> <p>-Capacitatea de a participa, într-o speță dată, la elaborarea actelor adiționale (amendamentelor) la contractele de achiziție prin identificarea, justificarea și descrierea modificărilor necesare, pe baza evoluției necesităților autorității contractante, a evoluțiilor pieței, apariției unor situații neprevăzute, etc.;</p> <p>-Capacitatea de a participa la analiza necesității/oportunității de executare a garanției de bună execuție;</p>		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
		4.2 Managementul achizițiilor - managementul contractului: aspecte generale	<p>- planul de management al contractului: înțelegerea clauzelor contractului (generale, specifice, implicite), a documentelor ce constituie contractul și a ordinii de prioritate a acestora, identificarea obiectivelor (obiectivelor intermediare, după caz), rezultatelor, etapelor și subetapelor executării contractului; identificarea punctelor de reper / jaloanelor (milestones) de care depind etapele subsecvente; identificarea riscurilor și a măsurilor de gestionare a acestora; aspecte logistice și de gestiune a stocurilor; raportări intermediare și finale și alte documente, conform cerințelor legale; identificarea persoanelor ce trebuie implicate; resursele și costurile necesare pentru managementul contractului;</p> <p>- analiza și monitorizarea riscurilor contractuale și gestionarea acestora (registru de riscuri); planuri de contingență;</p> <p>- noțiuni de bază privind managementul stocurilor și costurilor acestora; pregătirea primirii livrărilor (având în vedere transferul riscului asupra bunurilor cumpărate); pregătirea spațiilor de stocare; distribuirea produselor;</p> <p>- abordări în domeniul logisticii de tipul „just-in-time”, „lean supply”, „agile supply” și modalități de integrare în contractele de achiziție publică, inclusiv în acorduri-cadru și contracte subsecvente (sau prin utilizarea sistemelor dinamice de achiziții);</p> <p>- aspecte privind managementul performanței în cadrul contractului:</p>	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lectie; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă	<p>-Înțelegerea elementelor de conținut și a logicii planului de management al contractului;</p> <p>-Înțelegerea instrumentelor ce pot fi folosite pentru aprecierea stilului și nivelului de management necesar în funcție de rolul achiziției în cadrul portofoliului achizițiilor autorității contractante (spre exemplu Kraljic matrix/ Pareto Rule)</p> <p>-Înțelegerea indicatorilor de performanță utilizați în cadrul diferitelor tipuri de contracte;</p> <p>-Înțelegerea diferitelor abordări în domeniul logisticii și al managementului stocurilor ce pot fi folosite în managementul contractului (în funcție de clauzele contractului privind livrările);</p> <p>-Înțelegerea importanței stabilirii clare a canalelor de comunicare și a nivelurilor de decizie în relația dintre achizitor și contractor (și, după caz, a altor factori interesați);</p> <p>-Înțelegerea modalităților adecvate de comunicare structurată și sistematică între achizitor, contractor și alți factori interesați interni și externi (spre exemplu, în cadrul unor echipe mixte, training în ceea ce privește procedurile autorității contractante);</p> <p>-Înțelegerea documentației ce trebuie întocmită pe</p>	4	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>utilizarea indicatorilor de performanță prevăzuți în contract (conform normelor legale);</p> <p>- gestiunea financiară a contractului: mecanisme de calcul a prețului contractului și a clauzelor privind prețul; planificarea plăților, ținând cont de fluxul de numerar și de termenele de plată;</p> <p>- relația cu contractantul: comunicare sistematică, explicarea unor clauze, agrearea înțelesului clauzelor, găsirea de soluții la probleme și aspectele neprecizate în contract, detalierea unor aspecte în cadrul contractual, evitarea și abordarea disputelor;</p> <p>- aspecte privind subcontractarea și subcontractorii*;</p> <p>- relația cu factorii interesați interni și cu factorii interesați externi, inclusiv cu beneficiarii/utilizatorii produselor achiziționate; și/sau cu contractorii altor achiziții/proiecte conexe*;</p> <p>- aspecte de eficiență în activitatea de management al contractului;</p> <p>- aspecte privind controlul managerial intern în managementul contractului;</p> <p>- identificarea necesității unor modificări ale contractului;</p>			<p>parcursul implementării contractului, atât din punctul de vedere al managementului contractului, cât și al cerințelor legale, precum și a utilității și modului de folosire a bazelor de date / registrelor cuprinzând informații/date contractuale;</p>		
				<p>Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări; joc de roluri (role play)</p>	<p>PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; fișe roluri</p>	<p>-Testarea capacității de a elabora, în legătură cu un contract dat, un plan de management al contractului adecvat rolului achiziției respective și clauzelor contractuale;</p> <p>-Testarea capacității practice de a aplica indicatorii de performanță ai contractului într-o speță dată;</p> <p>-Testarea capacității practice de a explica și agreea cu contractorul înțelesul unor clauze contractuale insuficient de clare și de a detalia clauzele ce permit acest lucru (spre exemplu, detalierea și agrearea programului de livrare);</p> <p>-Testarea capacității de a identifica și analiza riscurile contractuale într-o speță dată precum și de a identifica variante alternative (în cazul unor riscuri majore);</p> <p>-Testarea capacității practice de a identifica și implica factorii interni și externi cu rol în derularea contractului (persoane ce recepționează produsele, serviciile sau lucrările, departamentul</p>		8

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						financiar pentru efectuarea plăților la timp, etc.); - Testarea capacității de a aborda anumite probleme în derularea contractului în scopul asigurării sau îmbunătățirii performanței, spre exemplu, anticiparea unor potențiale întârzieri în livrare, lipsa capacității furnizorului din cauza unor situații neprevăzute, sau rata ridicată de produse neconforme la prima livrare, etc.; - Testarea capacității de utilizare judicioasă a resurselor în activitatea de management a contractului, fără a se afecta rigurozitatea și calitatea necesară pentru aceste activități;		
		4.3 Managementul achizițiilor – managementul contractului: verificarea și acceptarea rezultatelor contractului și efectuarea plăților	- conceptul de rezultat al contractului ce poate da naștere unei obligații (corelative) a autorității contractante: un anumit nivel de prestare a serviciului predefinit; îndeplinirea tuturor obligațiilor asumate, spre exemplu, inclusiv cele privind amplasarea, instalarea, garanția oferită sau serviciile post-vânzare; - recepția cantitativă/ calitativă; recepția parțială; recepția/ acceptanța finală, recepția la finalul lucrărilor; - specificul contractelor de servicii; - specificul contractelor de lucrări; - tipuri de verificări (verificarea unor documente, efectuarea de testări, expertize, etc.);	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lecție; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă	- Înțelegerea clauzelor contractuale și a specificațiilor care definesc un rezultat al contractului; - Înțelegerea clauzelor contractuale ce stabilesc modalitatea de calcul a prețului, precum și a clauzelor care pot afecta acest calcul; - Înțelegerea documentației ce însoțește livrarea, prestarea sau executarea rezultatului obiectului contractului; - Înțelegerea cerințelor legale privind activitățile de recepție/ acceptare, precum și a documentelor ce trebuie întocmite cu această ocazie;	4	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<ul style="list-style-type: none"> - constituirea comisiei de recepție; - efectuarea plăților în avans, garantarea acestora și deducerea acestora din plățile datorate ulterior; - calculul plății/lor datorate, conform clauzelor contractului, în funcție de ceea ce s-a livrat sau prestat efectiv, cu aplicarea penalităților și altor clauze relevante prevăzute în contract (penalități pentru neîndeplinirea corespunzătoare sau la timp a obligațiilor, etc.); - termenele de plată și penalitățile de întârziere; - facturarea electronică și plățile electronice; - documentele și procedura prin care se confirmă sumele de plată; - documentele prin care se atestă acceptarea rezultatelor; - restituirea/ eliberarea scrisorilor de garanție (de bună execuție sau pentru plata avansului); - aspecte privind controlul intern managerial; - aspecte privind subcontractarea și efectuarea plăților către subcontractori; 			<ul style="list-style-type: none"> -Înțelegerea documentelor și proceselor necesare pentru aprobarea plăților către contractori; -Înțelegerea drepturilor și obligațiilor ce derivă din acceptarea (sau neacceptarea) rezultatelor contractului: plăți, documente constatatoare, începerea sau neînceperea perioadei de garanție, eliberarea/ restituirea garanțiilor constituite; -Înțelegerea răspunderii și riscurilor în activitatea de recepție/acceptare a rezultatelor contractului și de elaborare a documentelor aferente, inclusiv a documentelor prin care se stabilesc sumele de plată -Înțelegerea drepturilor și obligațiilor în ceea ce privește cererile subcontractorilor; 		
				Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări; joc de roluri (role play)	PC, videoprojector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; fișe roluri	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitatea de a contribui (prin recomandări), într-o speță dată, la constituirea comisiei de recepție prin luarea în considerare a specificului achiziției, a competențelor necesare comisiei pentru a putea să stabilească în mod obiectiv dacă rezultatele îndeplinesc sau nu criteriile pentru a fi acceptate și a normelor aplicabile, justificând recomandările făcute; -Capacitatea de a contribui la detalierea verificărilor necesare în procesul de 		8

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						recepție/acceptare, precum și pentru stabilirea metodologiei acestor verificări, astfel încât să fie concludente pentru confirmarea îndeplinirii cerințelor contractului; - Capacitatea de recomanda și justifica, într-o speță dată, modalități de organizare a activităților de recepție/acceptare, ținând cont de programul și locațiile livrărilor/ prestațiilor, specificul produselor/serviciilor achiziționate, eficiență și riscuri; - Capacitatea de a aprecia, într-o speță dată, dacă produsele furnizate sau serviciile prestate îndeplinesc specificațiile tehnice, precum și condițiile pentru a reprezenta un rezultat al contractului de natură să declanșeze obligația corelativă a efectuării unei plăți de către autoritatea contractantă și de a justifica această situație prin întocmirea/elaborarea documentației necesare; - Capacitatea de a identifica și propune modalități de rectificare a prestațiilor necorespunzătoare ale contractorului (dacă rectificarea este posibilă și acceptabilă pentru autoritatea contractantă) sau, după caz, de îmbunătățire a prestațiilor viitoare;		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>-Capacitatea de a participa la calculul prejudiciului creat - în cazul executării garanției de bună execuție pentru neîndeplinirea în mod culpabil de către contractor a obligațiilor sale;</p> <p>-Capacitatea de a verifica, într-o speță dată, dacă suma facturată de contractor pentru produse/servicii/lucrări recepționate/acceptate este corectă sau nu, prin aplicarea clauzelor de indexare sau ajustare a prețului, a clauzelor ce privesc modul de calcul a prețului, clauzelor privind standardele/criterii de performanță și efectul acestora asupra prețului, penalități pentru neîndeplinirea corespunzătoare sau la timp a contractului, etc.;</p> <p>-Capacitatea de a planifica activitățile de recepție/acceptare, precum și pe cele privind analiza și aprobarea facturilor/ documentelor însoțitoare/ rapoartelor financiare (conform procedurilor interne), astfel încât să nu existe întârzieri în efectuarea plăților de natură să atragă plata unor penalități de întârziere;</p> <p>-Capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la elaborarea/perfecționarea procesului de certificare și</p>		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						aprobare/efectuare a plăților contractuale la nivelul funcției de achiziții, prin utilizarea de sisteme și instrumente adecvate, precum și capacitatea de a promova o cultură a verificării și conformității contractuale;		
5	Negocierea și abordarea în disputelor achizițiile publice	5.1 Dreptul achizițiilor publice – Reglementarea procedurilor de atribuire ce implică negocierea sau dialogul cu ofertanții / candidații / potențialii ofertanți și limitele utilizării negocierii/dialogului (sau consultărilor cu operatorii economici) în achizițiile publice	<p>- "statutul" restrictiv al negocierii sau dialogului cu ofertanții și al consultărilor cu operatorii economici în dreptul achizițiilor publice: abordare și justificări*;</p> <p>- procedura de negociere competitivă: condițiile în care poate fi utilizată; etape și alte aspecte procedurale; obiectul și regulile negocierii; avantaje și dezavantaje ale procedurii;</p> <p>- procedura de dialog competitiv: condițiile în care poate fi utilizată; etape și alte aspecte procedurale; obiectul dialogului/negocierii și regulile acestora; avantaje și dezavantaje ale procedurii;</p> <p>- procedura parteneriatului pentru inovare: condițiile în care poate fi utilizată; etape și alte aspecte procedurale; obiectul dialogului/negocierii și regulile acestora; avantaje și dezavantaje ale procedurii;</p> <p>- procedura de negociere fără publicare prealabilă: condițiile în care poate fi utilizată; etape și alte aspecte procedurale; obiectul și regulile negocierii; avantaje și dezavantaje ale procedurii;</p> <p>- particularități ale procedurilor ce implică negocierea sau dialogul în domeniul contractelor sectoriale, al</p>	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lecție; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă (inclusiv acte normative și jurisprudență)	- Înțelegerea rațiunilor pentru care negocierea cu ofertanții/candidații/potențialii ofertanți are un statut reglementat (și, într-o anumită măsură, restrictiv) în achizițiile publice: aspecte de eficiență, riscuri privind utilizarea inadecvată și riscuri privind integritatea sau neregulile;	10	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>apărării și securității și al concesiunilor de lucrări și servicii;</p> <ul style="list-style-type: none"> - asemănări și deosebiri între procedurile de atribuire cu publicarea prealabilă a unui anunț de participare și care implică negocierea sau dialogul – în ce măsură este justificată reglementarea distinctă?* - consultarea (preliminară) a pieței/operatorilor economici; - limitele negocierii/ dialogului/ consultărilor având ca obiect modificarea contractelor de achiziție publică (sau a acordurilor-cadru); - alte aspecte ce pot face obiectul negocierii în achizițiile publice (spre exemplu, cooperarea dintre două autorități contractante); - aspecte ce nu pot face obiectul negocierii sau al dialogului în achizițiile publice și circumstanțe în care negocierea și dialogul sunt interzise în achizițiile publice; 			<p>oferanții/ potențialii oferanți: aspecte de integritate/ aplicarea corectă a principiului tratamentului egal/ nediscriminării;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Înțelegerea diferențelor esențiale între procedurile cu publicarea unui anunț de participare și procedura de negociere fără publicare; - Înțelegerea aspectelor procedurale ale procedurilor ce implică negocierea sau dialogul cu ofertanții/candidații; 		
				<p>Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări</p>	<p>PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; extrase din acte normative / jurisprudență pentru analiză</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Testarea abilităților de a analiza caracteristicile și circumstanțele unei achiziții avute în vedere în scopul de a recomanda dacă este adecvată sau nu utilizarea unei proceduri de atribuire care implică negocierea cu ofertanții; - Testarea abilităților de a analiza caracteristicile și circumstanțele unei achiziții avute în vedere și pentru care s-a stabilit că este necesară negocierea sau dialogul cu ofertanții în scopul de a recomanda procedura de atribuire cea mai adecvată; - Capacitatea de a identifica, în cadrul unei spețe date, obiectul și aspectele negocierii și/sau dialogului cu ofertanții pentru obținerea eficienței economice și sociale a achiziției (valoare adăugată / value for money); - Testarea abilităților de a 		14

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>elabora documentația de atribuire pentru o procedură de atribuire ce implică negocierea sau dialogul cu ofertanții, sub aspectul planificării etapelor ce implică derularea negocierii sau dialogului respectiv</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a aplica corect în derularea negocierii sau dialogului cu ofertanții principiile ce guvernează achizițiile publice (principiul tratamentului egal, nediscriminării, transparenței, proporționalității, etc.), precum și celelalte norme ce reglementează derularea negocierilor sau dialogului (spre exemplu, privind interdicția dezvăluirii informațiilor confidențiale sau a soluțiilor propuse); - Capacitatea practică de a identifica, în conformitate cu normele în vigoare, aspectele și limitele negocierii cu contractorii în managementul contractului încheiat cu aceștia (în scopul unei eventuale modificări a contractului, dacă acest lucru este permis de lege), precum și de a identifica dacă modificările avute în vedere necesită o nouă procedură de achiziție; - Capacitatea de a diferenția și de a trata diferit, conform principiilor și normelor legale: (i) solicitările de clarificări și răspunsurile la acestea 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						(indiferent dacă acestea au loc până la termenul de depunere a ofertelor sau pe parcursul evaluării ofertelor) (ii) negocierea sau dialogul cu ofertanții; - Capacitatea de a diferenția cercetarea pieței de consultarea (preliminară/formală) a pieței, precum și de a analiza, într-o speță dată, necesitatea consultării (preliminare) a pieței, obiectul acesteia și organizarea consultării operatorilor economici, conform normelor legale;		
		5.2 Managementul achizițiilor – negocierea eficientă	<ul style="list-style-type: none"> - definirea negocierii ca proces în managementul achizițiilor; - conținutul (obiectul) negocierii vs procesul de negociere*; - negocierea internă vs negocierea cu o terță parte; - oportunitatea negocierii: analiza cost-beneficiu; - strategia/planul de negociere (și obiectivele negocierii); - abordări de negociere: colaborativă, distributivă, pragmatică, principială*; - etapele negocierii: pregătirea și planificarea; deschiderea; testarea; propunerea; argumentarea și concesiile, acordul; închiderea; - tactici/ tehnici/ instrumente/ metode de negociere: persuasiunea; aspecte de comunicare; inteligența emoțională; - principiile teoriei jocului în negocieri; 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lecție; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă	<ul style="list-style-type: none"> - Înțelegerea modului în care negocierea se diferențiază de alte procese de luare a deciziilor; - Înțelegerea interacțiunilor dintre negociere și diferitele faze ale ciclului achizițiilor; - Înțelegerea caracteristicilor diferitelor abordări de negociere și adecvarea sau inadecvarea acestora în domeniul achizițiilor publice; - Înțelegerea elementelor de „valoare pentru bani” / „valoare adăugată” ca obiect al negocierilor/ dialogului cu ofertanții: cost total; calitate; termene; modalități de livrare; garanții; servicii post-vânzare; inovare; sustenabilitate, etc. - Înțelegerea succesiunii etapelor unei negocieri, a 	4	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<ul style="list-style-type: none"> - surse de putere în negociere*; - organizarea negocierii: mediul (locul și timpul); modalitatea de înregistrare a negocierilor sau a rezultatelor acesteia; persoanele implicate și rolurile acestora; - documentarea/cercetarea/analiza obiectului negocierii și a aspectelor ce pot influența acest obiect (spre exemplu, structura prețului sau a costului, structura logistică pentru distribuția și planificarea livrărilor, aspecte tehnice sau financiare ale soluției propuse, partajarea riscurilor, alte aspecte micro și macroeconomice); - aspecte de performanță în negociere; - aspecte de etică în negociere; - negocierea ca mijloc de soluționare a disputelor (inclusiv concilierea) și aplicabilitatea în achizițiile publice; - analiza procesului de negociere pentru îmbunătățirea practicii de negociere; 			<ul style="list-style-type: none"> logicii și posibilelor variable ale etapelor și succesiunii și aprecierea importanței etapei de pregătire; - Înțelegerea contextului în care pot fi adecvate sau inadecvate diferite tactici/tehnici/metode de negociere; - Înțelegerea conceptului de inteligență emoțională și aplicabilitatea acestuia în negociere; 		
				Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări; joc de roluri (role play)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; fișe roluri	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a analiza într-o speță dată – din punctul de vedere al managementului achizițiilor – oportunitatea organizării unei proceduri de atribuire ce implică negocieri cu ofertanții (ipoteza fiind aceea a situațiilor în care legea permite astfel de proceduri): aplicarea analizei cost-beneficiu, luarea în considerare a factorilor privind piața, analiza factorilor de valoare adăugată (o mai bună eficiență economică și socială); - Capacitatea practică, de a participa - într-o speță dată privind o procedură de atribuire ce implică negocierea cu ofertanții - la stabilirea obiectivelor negocierii, elaborarea strategiei și a planului de negociere, inclusiv: selectarea tehnicilor/ 		8

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>tacticilor/ metodelor adecvate în funcție circumstanțele speței; abordarea surselor de „putere” în negociere; și măsurile de organizare a negocierii;</p> <p>- Capacitatea practică de a participa activ la derularea unei sesiuni de negociere cu ofertanții și de a demonstra flexibilitate și abilitate în aplicarea planului/strategiei de negociere pentru obținerea unor rezultate cât mai bune;</p> <p>- Capacitatea de a aplica principiile teoriei jocului în negocieri, într-o speță dată;</p> <p>- Capacitatea de a încorpora în procesul de negociere indicatori de performanță a rezultatelor obținute prin raportare la obiectivele avute în vedere și la resursele necesare negocierii, precum și de a evalua performanța în negociere și de a extrage concluzii pentru îmbunătățirea practicilor de negociere în viitor;</p> <p>- Capacitatea de a utiliza negocierea pentru soluționarea disputelor sau - pe plan intern - ca mijloc de participare în procesul de luare a deciziilor privind achizițiile (cu respectarea aspectelor de etică profesională și a normelor legale aplicabile);</p>		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
		5.3 Dreptul achizițiilor publice – Căi de atac și remedii în domeniul achizițiilor publice – modalități în care autoritatea contractantă poate răspunde la exercitarea căilor de atac de către ofertanți / candidați / potențiali ofertanți	<p>A) Aspecte generale</p> <ul style="list-style-type: none"> - căile de contestare în dreptul român a actelor autorității contractante în materie de atribuire a contractelor de achiziție publică (până la încheierea contractului): calea administrativ-jurisdicțională și calea judiciară: caracteristici; aplicabilitate (competența procesuală; calitatea procesuală); condiții; termene procedurale; posibile remedii*; - litigii privind acordarea de despăgubiri pentru prejudicii cauzate prin procedura de atribuire și cereri având ca obiect contractul de achiziție publică; - aspecte relevante din directivele UE privind remediile și modalitatea de transpunere a acestora în dreptul român*; - mijloace prin care autoritatea contractantă poate reduce probabilitatea exercitării de căi de atac (și a admiterii acestora de către organismul administrativ jurisdicțional sau de instanță): pregătirea temeinică a achiziției; respectarea normelor privind achizițiile publice și documentarea modului în care acestea au fost respectate; claritatea, coeziunea, consecvența și integralitatea documentației de atribuire și a celorlalte documente aferente procesului de achiziție; transparența decizională și procedurală privind achiziția în cauză; solicitarea voluntară a unui control sau a unei evaluări ex ante (dacă un astfel de mecanism este disponibil); aspecte privind procedura de conciliere; 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lectie; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă (inclusiv acte normative și jurisprudență)	<ul style="list-style-type: none"> - Înțelegerea mijloacelor de apărare ale autorității contractante în cadrul căilor de contestare sau a litigiilor în achizițiile publice și a termenelor aplicabile; - Înțelegerea măsurilor corective/ de remediere pe care autoritatea contractantă le poate lua din proprie inițiativă și a consecințelor pe care le pot avea acestea; - Înțelegerea distincțiilor dintre suspendarea procedurii de atribuire (și diferitele tipuri de suspendare) și suspendarea executării unei hotărâri; înțelegerea posibilităților de interacțiune între aceste noțiuni; - Înțelegerea situațiilor în care încălcarea normelor pe parcursul procedurii de atribuire conduce la nulitatea absolută a contractului încheiat și a consecințelor nulității; - Înțelegerea măsurilor voluntare pe care autoritatea contractantă le poate lua și a condițiilor în care nulitatea absolută a contractului poate fi evitată în anumite situații; - Înțelegerea noțiunii de interes public/ motive imperative de interes general și a rolului pe care acestea îl pot avea în soluționarea anumitor contestații / litigii; - Înțelegerea obligațiilor ce derivă din deciziile organismului administrativ- 	10	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>luarea măsurilor voluntare premergătoare ce pot înlătura nulitatea contractului, etc.;</p> <p>- rolul căilor de atac în achizițiile publice; raportul dintre „contestabilitate” și eficiență în achizițiile publice*;</p>			<p>jurisdicțional sau din hotărârile instanței;</p> <p>- Înțelegerea legăturilor dintre normele ce reglementează procesul achizițiilor publice și normele ce reglementează căile de atac;</p>		
			<p><u>B) Contestatia formulată pe cale administrativ-jurisdicțională</u></p> <p>- primirea contestației de către autoritatea contractantă: ocazia de a rezolva o contestație în mod eficient prin adoptarea de măsuri de remediere voluntare;</p> <p>- constituirea cauțiunii: cuantumul acesteia; constituționalitatea reglementării*;</p> <p>- principiile soluționării contestațiilor pe cale administrativ-jurisdicțională; drepturile și obligațiile părților;</p> <p>- punctul de vedere al autorității contractante față de o contestație (ce nu a putut fi rezolvată prin luarea de măsuri de remediere voluntare); conținut și aspecte procedurale;</p> <p>- procedura în fața organismului administrativ-jurisdicțional: preponderent scrisă; clarificări, solicitări de date; administrarea probelor; accesul părților la documentele din dosarul constituit la organismul administrativ-judiciar;</p> <p>- soluțiile pe care le poate pronunța organismul administrativ-jurisdicțional: anularea în tot sau în parte a actului atacat; obligarea autorității contractante de a emite un act; anularea procedurii de atribuire; respingerea contestației; consecințele retragerii contestației de</p>	<p>Practică:</p> <p>Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări; joc de roluri (role play)</p>	<p>PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; fișe roluri</p>	<p>- Capacitatea de a analiza obiectiv (și recunoaște), în colaborare cu departamentul juridic, dacă actele sau deciziile autorității contractante ce sunt contestate ar putea încălca normele privind achizițiile publice</p> <p>- Capacitatea de a argumenta în fapt și de a contribui la argumentarea în drept a legalității actelor sau deciziilor contestate ale autorității contractante (dacă opinia formată la nivelul autorității contractante ca urmare a analizei constă în legalitatea actelor și deciziilor contestate)</p> <p>- Capacitatea de a contribui la identificarea și argumentarea de măsuri voluntare de remediere în scopul îndreptării actelor sau deciziilor afectate de nelegalitate (dacă opinia formată la nivelul autorității contractante ca urmare a analizei constă în nelegalitatea actelor și deciziilor contestate)</p> <p>- Capacitatea de a discuta și recomanda acele mijloace procedurale sau de răspuns la</p>		14

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>către contestatar; cheltuielile privind procedura de soluționare;</p> <ul style="list-style-type: none"> - hotărârile organismului administrativ-jurisdicțional: decizii și încheieri; caracterul obligatoriu pentru părți al deciziei organismului administrativ-jurisdicțional prin care se soluționează contestația; - restituirea cauciunii*; - exercitarea de către autoritatea contractantă a plângerii împotriva hotărârii organismului administrativ-jurisdicțional; - întâmpinarea la plângerea depusă de candidat/ ofertant împotriva hotărârii organismului administrativ-jurisdicțional; - efectele exercitării plângerii asupra hotărârii organismului administrativ-jurisdicțional; - instanța competentă; aspecte procedurale; oralitatea procedurii; soluții; caracterul definitiv al hotărârii instanței; <p><u>C) Contestația introdusă pe cale judiciară</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - comparație cu calea administrativ-jurisdicțională; - recursul împotriva hotărârii instanței de fond; <p><u>D) Concepțutul de suspendare și aplicațiile acestuia în contestarea actelor emise de autoritatea contractantă în cadrul procedurilor de atribuire</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - suspendarea procedurii de achiziție publică (și analiza interesului public în legătură cu acesta); suspendarea executării actului atacat; - suspendarea executării deciziei 			<p>căile de atac ce sunt în acord cu strategia de contractare și managementul procesului de achiziție, respectând legea și principiile eticii;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a lua în calcul în cadrul strategiei de contractare și a pregătirii documentației de atribuire a aspectelor ce țin de eventualele căi de atac și care pot influența atingerea obiectivelor autorității contractante (spre exemplu modul în care pot afecta termenul de contractare) (evaluarea riscului procedural din perspectiva exercitării căilor de atac); 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>organismului administrativ-jurisdicțional sau a hotărârii instanței de fond;</p> <ul style="list-style-type: none"> - posibile interacțiuni între tipurile de suspendare; <p><u>E) Soluționarea litigiilor în instanță</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - cereri privind acordarea de daune pentru prejudicii cauzate în cadrul procedurii de atribuire și cereri având ca obiect contractul de achiziție publică; - calitatea procesuală; competența procesuală (aspecte specifice: instanțe de contencios administrativ/ instanțe civile de drept comun); termene procesuale; - cererea de chemare în judecată și taxa de timbru; - întâmpinarea și, după caz, cererea reconvențională ce trebuie depusă de autoritatea contractantă; - oralitatea procedurii și alte aspecte procedurale și substanță; - aspecte specifice în cazul acțiunilor pentru repararea prejudiciului; - suspendarea executării contractului; - calea de atac împotriva hotărârii pronunțate de instanța de fond: apelul sau recursul în funcție de obiectul cauzei aspecte specifice acestor căi de atac; - efectele hotărârilor instanței de fond și, respectiv, ale instanțelor de apel/ recurs; suspendarea executării hotărârilor instanței de fond în cazul exercitării căilor de atac; <p><u>F) Nulitatea contractelor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - perioadele de așteptare în atribuirea contractelor și excepțiile 					

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>aplicabile;</p> <ul style="list-style-type: none"> - aspecte ce atrag nulitatea absolută a contractului încheiat cu nerespectarea normelor aplicabile; posibilitatea de evitare a nulității contractului de achiziție publică în anumite situații; - analiza și invocarea motivelor imperative de interes general în atribuirea contractelor de achiziție publică; - efectele nulității; 					
		5.4 Drept (procesual civil) – Metode alternative de soluționare a disputelor – aplicabilitate în achizițiile publice	<ul style="list-style-type: none"> - descrierea (definirea) și rolul metodelor alternative de soluționare a disputelor; - arbitrajul: descriere; reglementarea din Codul de procedură Civilă; feluri; convenția arbitrală/ clauza compromisorie: aspecte pe care trebuie să le stabilească; procedura arbitrală; instituții arbitrale; efectele hotărârii arbitrale; aspecte în care poate fi necesară intervenția instanței; comparație cu soluționarea litigiilor în instanță; aplicabilitate în contractele de achiziție publică*; - medierea: caracteristici; aplicabilitate; reglementare; modalități de utilizare în achiziții publice; clauza de mediere; clauze contractuale standard; - metodele alternative de soluționare a disputelor în achiziții publice – perspective internaționale; 	<p>Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)</p>	<p>PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lectie; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă (inclusiv acte normative și jurisprudență)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Înțelegerea caracteristicilor metodelor alternative de soluționare a disputelor și a aplicabilității/ oportunității aplicării acestora în domeniul achizițiilor publice; - Înțelegerea modalităților prin care se poate asigura eficiența arbitrajului ca mijloc de soluționare a litigiilor contractuale în locul soluționării în instanță; - Înțelegerea limitelor aplicabilității arbitrajului în achizițiile publice; - Înțelegerea distincțiilor dintre arbitraj și mediere; - Înțelegerea complementarității între mediere și arbitraj (în contextul spectrului complet al măsurilor pentru abordarea potențialelor dispute ce include și negocierea sau concilierea); 	5	
				<p>Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri;</p>	<p>PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a susține și promova la nivelul autorității contractante utilizarea arbitrajului și a medierii în 		7

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
				studii de caz; simulări; joc de roluri (role play)	interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; fișe roluri	<p>cadrul contractelor de achiziție publică, prin prezentarea caracteristicilor și avantajelor acestora;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a discuta și colabora cu departamentul juridic pentru elaborarea clauzei compromisorii și/sau a clauzei de mediere, precum și a relației între acestea pentru a facilita procesul de management al contractului, conform strategiei autorității contractante; - Capacitatea de a sprijini sau participa la gestionarea și derularea procedurilor de mediere și/sau arbitraj prin argumentarea măsurilor luate în derularea contractului, propunerea de soluții sau formularea poziției / solicitărilor în astfel de proceduri; - Capacitatea de a participa la elaborarea clauzelor privind spectrul de măsuri integrate de abordare a potențialelor dispute, ce implică și măsuri pre-mediare / pre-arbitraj de tipul dialogului, negocierii sau concilierii; - Capacitatea de a explica părții contractante atât a mecanismului integrat de abordare și prevenire a disputelor, cât și eficiența evitării folosirii mijloacelor de soluționare a disputelor, dacă se poate ajunge la o soluție amiabilă; - Capacitatea de a aplica, într- 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						o speță dată, măsurile contractuale integrate de preîntâmpinare și/sau abordare a unei dispute în funcție de evoluția potențialei dispute (spre exemplu privind interpretarea clauzelor contractuale) și/sau neîndeplinirea obligațiilor contractuale (abordare și aspecte privind obiectul disputei);		
6	Achiziții ce promovează obiective orizontale	6.1 Dreptul achizițiilor publice – Achiziții ce susțin obiective de dezvoltare durabilă	<ul style="list-style-type: none"> - tipuri de obiective/interese publice ce sunt urmărite prin reglementarea și politicile publice din domeniul achizițiilor publice și mijloacele de realizare a acestora; convergență și divergență între diferitele obiective și interese: identificarea unor compomisuri constructive între diferitele obiective; - scurt istoric; rolul acordurilor internaționale de liber schimb în „modelarea” obiectivelor sistemelor naționale de achiziții publice; deschiderea piețelor de achiziție publică ale statelor și interacțiunea cu alte obiective naționale; - Tratatul Constitutiv ale UE, obiectivul specific urmărit: dezvoltarea pieței interne a UE; „intersecția” cu obiectivele orizontale; concilierea și integrarea obiectivelor; - conceptul de dezvoltare durabilă; „traducerea” acestuia în obiective ce pot fi susținute prin achizițiile publice: protecția mediului (achiziții ecologice/verzi; achiziții ce susțin proiecte de economie circulară); promovarea unor obiective sociale 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lectie; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă (inclusiv acte normative și jurisprudență)	<ul style="list-style-type: none"> - Înțelegerea tipurilor de obiective/interese publice ce pot fi promovate prin achizițiile publice și posibilele „tensiuni” dintre acestea; - Înțelegerea modalităților de integrare a aspectelor de dezvoltare durabilă în achizițiile publice fără a fi afectat obiectivul principal al reglementării achizițiilor publice la nivel european (dezvoltarea pieței interne a UE) și cu respectarea principiilor nediscriminării, tratamentului egal, etc.; - Înțelegerea conceptului de dezvoltare durabilă și a categoriilor de obiective ce pot fi susținute prin achizițiile publice; - Înțelegerea nivelului (minim) de conformitate cu cerințele legislației sociale și de mediu ce se asigură prin aplicarea motivelor de excludere; - Înțelegerea criteriilor privind capacitatea ofertantului ce pot fi utilizate pentru 	9	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>(condiții de muncă, egalitate, unități protejate); promovarea accesului IMM-urilor; dezvoltarea industrială și inovarea;</p> <ul style="list-style-type: none"> - aplicarea/utilizarea criteriilor de calificare și selecție pentru promovarea unor obiective de dezvoltare durabilă; - utilizarea specificațiilor tehnice pentru promovarea unor obiective de dezvoltare durabilă; specificații bazate pe performanță; standarde tehnice de mediu; etichete ecologice; - utilizarea criteriilor de atribuire a contractului și a factorilor de evaluare pentru promovarea unor obiective de dezvoltare durabilă: cel mai bun raport calitate-preț/calitate-cost; caracteristicile de mediu și sociale ca factori de evaluare; costul pe ciclul de viață (calcul și cerințe); - legătura factorilor de evaluare cu obiectul contractului și cu specificațiile tehnice; - condiția ca factorii de evaluare să nu conducă la o libertate de apreciere nelimitată; asigurarea unei concurențe reale; aplicarea corectă a principiilor tratamentului egal, nediscriminării, transparenței și proporționalității; - utilizarea de condiții de performanță a contractelor; beneficii și condiții; - considerarea procedurilor ce implică dialogul sau negocierea; - utilizarea variantelor; - utilizarea clauzelor contractuale; - exemple de bune practici în achiziții ce susțin obiective de dezvoltare 			<p>atribuirea contractelor ce implică aspecte de dezvoltare durabilă;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Înțelegerea legăturii necesare între specificațiile tehnice, factorii de evaluare, standardele de performanță și obiectul contractului; - Înțelegerea conceptului de „legătură” cu obiectul contractului” și a sferei de cuprindere a acestuia; - Înțelegerea unor caracteristici sociale și de mediu ce pot reprezenta factori de evaluare; - Înțelegerea conceptului de cost pe ciclul de viață, a componentelor sale, în mod specific a costurilor determinate de efecte externe asupra mediului în legătură cu obiectul contractului; - Înțelegerea condițiilor aplicabile factorilor de evaluare și utilizării costului pe ciclul de viață; - Înțelegerea celorlalte mecanisme în domeniul achizițiilor publice prin care pot fi sprijinite anumite obiective ce intră în sfera dezvoltării durabile; 		
				Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări; joc de roluri (role play)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții;	- Testarea capacității de a analiza în cadrul unei echipe, într-o speță dată, dacă criteriile de calificare privind capacitatea ofertantului, precum și factorii de evaluare din cadrul criteriului de atribuire, inclusiv cei cu		15

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>durabilă;</p> <ul style="list-style-type: none"> - regimul privind anumite servicii sociale și alte servicii specifice; - unități protejate autorizate și întreprinderi sociale de inserție (contracte rezervate); - utilizarea loturilor; 		fișe roluri	<p>privire la caracteristicile sociale sau de mediu, precum și modalitatea de calcul a costului pe ciclul de viață respectă principiul tratamentului egal și nediscriminării, precum și celelalte cerințe din normele legale aplicabile (legătura cu obiectul contractului, asigurarea unei concurențe reale prin raportare la cercetarea/ consultarea pieței, etc.), în scopul de a face recomandări pentru gestionarea procesului de achiziție publică;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Testarea capacității de a participa, în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la dezvoltarea (în cadrul pregătirii documentației de atribuire) caracteristicilor de mediu și/sau sociale asociate obiectului achiziției, criteriilor de calificare, precum și a factorilor de evaluare (cel mai bun raport calitate-cost, aspecte de mediu și/sau sociale, cu cost pe ciclul de viață) și a cluzelor contractuale, inclusiv prin explicarea logicii acestor elemente, legăturilor dintre ele și a condițiilor aplicabile pentru colegii de echipă (din alte domenii); - Testarea capacității de a identifica și propune, într-un business case dat, modalități de promovare a obiectivelor de dezvoltare durabilă prin 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>achizițiile publice avute în vedere, cu ocazia planificării portofoliului achizițiilor publice, evaluării necesităților, cercetării și analizei pieței, elaborării strategiei de contractare, precum și cu ocazia consultării formale a pieței (ținând cont și de politica aplicabilă la nivelul autorității contractante);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Testarea capacității practice de a pregăti și participa la sesiuni de negociere / dialog cu potențialii ofertanți cu privire la aspecte de dezvoltare durabilă (în cazul procedurilor de atribuire ce implică astfel de sesiuni), de a participa la sesiunile de evaluare a ofertelor, precum și de a elabora clarificări pe parcursul procedurii; - Testarea capacității practice de a gestiona activ un contract de achiziție publică ce susține obiective de dezvoltare durabilă; - Testarea capacității practice, într-un business case dat, de a analiza utilizarea loturilor și de a justifica o anumită modalitate de lotizare (precum și propunerea de a nu se utiliza loturi); 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
		6.2 Achiziții publice ce promovează inovarea	<ul style="list-style-type: none"> - inovarea în contextul achizițiilor publice; ciclul inovării*; - un pas dincolo de achizițiile ce promovează obiective de dezvoltare durabilă: promovarea inovării prin achizițiile publice (legătura și eventualele diferențe)*; - distincții conceptuale: achiziția de produse/servicii/lucrări inovatoare (soluții inovatoare) vs modalități inovative de achiziție; - obiective, strategii, politici și/sau planuri de acțiune naționale în domeniul inovării și/sau al achizițiilor de produse/servicii/lucrări inovatoare (soluții inovatoare); - achiziția de produse/servicii/lucrări inovatoare – tipuri după criteriul stadiului de dezvoltare a soluției inovative la momentul analizei unei eventuale achiziții: (i) achiziții ce necesită servicii de cercetare-dezvoltare pentru identificarea/compararea soluțiilor inovative (achiziții ce declanșează inovarea); (ii) achiziții având ca obiect ajustarea de soluții inovative deja existente (eventualele soluții se găsesc într-un stadiu apropiat de introducerea pe piață sau sunt disponibile pe piață în cantități reduse); - cercetarea privind drepturile de proprietate intelectuală: abordări regionale privind proprietatea intelectuală înregistrată (drepturi de autor, brevete, mărci, desene, modele industriale, etc.); căutarea cuvintelor cheie și a clasificărilor de brevete; căutarea brevetelor în registre, baze de date; căutarea drepturilor de proprietate 	<p>Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)</p>	<p>PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lectie; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă (inclusiv acte normative și jurisprudență)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Înțelegerea diferitelor sensuri ale inovării în contextul achizițiilor publice și a relației inovării cu obiectivele privind dezvoltarea durabilă; - Înțelegerea potențialei aplicabilități a diferitelor proceduri de atribuire în funcție de tipul de achiziție de inovație avută în vedere (achiziția integrată de soluții inovative și a produselor/serviciilor ce rezultă din inovație; achiziția distinctă de servicii de cercetare-dezvoltare; achiziția având ca obiect ajustarea de soluții inovative deja existente); - Înțelegerea aspectelor esențiale privind proprietatea intelectuală în cadrul achiziției de inovație; - Înțelegerea achiziției „pre-comerciale” de servicii de cercetare-dezvoltare - Înțelegerea unor aspecte privind ajutorul de stat în cazul achizițiilor de servicii de cercetare-dezvoltare; - Înțelegerea procedurii de parteneriat pentru inovare; înțelegerea condițiilor de aplicare, a etapelor procedurale, a fazelor ce corespund etapelor procesului de cercetare și inovare, a obiectivelor intermediare și a plăților aferente; - Înțelegerea procedurii concursului de soluții, urmat sau nu de procedura 	9	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>intelectuală care nu aparțin unui brevet, dar care pot beneficia de protecție specială (spre exemplu, componentele de proiectare sau estetice ale unui produs beneficiază, sub legislația UE, de două tipuri de protecție: desenul sau modelul industrial comunitar înregistrat și desenul sau modelul industrial comunitar neînregistrat. Pentru a evita încălcarea modelului industrial comunitar înregistrat sau pentru a vedea cum o inovație poate beneficia de protecție comunitară, achizitorul trebuie să aibă în vedere, la momentul redactării caietului de sarcini, o verificare în baza de date a OHIM);</p> <p>- distribuția drepturilor de proprietate intelectuală în cadrul achizițiilor de servicii de cercetare-dezvoltare, inclusiv licențierea proprietății intelectuale: (i) achiziții "pre-comerciale" - partajarea drepturilor de proprietate intelectuală cu operatorii economici participanți cu reținerea dreptului de utilizare a soluției/rezultatelor cercetării de către autoritatea contractantă (excepție de la aplicarea regulilor privind achizițiile publice cu condiția aplicării principiilor Tratatelor UE: caracteristici; condiții, inclusiv pentru a nu constitui ajutor de stat; utilizări); (ii) reținerea tuturor drepturilor de proprietate intelectuală de către autoritatea contractantă - achiziție ce face obiectul regulilor privind achizițiilor publice (caracteristici; condiții, inclusiv pentru a nu constitui ajutor</p>			<p>negocierii fără publicare;</p> <p>- Înțelegerea modalității de utilizare a celorlalte proceduri de atribuire ce implică negocierea sau dialogul cu participanții în contextul achiziției de inovație;</p> <p>- Înțelegerea principalelor instrumente și tehnici pentru achiziția de inovație și a argumentelor pentru folosirea acestora;</p> <p>- Înțelegerea utilității loturilor pentru realizarea potențialului inovativ al IMM-urilor;</p>		
				<p>Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări; joc de roluri (role play)</p>	<p>PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; fișe roluri</p>	<p>- Testarea capacității de a participa în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la identificarea obiectivelor ce ar fi putea fi realizate prin achiziția de inovație sau soluții inovative, cu ocazia planificării portofoliului achizițiilor publice (și promovarea unor astfel de achiziții prin argumentarea obiectivă a utilității lor, după caz);</p> <p>- Testarea capacității de a participa în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la identificarea unor potențiale soluții inovative (ori a accesului către dezvoltarea unor astfel de soluții), cu ocazia cercetării pieței relevante, în scopul de a utiliza informațiile astfel</p>		15

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>de stat; utilizări);</p> <ul style="list-style-type: none"> - „parcursul” soluției inovative în cadrul achiziției de servicii de cercetare-dezvoltare: design; realizare prototip; dezvoltare; testare; - metode și proceduri pentru achiziția de inovație: „declanșarea” inovației vs ajustarea unor soluții inovative existente; - procedura parteneriatului pentru inovare: condiții de utilizare; etape; obiective intermediare; aspecte procedurale; - concursul de soluții (cu sau fără o procedură subsecventă de negociere fără publicare prelabilă pentru atribuirea unui contract de achiziție publică); - utilizarea altor proceduri de atribuire ce implică negocierea sau dialogul cu participanții; utilizarea altor proceduri; - instrumente și tehnici pentru achiziția de inovație: specificații funcționale; criterii de calificare legate de capacitatea în domeniul cercetării-dezvoltării, elaborării și implementării de soluții inovatoare; reguli aplicabile drepturilor de proprietate intelectuală; utilizarea variantelor; criteriul de atribuire „cel mai bun raport calitate-cost”; utilizarea costului pe ciclul de viață; - utilizarea de criterii și standarde de performanță a contractului; clauze contractuale adecvate privind modificarea sau încetarea contractului (de ex. posibilitatea unei inovații suplimentare, clauze value engineering, apariția unor noi soluții pe piață); 			<p>colectate pentru consultarea (formală a pieței) și/sau elaborarea strategiei de contractare;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a participa în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la identificarea/definirea obiectivelor și a planului autorității contractante pe termen mediu-lung, precum și la colectarea/analiza feedback-ului pieței în ceea ce privește obiectivele ce ar putea fi realizate prin achiziții; - Capacitatea de a participa în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la identificarea și argumentarea procedurii de atribuire adecvată pentru achiziția de inovație avută în vedere, în funcție de caracteristicile și circumstanțele achiziției respective, cu ocazia elaborării strategiei de contractare; - Capacitatea de a sprijini și de a se consulta cu departamentul juridic, într-o speță dată, în ceea ce privește partajarea drepturilor de proprietate intelectuală și elaborarea de clauze privind criterii și standarde de performanță în contracte de achiziție publică de inovație; - Capacitatea de a participa în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la elaborarea 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<ul style="list-style-type: none"> - respectarea și aplicarea corectă, în achizițiile de inovație, a principiului tratamentului egal, nediscriminării și a celorlalte principii ce guvernează achizițiile publice, precum și respectarea confidențialității asupra soluțiilor propuse de către parteneri; - cercetarea pieței și consultarea formală a pieței; - utilizarea loturilor; - exemple de bune practici în achiziția de inovație; - inovarea în achizițiile publice: potențialul integrării obiectivelor de eficiență cu cele orizontale la un nivel superior, ținând cont de politicile autorității contractante și de cele naționale, în scopul generării de beneficii superioare pentru toți factorii interesați*; 			<p>documentației de atribuire pentru achiziția de inovație;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a analiza, într-o speță dată referitoare la achiziția de inovație, dacă specificațiile, factorii de evaluare și standardele de performanță respectă principiile ce guvernează achizițiile publice și celelalte norme aplicabile și de a face recomandări în acest sens; - Capacitatea de a participa activ la derularea sesiunilor de negociere/dialog cu ofertanții din cadrul procedurilor ce au ca obiect achiziția de inovație, precum și de a asigura respectarea principiilor și regulilor aplicabile în cadrul acestor sesiuni și al evaluării ofertelor; - Capacitatea, în spețe date, de a participa la gestionarea unor contracte ce au ca obiect, fie numai servicii de cercetare-dezvoltare, fie servicii de cercetare-dezvoltare și achiziția de produse/servicii/lucrări inovative, fie ajustarea unor soluții inovative existente; 		
7	Managementul relațiilor	7.1 Noțiuni și concepte de bază din teoria comunicării – relevanță și aplicații în contextul achizițiilor publice	<ul style="list-style-type: none"> - comunicarea ca proces: definiția comunicării – orice proces în care persoanele împărtășesc informații, idei, sentimente; - importanța comunicării în achizițiile publice*; - elementele comunicării: emitător – 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lectie;	<ul style="list-style-type: none"> - Cunoașterea și înțelegerea conceptului de comunicare și diferitelor tipuri, forme, metode și instrumente de comunicare cu aplicare la domeniul achizițiilor publice; - Înțelegerea importanței 	9	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>receptor (grup țintă); mesaj (utilizarea de simboluri verbale, non-verbale); canale (discuții formale, conferințe, publicații, sesizări, comunicări prin media, față în față etc.); feedback; zgomotul (intern, extern, semantic); context (formal/informal);</p> <ul style="list-style-type: none"> - comunicarea ca tranzacție: continuă și simultană; are trecut, prezent și viitor; roluri jucate*; - tipuri de comunicare: intrapersonală; interpersonală (informală; nestructurată; formală; structurată; în grupuri mici; comunicare publică; comunicarea de masă); - metode și instrumente de comunicare: email, telefon, aplicații colaborative, SEAP, TED, etc.)* - comunicarea interculturală: abilități de comunicare în limbi străine – Cadrul European al limbilor: niveluri pentru lectură, vorbit, ascultare, scris; - comunicarea verbală: sensuri denotative vs conotative; sensuri conferite specific; terminologie („jargon”) specifică (achiziții publice, drept, management, microeconomie); „echivalența” și „adaptarea” terminologiei/conceptelor din alte limbi oficiale ale UE; formularea în funcție de scopul comunicării și grupul țintă (public/auditoriu)* **; - stilul/valorile comunicării: corectitudine; onestitate; claritate; precizie; logică; etică; empatie*; transmiterea metamesajelor**; - tipuri de ascultare: ascultarea activă = ascultare pentru informare 	<p>marcat cu *). Demonstrații (pentru conținutul marcat cu **)</p>	<p>prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă</p>	<p>comunicării în achizițiile publice și a diferitelor aspecte sub care se manifestă această importanță;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cunoașterea și înțelegerea elementelor comunicării, ca parametri (variabile) ai/ale unei comunicări eficiente; - Înțelegerea celor patru abilități de comunicare în limba maternă și în limbi străine și interconexiunile dintre acestea (cu aplicare în activitățile din domeniul achizițiilor publice); - Înțelegerea metodelor de analiză a auditoriului/grupului țintă /receptorului; - Înțelegerea distincțiilor între prezentările informative și cele persuasive; - Cunoașterea, înțelegerea și utilizarea adecvată a terminologiei specializate în domeniul achizițiilor publice, precum și a unor aspecte privind „echivalarea” și „adaptarea” terminologiei specifice din alte limbi; - Înțelegerea diferențelor între ascultarea activă și ascultarea critică; - Cunoașterea și înțelegerea unor metode, tehnici și modele de organizare a materialelor și comunicărilor ce sunt utile în diferitele activități din domeniul achizițiilor publice; - Înțelegerea importanței logicii interne, raționamentelor și argumentațiilor ce stau la 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<ul style="list-style-type: none"> - predictivă, receptivă, participare/focus, atribuire sens, memorare, evaluare, conexiuni, diferențe și asemănări, formularea întrebărilor; - tipuri de ascultare: ascultarea critică (fapt vs opinie); - comunicarea orală: intonație, ton, volum (comunicarea paraverbală)**; formularea întrebărilor pentru clarificarea informației sau sensului**; lucrul la distanță prin mijloace tehnice; - prezentări și discursuri: scop informativ / persuasiv; - analiza publicului / destinatarilor/grupului țintă*; - etape: selecția subiectului, obiectivului, ideii centrale; - materialul pe care se bazează: documentarea/cercetarea; citarea; observația și experiența personală; evaluarea materialului; - organizarea materialului: modele de organizare/structurare; raționamentul și argumentația; tranziția între idei și paragrafe; dimensiunea paragrafelor; concluzia (inclusiv concluziile parțiale sau intermediare); - prezentarea lucrării: caracteristici; tipuri de prezentare și folosirea materialelor vizuale; concizia și focusul pe aspectele esențiale; - comunicarea non-verbală: diferențe față de comunicarea verbală; caracteristici; tipuri* **; - comunicarea ca mijloc de înțelegere mutuală a problemelor; - conduita profesională în comunicare; - lucrări/ comunicări specifice 			<ul style="list-style-type: none"> baza comunicării; - Înțelegerea conceptului și a unor tipuri și caracteristici ale comunicării non-verbale; - Înțelegerea și exemplificarea caracteristicilor specifice ale comunicării scrise și orale în diferite activități din domeniul achizițiilor publice; - Înțelegerea rolului strategiei de comunicare; - Înțelegerea comunicării ca proces de gestionare a informației: planificarea termenelor de răspuns; centralizarea comunicării, utilizarea evidențelor comunicărilor anterioare, stabilirea persoanelor de contact și a canalelor de comunicare; - Înțelegerea stilului și valorilor comunicării; relația aceasta cu persuasiunea și influența; 		
				Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări; joc de roluri (role play); vizionare materiale video, audiere materiale audio	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; materiale audio și video pentru analiza și interpretarea comunicării	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitatea de a asculta activ o comunicare în domeniul achizițiilor publice; -Capacitatea de a evalua/ interpreta anumite aspecte de comunicare non-verbală, paraverbală și a metamesajelor; -Capacitatea de a elabora un scurt material de prezentare persuasivă pentru o anumită categorie de factori interesați externi (personalul relevant din altă autoritate contractantă) în scopul de a-i convinge să participe la o achiziție în comun (structură, argumentație, etc.); 		15

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>achizițiilor publice: caracteristici și modalități de realizare; exemple: anunțuri de atribuire; documentații de atribuire; clarificări; sesiuni de negociere/dialog cu ofertanții etc.;</p> <ul style="list-style-type: none"> - comunicarea scrisă, formală, reglementată juridic în procesele de achiziție publică; respectarea normelor și a principiilor achizițiilor publice în cadrul comunicării, inclusiv a eticii și integrității; importanța structurării, clarității, integralității comunicărilor; utilizarea formularelor și structurilor recomandate pentru anumite documente de achiziție (corelația și eventualele inconsecvențe între forma recomandată în formulare sau documente model și conținutul cerut de normele legale); - comunicarea orală în procesele sau în legătură cu procesele de achiziție publică: în bună măsură reglementată juridic; respectarea normelor, principiilor eticii și integrității în achizițiile publice; - comunicarea în interiorul instituțiilor/echipelor sau cu conducerea instituției; comunicarea în cadrul proceselor de realizare a parteneriatelor între instituții publice achizitoare; comunicarea în cadrul căilor de atac și remediilor; comunicarea cu alte instituții din sistemul de achiziții publice din țară și din străinătate; comunicarea în cadrul evenimentelor profesionale și academice; - planificarea termenelor de răspuns la comunicări, repetarea solicitărilor de informații, etc.; centralizarea, arhivarea și menținerea evidențelor 			<p>capacitatea de a prezenta sau de a se implica în prezentarea în mod adecvat a aceluși material (tip de prezentare, concizie, etc.);</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacitatea de a adapta o anumită comunicare în funcție grupul țintă: spre exemplu, colegi vs conducerea instituției; auditoriu de specialitate (din domeniul achizițiilor publice) vs auditoriu din alte domenii sau public larg; -Capacitatea de a elabora un scurt material de prezentare informativă (cu luarea în considerare a aspectelor de organizare a materialului, etc.) pentru un eveniment profesional sau academic, precum și capacitatea de a prezenta sau de a se implica în prezentarea în mod adecvat a aceluși material (tip de prezentare, concizie, etc.); -Capacitatea de a avea o conduită profesională în cadrul comunicării chiar și în situația unui dezacord, precum și de a-și adapta modalitățile și tehnicile (profesionale) de comunicare în funcție de evoluția comunicării respective; -Capacitatea de a sintetiza și organiza și prelucra informațiile din mai multe surse, într-o speță dată, în scopul elaborării unui material de comunicare; 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>comunicărilor (eficiența în timp a comunicării); aspecte de management al informației* **;</p> <p>- tehnici/ metode care să faciliteze înțelegerea documentelor complexe sau seturilor de documente aferente aceleiași proceduri de atribuire: identificarea documentului pe fiecare pagină, numerotare pagini, identificare secțiuni, subsecțiuni prin header/footer, includerea unei table de materii, opis de documente, segmentarea în paragrafe, secțiuni subsecțiuni, utilizarea de referințe interne și externe unde este necesar pentru completarea înțelegerii, însă fără excluderea explicațiilor necesare din documentul sau secțiunea în cauză;</p> <p>- strategia de comunicare;</p> <p>- relația dintre comunicare și: colaborare; negociere; capacitatea de analiză și sinteză; soluționarea și medierea disputelor; cunoașterea mediului organizațional;</p>			<p>-Capacitatea de a utiliza formulare sau modele recomandate de documente de achiziție sau în legătură cu procesele de achiziție cu luarea în considerare a cerințelor legale privind conținutul solicitat, precum și de a adapta aceste modele în cazul în care există inconsecvențe prin raportare la normele legale, în scopul de a elabora documente clare, complete, exacte, logice, ușor de urmărit sub aspectul conținutului și al cerințelor sau informațiilor furnizate;</p> <p>-Capacitatea de a elabora clarificări în legătură cu o documentație de atribuire la solicitarea potențialilor participanți: claritate, concizie, exactitate, integralitate, mod de prezentare ușor de parcurs și înțeles;</p> <p>-Capacitatea de a utiliza, într-o speță dată, tehnici/ metode care să faciliteze înțelegerea documentelor complexe sau seturilor de documente aferente aceleiași proceduri de atribuire;</p> <p>-Capacitatea de a promova un mediu de lucru deschis comunicării și bazat pe onestitate și încredere;</p>		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
		7.2 Managementul relațiilor – promovarea unui climat al colaborării în achizițiile publice, cu respectarea normelor legale	<ul style="list-style-type: none"> - conceptul de colaborare: conlucrarea pentru realizarea sarcinilor și obiectivelor de serviciu în domeniul achizițiilor publice*; - aspecte ale colaborării: <ul style="list-style-type: none"> - comunicarea, în special comunicarea direcționată către realizarea obiectivelor; înțelegerea obiectivelor; armonizarea obiectivelor de la diferite niveluri organizaționale până la nivel individual*; - organizarea temeinică și prioritizarea dinamică activităților și obiectivelor (cu implicarea adecvată a factorilor interesați); - empatia în sprijinul colaborării*; - managementul informației (împărtășirea cunoștințelor, partajarea și confidențialitatea datelor/informațiilor în achizițiile publice); - conduita profesională, civilizată, constructivă în orice situație; „agree to disagree”; dezacordurile nu trebuie să afecteze colaborarea*; - conceptele de „marketing intern”: „furnizori interni” și „clienți interni”; outputul unui salariat în procesul muncii reprezintă inputul pentru un alt salariat; identificarea proceselor până la nivel individual și a furnizorilor interni și clienților interni până la nivel individual; outputul individual trebuie să țină cont de fluxul procesului din care face parte și de obiectivele activității respective în ansamblul său (nu numai de obiective individuale sau secvențiale); colaborarea interfuncțională; - „predarea”/ „recepția” outputului 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *). Demonstrații (pentru conținutul marcat cu **)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lectie; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă	<ul style="list-style-type: none"> - Cunoașterea și înțelegerea conceptului de colaborare în contextul achizițiilor publice; - Înțelegerea, exemplificarea și argumentarea aspectelor ce converg spre reușita colaborării; înțelegerea interacțiunilor dintre aceste aspecte; - Înțelegerea asemănarilor și diferențelor între sectorul public și cel privat în ceea ce privește tipurile de colaborare (inclusiv cu contractorii actuali sau potențiali); - Înțelegerea relației între împărtășirea cunoștințelor și securitatea informației în achizițiile publice; - Înțelegerea și argumentarea elementelor de bază ale colaborării, a celor trei tipuri de încredere (într-un context profesional) și a modalităților de promovare a încrederii mutuale; - Înțelegerea conceptului de Total Quality Management (Managementul Calității Totale – TQM) și a interacțiunii dintre acesta și relațiile de tip colaborare; - Înțelegerea și descrierea conceptului de „marketing intern” (și a conceptelor asociate), ca instrument(e) de promovare a unei culturi a colaborării; aplicabilitatea și utilitatea marketingului intern; relația și convergența cu alte abordări de management în domeniul 	5	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>de către „furnizorul intern” „clientului intern”; lanțul „furnizorilor și clienților interni”**;</p> <ul style="list-style-type: none"> - „facilitatorii” marketingului intern: leadershipul, mentoringul, formarea și ajustarea criteriilor de performanță individuală; - relația „marketingului intern” cu managementul procesului; managementul performanței; managementul echipei și leadership; conceptul de Total Quality Management (Managementul Calității Totale - TQM); - aplicabilitatea „marketingului intern” în contextul achizițiilor publice, ca filosofie pentru promovarea unei culturi a colaborării, eficienței și performanței; - „marketingul intern” se aplică nu numai colaborării în interiorul autorității contractante, ci și colaborării cu factorii interesați externi sau conecși (firește cu respectarea normelor legale în vigoare în domeniul achizițiilor publice); - colaborarea interdisciplinară și multifuncțională: caracteristici specifice în domeniul achizițiilor publice*; - colaborarea în contextul administrației publice: posibilitatea, necesitatea și utilitatea integrării aspectelor de management al relațiilor, cu respectarea normelor în vigoare*; - cultura organizațională a colaborării*; - colaborarea interinstituțională (în țară și cu instituții din alte state UE, 			<p>achizițiilor publice;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Înțelegerea motivelor ce pot afecta colaborarea și a modalităților de evitare a acestor situații; - Înțelegerea modalităților de integrare și promovare a colaborării în domeniul achizițiilor publice, cu respectarea normelor legale în vigoare; - Înțelegerea și identificarea „colaborărilor” ilegale în domeniul achizițiilor publice - Înțelegerea utilității și modalităților colaborării profesionale în domeniul achizițiilor publice (cu sau fără legătură directă cu sarcinile de serviciu); 		
			<ul style="list-style-type: none"> - „marketingul intern” se aplică nu numai colaborării în interiorul autorității contractante, ci și colaborării cu factorii interesați externi sau conecși (firește cu respectarea normelor legale în vigoare în domeniul achizițiilor publice); - colaborarea interdisciplinară și multifuncțională: caracteristici specifice în domeniul achizițiilor publice*; - colaborarea în contextul administrației publice: posibilitatea, necesitatea și utilitatea integrării aspectelor de management al relațiilor, cu respectarea normelor în vigoare*; - cultura organizațională a colaborării*; - colaborarea interinstituțională (în țară și cu instituții din alte state UE, 	Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări; joc de roluri (role play)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; fișe roluri	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a identifica într-o speță dată, fluxul proceselor de lucru, „furnizorii interni” și „clienții interni”, precum și caracteristicile pe care trebuie să le aibă outputurile individuale din această perspectivă pentru îmbunătățirea colaborării; - Capacitatea de a identifica, într-o speță dată, cauzele eșuării colaborării și de a propune și argumenta soluții pentru evitarea unor astfel de situații în viitor; - Capacitatea de a avea o conduită profesională, constructivă și civilizată, în ciuda rezistenței sau problemelor întâmpinate și de a continua colaborarea și 		7

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>din afara UE sau în contextul unor organizații internaționale);</p> <ul style="list-style-type: none"> - colaborarea profesională în domeniul achizițiilor publice: evenimente profesionale, conferințe profesionale sau academice în domeniu; publicații de specialitate; platforme online de colaborare profesională și împărtășire de cunoștințe; rețele de autorități contractante care se organizează pentru dezvoltarea cunoașterii ce decurge din necesitățile comune - pot avea în vedere activități precum îndrumarea referitoare la achizițiile publice sustenabile și de inovație, formularea de criterii funcționale, cercetarea pentru fundamentarea procesului de achiziție publică, testarea unor noi soluții, comunicarea cu părțile interesate; organizații profesionale – exemple și utilitate; - exemple de abordări colaborative specifice domeniului achizițiilor publice: parteneriatul pentru inovare; achiziții colaborative în domeniul apărării și securității; achiziții în comun și centralizate; parteneriate public-privat; asocieri între contractanți; - specificul colaborării cu contractanții actuali și potențiali în domeniul achizițiilor publice - colaborare reglementată puternic - însă anumite abordări colaborative pot fi integrate cu efecte benefice în aceste relații cu respectarea și pe baza normelor în vigoare: exemple* (a se vedea și secțiunea 7.4); - activitatea de achiziții ca rețea: rețeaua internă (mai stabilă); 			<p>după astfel de situații;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a utiliza ascultarea activă și de a manifesta empatie în raporturile de colaborare, și capacitatea de a obține implicarea serviciilor/departamentelor relevante în derularea activității de achiziții; - Capacitatea de a colabora în cadrul unor echipe interdisciplinare, multi/interfuncționale, interorganizaționale în domeniul achizițiilor publice, precum și de a acționa ca "facilitator" în ceea ce privește împărtășirea de cunoștințe între diferitele funcții sau departamente ale instituției în care lucrează; 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>rețeaua externă (dinamică, în schimbare);</p> <ul style="list-style-type: none"> - împărtășirea cunoștințelor în cadrul echipelor multifuncționale/interdisciplinare: reducerea barierelor de comunicare între funcții (și, după caz, organizații), promovarea relațiilor pozitive; - baza colaborării în echipe: respect, echilibru, încredere; - tipuri de încredere: încredere contractuală; încredere în competența reciprocă; încredere în bunăcredință (morală); - promovarea încrederii reciproce; - motive ce pot împiedica relațiile colaborative: percepția sau înțelegerea diferită a aceluiași cuvinte/ expresii/ termeni; nearmonizarea obiectivelor individuale cu cele departamentale/ instituționale, etc./ eșuarea comunicării; - evitarea eșuării colaborării: comunicare, organizare, „internal marketing”, explicarea valorii și utilității comune a obiectivelor urmărite, a schimbării, etc.; - „colaborări” ilegale în achiziții publice: asocieri secrete pentru denaturarea competiției, conflicte de interese; modalități prin care pot fi detectate sau descurajate astfel de „colaborări”; 					

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
		7.3 Managementul relațiilor cu factorii interesați în contextul achizițiilor publice	<ul style="list-style-type: none"> - definirea și categoriile factorilor interesați în domeniul achizițiilor publice; - importanța managementului relațiilor cu factorii interesați: implicarea factorilor interesați prin dezvoltarea de relații pozitive cu aceștia în scopul obținerii susținerii din partea acestora pentru îmbunătățirea performanței în activitățile de achiziție publică (și a percepției publice asupra acestor activități); - analiza/ realizarea profilului factorilor interesați: identificarea factorilor interesați, categoriilor, obiectivelor, influenței, interesului și gradului de implicare pe care îl pot avea; - matricea factorilor interesați (teoria lui Mendelow în funcție de influență și interes; utilitatea și limitele instrumentului; modalități de depășire a limitelor instrumentului); - depășirea rezistenței din partea anumitor factori interesați: abordări pentru dezvoltarea de relații pe bază de încredere – empatie, inteligență emoțională, abilități de influențare, înțelegerea motivelor rezistenței, etapele rezistenței la schimbare (modelul Kübler- Ross); - dezvoltarea și menținerea de relații pozitive, etice, de colaborare cu factorii interesați: înțelegerea obiectivelor, intereselor, nevoilor și așteptărilor acestora; adaptarea comunicării; evitarea întârzierilor și conflictelor inutile; promovarea abordărilor de tip „câștig-câștig”; - factorii cheie ai relațiilor: înțelegerea, respectul și încrederea; 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lectie; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă	<ul style="list-style-type: none"> - Cunoașterea și înțelegerea conceptului de factori interesați în achiziții publice; - Cunoașterea și înțelegerea categoriilor de factori interesați; - Înțelegerea utilității practice a managementului relațiilor factorilor interesați și cunoașterea aspectelor practice în care managementul relațiilor cu factorii interesați este esențial în domeniul achizițiilor publice; - Cunoașterea și înțelegerea unor instrumente de analiză/ realizare a profilului factorilor interesați; - Cunoașterea și înțelegerea modalităților de dezvoltare și menținere a relațiilor pozitive cu factorii interesați; - Cunoașterea și înțelegerea factorilor cheie ai relațiilor și a modalităților de promovare a acestora; - Înțelegerea rolului echipelor multidisciplinare, interdepartamentale și interorganizaționale pentru performanța în achizițiile publice; - Înțelegerea rolului abilităților de comunicare, empatie, inteligență emoțională în managementul relațiilor cu factorii interesați și obținerea sprijinului acestora; 	5	
				Practică: Exerciții	PC, videoproiector,	- Capacitatea de a identifica și analiza, într-o speță dată,		7

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<ul style="list-style-type: none"> - identificarea potențialelor conflicte și a proceselor de soluționare a acestora: modelul Kurt Lewin; modelul Thomas-Killman; - rolul echipelor multifuncționale, interdepartamentale, interorganizaționale*; - etapele dezvoltării echipelor; - knowledge sharing și identificarea de soluții la probleme; - identificarea și gestionarea riscurilor (modul în care managementul relațiilor cu factorii interesați contribuie la managementul riscurilor)*; - exemple de aspecte practice specifice achizițiilor publice în care managementul relațiilor cu factorii interesați este esențial (cu excepția aspectelor ce implică contractori actuali sau potențiali, ce sunt abordate la secțiunea 7.4): calculul costului pe ciclul de viață/managementul ciclului de viață a produsului/serviciului/lucrării; achizițiile de complexitate ridicată sau implicând riscuri ridicate; achiziții ce susțin obiective de dezvoltare durabilă sau achiziții de inovație; achiziții centralizate sau în comun; standardizarea în achiziții; managementul categoriilor; integrarea nevoilor beneficiarilor și utilizatorilor finali; îmbunătățirea percepției și reputației activităților de achiziții în rândul publicului larg prin îmbunătățirea transparenței și implicarea cetățenilor în procesul/deciziile privind achizițiile publice; 	practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări; joc de roluri (role play)	ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; fișe roluri	<p>factorii interesați în contextul realizării unei anumite achiziții, precum și de a recomanda modalități de implicare a acestora în funcție de profilul fiecărei categorii (prin aplicarea instrumentelor adecvate);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a utiliza (în mod etic), într-o speță dată, aspecte din domeniul managementul relațiilor cu factorii interesați pentru a identifica și gestiona riscuri ce pot afecta rezultatele/performața unui proces de achiziție publică; - Testarea capacității de a utiliza analiza factorilor interesați pentru a identifica potențiale surse de conflict și pentru a propune măsuri pentru soluționarea acestora; - Capacitatea de a utiliza abilități de comunicare, empatie, inteligență emoțională pentru dezvoltarea de relații pozitive cu factorii interesați, depășirea rezistenței, promovarea abordărilor de tip câștig-câștig; - Capacitatea de a utiliza analiza factorilor interesați, într-o speță dată, pentru a identifica și propune (cu justificare) componenta unei echipe multidisciplinare, interdepartamentale/interorganizaționale, precum și de a evalua rolul acesteia în procesul respectiv de 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						achiziție publică; - Capacitatea de a contribui, în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la identificarea modalităților de implicare a cetățenilor în procesul de achiziție, ca beneficiari ai serviciilor ce fac obiectul unei achiziții publice (pentru determinarea caracteristicilor, facilităților, opțiunilor și chiar a bugetului maxim); - Capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la elaborarea viziunii, misiunii și valorilor autorității contractante, luând în considerare atât perspectivele factorilor interesați interni și externi, cât și pe cele ale funcției de achiziții;		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
		7.4 Managementul relațiilor cu contractanții actuali și potențiali în domeniul achizițiilor publice	<p>- caracteristica esențială a relațiilor cu contractanții actuali și potențiali în achizițiile publice: relații puternic reglementate prin normele legale privind achizițiile publice;</p> <p>- relațiile cu contractanții actuali și potențiali se dezvoltă în cadrul și pe baza transparenței, corectitudinii, tratamentului egal, nediscriminării, normelor legale aplicabile și cooperării oneste în acești parametri;</p> <p>- relația dintre: corectitudinea autorității contractante - încrederea pieței - intensificarea participării operatorilor economici la procedurile de atribuire - intensificarea concurenței - premisele pentru obținerea de condiții, termeni, prețuri mai avantajoase (respectiv o mai bună eficiență economică și socială) (aplicabilitate atât la nivelul autorității contractante, cât și la nivelul sistemului achizițiilor publice);</p> <p>- existența reglementării nu împiedică dezvoltarea și managementul relațiilor cu contractanții potențiali și actuali, ci facilitează dezvoltarea relațiilor corecte;</p> <p>- spectrul relațiilor/ tipuri de relații;</p> <p>- exemple de tipuri de relații cu contractorii potențiali și actuali în domeniul achizițiilor publice: „tranzacționale”/ „tactice” (pentru derularea unei proceduri de atribuire; pentru consultarea pieței etc.); de durată/strategice: spre exemplu, în cazul parteneriatului pentru inovare, al concesiunilor, al unor contracte complexe/ de amploare, al anumitor acorduri-</p>	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lectie; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă	<p>- Înțelegerea și explicarea raportului dintre tipurile de relații ce pot fi dezvoltate în cadrul achizițiilor publice și principiile/ normele ce reglementează achizițiile publice (ținând cont de spectrul relațiilor);</p> <p>- Înțelegerea etapelor ciclului de viață al relației cu contractorii și explicarea particularităților acestora în domeniul achizițiilor publice;</p> <p>- Înțelegerea, exemplificarea și argumentarea mecanismelor prin care corectitudinea în relațiile cu toți operatorii economici (și percepția acestei corectitudini) crează premisele pentru îmbunătățirea eficienței economice și sociale;</p> <p>- Înțelegerea, argumentarea și exemplificarea unor modalități în care normele privind achizițiile publice promovează anumite tipuri de relații cu operatorii economici și a necesității de a dezvolta aceste relații prin abordări de management al relațiilor (cu respectarea normelor legale) pentru obținerea unei eficiențe economice și sociale și a unei performanțe cât mai bune;</p> <p>- Cunoașterea, înțelegerea și argumentarea utilității unor modalități practice de promovare a unor relații pozitive cu contractanții potențiali și actuali;</p> <p>- Înțelegerea utilității instrumentului Matricei Kraljic</p>	5	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>cadru (atât în sectorul public, cât și în cel al contractelor sectoriale/ securitate și apărare);</p> <p>- ciclul de viață al unei relații;</p> <p>- exemple de modalități de promovare a unor relații pozitive și eficiente cu contractorii potențiali în domeniul achizițiilor publice: elaborarea de documentații clare și complete; evitarea cerințelor ce nu sunt necesare/ simplificarea pe cât posibil, explicarea cerințelor în cadrul documentației; răspunsul rapid și complet la solicitări de clarificare; încercarea de a soluționa din proprie inițiativă eventualele contestații, prin luarea de măsuri de remediere voluntare de către autoritatea contractantă; derularea profesionistă a ședințelor de negociere/dialog sau de deschidere a ofertelor; explicarea/justificarea deciziilor luate;</p> <p>- exemple de modalități de promovare a unor relații pozitive și eficiente cu contractanții actuali: stabilirea unor canale de comunicare eficiente și promptă; explicarea procesului decizional la nivelul autorității contractante; explicarea regulilor aplicabile executării contractului; lămurirea înțelesului unor clauze; managementul proactiv al contractului în scopul îmbunătățirii, dacă este posibil, a</p>			<p>(poziționarea achiziției) în scopul evaluării tipului de relație cu contractorii potențiali/ contractorul actual/ contractorii actuali și a efortului/ resurselor/ capacității necesare managementului acestor relații;</p> <p>- Cunoașterea și înțelegerea celor șase indicatori cheie de performanță pentru măsurarea relațiilor dintre achizitor și contractor (Damlin); posibilități de adaptare a acestora la specificul achizițiilor publice; distincția de / conexiunile cu performanța în ceea ce privește rezultatul contractului;</p> <p>- Cunoașterea și înțelegerea aspectelor de etică și integritate în managementul relațiilor cu contractorii actuali și potențiali;</p> <p>- Înțelegerea aspectelor specifice relațiilor de tip strategic în achizițiile publice;</p> <p>- Înțelegerea, exemplificarea și justificarea rolului echipelor interdisciplinare/ interinstituționale în relațiile cu contractorii actuali/ potențiali;</p>		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>eficienței economice și sociale, identificării de soluții la eventuale probleme și evenimente neașteptate; receptivitatea la problemele contractantului, în cazul în care acestea sunt reale și nu puteau fi anticipate (cu respectarea normelor aplicabile); echipe interdisciplinare; abordarea din timp a potențialelor neînțelegeri și dispute;</p> <ul style="list-style-type: none"> - rolul echipelor interdisciplinare/multifuncționale/ interinstituționale (după caz); - rolul echipelor mixte achizitor/contractor pentru managementul unor contracte; - adaptarea abordărilor, estimarea și planificarea efortului/capacității/resurselor necesare pentru managementul relațiilor cu contractorii potențiali și actuali în funcție de tipul/categoria achiziției/contractului; - instrumente de identificare a categoriei/tipului de contract/achiziție (matricea Kraljic); - evaluarea și gestionarea riscurilor în managementul relațiilor cu contractanții potențiali și actuali; - aspecte privind etica și integritatea în managementul relațiilor cu contractanții potențiali și actuali; - promovarea lanțurilor de aprovizionare solide și responsabile în managementul relațiilor cu contractanții potențiali și actuali; - aspecte privind siguranța aprovizionării în managementul relațiilor cu contractanții potențiali și actuali; - promovarea participării IMM-urilor în achizițiile publice (cu respectarea 	Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări; joc de roluri (role play)	PC, videoprojector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; fișe roluri	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitatea de a identifica, într-o speță dată, abordări de management adecvate și inadecvate pentru relațiile cu contractorii potențiali și actuali în domeniul achizițiilor publice și de a argumenta opiniile în această privință - Capacitatea de a identifica posibilele tipuri de relații cu contractanții actuali/potențiali în cazul diferitelor tipuri și subtipuri de acord-cadru - Capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la elaborarea unui plan de management al relației cu contractantul actual, identificând și justificând nivelul efortului / capacității / resurselor necesare, modalitățile de promovare a unei relații pozitive și benefice cu contractantul, precum și anticipând eventualele riscuri în ceea ce privește performanța contractantului și identificând măsuri de control al acestor riscuri - Capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la utilizarea aspectelor de management al relațiilor cu contractorii pentru planificarea securității aprovizionării în condiții de eficiență economică și socială - Capacitatea de a estima cadrul unei echipe, într-o speță dată, resursele și capacitatea necesară pentru -- 		7

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>normelor legale) prin managementul relațiilor cu contractanții potențiali și actuali;</p> <ul style="list-style-type: none"> - relația dintre monitorizarea și evaluarea performanței și managementul relației cu contractanții actuali; indicatori cheie de performanță ce pot fi utilizați în mod specific pentru măsurarea relațiilor dintre achizitor și contractant (Damlin): încredere, putere, transparență și împărtășirea informațiilor, comunicare, angajament, cooperare; - aspecte specifice relațiilor de tip strategic: concesiuni, soluții inovative, produse/servicii complexe, achiziții cu grad ridicat de risc (alocare riscuri), avans tehnologic rapid; 			<ul style="list-style-type: none"> - managementul relațiilor cu contractorii actuali și potențiali cu ocazia planificării portofoliului achizițiilor publice sau a elaborării strategiei de contractare; - Capacitatea de a analiza în cadrul unei echipe, într-o speță dată, seriozitatea problemelor cu care se confruntă contractantul în executarea obligațiilor și de a propune eventuale soluții, dacă se justifică, în acord cu termenii contractului, limitele modificărilor acestuia, nevoile autorității contractante, etc.; 		
8	Performanța în achizițiile publice	8.1 Managementul performanței – Performanța și impactul procesului de achiziție publică	<ul style="list-style-type: none"> - distincții conceptuale: performanță, eficiență, eficacitate; - eficiență: relația dintre resursele planificate și cele efectiv utilizate pentru atingerea obiectivelor; - eficacitate: măsura în care un obiectiv sau standard (stabilit anterior) este atins; - impactul achiziției prin raportare la obiectivul autorității contractante; - performanța contractuală vs. performanța procesului de achiziție; - evaluarea performanței: evaluarea eficienței și eficacității, inclusiv a impactului asupra obiectivului avut în vedere de autoritatea contractantă (și pentru realizarea căruia a fost 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoprojector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lecție; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă	<ul style="list-style-type: none"> - cunoașterea și înțelegerea conceptelor de performanță, eficiență, eficacitate și impact în contextul achizițiilor publice, a distincțiilor și interconexiunilor dintre ele; - înțelegerea și argumentarea necesității unei abordări coerente privind evaluarea performanței pe tot parcursul procesului de achiziție, și a faptului că definirea „mecanismului” de evaluare a performanței începe din etapa de planificare a achiziției și se află în strânsă legătură cu obiectul și caracteristicile 	10	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>inițiată și efectuată achiziția – achiziția nu este un obiectiv în sine, ci mai ales un mijloc de realizare a unor obiective ale autorității contractante sau al unor politici societale);</p> <ul style="list-style-type: none"> - aspecte ale măsurătorilor/evaluărilor: preț/cost, produs/calitate, cantitate, logistică și securitatea aprovizionării (timp/loc livrări), costuri operaționale/tranzacționale; performanța departamentală/organizațională; - factori de evaluare a performanței: cantitativi, dar și calitativi; - analiza cost-beneficiu a utilizării unei anumite abordări de achiziție (eficiența procesului) prin raportare la resursele planificate inițial; - auditul achiziției ca instrument de management pentru îmbunătățirea performanței: auditul preventiv și auditul corectiv; - procesul de evaluare a performanței începe din etapa de planificare a achiziției: stabilirea cerințelor/indicatorilor de performanță și a proceselor de evaluare a performanței; - cerințele de performanță se pot referi la: condiții în ceea ce privește stabilirea ofertantului câștigător, cât și la condiții în ceea ce privește executarea contractului de achiziție (spre exemplu, condiția de a procesa un anumit număr de solicitări într-un anumit timp vs. indicatorul îndeplinirii unui anumit grad/procent de satisfacție a clienților/utilizatorilor ca urmare a aplicării unor sondaje de satisfacție a clienților/utilizatorilor în 			<p>achiziției;</p> <ul style="list-style-type: none"> - înțelegerea situațiilor în care ar putea fi necesare ajustări ale mecanismului de evaluare a performanței, a limitelor și posibilelor consecințe ale unor astfel de ajustări; - cunoașterea, înțelegerea, exemplificarea și argumentarea interconexiunilor dintre managementul portofoliului de achiziții, managementul proceselor/operațiunilor, managementul categoriilor, managementul de proiect și managementul performanței în achizițiile publice; - cunoașterea, înțelegerea, exemplificarea și argumentarea interconexiunilor dintre performanță/ orientarea către performanță în achizițiile publice și managementul schimbării/ adaptarea la schimbare; - cunoașterea și înțelegerea prevederilor legale privind legătura dintre cerințele privind performanța și obiectul contractului în achizițiile publice; - cunoașterea și înțelegerea aspectelor care pot face obiectul evaluării/măsurătorilor performanței, clasificarea acestora în factori de evaluare cantitativi și calitativi (atât în ceea ce privește contractantul, cât și achizitorul); 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>privința calității serviciului prestat);</p> <ul style="list-style-type: none"> - prevederile legale privind legătura dintre cerințele privind performanța și obiectul contractului în achizițiile publice (în ceea ce privește procesele/contractele de achiziție publică); - cerințele privind performanța în cadrul unui proces sau contract de achiziție derivă din identificarea/evaluarea obiectivă a necesităților autorității și din cercetarea pieței (subestimarea cerințelor de performanță poate conduce la neîndeplinirea obiectivelor autorității contractante, iar atât subestimarea cât și supraestimarea cerințelor de performanță pot afecta eficiența economică și socială); - importanța utilizării opiniilor profesionale ale specialiștilor în domeniul categoriei de produs, serviciu sau lucrări (din care face parte obiectul achiziției) pentru stabilirea cerințelor de performanță, în special în cazul în care obiectul achiziției este unul de complexitate ridicată; - indicatori cheie de performanță (KPI) în cadrul contractului: exemple de indicatori; etapele stabilirii indicatorilor, ponderea acestora, scorul de evaluare; indicatori privind contractantul și indicatori privind achizitorul; utilizări ale indicatorilor cheie de performanță; indicatori cheie de performanță în privința costurilor; indicatori cheie de performanță SMART; - utilizarea datelor pentru evaluarea performanței contractuale; 			<ul style="list-style-type: none"> - înțelegerea importanței menținerii permanente a unui „traseu de audit” al procesului de achiziție, prin documentarea adecvată a fiecărei etape în parte și respectarea normelor legale în vigoare în această privință; - cunoașterea și înțelegerea conceptului de indicator cheie de performanță și a modalității de stabilire a acestora; indicatori cheie de performanță SMART; distincția între indicator și nivelul de performanță; - cunoașterea și înțelegerea instrumentelor și tehnicilor de monitorizare și evaluare a performanței; - cunoașterea și înțelegerea modalităților de colectare și utilizare a datelor cantitative și calitative în cadrul evaluării performanței; - cunoașterea, înțelegerea și argumentarea caracteristicilor evaluării performanței contractuale, cu exemplificarea unor abordări în cazul identificării de probleme de performanță, precum și pentru îmbunătățirea performanței; - cunoașterea, înțelegerea și exemplificarea interconexiunilor dintre performanță și managementul riscurilor; - cunoașterea și înțelegerea cerințelor de raportare și a procedurilor aferente la nivel 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<ul style="list-style-type: none"> - colectarea datelor: date cantitative și date calitative; - analiza datelor: verificarea datelor, interogarea/prelucrarea datelor, de ex.: identificarea mediilor, identificarea tendințelor, compararea rezultatelor cu nivelul avut în vedere (inclusiv pentru îmbunătățiri ale performanței); - caracteristici ale evaluării performanței contractuale: relevanța indicatorilor (concentrare pe aspectele esențiale); proporționalitatea cu valoarea sau importanța/riscurile asociate contractului (evaluarea implică consum de resurse); regularitatea și posibilitatea de a se efectua cu ușurință și rapiditate (analize complexe sunt necesare în cazul unor probleme majore, pentru stabilirea obiectivelor de performanță sau a auditurilor); - instrumente și tehnici de monitorizare a performanței contractuale: rapoarte de progres, planul de asigurare a calității, evaluarea performanței, inspecții, sondaje de satisfacție; - măsuri pentru remedierea problemelor de performanță contractuală; - riscurile privind performanța și abordarea lor; - cerințe de raportare naționale și la nivelul UE și procedurile aferente; 	Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări; joc de roluri (role play)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; fișe roluri	național și la nivelul UE, precum și a rolului acestora;		
						<ul style="list-style-type: none"> - capacitatea de a participa în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la identificarea, selectarea și definirea factorilor cantitativi și calitativi de evaluare a performanței contractuale, prin raportare la rezultatele analizei necesităților autorității contractante, a rezultatelor cercetării/consultării pieței și a obiectivelor autorității contractante (urmărite prin realizarea achiziției), inclusiv a nivelului de performanță avut în vedere, cu defalcarea pe cerințe/niveluri aferente etapei de evaluare a ofertelor și respectiv a etapei de implementare a contractului, cu respectarea normelor în vigoare; - capacitatea de a participa în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la identificarea, definirea și selectarea de indicatori cheie de performanță SMART (în mod specific prin raportare la circumstanțele speței); - capacitatea de a evalua, în cadrul unei spețe date, performanța contractuală prin utilizarea/ selectarea datelor/documentelor puse la dispoziție, cu respectarea caracteristicilor/rolului evaluării performanței contractuale și a caracteristicilor 		14

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>contractului/achiziției și de a efectua recomandări privind remedierea problemelor de performanță (identificate sau ce pot fi anticipate pe baza informațiilor/datelor puse la dispoziție) sau pentru îmbunătățirea performanței, după caz (identificând și informațiile/datele ce lipsesc sau solicitând astfel de informații, dacă este cazul);</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacitatea de a participa în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la realizarea analizei cost-beneficiu a utilizării unei anumite abordări de achiziție (eficiența procesului) prin raportare la resursele planificate inițial; - capacitatea de a implementa cerințele de raportare ale autorității contractante (într-o speță dată) sau cele la nivel național sau la nivelul UE; - capacitatea de a identifica, într-o speță dată, lecții de învățat din derularea proceselor de achiziție, inclusiv prin implicarea factorilor interesați, precum și de a face propuneri pentru încorporarea acestora în noile procese de achiziție; - capacitatea de a încorpora în procesul de achiziție a analizelor și recomandărilor instituțiilor relevante, în scopul îmbunătățirii performanței; 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
		8.2 Managementul performanței – Orientarea către performanță	<ul style="list-style-type: none"> - evaluarea performanței la nivelul autorității contractante, la nivel departamental sau la nivelul echipei; - importanța evaluării performanței în achizițiile publice la nivel de departament și autoritate contractantă: relația dintre performanța în achizițiile publice și performanța (generală) a autorității contractante*; - cadrul de management al performanței: caracteristici și obiective; - auditul achizițiilor ca instrument de management pentru îmbunătățirea performanței: auditul preventiv și auditul corectiv; - conceptul de "benchmarking" și exemple; - aspectele orientării către performanță (trebuie îndeplinite cumulativ): conformitatea plus eficiență economică și socială (value for money), rezultate durabile, îmbunătățirea continuă (conceptul de total quality management TQM); - performanța măsoară succesul autonomiei profesionale, al judecății profesionale în achizițiile publice (respectarea normelor obligatorii însă exercitarea activă a opțiunilor disponibile prevăzute de normele aplicabile, precum și a marjei de discreție permisă de lege profesionistului în achiziții publice în scopul obținerii de rezultate cât mai bune, prin raportare la obiectivele autorității contractante în beneficiul cetățenilor); - indicatori cheie de performanță la nivelul portofoliului achizițiilor publice/ la nivel organizațional; 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lectie; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă	<ul style="list-style-type: none"> - cunoașterea și înțelegerea importanței și rolului evaluării performanței portofoliului de achiziții publice, cu exemplificarea aspectelor relevante și a contribuției pe care evaluarea performanței o are în îmbunătățirea continuă a rezultatelor/ realizarea obiectivelor autorității contractante și ale politicilor publice relevante (inclusiv obiective societale mai ample); - cunoașterea și înțelegerea distincțiilor și interconexiunilor dintre performanța contractuală, performanța procesului achiziției, performanța la nivel departamental și performanța la nivelul autorității contractante în domeniul achizițiilor publice; - cunoașterea și înțelegerea conceptului de cadru de management al performanței; - cunoașterea și înțelegerea conceptului de benchmarking și a modalităților de utilizare a acestuia (sau a unor modele de benchmarking) pentru evaluarea/îmbunătățirea performanței în achizițiile publice; - cunoașterea și înțelegerea aspectelor relevante din domeniul managementului financiar și al indicatorilor privind performanța financiară; - cunoașterea și înțelegerea 	5	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<ul style="list-style-type: none"> - elemente de management financiar și al costurilor, de ex.: costul pe ciclul de viață, performanța și controlul bugetelor, gestiunea variațiilor/abaterilor; indicatori financiari relevanți; monitorizarea/evaluarea performanței financiare; - conceptul de performanță individuală (în activitatea proprie); procesul și instrumentele de evaluare a performanței individuale în activitatea de achiziții publice; obiective profesionale individuale și indicatori cheie de performanță SMART; - abordări și instrumente pentru managementul performanței; - promovarea unei culturi organizaționale ce promovează performanța (valori și modalități de acțiune/ de lucru); - utilizarea rezultatelor performanței la nivelul contractului și procesului achiziției publice în scopul gestionării performanței la nivelul portofoliului de achiziții, al echipei/ compartimentului de achiziții; 			<p>procesului și instrumentelor de evaluare a performanței individuale;</p> <ul style="list-style-type: none"> - înțelegerea și argumentarea relației dintre performanța la nivelul echipei/ departamental și managementul echipei/ leadership; 		
				Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări; joc de roluri (role play)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; fișe roluri	<ul style="list-style-type: none"> - capacitatea de a participa în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la conceperea și implementarea cadrului de management al performanței (inclusiv din punctul de vedere al performanței mecanismului de monitorizare/evaluare a performanței); - capacitatea de a participa în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la realizarea unui audit de performanță în ceea ce privește activitatea de achiziții publice a compartimentului de achiziții publice, pentru identificarea problemelor sistemice de performanță și/sau a posibilităților de îmbunătățire a performanței; - capacitatea de a participa în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la identificarea de oportunități de îmbunătățire a eficienței economice și sociale și la realizarea unor planuri de îmbunătățire continuă împreună cu factorii interesați; - capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la gestiunea 		7

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>bugetară și financiară a unui proiect ce implică mai multe procese de achiziție pentru asigurarea unei eficiențe economice și sociale cât mai bune;</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacitatea de a stabili obiective profesionale individuale ce susțin performanța și obținerea eficienței economice și sociale și îmbunătățirea continuă; - capacitatea de a stabili priorități și de a aplica tehnici de management al timpului (prin raportare la obiectivele de performanță), într-o speță dată; - capacitatea de a oferi și primi feedback în mod constructiv în scopul promovării unei culturi a performanței, precum și de a colabora (în diferite roluri) în cadrul unei echipe pentru realizarea obiectivelor de performanță (într-o speță dată); - capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la stabilirea obiectivelor de performanță pentru activitatea echipei sau compartimentului de achiziții, pentru a susține obiectivele autorității contractante, precum și capacitatea de a gestiona performanța echipei; - capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la identificarea obiectivelor strategice și a 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						obiectivelor de performanță ale autorității contractante (ce pot fi influențate de performanța în activitatea de achiziții publice);		
		8.3 Noțiuni și concepte de bază de management al echipei și leadership cu relevanță în domeniul achizițiilor publice	<ul style="list-style-type: none"> - conceptul de comportament organizațional și factorii care influențează comportamentul organizațional*; - individul și comportamentul organizațional; echilibrarea priorităților individuale cu cele organizaționale; - conceptul de grup și conceptul de echipă; asemănări și deosebiri; - echipa: indivizi care depind unii de ceilalți pentru îndeplinirea unui obiectiv de serviciu (interdependentă puternică/ dinamică); - echipe multifuncționale/ interdisciplinare (roluri, caracteristici - specifice în domeniul achizițiilor publice); - motivele formării echipelor; - valorile și normele grupului/echipei; - grupuri/echipe formale/informale - factori ce influențează eficacitatea unei echipe (și evaluarea acestora în context); - etapele/fazele dezvoltării echipei; - roluri în cadrul echipei; - echipe care se autoconduc*; - echipe virtuale și lucrul la distanță: infrastructura IT și de comunicare și utilizarea acesteia; echilibrul între comunicare și lucrul individual; coordonarea și planificarea; aspecte potențial problematice și modalități de depășire a acestora (încredere mai scăzută în grup, comunicare 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lecție; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă	<ul style="list-style-type: none"> - cunoașterea, înțelegerea și exemplificarea rolului individului în instituție; - cunoașterea și înțelegerea conceptului de echipă și a tipurilor de echipă; înțelegerea distincției față de conceptul de grup; - înțelegerea și exemplificarea rolului echipelor în activitățile de achiziții publice (inclusiv echipe multifuncționale, interdisciplinare, interdepartamentale, interinstituționale); - cunoașterea, explicarea și argumentarea factorilor ce influențează eficacitatea unei echipe (și raportarea acestor factori la contextul achizițiilor publice); - înțelegerea aspectelor ce contribuie la menținerea coeziunii echipei și a modalităților în care fiecare membru poate contribui în acest sens; - cunoașterea, înțelegerea și aprecierea abilităților interpersonale cheie în funcționarea echipelor: colaborare, comunicare/ascultare, negociere și influențare, găsirea de soluții la probleme; etc.; 	5	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>defectuoasă, nivel mai scăzut al coeziunii și aderenței față de obiectivele echipei)*;</p> <ul style="list-style-type: none"> - diversitatea culturală în cadrul echipelor și valorificarea acesteia; - menținerea coeziunii echipei: încrederea, comunicarea (inclusiv feedback, apreciere), motivarea, asumarea răspunderii, conform rolului, etc.; - conceptul de „groupthink”: disfuncționalitate ce implică situația în care coeziunea grupului depășește gândirea critică*; - conflictele: cauze/surse (de ex.: incompatibilități între roluri, ambiguități cu privire la sarcini, supra sau sub-încărcarea), efecte negative și efecte potențial pozitive, gestionarea conflictelor (evitarea, acomodarea, competiția, colaborarea, compromisul)*; - comportamente prin care pot fi evitate conflictele; - brainstormingul; - leadership: definiții, caracteristici*; - rolul liderului; - liderul formal și liderul informal; - leadershipul funcțional: concept; împărtășirea expertizei; - stiluri de leadership: stilul autoritar, stilul democratic, stilul „laissez-faire”; adaptarea stilului de leadership la circumstanțe și la sarcina de îndeplinit; - abordări de leadership; - modalități de influențare a grupului de către leader; conduita etică și puterea exemplului; - comportamente specifice unui leadership eficient: leadershipul situațional, transformațional, 			<ul style="list-style-type: none"> - cunoașterea avantajelor și dezavantajelor echipelor virtuale și a modalităților prin care se pot maximiza avantajele și atenua dezavantajele; - înțelegerea și exemplificarea unor situații în care se manifestă fenomenul „groupthink” și a modalităților în care pot fi evitate astfel de situații sau în care se poate ieși din astfel de situații; - înțelegerea conceptului de diversitate culturală și a modalităților în care se poate manifesta/ în care poate fi valorificată în contextul achizițiilor publice; - înțelegerea conceptului de leadership și leader; distincția între liderul formal și liderul informal; - cunoașterea și înțelegerea stilurilor de leadership; - înțelegerea și exemplificarea situațiilor/ contextului în care poate fi adecvat (sau inadecvat) fiecare dintre cele trei stiluri de leadership; - înțelegerea abordărilor de leadership; - înțelegerea comportamentelor specifice unui leadership eficient; - înțelegerea importanței conduitei etice în leadership și a puterii exemplului; - înțelegerea și argumentarea importanței integrării conceptelor și abordărilor de management al echipei și 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>inspirațional, etc.;</p> <ul style="list-style-type: none"> - inteligența emoțională și empatia în leadership - relația dintre disciplina managementului echipei și leadershipului cu disciplinele comunicării, managementului relațiilor, negocierii, conștientizării mediului organizațional*; - importanța managementului echipei și leadershipului în achizițiile publice*; 			<p>leadership în domeniul achizițiilor publice și în contextul organizațional al autorităților/entităților contractante;</p>		
				<p>Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări; joc de roluri (role play)</p>	<p>PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; fișe roluri</p>	<ul style="list-style-type: none"> - capacitatea de a prioritiza activitățile, într-o speță dată, în funcție de obiectivele echipei; - capacitatea de a identifica punctele puternice și punctele slabe ale membrilor echipei, precum și de a valorifica și îmbunătăți punctele puternice ale echipei, în cadrul unei spețe date referitoare la o echipă ce are ca sarcină activități de planificare a portofoliului de achiziții și/sau de derulare a unor etape ale procesului de achiziții; - capacitatea de a identifica, într-o speță dată, aspectele de natură a conduce la apariția unor conflicte și de a face propuneri justificate pentru ameliorarea acestor aspecte (clarificarea ambiguităților între sarcini, roluri, încărcare, obiective contradictorii, etc.); - capacitatea de a participa activ la o sesiune de brainstorming pentru identificarea de soluții în cadrul unei echipe, într-o speță dată; - capacitatea de a delega realizarea anumitor activități în cadrul echipei, într-o speță dată, precum și de a monitoriza și gestiona 		7

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>progresul în mod eficient și eficace;</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacitatea de a identifica, într-o speță dată, stilul de leadership abordat și de a justifica adecvarea sau inadecvarea acestuia la situația și contextul speței respective; - capacitatea de a promova, într-o speță dată, leadershipul funcțional și împărtășirea expertizei, precum și un stil de leadership democratic în cadrul unui proces de achiziție publică; - capacitatea de a evita sau gestiona, într-o speță dată, anumite conflicte, în funcție de natura și rolul acestora; - capacitatea de a contribui, într-o speță dată, la promovarea încrederii, motivării și angajamentului membrilor echipei, prin oferirea de feedback constructiv, de apreciere (unde este cazul) și prin manifestarea inteligenței emoționale și a empatiei; - capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe la elaborarea unor instrumente și materiale de orientare în domeniul managementului echipelor și leadershipului pentru funcția de achiziții publice; 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
		8.4 Managementul de proiect în procesele de achiziție publică – abordări, concepte și instrumente	<ul style="list-style-type: none"> - abordări, practici, metodologii și standarde de management de proiect; - definiția proiectului; diferențele și relațiile dintre procese, proiecte și programe*; - definiția managementului de proiect; managementul de proces și de program; documentația proiectului; - necesitatea și oportunitatea aplicării managementul de proiect pentru organizarea anumitor etape ale procesului de achiziție ca proiect sau pentru organizarea unui ansamblu de procese de achiziție interconectate ca proiect*; - decizia în legătură cu elaborarea unui studiu de fundamentare prin care să se demonstreze necesitatea și oportunitatea realizării unui proiect conform prevederilor legale specifice în domeniul achizițiilor publice; - beneficii ale utilizării managementului de proiect*; - definiția lanțului de proiecte și modul în care etapele unui proces de achiziție pot fi organizate ca un lanț de proiecte*; - rolul de manager de proiect și responsabilități specifice rolului, rolul de beneficiar al proiectului, alte roluri specifice, echipa de proiect și echipa de management al proiectului; - principalele faze ale managementului de proiect și relațiile dintre acestea: inițiere, planificare, coordonare, monitorizare și control, încheiere; - inițierea proiectului și relația cu planificarea portofoliului de procese de achiziții publice - activități 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoprojector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lectie; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă	<ul style="list-style-type: none"> - cunoașterea, exemplificarea și înțelegerea particularităților și elementelor comune ale principalelor abordări, practici, metodologii și standarde de management de proiect; - cunoașterea și înțelegerea conceptului de proiect, a caracterului temporar al acestuia și al unicității rezultatului; înțelegerea și exemplificarea diferențelor și a relațiilor dintre proiecte, procese și programe. - cunoașterea și înțelegerea conceptului de management de proiect; înțelegerea și exemplificarea diferențelor și a relațiilor dintre managementul de proiect versus managementul de proces, de program; - cunoașterea, înțelegerea și exemplificarea situațiilor în care este necesară elaborarea unui studiu de fundamentare și a prevederilor legale specifice în domeniul achizițiilor publice; - cunoașterea și înțelegerea conceptului de lanț de proiecte; înțelegerea beneficiilor și exemplificarea situațiilor în care etapele unui proces de achiziție sau mai multe procese de achiziție interconectate pot fi organizate ca un lanț de proiecte; - cunoașterea și înțelegerea conceptelor de organizație a proiectului; înțelegerea 	4	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			specifice inițierii proiectului; instrumente și tehnici utilizate în inițiere; - instrumente și tehnici utilizate în planificarea proiectelor; - instrumente și tehnici utilizate în coordonarea proiectelor; - instrumente și tehnici utilizate în monitorizarea și controlul implementării proiectului; - instrumente și tehnici utilizate în încheierea proiectului;			responsabilităților specifice fiecărui rol din proiect: managerul de proiect, beneficiarul proiectului, alte roluri specifice; - cunoașterea și înțelegerea scopului activităților de inițiere a proiectului și relației acesteia cu planificarea portofoliului de procese de achiziții publice; - cunoașterea și înțelegerea activităților, rezultatelor și instrumentelor utilizate în inițierea proiectului; - cunoașterea și înțelegerea scopului activităților de planificare a proiectului; - cunoașterea și înțelegerea activităților specifice de planificare, a datelor de intrare, a rezultatelor și a tehnicilor și instrumentelor utilizate; - cunoașterea și înțelegerea scopului activităților de coordonare a proiectului pe perioada implementării și a punerii în aplicare a planurilor specifice, precum și a tehnicilor și instrumentelor utilizate; - cunoașterea și înțelegerea scopului activităților de monitorizare și control al proiectului; înțelegerea conceptelor de control versus verificare a rezultatelor proiectului; - cunoașterea și înțelegerea activităților specifice de monitorizare și control, a datelor de intrare, a		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>rezultatelor și a tehnicilor și instrumentelor utilizate;</p> <ul style="list-style-type: none"> - cunoașterea și înțelegerea scopului activităților de încheiere a proiectului; - cunoașterea și înțelegerea activităților specifice de încheiere, a datelor de intrare, a rezultatelor și a tehnicilor și instrumentelor utilizate; 		
				<p>Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări; joc de roluri (role play)</p>	<p>PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; fișe roluri</p>	<ul style="list-style-type: none"> - capacitatea de a identifica și explica, într-o speță dată, relațiile dintre proiecte, procese și programe; - capacitatea de a identifica, pe baza exemplurilor prezentate, situațiile în care este necesară elaborarea unui studiu de fundamentare în condițiile legale specifice prevăzute în domeniul achizițiilor publice; - capacitatea de a identifica, pe baza unei spețe date, a situațiilor în care etapele unui proces de achiziție sau mai multe procese de achiziție interconectate pot fi organizate ca un lanț de proiecte; - capacitatea de a recunoaște și a explica, într-o speță dată organizația proiectului și responsabilități specifice fiecărui rol din proiect: managerul de proiect, beneficiarul proiectului, alte roluri specifice; - capacitatea de a identifica, pe baza anumitor activități date aleator, în ce fază/proces al proiectului (inițiere, 		8

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>planificare, coordonare, monitorizare și control, încheiere) se încadrează fiecare dintre acestea; capacitatea de a ordona logic activitățile din cadrul fiecărei faze a proiectului și de a explica legăturile dintre acestea;</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacitatea de a defini, pe baza unei spețe date, principalele elemente ale documentelor implicate în inițierea proiectului; - capacitatea de a formula, pe baza unui studiu de caz, detalierea sferei de cuprindere a proiectului; - capacitatea de a elabora, în cadrul unei echipe, pe baza descrierii generale a unui proiect și a principalelor cerințe, planuri de management de proiect; - capacitatea de explica, în contextul dat de studiul de caz, în ce constau activitățile de coordonare a proiectului și capacitatea de a propune câteva instrumente ce pot fi utilizate pentru aceste activități; - capacitatea de a diferenția, pe baza unor exemple primite, între activitățile de control și cele de verificare a rezultatelor proiectului; - capacitatea de a identifica datele de intrare pentru activitățile monitorizare și control și rezultatele acestora pe baza studiului de caz dat; 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						capacitatea de a identifica, pe baza studiului de caz, abaterile identificate față de planificare și de a recunoaște abaterile majore care declanșează procesul de modificare a proiectului; - capacitatea de a identifica datele de intrare și rezultatele activităților de încheiere pe baza studiului de caz;		
		8.5 Noțiuni și concepte de bază din managementul schimbării (cu aplicabilitate în achizițiile publice)	<ul style="list-style-type: none"> - noțiunea de schimbare, ritmul schimbării, tipuri de schimbări în general (după implicații, aspecte asupra cărora se manifestă, cauze); schimbare vs. dinamică; legătura cu noțiunea de „criză” și aspecte de management al crizei*; - schimbarea la nivel organizațional; - tipuri de schimbare la nivel organizațional: evoluție, adaptare, revoluție, alte categorii; - schimbarea planificată și schimbarea impusă de factori externi: factori cu implicații asupra abordării, reacției la schimbare la nivel organizațional*; - factori ce determină schimbarea: factori interni și factori externi; investigarea și analiza factorilor ce determină schimbarea; - tipuri de răspuns organizațional la schimbare; rezistența la schimbare și scepticismul*; - etapele percepției schimbării și adaptării la schimbare; - abordări/ metode, tehnici și instrumente pentru managementul schimbării; - importanța explicării obiectivelor, avantajelor și a potențialelor 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *)	PC, videoprojector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lecție; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă	<ul style="list-style-type: none"> - cunoașterea și înțelegerea sferei de cuprindere a noțiunii de schimbare, a tipurilor și „nuațelor” din spectrul schimbărilor, factorilor ce determină schimbarea (cu exemplificare specifică în domeniul achizițiilor publice); - cunoașterea și înțelegerea tipurilor de răspuns organizațional la schimbare și etapelor percepției individuale asupra schimbării; - cunoașterea și înțelegerea abordărilor, metodelor, tehnicilor și instrumentelor pentru managementul schimbării, precum și a aspectelor care, prin planificare sau implementare defectuoasă, pot îngreuna procesul de schimbare (iar în astfel de cazuri, modalitățile în care pot fi remediate disfuncțiile în procesul de schimbare, inclusiv prin implicare personală); - înțelegerea, argumentarea și exemplificarea interacțiunilor între managementul 	4	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>oportunități ale schimbării organizaționale, dar și a planificării, eforului și consecințelor schimbării (în mod onest): apartenența la procesul de schimbare, participarea democratică la acesta; încrederea în deciziile privind schimbarea;</p> <p>- relația dintre managementul schimbării și: abilitățile de comunicare și colaborare; managementul operațiunilor; performanță, eficiență, eficacitate; managementul de proiect;</p> <p>- conceptul de capacități dinamice: dezvoltarea capacității forței de muncă de a răspunde schimbărilor (mai ales celor rapide); leadership transformațional;</p> <p>- spectrul schimbărilor: dificultăți și probleme complexe – soluționarea problemelor în mod creativ, logic, rațional în funcție de caracteristicile situației ce necesită o schimbare;</p> <p>- conceptul de agilitate în învățare („learning agility”) și capacitatea de adaptare la schimbare; capacitatea de a analiza rapid situații complexe/volatile, de a lua decizii pe baza unei înțelegeri aprofundate a problemei și de a identifica soluții inovatoare;</p> <p>- conceptul de cercetare în acțiune („action research”): tipuri de cercetare în acțiune; soluționarea pragmatică a problemelor practice în contextul lor specific;</p> <p>- conceptul de gândire specifică designului („design thinking”) – etapele acesteia: empatizarea, definirea problemelor, generarea de idei, realizarea unui prototip de soluție, testarea soluției; necesitatea</p>			<p>schimbării/ adaptarea la schimbare și abilitățile de comunicare și colaborare, managementul operațiunilor, performanță, managementul de proiect;</p> <p>- cunoașterea și înțelegerea tehnicilor/ metodelor/ abilităților ce facilitează adaptarea la schimbare și identificarea de soluții, în special în ceea ce privește situațiile ce implică volatilitate, incertitudine, complexitate și/sau ambiguitate; abordări pentru promovarea durabilității, elasticității și sustenabilității: agilitatea în învățare, gândirea specifică designului, cercetarea în acțiune (cu exemplificări în domeniul achizițiilor publice și argumentarea necesității/ utilității abordării); interacțiunile între cele trei abordări;</p> <p>- înțelegerea distincției și relației între: (i) schimbările necesare pentru a realiza obiectivele propuse; și (ii) dinamica obiectivelor (pe parcursul schimbării);</p>		
				<p>Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări; joc de roluri (role play)</p>	<p>PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; fișe roluri</p>	<p>- capacitatea de explica, într-o speță dată, schimbările la care trebuie să se adapteze colegii de echipă (și/sau alți factori interesați), astfel încât aceștia să participe în mod voluntar la acest proces (înțelegând obiectivele schimbării, posibilele avantaje și</p>		8

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>acestei abordări în achizițiile publice; legătura directă cu adaptarea la schimbare;</p> <ul style="list-style-type: none"> - anduranță, elasticitate/flexibilitate și sustenabilitate în abordare la nivel personal și organizațional în situații ce implică volatilitate, incertitudine, complexitate și ambiguitate (situații ce sunt tot mai frecvente); - caracteristicile schimbărilor, managementului schimbărilor și adaptării la schimbare în contextul achizițiilor publice și al performanței în achizițiile publice: adaptarea la schimbările legislative; noile metode/proceduri de achiziție; schimbări de politici publice și instituționale; crizele și urgențele de natură generală; adaptarea la dinamica și evoluția piețelor relevante și a nevoilor beneficiarilor/cetățenilor, adaptarea la constrângerile bugetare și necesitatea sustenabilității și inovării; evoluția și reforma sistemului achizițiilor publice și a profesiei/profesiilor din domeniul achizițiilor publice, etc.*; 			<p>oportunități, tipul de schimbare, tipul de abordare instituțională a schimbării), inclusiv capacitatea de a solicita conducerii instituției informații suplimentare despre procesul de schimbare instituțională (dacă este necesar) pentru a parcurge, împreună cu colegii de echipă, cât mai ușor etapele percepției și adaptării la schimbare și a participa efectiv la realizarea/implementarea schimbării;</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacitatea de a manifesta, scepticism profesional constructiv și obiectiv, într-o speță dată și dacă este cazul, cu privire la schimbările avute în vedere, identificând, justificând și propunând eventuale ajustări ale schimbărilor avute în vedere (ținând cont însă de obiectivele instituționale în ceea ce privește schimbările și de factorii ce determină schimbarea); - capacitatea de a contribui, în cadrul unei spețe date, la adaptarea abordării/strategiei de achiziție la caracteristicile unei piețe dinamice sau volatile și/sau la necesități incerte; - capacitatea de adaptare la schimbări legislative ce afectează derularea proceselor de achiziție publică (într-o speță dată), prin aplicarea conceptelor de cercetare în 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>acțiune și agilitate în învățare, în coroborare cu modalitățile de interpretare a normelor juridice;</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacitatea de a aborda, într-o speță dată, conceptul de ambiguitate constructivă (Treumer) (sau ambiguitate) în interpretarea normelor juridice cu aplicabilitate în domeniul achizițiilor publice, pentru identificarea unor posibile soluții la probleme mai complexe în practica achizițiilor; - capacitatea de a aplica în cadrul unei echipe, într-o speță dată, conceptul de gândire specifică designului în dezvoltarea abordării prin achiziție a unor obiective ale autorității contractante ce pot necesita soluții inovative (cu respectarea normelor legale); - capacitatea de promova o cultură organizațională ce sprijină acțiunea, învățarea și inovarea prin explicarea interconexiunilor între aceste aspecte esențiale ale activității de achiziții publice și a mijloacelor/tehnicilor practice de realizare a acestora, inclusiv prin exemple concrete, prezentarea avantajelor, etc.; 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
		8.6 Aspecte de logică și psihologie – gândirea critică și capacitatea de analiză și sinteză în achizițiile publice	<ul style="list-style-type: none"> - conceptul și utilitatea gândirii logice; - distincția dintre fapt și opinie; - argumente și probe; - raționament, formarea convingerii, persuasiune; - aspecte ce sprijină gândirea logică: planificarea, alocarea timpului necesar analizei/sintezei; colectarea datelor/informațiilor; examinarea tuturor aspectelor și a tuturor posibilelor soluții; adresarea de întrebări (relevante, pertinente); creativitatea; realizarea conexiunilor între date/informații/cunoștințe, compararea, analogia, deducția, inducția; consemnarea ideilor, soluțiilor, concluziilor intermediare; - evitarea deficiențelor în gândirea logică (de ex.: trecerea la concluzii fără o argumentație solidă; efectuarea unor comparații irelevante; subiectivismul propriu sau al interlocutorului; jumătățile de adevăr; reducerea potențialelor soluții la două extreme, etc.)*; - stabilirea obiectivului demersului logic (de ex.: lămurirea unui aspect, identificarea unei soluții, luarea unei decizii); - metode de colectare a datelor; metode de analiză cantitativă și calitativă a datelor; - organizarea datelor: selectarea datelor relevante, comparare, clasificare, structurare; - analiza ca proces cognitiv: identificarea însușirilor individuale ale părților componente ale fenomenului/situației studiate*; - sinteza ca proces cognitiv: identificarea interconexiunilor și 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *). Demonstrații (pentru conținutul marcat cu**).	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lectie; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă	<ul style="list-style-type: none"> - cunoașterea și înțelegerea conceptelor de gândire logică, analiză, sinteză și gândire critică, precum și a generalității aplicabilității practice și utilității acestora în activitatea de achiziții publice, cu exemplificări și argumentare; - cunoașterea și înțelegerea abordărilor, instrumentelor și tehnicilor, proceselor esențiale în cadrul gândirii logice/gândirii critice; - cunoașterea și înțelegerea etapelor unui demers logic de documentare/cercetare a unei situații, ce implică analiza de date cantitative și/sau calitative, precum și sinteza; - cunoașterea și înțelegerea mijloacelor și tehnicilor de colectare a datelor cantitative și calitative; - cunoașterea și înțelegerea metodelor de analiză cantitativă și calitativă a datelor, a situațiilor în care fiecare dintre acestea este adecvată și a posibilităților de combinare a metodelor; conștientizarea diferențelor dintre aceste metode de analiză a datelor și modalitățile de interpretare a normelor juridice (și/sau metodele cercetării juridice), cu înțelegerea specificului celor din urmă; - cunoașterea și înțelegerea legăturilor și diferențelor între procesul cognitiv de analiză și 	8	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>interdependențelor între părțile componente ale situației studiate, organizarea și evoluția acesteia; combinarea informațiilor/datelor despre situația studiată cu alte informații, date, cunoștințe: proces imaginativ-creativ; transformarea datelor și informațiilor colectate și prelucrate în cunoștințe relevante obiectivului avut în vedere prin demersul logic; modalități de sintetizare: predicția, soluția creativă (invenția în sens larg), reproiectarea creativă;</p> <p>- gândirea critică: verificarea logicii, analizei și sintezei în afirmațiile, argumentațiile și raționamentele proprii sau ale interlocutorilor în scopul lămuririi obiective a situației studiate (sau discutate) sau identificării unei soluții adecvate și justificate; descrieri și definiții ale conceptului; orientarea practică a gândirii critice*;</p> <p>- atenția la detalii și concentrarea;</p> <p>- căutarea sensului ascuns (sau care nu este imediat evident)* **;</p> <p>- posibile interacțiuni între logică, rațiune și emoții (conștientizarea și eliminarea subiectivismului)**;</p> <p>- verificarea surselor datelor/informațiilor; tipuri de surse (primare/secundare);</p> <p>aprecierea/evaluarea relevanței și temeiniciei surselor (de încredere, nedistorsionate)**;</p> <p>- verificarea eșantionării (eșantion reprezentativ/aleator – adecvarea tehnicii de eșantionare);</p> <p>- verificarea dovezilor;</p> <p>- posibile surse de erori în analiză/sinteză: distorsiuni; pseudo-</p>			<p>procesul cognitiv de sinteză (operațiunile pe care le implică fiecare, rezultatele pe care le poate genera fiecare);</p> <p>- cunoașterea și înțelegerea tipului de surse ale datelor/informațiilor și a modalităților/tehnicilor de evaluare a acestora;</p> <p>- cunoașterea și înțelegerea tehnicilor de eșantionare și a implicațiilor acestora;</p> <p>- cunoașterea și înțelegerea etapelor privind transpunerea analizei/ sintezei în documente scrise de calitate și cu utilitate practică, precum și a caracteristicilor unor astfel de documente, cu argumentarea acestora;</p> <p>- cunoașterea și înțelegerea unor potențiale deficiențe în gândirea logică și a unor surse de erori în analiză/ sinteză, cu explicarea potențialelor consecințe în activitatea de achiziții publice;</p> <p>- înțelegerea interconexiunilor între gândirea logică/ gândirea critică și:</p> <p>(i) comunicare/limbaj;</p> <p>(ii) colaborare;</p> <p>(iii) adaptabilitatea la schimbare, cu aplicabilitate specifică în practica de soluționare a problemelor în domeniul achizițiilor publice și cu argumentație;</p>		
				Practică: Exerciții practice; lucru	PC, videoproiector, ecran pentru	- capacitatea de a utiliza gândirea critică/ analiza/ sinteza pentru a participa activ		16

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>raționamente; judecăți false; generalizare fără teme; comparații și analogii inadecvate; dovezi distorsionate; exemple inadecvate sau irelevante; afirmații exagerate („hiperbole”)* **;</p> <p>- transpunerea analizei, sintezei, gândirii critice în documente scrise de utilitate practică – etape esențiale: pregătirea; structurarea (schițarea tablei de materii); revizuirea (îmbunătățirea); redactarea/editarea finală**;</p> <p>- caracteristicile scrisului de calitate la locul de muncă: conținutul ideatic; organizarea (deschidere puternică și diviziuni clare care se pot urmări logic); stilul și adaptarea acestuia la grupul țintă; exactitatea limbajului și a terminologiei; coerența și fluxul propozițiilor, frazelor și paragrafelor; convențiile de redactare (corectitudinea editorială)**;</p> <p>- tehnici de lectură pentru studiu și tehnici de lectură rapidă: caracteristici, utilizări adecvate și utilizări inadecvate;</p> <p>- analiza problemelor în echipă: definirea termenilor, colectarea informațiilor, formularea întrebărilor intermediare și finale;</p> <p>- tehnica brainstormingului: descriere, tipuri, situații în care este adecvat și situații în care nu este necesar;</p> <p>- interconexiunile dintre gândirea logică/ gândirea critică și: (i) comunicare/limbaj; (ii) adaptabilitatea la schimbare;</p> <p>- rolul și importanța practică a analizei, sintezei și gândirii critice în activitatea profesională în domeniul</p>	<p>în grup/uri; studii de caz; simulări; joc de roluri (role play)</p>	<p>proiecție sau interacțiune online; fișă de studiu de caz; fișe exerciții; fișe roluri</p>	<p>în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la realizarea evaluării necesităților de achiziție, cercetării/analizei pieței relevante și a strategiei anuale de achiziții/ inclusiv a unor strategii de contractare, cu explicarea pentru fiecare etapă a aspectelor/tehnicilor/instrumentelor/metodelor analizei, sintezei și gândirii logice/critice pe care le-au folosit (atât în ceea ce privește lucrul individual, cât și în privința discuțiilor de grup);</p> <p>- idem pentru participarea activă în cadrul unei echipe pentru pregătirea specificațiilor tehnice, criteriului și factorilor de evaluare, și a celorlalte elemente ale documentației de atribuire;</p> <p>- idem pentru activitatea de evaluare a ofertelor și acordare a punctajului pentru propunerile tehnice;</p> <p>- idem pentru evaluarea performanței contractului/procesului de achiziție publică și justificarea măsurilor corective sau de îmbunătățire a performanței;</p> <p>- capacitatea de a transpune, în cadrul unor spețe date, analiza/ sinteza/ gândirea critică în documente scrise de utilitate practică, de calitate, de asemenea, cu explicarea etapelor și caracteristicilor avute în vedere (se poate realiza pe baza situațiilor de</p>		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			achizițiilor publice; dezvoltarea autonomiei și răspunderii profesionale, participarea la procese de luare a deciziilor pe baza cunoașterii, identificarea celor mai adecvate soluții*;			<p>învățare practică descrise la cele trei criterii anterioare);</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacitatea de a identifica deficiențe în gândirea logică și (posibile) surse de erori în analiză/sinteză precum și de a participa în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la corectarea unor astfel de deficiențe/erori (atât cu privire la documente scrise, cât și în cadrul unor discuții); - capacitatea de a identifica obiectivul unui demers logic într-o speță dată, precum și de a formula întrebările al căror răspuns poate conduce la realizarea aceluși obiectiv; - capacitatea de a planifica în mod adecvat un demers logic de analiză/sinteză, într-o speță dată; - capacitatea de a evalua sursele unui document sau unei analize/cercetări; - capacitatea de a identifica, într-o speță dată, tehnica de lectură sau de lectură rapidă adecvată, precum și de a o aplica în raport cu obiectivele documentării respective; - capacitatea de a participa în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la dezvoltarea sau evaluarea unor metode de analiză cantitativă, dar și a unor metode de analiză calitativă; - capacitatea de a participa în mod activ în cadrul unei sesiuni de brainstorming (dar și de a aprecia utilitatea sau 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						inadecvarea acesteia față de circumstanțele în care este utilizată); - capacitatea de a utiliza o abordare logică pentru a stabili priorități (în cadrul unei spețe date);		
		8.7 Managementul performanței – conștientizarea mediului organizațional	<ul style="list-style-type: none"> - conceptele de viziune, misiune, strategie organizațională; - obiective strategice și politici ale autorității contractante; - structura organizațională; - conceptul de cultură organizațională: valorile organizaționale și modalitățile de funcționare; - rolul funcției de achiziții publice în cadrul autorității contractante; influența mediului și culturii autorității contractante asupra acestui rol*; - politici publice cu impact în activitatea și achizițiile autorității contractante; - procedurile și procesele interne ale autorității contractante; - posibilitățile de evoluție și avansare profesională în cadrul autorității contractate, de formare și dezvoltare profesională (pe baza instrumentelor de autoevaluare a competențelor și evaluare a performanței)*; - elementele de mai sus în contextul cadrului legal aplicabil organizării și funcționării autorităților și instituțiilor publice din România; - factorii interesați – categorii de factori interesați și așteptările acestora; - utilizatorii, beneficiarii finali și 	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *).	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lecție; prezentare slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă	<ul style="list-style-type: none"> - cunoașterea și înțelegerea conceptelor de definesc mediul organizațional al autorității contractante și sfera de cuprindere a acestuia; - cunoașterea și înțelegerea conceptului de cultură organizațională și diferențierea acestuia de conceptul de mediu organizațional; - înțelegerea spectrului rolurilor pe care funcția de achiziții publice le poate avea într-o autoritate contractantă și a modalităților în care mediul și cultura organizațională influențează acest rol, cu argumentație; - cunoașterea și înțelegerea categoriilor de factori interesați, a așteptărilor acestora și a modalităților de comunicare cu aceștia; - argumentarea rolului și importanței utilizatorilor finali, beneficiarilor achizițiilor și cetățenilor/comunității în contextul culturii organizaționale; - cunoașterea și înțelegerea influenței mediului și culturii organizaționale asupra performanței, cu 	4	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>publicul larg (cetățenii) în contextul culturii organizaționale a autorității contractante*;</p> <ul style="list-style-type: none"> - importanța cunoașterii mediului organizațional al instituțiilor cu care autoritatea contractantă cooperează (alte autorități contractante în cazul achizițiilor în comun sau centralizate, alte instituții din sistemul achizițiilor publice, contractanți, etc.); - aspecte de etică și integritate în achizițiile publice, caracterul reglementat al relațiilor cu anumite categorii de factori interesați, caracterul reglementat al activităților de achiziție publică; - interconexiunile între mediul organizațional și schimbările interne și externe, precum și reacția organizațională la schimbare*; - rolul echipelor interdepartamentale și multidisciplinare; tipul de management și leadership; - cunoașterea/conștientizarea mediului organizațional poate contribui la îmbunătățirea performanței (contribuția la îndeplinirea obiectivelor strategice, de sustenabilitate ale autorității contractante, obținerea eficienței economice și sociale, obținerea eficienței în activitatea autorității contractante în general)*; <p><i>[În cazul în care programul educațional se desfășoară la solicitarea unei anumite autorități contractante sau în cadrul unui parteneriat cu o anumită autoritate contractantă, se vor adăuga elementele specifice mediului organizațional al acelei autorități</i></p>			<p>exemplificarea unor modalități și argumentare;</p> <ul style="list-style-type: none"> - cunoașterea și înțelegerea cadrului legal aplicabil organizării și funcționării autorităților și instituțiilor publice din România și a influenței pe care acesta o are asupra mediului și culturii organizaționale, cu exemplificări și argumentație; - cunoașterea și înțelegerea structurii organizaționale a autorității contractante din care provine participantul și a rolului departamentelor/ compartimentelor ce participă/contribuie la derularea activităților de achiziție publică, cu exemplificarea unor fluxuri de lucru; 		
				<p>Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări; joc de roluri (role play)</p>	<p>PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; fișe roluri</p>	<ul style="list-style-type: none"> - capacitatea de a explica elementele mediului și culturii organizaționale ale autorității contractante din care face parte participantul; - capacitatea de a argumenta amplificarea rolului strategic al funcției de achiziții publice, prin raportare la elementele mediului și culturii organizaționale ale autorității contractante din care face parte; - capacitatea de a identifica, într-o speță dată, implicațiile misiunii, obiectivelor și politicilor organizației asupra funcției de achiziții; - capacitatea de a explica 		8

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<i>contractante: de ex., istoricul, viziunea strategia, obiectivele, politicile autorității respective, politicile publice ce au un impact asupra activității sale etc; în această situație, criteriile de evaluare pot fi suplimentate sau ajustate corespunzător, după caz];</i>			modul în care organizația/departamentul din care face parte se adaptează politicilor publice ce îi sunt aplicabile; - capacitatea de a aplica, într-o speță dată, proceduri sisteme și fluxuri de lucru ale unei organizații în ceea ce privește activitatea de achiziții, demonstrând orientare către performanță și adaptabilitate la schimbare; - capacitatea de a identifica, într-o speță dată, posibilitățile de dezvoltare și formare profesională, cu argumentarea opțiunii preferabile din punctul de vedere al expertului în cauză, ținând cont și de obiectivele instituției; - capacitatea de a identifica, într-o speță dată, caracteristici ale mediului/culturii organizaționale ale unui factor interesat relevant – spre exemplu o autoritate contractantă din alt stat membru al UE cu care se intenționează realizare de achiziții în comun, în scopul abordării adecvate a cooperării cu această instituție;		
		8.8 Noțiuni și concepte de bază în managementul riscurilor; controlul intern din perspectiva managementului riscurilor și a	- definiția riscului – situație ce poate afecta/amenința atingerea obiectivelor/rezultatelor avute în vedere în condiții de conformitate și integritate; - surse de risc: riscuri interne și riscuri externe; tipuri de riscuri în achizițiile publice*;	Teorie: Prezentări și discuții de grup. Dezbateri (pentru conținutul marcat cu *).	PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; plan de lectie; prezentare	- cunoașterea și înțelegerea conceptului de risc, a surselor de risc, și a tipurilor (principale) de riscuri asociate planificării portofoliului de achiziții; precum și planificării și derulării procesului de achiziție (în toate etapele	5	

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
		managementului performanței	<ul style="list-style-type: none"> - identificarea și analiza riscurilor; analiza STEEPLE; - clasificarea riscurilor după măsura/gravitatea impactului asupra obiectivelor/rezultatelor și după probabilitatea de a se materializa; scorul de risc (probabilitate x impact); riscurile identificate/clasificate pot fi abordate/atenuate/gestionate pentru asigurarea continuității și calității aprovizionării; - managementul riscurilor (etape): identificarea riscurilor; evaluarea riscurilor; măsuri pentru controlul riscurilor (în funcție de evaluarea/clasificarea acestora): tolerarea, reducerea, transferul, eliminarea riscului; monitorizarea riscurilor (registru riscurilor, conținutul acestuia și procesul de monitorizare a riscurilor); - importanța anticipării riscurilor și a ariilor de incertitudine în achizițiile publice*; - riscuri asociate etapelor de: planificare a portofoliului achizițiilor publice; planificare a procesului de achiziție; derulare a procedurilor de achiziție; implementare a contractului de achiziție; - instrumentul matricei Kraljic în contextul riscului, planificării portofoliului și a strategiei de contractare; relația cu managementul categoriilor (segmentarea portofoliului); - evaluarea necesităților și elaborarea specificațiilor tehnice: riscul sub- și supra-specificării; beneficiile și riscurile utilizării unor standarde tehnice, sisteme de 		slide; note pentru cursanți; note pentru instructori, formatori, formatori asistenți; bibliografie selectivă	<p>acestuia), cu exemplificări și argumentări;</p> <ul style="list-style-type: none"> - cunoașterea și înțelegerea etapelor și procesului de management al riscurilor, inclusiv a modalității de calcul a scorului de risc, precum și a categoriilor de măsuri pentru controlul riscurilor (în funcție de evaluarea/clasificarea riscurilor) cu exemplificări și argumentație; - cunoașterea și înțelegerea interconexiunilor dintre managementul riscurilor și: etică/ integritate/ conformitate; performanță; managementul categoriilor (de produse, servicii, lucrări); managementul schimbării; - cunoașterea și înțelegerea aspectelor principale ale unui standard de calitate în domeniul managementului riscurilor; - cunoașterea și înțelegerea conceptului de trasabilitate a procesului de achiziție, inclusiv a planificării portofoliului, cu exemplificări și justificarea necesității/utilității mijloacelor de asigurare a trasabilității abordate; - cunoașterea și înțelegerea conceptului de control managerial intern, a necesității, utilității și a caracteristicilor esențiale ale acestui sistem, a unor aspecte privind implementarea standardelor de control intern managerial în achiziții publice, 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<p>referință tehnice, acordate tehnice, etc. în achizițiile publice*;</p> <ul style="list-style-type: none"> - alocarea riscurilor contractuale; principiul alocării riscului către partea cea mai în măsură să îl administreze; transferului riscurilor către contractant conduce de regulă la creșterea costului (analiza value-for-money); riscuri în derularea contractului: livrare la timp, calitate, etc.; interconexiunile dintre managementul riscurilor, managementul relației cu contractanții și managementul contractului; - relația între etică, integritate, responsabilitate, conformitate și managementul riscurilor – riscuri de reputație; - eficiența economică și socială; siguranța aprovizionării: riscuri externe (de ex.: aferente piețelor, sau riscuri naturale), riscuri interne (de ex.: iregularități, fraudă, corupție) și abordarea acestora*; - interdependența dintre managementul riscurilor și performanță; - aspecte de eficiență și eficacitate în managementul riscurilor; - standarde de calitate în domeniul managementului riscurilor (de ex.: ISO 31000); - managementul riscurilor și controlul managerial intern: monitorizarea continuă/ la intervale regulate (în scopul asigurării) prin procese și proceduri specifice, a conformității, performanței și a controlului riscurilor; necesitatea, utilitatea și eficiența controlului managerial intern*; 			<p>precum și a unor obligații de raportare asociate acestui sistem, cu exemplificări și justificări/argumentație;</p> <ul style="list-style-type: none"> - cunoașterea și înțelegerea aspectelor esențiale ale cadrului legal privind controlul intern managerial, precum și ale altor ghiduri sau îndrumări (oficiale) în această materie; - cunoașterea și înțelegerea altor mecanisme aplicabile (interne și externe) de supraveghere, inspecție, control, audit și evaluare, precum și a cerințelor ce decurg din aplicarea acestor mecanisme la nivelul autorității contractante, cu exemplificare în ceea ce privește activitatea de achiziții publice; - cunoașterea și înțelegerea conceptului de responsabilitate și răspundere în cadrul autorității contractante; 		
				<p>Practică: Exerciții practice; lucru în grup/uri; studii de caz; simulări; joc de roluri (role play)</p>	<p>PC, videoproiector, ecran pentru proiecție sau interacțiune online; fișă studiu de caz; fișe exerciții; fișe roluri</p>	<ul style="list-style-type: none"> - capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la efectuarea unei analize STEEPLE pentru identificarea riscurilor cu ocazia planificării portofoliului achizițiilor publice; - capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată la actualizarea registrului riscurilor și la identificarea măsurilor de control al riscurilor; - capacitatea de a contribui în 		7

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
			<ul style="list-style-type: none"> - reglementări și ghiduri privind controlul intern managerial; - controlul intern managerial: caracteristici, comisia de monitorizare, standarde de control intern managerial, implementarea standardelor de control intern managerial în achizițiile publice de către autoritățile contractante, evaluarea și raportarea sistemului de control intern managerial; - trasabilitatea procesului de achiziție; mecanisme (interne și externe) de supraveghere, inspecție, control, audit și evaluare, precum și cerințe ce decurg din aplicarea acestor mecanisme la nivelul autorității contractante; - aspecte privind cultura organizațională în ceea ce privește anticiparea și gestionarea riscurilor*; 			<p>cadrul unei echipe, într-o speță dată, la aplicarea matricei Kraljic pentru planificarea portofoliului/ stabilirea strategiei de contractare (în principal din punctul de vedere al riscurilor asociate tipului de achiziție);</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la identificarea riscurilor de sub- sau supra-specificare în elaborarea specificațiilor tehnice și de a contribui la identificarea măsurilor de control al acestor riscuri (similar pentru riscurile și beneficiile utilizării unor standarde tehnice, sisteme de referință tehnice, acorduri tehnice); - capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la alocarea riscurilor contractuale între părțile contractante, cu ocazia planificării procesului de achiziție/ pregătirii documentației (clauzelor contractuale); - capacitatea de a efectua o analiză a relației contractuale cu un anumit furnizor din punctul de vedere al riscurilor (într-o speță dată) și de a propune/stabili măsuri de control/atenuare/gestionare a riscurilor; - capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la identificarea/evaluarea 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						<p>riscurilor și la identificarea măsurilor de control al riscurilor în ceea ce privește siguranța aprovizionării (prin raportare la caracteristicile necesităților autorității contractante și ale pieței relevante);</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacitatea de a contribui în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la evaluarea riscurilor de fraudă/nereguli în cadrul unui proces de achiziție publică și identificarea de măsuri pentru controlul acestor riscuri; - capacitatea de a asigura, într-o speță dată, trasabilitatea procesului de achiziție (și/sau a planificării portofoliului); - capacitatea de a încorpora, într-o speță dată, lecțiile învățate din identificarea și controlul riscurilor contractuale într-un nou proces de achiziție, precum și pentru îmbunătățirea strategiilor de achiziție; - capacitatea de a participa în cadrul unei echipe, într-o speță dată, la integrarea proceselor de control intern și gestionare a riscurilor în activitățile de achiziție, precum și la promovarea unei culturi organizaționale de anticipare și gestionare judicioasă și gestionare eficientă a riscurilor, inclusiv prin efectuarea de recomandări (argumentate) de 		

Nr. crt.	Modul	Disciplină	Conținut tematic	Metode / Forme de desfășurare	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare	Nr. ore ¹	
							Teorie	Practică
						îmbunătățire a sistemului de control managerial intern în domeniul achizițiilor publice.		

Competența face diferența!

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