



Project Advisory Support Services
Acord de servicii de Asistență Tehnică pentru Proiecte

TA 2016093 RO PMM

**ÎNDRUMAR PRIVIND ÎMPLEMENTAREA ȘTANDELEOR DE
CONTROL INTERN DE CĂTRE AUTORITĂȚILE CONTRACTANTE
MARI**



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

Cuprins:

Abrevieri	4
Cuvânt înainte	5
Capitolul 1. Recomandări specifice privind implementarea Standardului 1: Etică și integritate.....	6
Capitolul 2. Recomandări specifice privind implementarea Standardului 2: Atribuții, funcții, sarcini	12
Capitolul 3. Recomandări specifice privind implementarea Standardului 3: Competență, performanță	15
Capitolul 4. Recomandări specifice privind implementarea Standardului 4: Structura organizatorică	17
Capitolul 5. Recomandări specifice privind implementarea Standardului 5: Obiective.....	19
Capitolul 6. Recomandări specifice privind implementarea Standardului 6: Planificarea	20
Capitolul 7. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 7: Monitorizarea performanțelor	21
Capitolul 8. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 8: Managementul riscurilor.....	23
Capitolul 9. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 9: Proceduri	24
Capitolul 10. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 10: Supravegherea	26
Capitolul 11. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 11: Continuitatea activității	27
Capitolul 12. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 12: Informarea și comunicarea.....	28
Capitolul 13. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 13: Gestionarea documentelor.....	29
Capitolul 14. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 14: Raportarea contabilă și financiară	30
Capitolul 15. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 15: Evaluarea sistemului de control intern managerial	31

Capitolul 16.	Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 16: Auditul intern.....	32
Anexa 1.	Rol și responsabilități Comitet de etică și integritate.....	33
Anexa 2.	Îndrumări privind organizarea CISAP în cadrul autorităților contractante mari	36
Anexa 3.	Exemple Indicatori de performanță aplicabili la nivelul procesului de achiziții	44
Anexa 4.	Analiza riscurilor la nivelul procedurilor de atribuire - exemple de registre de riscuri	60

ABREVIERI

Abreviere	Detaliere
AC	Autoritate contractantă
ANAP	Agenția Națională privind Achizițiile Publice
CISAP	Compartimentului intern specializat în domeniul achizițiilor publice
CNCAN	Comisia Națională pentru Controlul Activităților Nucleare
H.G.	Hotărâre de Guvern
PAAP	Programul anual al achizițiilor publice
SAAP	Strategia anuală de achiziții publice
SC	Strategia de contractare
SEAP	Sistemul electronic de achiziții publice

CUVÂNT ÎNAINTE

Îndrumarul pentru implementarea standardelor de control intern de către autoritățile contractante mari („Îndrumarul”) se adresează tuturor autorităților contractante în cazul cărora suma valorii estimate a întregului portofoliu de achiziții publice gestionat potrivit informațiilor înscrise în Programul Anual al Achizițiilor Publice (“PAAP”) aferent ultimilor trei ani este mai mare sau egală cu suma de 600 milioane lei (și/sau care înregistrează o medie anuală de egală cca. 200 milioane lei).

Prezentul Îndrumar face parte din pachetul de documente publicat de Agenția Națională privind Achizițiile Publice (“ANAP”), prin care se urmărește întărirea sistemului de control intern managerial la nivelul autorităților contractante, în conformitate cu prevederile Strategiei Naționale în domeniul achizițiilor publice (Strategia națională) adoptată de Guvernul României prin Hotărârea Guvernului nr. 901/2015.

Îndrumarul este complementar Ghidului privind implementarea standardelor de control intern de către autoritățile contractante („Ghidul”) și ca atare, acesta se va consulta împreună cu Ghidul.

În timp ce Ghidul include prevederi generale cu privire la implementarea standardelor de control intern managerial la nivelul procesului de achiziție publică, precum și o serie de instrumente care se constituie drept exemple de bună practică pentru dezvoltarea/consolidarea sistemului de control intern managerial, Îndrumarul include recomandări specifice privind implementarea acestor standarde având în vedere nevoia de a introduce măsuri proporționale de control în corespondență cu dimensiunea și riscurile asociate portofoliului de achiziții.

Așa cum se recomandă în cadrul Ghidului, conducătorul autorității contractante, precum și conducătorul compartimentului intern specializat în domeniul achizițiilor publice (“CISAP”), vor planifica anual portofoliul de achiziții (în cadrul etapei de elaborare a Strategiei Anuale de Achiziții Publice – “SAAP” și PAAP) și respectiv, vor evalua capacitatea autorității contractante de a gestiona acest portofoliu, inclusiv prin evaluarea sistemului de control intern managerial. Pe baza acestor analize și având în vedere instrumentele/recomandările, respectiv bunele practici incluse în Ghid și în cadrul prezentului Îndrumar, conducătorul autorității contractante decide actualizarea/adaptarea/modificarea măsurilor de control intern implementate la nivelul entității și respectiv, la nivelul portofoliului proceselor de achiziție publică cu scopul de a asigura premisele necesare desfășurării unui proces de achiziții conform și performant.

Fără a avea un caracter limitativ/exhaustiv, recomandările incluse în prezentul document vor fi considerate drept minimale.

CAPITOLUL 1. RECOMANDĂRI SPECIFICE PRIVIND IMPLEMENTAREA STANDARDULUI 1: ETICĂ ȘI INTEGRITATE

Tabel 1: Recomandări specifice privind implementarea Standardului 1

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI SPECIFICE / INSTRUMENTE
1	Conducătorul autorității contractante dispune dezvoltarea sau, după caz, actualizarea și aplicarea Codului de conduită etică la nivelul acesteia, precum și informarea angajaților cu privire la politicile și procedurile relevante în domeniul etică și integritate.	<ul style="list-style-type: none"> - Conducătorul CISAP: <ul style="list-style-type: none"> o Analizează la finalul anului calendaristic evenimentele privind etica și conflictele de interese în procesele de achiziții publice, care s-au produs în cursul anului respectiv, dacă este cazul. Apoi evaluează normele de conduită etică și integritate în achizițiile publice prevăzute în Anexa 1 din Ghid și, după caz, procedează la formularea de propuneri privind actualizarea Codului de conduită etică adoptat la nivelul autorității contractante în sensul adaptării acestuia la regulile de comportament etic în realizarea atribuțiilor de serviciu aferente personalului de conducere și de execuție implicat în procesul de achiziție publică; o dispune comunicarea cel puțin bianuală a normelor de conduită etică și integritate în achizițiile publice sau, după caz, a Codului de conduită etică actualizat potrivit celor de mai sus, către compartimentele de specialitate din cadrul autorității contractante cu responsabilități în realizarea procesului de achiziție publică, precum și de fiecare dată când acestea sunt modificate/actualizate. - După caz, pot fi aplicate măsuri suplimentare cum ar fi: <ul style="list-style-type: none"> o realizarea unor campanii interne de informare periodică / promovare a bunelor practici în domeniu, sub formă de newsletter cu privire la situațiile întâlnite în cadrul proceselor de achiziție publică cu scopul de a crește nivelul de

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI / INSTRUMENTE SPECIFICE
		<p>cunoaștere și informare al angajaților pe această temă, de a crește transparența și de a promova preocupările angajaților în materie de etică și integritate.</p> <ul style="list-style-type: none"> o nominalizarea anuală a unor „<i>Campioni de etică și integritate</i>” din rândul angajaților încadrați la nivelul compartimentelor de specialitate cu responsabilități în realizarea procesului de achiziție publică; o publicarea pe pagina autorității contractante a Codului de etică / Normelor de conduită etică și integritate în achizițiile publice adoptate la nivelul acesteia, cu scopul informării persoanelor interesate asupra valorilor fundamentale de imparțialitate și de loialitate față de interesul public, față de societate, precum și în vederea creșterii credibilității autorității contractante din perspectiva proceselor de achiziție publică derulate la nivelul acesteia.
2	Conducătorul autorității contractante asigură consilierea etică a angajaților din cadrul autorității contractante cu responsabilități în realizarea procesului de achiziție publică.	<ul style="list-style-type: none"> - Conducătorul autorității contractante dispune numirea unui consilier de etică și alocarea atribuțiilor specifice ale acestuia referitoare la îndrumarea/consilierea angajaților din cadrul autorității contractante cu responsabilități în realizarea procesului de achiziție publică în ceea ce privește etica și integritatea. Se recomandă consultarea Anexei 2 din Ghid privind Atribuțiile specifice ale consilierului de etică în raport cu activitatea desfășurată de către CISAP; - După caz, pot fi aplicate măsuri suplimentare cum ar fi constituirea unui Comitet de etică și integritate, ale cărui atribuții vor fi stabilite cu luarea în considerare a recomandărilor din cadrul <p>Anexa 1 Rol și responsabilități Comitet de etică și integritate</p>

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE STANDARD	RECOMANDĂRI / INSTRUMENTE SPECIFICE
3	Conducătorul autorității contractante dispune adoptarea măsurilor pentru prevenirea, identificarea și remedierea situațiilor potențial generatoare de conflicte de interese la nivelul procedurilor de atribuire organizate la nivelul entității.	<ul style="list-style-type: none"> - Conducătorul CISAP: <ul style="list-style-type: none"> o propune conducătorului autorității contractante desemnarea, prin act administrativ, a uneia sau mai multor persoane responsabile cu completarea și actualizarea formularelor de integritate aferente procedurilor de atribuire, în aplicarea prevederilor art. 5 alin. (4) din Legea nr. 184/2016; o dispune aplicarea unei Liste de verificare a existenței situațiilor potențial generatoare de conflicte de interese. Se recomandă consultarea Anexei 19 din Ghid privind Lista de verificare a existenței situațiilor potențial generatoare de conflicte de interese; - După caz, pot fi aplicate măsuri suplimentare cum ar fi elaborarea unui document intern de politici privind situațiile potențial generatoare de conflicte de interese pornind de la Îndrumarul pentru uzul autorităților contractante privind prevenirea, identificarea și remedierea conflictelor de interese în procesul de achiziție publică disponibil pe pagina de internet a ANAP, în funcție de intensitatea și complexitatea activităților derulate la nivelul entității.
4	Conducătorul autorității contractante asigură condițiile de realizare a unor cercetări adecvate în situația semnalării unor suspiciuni de fraudă, acte de corupție și neregularități la nivelul entității (aplicabilă inclusiv domeniului achizițiilor publice).	<ul style="list-style-type: none"> - Conducătorul autorității contractante dispune: <ul style="list-style-type: none"> o dezvoltarea și implementarea unei proceduri de sistem privind semnalarea și cercetarea adecvată a suspiciunilor de fraudă, a actelor de corupție și neregulilor la nivelul entității, precum și aplicarea măsurilor care se impun în eventualitatea apariției unor asemenea situații, cu garantarea nediscriminării angajaților care procedează la semnalarea unor astfel de cazuri;

NR. CRT.	ACȚIUNE STANDARD	DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI / INSTRUMENTE SPECIFICE
			<ul style="list-style-type: none"> o actualizarea fișelor de post aferente angajaților din cadrul CISAP și compartimentelor de specialitate cu responsabilități în realizarea procesului de achiziție publică, în scopul includerii responsabilităților și atribuțiilor în domeniul raportării conflictelor de interese, suspiciunilor de fraudă, actelor de corupție și neregularităților, în concordanță cu procedura de sistem aplicabilă la nivelul entității; - după caz, pot fi aplicate măsuri suplimentare cum ar fi implementarea standardului ISO 37001:2016 privind sistemul de management anti-mită, care implică realizarea următoarelor acțiuni principale: <ul style="list-style-type: none"> o Stabilirea unei politici clare anticorupție la nivelul companiei o Crearea funcției de conformitate o Elaborarea metodologiei de evaluare a riscului privind corupția. Evaluarea de risc. o Dezvoltarea procedurilor interne specifice anticorupție (cod de conduită, conflicte de interes, interacțiunea cu agențiile guvernamentale, due diligence față de terțe părți, funcții sensibile etc.) o Dezvoltarea mecanismului privind avertizorul de integritate o Creșterea conștientizării și instruirea personalului în domeniul anti-corupției și domeniile conexe o Implementarea controalelor interne anti-corupție o Monitorizare, măsurare, analiză și evaluare.

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI / INSTRUMENTE SPECIFICE
5	Conducătorul CISAP dispune instruirea angajaților cu privire la etică și integritate, conflicte de interese, fraudă, acte de corupție și neregularități.	<ul style="list-style-type: none"> - Conducătorul CISAP stabilește participarea angajaților încadrați la nivelul compartimentului la cursuri de formare / perfecționare profesională având în vedere cel puțin tematica indicativă de instruire propusă în cadrul Ghidului. Se recomandă consultarea Anexei 3 din Ghid privind tematica de instruire în domeniul etică, integritate, conflicte de interese, fraudă și corupție, semnalarea neregulilor; - Se recomandă ca angajații CISAP să participe la cel puțin câte o sesiune de instruire (anuală) pe tematicile mai sus menționate; - După caz, pot fi aplicate măsuri suplimentare cum ar fi formarea de formatori la nivelul autorității contractante și/sau externalizarea formării pentru a asigura o instruire corespunzătoare inclusiv a angajaților din cadrul celorlalte compartimente de specialitate cu responsabilități în realizarea procesului de achiziție publică.
6	Conducătorul autorității contractante dispune evaluarea gradului de cunoaștere și atitudinii angajaților față de controlul intern managerial, politicile, procedurile și mecanismele relevante în domeniul etică și integritate, fraudă, acte de corupție și neregularități.	<ul style="list-style-type: none"> - Se recomandă realizarea unor sondaje în rândul angajaților încadrați la nivelul CISAP și al compartimentelor de specialitate cu responsabilități în realizarea procesului de achiziție publică, în vederea evaluării gradului de cunoaștere și de aderență al acestora la politicile, procedurile și mecanismele relevante, precum și atitudinea față de controlul intern managerial. Se recomandă consultarea Anexei 4 din Ghid privind Chestionarul de auto-evaluare (model) cu privire la etică, integritate, fraudă și corupție; - Rezultatele sondajelor realizate în rândul angajaților vor fi avute în vedere pentru auto-evaluarea anuală a sistemului de

NR. CRT.	ACȚIUNE STANDARD	DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI SPECIFICE	/ INSTRUMENTE
			<p>control intern managerial conform Standardului 15 și pentru evaluarea îndeplinirii obiectivelor definite, prin intermediul indicatorilor de performanță stabiliți în conformitate cu Standardul 7;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se recomandă adoptarea măsurilor necesare pentru clarificarea / actualizarea / completarea politicilor, procedurilor și mecanismelor relevante, acțiuni suplimentare de instruire și informare, etc. 	

CAPITOLUL 2. RECOMANDĂRI SPECIFICE PRIVIND IMPLEMENTAREA STANDARDULUI 2: ATRIBUȚII, FUNCȚII, SARCINI

Tabel 2: Recomandări specifice privind implementarea Standardului 2

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
1	Conducătorul autorității contractante dispune actualizarea / completarea documentelor interne privind organizarea și funcționarea entității în vederea documentării și asigurării condițiilor necesare pentru parcurgerea fiecărei etape a procesului de achiziție publică.	<ul style="list-style-type: none"> - Conducătorul CISAP: <ul style="list-style-type: none"> o Evaluează la începutul/sfârșitul anului prevederile ROF și după caz, procedează la formularea de propuneri privind actualizarea acestuia, astfel încât să reflecte toate atribuțiile și sarcinile aferente derulării fiecărei etape a portofoliului de procese de achiziție publică din SAAP/PAAP din anul respectiv, precum și a modului de interacțiune cu celelalte compartimente de specialitate care au obligația de a sprijini activitatea CISAP, în funcție de specificul și complexitatea obiectului achiziției. Se recomandă consultarea Anexei 5 din Ghid privind Atribuțiile Compartimentului Intern Specializat în Domeniul Achizițiilor Publice și Anexei 7 din Ghid referitoare la Reguli privind segregarea funcțiilor în procesul de achiziție publică; o dispune alocarea personalului existent (conform fișelor de post) pe pozițiile/posturile disponibile la nivelul compartimentului și, după caz, formulează propuneri către conducătorul autorității contractante cu privire la atribuțiile specifice aferente personalului din cadrul celorlalte compartimente de specialitate implicate în procesul de achiziție publică, astfel încât să fie acoperite toate atribuțiile necesare parcurgerii fiecărei etape a procesului. Se recomandă consultarea Anexei 6 din Ghid privind Model de alocare a

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
		<p>atribuțiilor individuale prin fișa postului la nivelul CISAP;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conducătorul autorității contractante dispune comunicarea și luarea la cunoștință a informațiilor menționate mai sus către toate compartimentele de specialitate din cadrul autorității contractante cu responsabilități în realizarea procesului de achiziție publică, ori de câte ori acestea sunt modificate/ actualizate.
2	Conducătorul autorității contractante asigură gestionarea funcțiilor sensibile și funcțiilor considerate ca fiind expuse, în mod special, la corupție la nivelul procesului de achiziție publică.	<ul style="list-style-type: none"> - Conducătorul autorității contractante dispune: <ul style="list-style-type: none"> o identificarea și inventarierea funcțiilor sensibile și funcțiilor considerate ca fiind expuse, în mod special, la corupție, la nivelul posturilor/pozițiilor cu responsabilități privind realizarea procesului de achiziție publică (indiferent de compartimentul de specialitatea din care acestea fac parte). Fără a se limita la următoarele, funcțiile sensibile includ: <ul style="list-style-type: none"> o cele de conducere în cadrul autorității contractante și, după caz, cele din parte furnizorilor de servicii auxiliare achiziției în cazul în care aceștia au putere de reprezentare în cadrul procesului de achiziție publică; o membrii comisiilor de evaluare, care au acces la informații confidențiale, cum ar fi conținutul ofertelor/solicitărilor de participare, precum și asupra oricăror alte informații prezentate de către ofertanți/candidați în procedura de atribuire; o cele care au participat la pregătirea procedurii de atribuire și/sau care au oferit opinii, sugestii sau recomandări privind conținutul documentației de atribuire, ori a căror implicare în realizarea acestor demersuri poate fi de

NR. CRT.	ACȚIUNE STANDARD	DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
			<p>natură să împiedice, restrângă sau denatureze concurența;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ cele implicate în constatarea conformității cu prevederile legale și cu cele contractuale aplicabile, cum ar fi control intern, audit, control financiar preventiv propriu, responsabilii cu executarea / monitorizarea implementării contractului / acordului – cadru, autorizarea plăților; ○ funcțiile ocupate de superiorul ierarhic al unui deținător de funcție catalogată drept sensibilă. ○ stabilirea măsurilor de control pentru gestionarea acestor funcții și aplicarea de către titularii funcțiilor sensibile a măsurilor de control intern managerial din cadrul recomandărilor / instrumentelor din Ghid, cel puțin în raport cu standardele 1, 2, 4, 9, 10, 12 și 13, inclusiv măsura rotației personalului care ocupă respectivele funcții, acolo unde nu pot fi aplicate măsurile de control intern considerate adecvate și suficiente, prin raportare la intensitatea și complexitatea activităților derulate la nivelul entității.

CAPITOLUL 3. RECOMANDĂRI SPECIFICE PRIVIND IMPLEMENTAREA STANDARDULUI 3: COMPETENȚĂ, PERFORMANȚĂ

Tabel 3: Recomandări specifice privind implementarea Standardului 3

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
1	Concomitent cu acțiunea de revizuire a Regulamentului de Organizare și Funcționare menționată la Standardul 2, conducătorul autorității contractante dispune actualizarea / completarea fișelor de post astfel încât acestea să reflecte competențele necesare realizării atribuțiilor și sarcinilor aferente posturilor pentru parcurgerea fiecărei etape a procesului de achiziție publică și asigură condițiile necesare pentru îmbunătățirea pregătirii profesionale a personalului implicat în realizarea acestui proces.	<ul style="list-style-type: none"> - Conducătorul CISAP: <ul style="list-style-type: none"> o stabilește competențele necesare pozițiilor / posturile disponibile la nivelul compartimentului, în corelare cu atribuțiile necesare parcurgerii fiecărei etape a procesului de achiziție publică. Se recomandă consultarea Anexei 8 din Ghid privind schema generală a cadrului de competențe a personalului încadrat la nivelul CISAP; o elaborează și propune conducătorului autorității contractante aplicarea unui Plan anual de formare/perfecționare profesională care să răspundă nevoilor concrete de instruire a personalului din cadrul compartimentului în vederea dezvoltării competențelor acestuia în cadrul procesului de exercitare a funcției; o stabilește participarea angajaților încadrați la nivelul compartimentului la cursurile de formare / perfecționare profesională având în vedere cel puțin tematica indicativă de instruire propusă în cadrul Ghidului la Anexa 9; - Se recomandă ca angajații CISAP să participe la cel puțin câte o sesiune de instruire anuală pe tematicile mai sus menționate; - După caz, pot fi aplicate măsuri suplimentare cum ar fi formarea de formatori la nivelul autorității contractante și/sau externalizarea formării pentru a asigura o instruire corespunzătoare inclusiv a angajaților din cadrul celorlalte compartimente de

NR. CRT.	ACȚIUNE STANDARD	DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
			specialitate cu responsabilități în realizarea procesului de achiziție publică.

CAPITOLUL 4. RECOMANDĂRI SPECIFICE PRIVIND IMPLEMENTAREA STANDARDULUI 4: STRUCTURA ORGANIZATORICĂ

Tabel 4: Recomandări specifice privind implementarea Standardului 4

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
1	Conducătorul autorității contractante dispune adoptarea măsurilor pentru asigurarea capacității instituționale necesare derulării proceselor de achiziție publică la nivelul entității, în funcție de intensitatea și complexitatea activităților derulate.	<ul style="list-style-type: none"> - Conducătorul CISAP: <ul style="list-style-type: none"> o efectuează, cu ocazia întocmirii SAAP, o evaluare/analiză preliminară a capacității profesionale și a resurselor necesare la nivelul autorității contractante pentru derularea proceselor de achiziție publică, care va trebui să furnizeze răspunsul la următoarele întrebări: <ul style="list-style-type: none"> ▪ există la nivelul autorității contractante resurse umane adecvate pentru realizarea proceselor de achiziție publică? ▪ respectivele resurse dețin competențele corespunzătoare (juridice, financiare, tehnice, etc.) care sunt necesare pentru a putea fi implicate în procesul de elaborare a documentației de atribuire, pentru a fi nominalizate în comisia de evaluare precum și privind gestionarea / administrarea/ managementul contractului? o formulează propuneri pe care le înaintează conducătorului autorității contractante, cu privire la eventualele disfuncționalități în fixarea sarcinilor individuale prin fișele de post și stabilirea eventualelor atribuții ale compartimentului și, după caz, cu privire la necesarul de resurse suplimentare (externe) care trebuie atrase / alocate / implicate în vederea derulării proceselor de achiziție publică, astfel încât să se poată asigura beneficiile anticipate prin realizarea respectivelor procese;

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
		<ul style="list-style-type: none"> - Conducătorul autorității contractante dispune măsurile care se impun astfel încât structura organizatorică să asigure funcționarea circuitelor și fluxurilor informaționale activităților specifice procesului de achiziție publică, cu luarea în considerare a recomandărilor din cadrul <p>Anexa 2 Îndrumări privind organizarea CISAP în cadrul autorităților contractante mari</p>
2	Conducătorul autorității contractante dispune aplicarea unui mecanism formal de delegare a sarcinilor / atribuțiilor la nivelul compartimentelor de specialitate implicate în procesul de achiziție publică.	<ul style="list-style-type: none"> - Conducătorul CISAP formulează propuneri pe care le înaintează conducătorului autorității contractante, cu privire la mecanismul formal de delegare (sistemul de înlocuire a personalului), care să țină cont de sarcinile / atribuțiile specifice parcurgerii etapelor procesului de achiziție publică. - Sistemul de înlocuire a personalului asigură conformitatea cu prevederile legale aplicabile și cerințele formalizate la nivelul autorității contractante și se va raporta cel puțin la următoarele elemente: <ul style="list-style-type: none"> o stabilirea limitelor de competențe și responsabilitate ale personalului implicat în realizarea procesului de achiziție publică care se pot delega în funcție de calificările, aptitudinile și abilitățile acestora; o eventualele incompatibilități inclusiv prin raportare la titularii funcțiilor sensibile; o evitarea relațiilor de subordonare la nivelul membrilor comisiei de evaluare atunci când devine necesară înlocuirea unui membru al comisiei cu un membru de rezervă.

CAPITOLUL 5. RECOMANDĂRI SPECIFICE PRIVIND IMPLEMENTAREA STANDARDULUI 5: OBIECTIVE

Tabel 5: Recomandări specifice privind implementarea Standardului 5

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
1	Conducătorul CISAP stabilește obiectivele generale și specifice pentru compartiment, prin corelare cu misiunea / obiectivele autorității contractante.	<ul style="list-style-type: none"> - Conducătorul CISAP, pornind de la exemplele de bune practici pentru stabilirea obiectivelor de performanță ale compartimentului prezentate în cadrul Ghidului la Anexa 10: <ul style="list-style-type: none"> o definește obiectivele generale și specifice ale compartimentului prin corelare cu misiunea/obiectivele autorității contractante; o stabilește obiectivele de performanță individuale la nivelul posturilor / pozițiilor existente în cadrul compartimentului, prin corelare cu atribuțiile din cadrul fișei postului aferente fiecărui angajat în parte, astfel încât acestea să contribuie la realizarea obiectivelor CISAP; o procedează la adoptarea unui sistem pentru gestionarea / managementul obiectivelor stabilite, care să răspundă pachetului de cerințe SMART și să permită revizuirea / reevaluarea acestora și a țințelor stabilite la intervalele de timp prestabilite, de regulă nu mai des de 3 luni.
2	Conducătorul CISAP asigură informarea angajaților cu privire la obiectivele generale și specifice stabilite la nivelul compartimentului.	<ul style="list-style-type: none"> - Conducătorul CISAP asigură comunicarea informațiilor către angajați cu privire la obiectivele generale și specifice, precum și la rezultatele monitorizării îndeplinirii acestora (ținând cont de recomandările/instrumentele privind implementarea Standardului 7), la un interval de 3 luni.

CAPITOLUL 6. RECOMANDĂRI SPECIFICE PRIVIND IMPLEMENTAREA STANDARDULUI 6: PLANIFICAREA

Tabel 6: Recomandări specifice privind implementarea Standardului 6

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
1	Conducătorul CISAP asigură planificarea procesului de achiziție publică la nivelul autorității contractante.	<ul style="list-style-type: none"> - Conducătorul CISAP asigură: <ul style="list-style-type: none"> o elaborarea SAAP/PAAP/SC; și/sau, după caz, o coordonarea activității grupului de lucru constituit pentru elaborarea SAAP/PAAP (din care fac parte persoanele încadrate la nivelul celorlalte compartimente de specialitate ale entității, în cazul în care este necesară constituirea unui asemenea grup de lucru); o actualizarea SAAP/PAAP (în cazul în care necesitatea nu este previzibilă sau nu a putut fi identificată în ultimul trimestru al anului în curs pentru anul următor necesității), <p>cu luarea în considerare a atribuțiilor CISAP stabilite potrivit Standardului 2 și alocarea resurselor disponibile, astfel încât să se asigure realizarea integrală a obiectivelor compartimentului.</p>

CAPITOLUL 7. RECOMANDĂRI SPECIFICE PRIVIND IMPLEMENTAREA STANDARDULUI 7: MONITORIZAREA PERFORMANTELOR

Tabel 7: Recomandări specifice privind implementarea Standardului 7

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
1	Conducătorul CISAP monitorizarea progresului de implementare a SAAP / PAAP.	<p>- Conducătorul CISAP:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ monitorizează stadiul lunar de implementare a SAAP / PAAP și propune / dispune măsuri de adresare a deficiențelor/întârzierilor identificate; ○ elaborează situații / rapoarte / informări cu privire la situația achizițiilor publice, pe care le transmite conducătorului autorității contractante. <p>Se recomandă consultarea Anexei 11 din Ghid privind Monitorizarea implementării SAAP / PAAP.</p>
2	Conducătorul CISAP asigură stabilirea indicatorilor cheie de performanță și monitorizarea progresului în îndeplinirea obiectivelor compartimentului, pe baza acestora.	<p>- Conducătorul CISAP:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ monitorizează stadiul de atingere a obiectivelor compartimentului, prin măsurarea, la intervale de timp prestabilite (de regulă, nu mai des de 3 luni), a indicatorilor cheie de performanță cantitativi și calitativi privind rezultatele înregistrate în raport cu procesul de achiziție publică și compararea rezultatelor obținute cu țintele propuse spre a fi atinse; ○ reevaluează relevanța indicatorilor asociați obiectivelor specifice și/sau a țintelor stabilite pentru aceștia în cazul în care: <ul style="list-style-type: none"> ▪ sunt identificate aspecte privind derularea procesului de achiziție publică care necesită îmbunătățiri; ▪ indicatorii stabiliți nu relevă informații suficiente pentru aprecierea îndeplinirii unui/unor anumite obiective;

NR. CRT.	ACȚIUNE STANDARD	DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ efortul asociat colectării datelor vizate depășește beneficiile de informare obținute prin utilizarea respectivelor indicatori; ▪ anumite obiective au fost îndeplinite pentru perioade consecutive de timp; ○ în mod corelativ celor de mai sus, dispune măsurile care se impun pentru corectarea situației înregistrate, în funcție de specificul fiecărei probleme care conduce la o astfel de necesitate. <p>Anexa 3 Exemple Indicatori de performanță aplicabili la nivelul procesului de achiziții</p>

CAPITOLUL 8. RECOMANDĂRI SPECIFICE PRIVIND IMPLEMENTAREA STANDARDULUI 8: MANAGEMENTUL RISCURILOR

Tabel 8: Recomandări specifice privind implementarea Standardului 8

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
1	Conducătorul autorității contractante dispune dezvoltarea cadrului general pentru managementul riscurilor la nivelul procesului de achiziție publică.	<ul style="list-style-type: none"> - Conducătorul autorității contractante dispune dezvoltarea și aplicarea mecanismelor / proceduri de management al riscurilor la nivelul portofoliului de achiziții publice gestionat de către autoritatea contractantă, precum și la nivelul fiecărei proceduri de achiziție publică, pornind de la recomandările / instrumentele prevăzute în Ghid; - Conducătorul CISAP: <ul style="list-style-type: none"> o dispune actualizarea fișelor de post ale angajaților încadrați la nivelul compartimentului pentru reflectarea în mod corespunzător a atribuțiilor în domeniul managementului riscurilor; o coordonează procesul de identificare, analiză și evaluare a riscurilor pentru îndeplinirea obiectivelor compartimentului și derularea proceselor de achiziție publică; o stabilește și monitorizează măsurile de gestionare a riscurilor identificate și evaluate; o asigură documentarea corespunzătoare a acestora în cadrul Registrului Riscurilor. <p>Anexa 4 Analiza riscurilor la nivelul procedurilor de atribuire - exemple de registre de riscuri</p>

CAPITOLUL 9. RECOMANDĂRI SPECIFICE PRIVIND IMPLEMENTAREA STANDARDULUI 9: PROCEDURI

Tabel 9: Recomandări specifice privind implementarea Standardului 9

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
1	Conducătorul autorității contractante dispune formalizarea activităților din cadrul procesului de achiziție publică a căror desfășurare propriu-zisă nu este stabilită / reglementată în mod specific prin legislația în vigoare.	<ul style="list-style-type: none"> - Conducătorul CISAP asigură dezvoltarea / actualizarea periodică a procedurilor operaționale pentru realizarea acelor activități din cadrul procesului de achiziție publică a căror desfășurare propriu-zisă nu este stabilită/reglementată în mod specific prin legislația în vigoare și/sau, după caz, suportul necesar pentru dezvoltarea / actualizarea acestora, care să: <ul style="list-style-type: none"> o asigure documentarea fluxurilor / circuitului intern al documentelor (în funcție de structura organizatorică a autorității contractante); o stabilească formatul documentelor (standard/formulare-cadru) ce vor fi întocmite pe parcursul desfășurării procesului de achiziție publică (în funcție de intensitatea și complexitatea activităților derulate); o descrie modul de lucru, resursele alocate în vederea derulării proceselor de achiziție publică și responsabilitățile pentru derularea activităților / operațiunilor specifice și termenele de realizare; o asigure documentarea corespunzătoare a circumstanțelor deosebite / abaterilor / excepțiilor față de procedurile stabilite; o asigure separarea funcțiilor de inițiere, verificare și aprobare a operațiunilor pornind de la recomandările / instrumentele prevăzute în Ghid. <p>Se recomandă consultarea Anexelor 13-15 din Ghid privind matricea punctelor de control în etapele procesului de achiziție publică, precum și a Anexelor 16-27 din</p>

NR. CRT.	ACȚIUNE STANDARD	DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
			<p>Ghid privind liste de verificare a documentelor cheie și diferitelor tipuri de proceduri.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conducătorul autorității contractante dispune informarea angajaților cu privire la procedurile operaționale aplicabile.

CAPITOLUL 10. RECOMANDĂRI SPECIFICE PRIVIND IMPLEMENTAREA STANDARDULUI 10: SUPRAVEGHEREA

Tabel 10: Recomandări specifice privind implementarea Standardului 10

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
1	Conducătorul autorității contractante dispune dezvoltarea / actualizarea mecanismelor de supraveghere în cadrul etapelor / procedurilor de atribuire aferente procesului de achiziție publică.	<ul style="list-style-type: none"> - Conducătorul CISAP asigură includerea listelor de verificare pentru etapele / documentele cheie aferente realizării procesului de achiziției publice în punctele minime de control / supraveghere recomandate conform Standardului 9, pornind de la recomandările / instrumentele prevăzute în Ghid. - Listele de verificare permit: <ul style="list-style-type: none"> o supravegherea activităților specifice de către superiorii ierarhici; o documentarea activităților de supraveghere; o aplicarea unor controale suficiente și adecvate pentru supraveghere activităților care implică un grad ridicat de expunere la risc. <p>Se recomandă consultarea Anexelor 16-27 din Ghid privind liste de verificare a documentelor cheie și diferitelor tipuri de proceduri.</p>

CAPITOLUL 11. RECOMANDĂRI SPECIFICE PRIVIND IMPLEMENTAREA STANDARDULUI 11: CONTINUITATEA ACTIVITĂȚII

Tabel 11: Recomandări specifice privind implementarea Standardului 11

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
1	Conducătorul autorității contractante dispune dezvoltarea și implementarea unui Plan de continuitate care să corespundă specificului activității desfășurate la nivelul CISAP.	<ul style="list-style-type: none"> - Conducătorul CISAP inventariază situațiile generatoare / potențial generatoare de întreruperi la nivelul activității desfășurate și asigură dezvoltarea și actualizarea periodică a unui Plan de continuitate care să corespundă specificului activității desfășurate la nivelul compartimentului pornind de la recomandările / instrumentele prevăzute în Ghid. - Se recomandă și consultarea Anexei 28 din Ghid privind Structura indicativă a planului pentru continuarea activității CISAP. - Conducătorul autorității contractante asigură implementarea standardului ISO 22301 – “Managementul continuității afacerilor” la nivelul entității.

CAPITOLUL 12. RECOMANDĂRI SPECIFICE PRIVIND IMPLEMENTAREA STANDARDULUI 12: INFORMAREA ȘI COMUNICAREA

Tabel 12: Recomandări specifice privind implementarea Standardului 12

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
1	Conducătorul CISAP dispune dezvoltarea / adaptarea procedurii de sistem privind informarea și comunicarea adoptată la nivelul AC în considerarea Regulilor aplicabile comunicărilor prevăzute la art. 64 – 67 din Legea 98/2016 și ale art. 52 – 53 din anexa la H.G. nr. 395/2016.	- Conducătorul CISAP, pornind de la recomandările prevăzute în Ghid, evaluează procedura de sistem privind informarea și comunicarea la nivelul autorității contractante și asigură armonizarea acesteia cu prevederile art. 64 – 67 din Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice și ale art. 52 – 53 din anexa la H.G. nr. 395/2016 privind normele metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractului de achiziție publică/acordului-cadru din Legea nr. 98/2016 (în situația în care o asemenea procedură există) sau, după caz, asigură aplicarea acestor prevederi în cadrul activităților specifice.

CAPITOLUL 13. RECOMANDĂRI SPECIFICE PRIVIND IMPLEMENTAREA STANDARDULUI 13: GESTIONAREA DOCUMENTELOR

Tabel 13: Recomandări specifice privind implementarea Standardului 13

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
1	Conducătorul autorității contractante dispune dezvoltarea / adaptarea procedurii de sistem privind gestionarea documentelor la nivelul acesteia în considerarea regulilor specifice gestionării documentelor, în domeniul achizițiilor publice.	- Conducătorul CISAP, pornind de la recomandările prevăzute în Ghid, evaluează procedura de sistem privind gestionarea documentelor la nivelul autorității contractante și asigură armonizarea acesteia cu prevederile art. 64 – 67, ale art. 217 din Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice, precum și ale art. 52 – 53 din H.G. nr. 395/2016 privind normele metodologice de aplicare a prevederilor referitoare la atribuirea contractului de achiziție publică/acordului-cadru din Legea nr. 98/2016 și cele ale art. 148 - 149 din același act normativ (în situația în care o asemenea procedură există) sau, după caz, asigură aplicarea acestor prevederi în cadrul activităților specifice.

CAPITOLUL 14. RECOMANDĂRI SPECIFICE PRIVIND IMPLEMENTAREA STANDARDULUI 14: RAPORTAREA CONTABILĂ ȘI FINANCIARĂ

Tabel 14: Recomandări specifice privind implementarea Standardului 14

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
1	Standardul se adresează direct Compartimentului Financiar-contabil organizat la nivelul autorității contractante.	- Standardul se adresează direct Compartimentului Financiar-contabil organizat la nivelul autorității contractante.

CAPITOLUL 15. RECOMANDĂRI SPECIFICE PRIVIND IMPLEMENTAREA STANDARDULUI 15: EVALUAREA SISTEMULUI DE CONTROL INTERN MANAGERIAL

Tabel 15: Recomandări specifice privind implementarea Standardului 15

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
1	Conducătorul autorității contractante dispune realizarea autoevaluării anuale a sistemului de control intern managerial.	<ul style="list-style-type: none"> - Conducătorul CISAP: <ul style="list-style-type: none"> o analizează concluziile rezultate ca urmare a evaluării sistemului de control intern în cadrul misiunilor de audit intern referitoare la achizițiile publice; o realizează anual autoevaluarea subsistemului de control intern managerial implementat la nivelul compartimentului; o comunică Comisiei de monitorizare stabilită la nivelul autorității contractante, informații și constatări pertinente necesare adoptării deciziilor operaționale și pregătirii raportului anual de evaluare a sistemului de control intern managerial la nivelul entității; o coordonează sau, după caz, asigură condițiile necesare pentru implementarea deciziilor operaționale aprobate în vederea consolidării/dezvoltării sistemului de control intern managerial.

CAPITOLUL 16. RECOMANDĂRI SPECIFICE PRIVIND IMPLEMENTAREA STANDARDULUI 16: AUDITUL INTERN

Tabel 16: Recomandări specifice privind implementarea Standardului 16

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
1	Standardul se adresează direct structurii de audit intern organizată la nivelul autorității contractante.	- Standardul se adresează direct structurii de audit intern organizată la nivelul autorității contractante.

ANEXA 1. ROL ȘI RESPONSABILITĂȚI COMITET DE ETICĂ ȘI INTEGRITATE

Preambul

Procesul de atribuire a contractelor de achiziție publică generează o serie de oportunități de afaceri care contribuie în mod determinant la creșterea economică a unei țări, însă în același timp reprezintă una dintre activitățile care pot da naștere unor comportamente necorespunzătoare, parte dintre ele fiind susceptibile a fi considerate acte de corupție.

În acest context, codul de conduită etică dezvoltat la nivelul fiecărei autorități contractante nu trebuie privit ca o simplă sarcină de natură să conducă la creșterea poverii administrative a personalului care este încadrat în respectivele autorități contractante, în fapt acesta reprezentând o culegere de reguli care vin în completarea celor instituite prin actele normative în vigoare, care sunt considerate de societate ca fiind necesare pentru păstrarea și întreținerea valorilor sale morale.

Pornind de la aceste aspecte, precum și având în vedere specificul autorităților contractante care se încadrează în categoria mare, se recomandă în mod suplimentar îndeplinirii obligațiilor legale care revin în sarcina acestora constituirea unui Comitet de etică și integritate, ale cărui atribuții vor fi stabilite cu luarea în considerare a următoarelor aspecte:

Rolul și responsabilitățile Comitetului de etică și integritate

Rolul Comitetului de etică este de a asigura:

- în principal, suportul decizional în activitatea curentă a consilierului de etică privind clasarea sau transmiterea către comisia de disciplină și/sau către organele competente pentru soluționare a sesizărilor/petițiilor/notificărilor/reclamațiilor sau altora asemenea având ca obiect semnalarea suspiciunilor de fraudă, a actelor de corupție și a neregularităților (inclusiv cele din domeniul achizițiilor publice) ca urmare a verificării acestora, în conformitate cu regulile interne adoptate la nivelul autorității contractante sau cu dispozițiile procedurii operaționale specifice (dacă este cazul);
- în subsidiar, sprijinirea activității consilierului de etică privind analiza obiectului sesizărilor/petițiilor/notificărilor/reclamațiilor primite, a cauzelor și consecințelor acestora în scopul adoptării măsurilor/soluțiilor considerate optime pentru îmbunătățirea modului de aplicare conformă a normelor de conduită adoptate la nivelul autorității contractante.

Constituirea Comitetului de etică și îndeplinirea rolului acestuia se asigură în temeiul unui act administrativ emis de conducătorul autorității contractante, precum și prin completarea în mod corespunzător a fișei postului pentru membrii acestuia.

În vederea asigurării unei reprezentări echilibrate a tuturor categoriilor de personal de la nivelul autorității contractante, se recomandă ca din cadrul Comitetului de etică să facă parte următoarele persoane:

- conducătorul autorității contractante;
- consilierul de etică;

- persoane cu funcție de conducere;
- persoane cu funcție de execuție.

În realizarea rolului Comitetul de etică, membrii acestuia:

- elaborează regulamentul intern de organizare și funcționare al Comitetului de Etică;
- avizează:
 - o normele de conduită etică și de integritate sau, după caz, codul de conduită etică adoptat la nivelul autorității contractante și asigură promovarea acestora;
 - o chestionarul de auto-evaluare cu privire la etică, integritate, fraudă și corupție;
- analizează rezultatele sondajelor realizate în acest sens la nivelul angajaților, în vederea evaluării gradului de cunoaștere și de aderență al acestora la politicile, procedurile și mecanismele relevante, precum și a atitudinii față de controlul intern managerial;
- identifică vulnerabilitățile etice și riscurile apărute în activitatea curentă și propune măsuri preventive/corective care se impun, inclusiv în ceea ce privește îmbunătățirea normelor de conduită adoptate la nivelul autorității contractante și a cadrului procedural aferent, ori a modului în care acestea sunt aplicate;
- după caz, adoptă măsuri de conștientizare a personalului precum realizarea unor campanii interne de informare periodică/promovarea bunelor practici în domeniu, inclusiv prin identificarea și nominalizarea anuală a unor „*Campioni de etică și integritate*” din rândul angajaților;
- analizează cu promptitudine și obiectivitate situațiile susceptibile de încălcarea normelor de conduită etică și integritate, inclusiv sesizările formulate în acest sens de către angajați/terți și stabilește modul de soluționare a acestora (inclusiv sesizarea comisiei de disciplină/organele competente ale statului);
- asigură nediscriminarea angajaților care procedează la efectuarea de sesizări în raport cu situațiile de mai sus și, după caz, avizează conținutul comunicărilor către petenți, ca răspuns la sesizările acestora;
- acționează în mod onest, independent, imparțial, discret, evitând orice situații susceptibile de urmărirea realizării unor interese proprii în activitatea care le este încredințată și/sau de a da naștere unui conflict de interese;
- aplică cerințele privind păstrarea secretului profesional în raport cu activitatea specifică desfășurată în cadrul ședințelor deliberative ale comitetului;
- stabilesc calendarul ședințelor comitetului, cu precizarea că, oricare dintre membrii acestuia vor putea proceda la convocarea unor ședințe extraordinare ale comitetului, ori de câte ori consideră necesar;
- asigură participarea în nume propriu la fiecare ședință a comitetului (participarea la aceste ședințe nu va face obiectul unei delegări de atribuții). Cu toate acestea, în cazul în care consideră necesar, Comitetul de etică poate decide invitarea unor persoane în vederea participării la ședințele sale care nu dețin calitatea de membru al comitetului;

- solicită orice date/documente/informațiile necesare de la compartimentele de specialitate constituite la nivelul autorității contractante în vederea ducerii la îndeplinire a atribuțiilor ce le revin;
- transmite, după caz, Comitetului de audit rapoarte privind măsurile/soluțiile considerate optime pentru îmbunătățirea modului de aplicare conformă a normelor de conduită adoptate la nivelul autorității contractante și stadiul de implementare a acestora.

ANEXA 2. ÎNDRUMĂRI PRIVIND ORGANIZAREA CISAP ÎN CADRUL AUTORITĂȚILOR CONTRACTANTE MARI

Preambul

Pe baza datelor statistice privind activitatea de achiziții publice la nivel național, mai puțin de 0,5% din numărul total al autorităților contractante din România se încadrează în categoria autorităților contractante mari, acestea fiind reprezentate în principal de:

- autorități/instituții publice (inclusiv organismele de drept public, cu sau fără structuri teritoriale) care dețin calitatea de autoritate contractantă și care au obligația de a realiza achiziții publice¹ (cum ar fi Compania Națională de Administrare a Infrastructurii Rutiere – CNAIR S.A./fosta CNADNR S.A., Regia Autonomă Administrația Patrimoniului Protocolului de Stat – RA APPS, Regia Națională a Pădurilor – “ROMSILVA” RA, Compania Națională de Investiții - CNI, Compania Națională Romtehnica S.A., SNTCF “CFR Călători” S.A., etc.);
- alte tipuri de autorități contractante, cum ar fi: unele municipalități, consilii județene, spitale clinice de urgență, unele ministere și/sau anumite unități din subordinea acestora (spre ex.: UAT Municipiul București, unele dintre UAT constituite ca sectoare ale Municipiului București, UAT Municipiul Sfântu Gheorghe, UAT Municipiul Oradea, UAT Județul Hunedoara, Spitalul Clinic de Urgență București, Spitalul Universitar de Urgență București, Spitalul Clinic de Urgență pentru Copii Louis Turcanu, Institutul Clinic Fundeni, Spitalul Clinic Județean de Urgență Târgu Mureș, Spitalul Clinic Municipal "Dr. Gavril Curteanu", Institutul Oncologic Prof. Dr. Alexandru Trestioreanu, unități din subordinea unor ministere cum ar fi Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale / APIA – centre județene, Ministerul Afacerilor Interne / Inspectoratul General al Poliției Române, Direcția Generală de Evidență a Persoanelor București, Ministerul Apărării Naționale / unele unități militare, Ministerul Muncii și Justiției Sociale / Casa Națională de Pensii Publice;
- companii care dețin calitatea de entitate contractantă (inclusiv organismele de drept public / întreprinderile publice / subiecții de drept care funcționează în baza unor drepturi exclusive sau speciale) și care au obligația de a realiza achiziții sectoriale² (cum ar fi OMV Petrom S.A., Compania Națională de Căi Ferate “CRF” S.A., Societatea Națională de Gaze Naturale Romgaz S.A., METROREX S.A., Societăți Complexe Energetice / HUNEDOARA S.A., OLTENIA S.A., Societatea Națională Nuclearelectrică S.A., Societatea Energetică Electrică S.A., ENEL Distribuție Muntenia S.A., Compania Națională de Transport al Energiei Electrice “TRANSELECTRICA” S.A., Societatea Națională de Transport Gaze Naturale TRANSGAZ SA / filiale ale acesteia, Filiale de Distribuție a Energiei Electrice - Electrica Distribuție TRANSILVANIA NORD S.A.,

¹ Potrivit Legii nr. 98/2016 privind achizițiile publice.

² Potrivit Legii nr. 99/2016 privind achizițiile sectoriale.

OLTENIA S.A., alte companii / regii autonome cu obiect de activitate în domeniul administrării infrastructurii portuare / aeroportuare / fluviale, etc.).

În vederea creșterii relevanței rezultatelor obținute prin aplicarea criteriului de determinare a încadrării autorităților contractante în categoria medie, referitor la valoarea estimată a întregului portofoliu de achiziții publice gestionat potrivit informațiilor înscrise în PAAP aferent ultimilor trei ani (*valoare cumulată mai mare sau egală de suma de 600 milioane lei pentru întreaga perioadă și/sau care înregistrează o medie anuală mai mare sau egală cu suma de cca. 200 milioane lei*), pot fi avute în vedere anumite criterii suplimentare, care se referă la intensitatea și complexitatea activităților derulate privind achizițiile publice, după cum urmează:

- **activități cu grad dificultate I:** realizarea preponderentă de achiziții directe;
- **activități cu grad dificultate II:** aplicarea procedurilor simplificate;
- **activități cu grad dificultate III:** aplicarea procedurilor competitive - licitație deschisă, ocazional licitația restrânsă, inclusiv proceduri pentru atribuirea contractelor de servicii din cadrul Anexei 2 la Legea nr. 98/2016, având o valoare estimată situată peste pragul reglementat de legiuitor;
- **activități cu grad dificultate IV:** aplicarea procedurilor competitive avansate, cum ar fi negocierea competitivă, dialogul competitiv, concursul de soluții, parteneriatul pentru inovare.

Alternativ/complementar se poate opta pentru aplicarea unor criterii suplimentare referitoare la tipurile de contracte atribuite, cum ar fi de i) **categorie A – produse, B – servicii, C – lucrări**, ii) complexitatea activității desfășurată de autoritatea contractantă (obiectul de activitate al autorității contractante) și/sau iii) obiectul contractelor, respectiv **simple – nivel 1, medii – nivel 2 sau complexe – nivel 3** (criteriu care poate fi aplicat indiferent de tipul contractelor atribuite, respectiv de furnizare/de servicii/de execuție lucrări).

Aceste autorități contractante prezintă o tipologie similară a portofoliului de achiziții cu cele care se înscriu în categoria celor medii, respectiv acestea desfășoară proceduri de atribuire având toate gradele de dificultate, din toate cele trei tipuri de contracte (A, B, C) și, de regulă, cu un nivel de complexitate mediu (2) și/sau superior (3).

În cazul a peste ½ din autoritățile mai sus menționate, achizițiile directe au o pondere numerică de peste 50% din totalul procedurilor derulate, deși din punct de vedere valoric acestea reprezintă sub cca. 0,5% din valoarea totală a portofoliului de procese de achiziții derulate la nivelul respectivelor autorități contractante.

Este de notat că, în cazul unora dintre autoritățile contractante care se încadrează în această categorie, pot fi prezente inclusiv unități operaționale separate (cum ar fi structuri teritoriale, cu sau fără personalitate juridică).

Exemple de organizare

Este recomandabil ca funcția de achiziții publice să fie organizată în cadrul unui compartiment funcțional distinct³, cu diferența că, având în vedere valoarea portofoliului de achiziții publice gestionat de autoritățile contractante mari și, implicit, resursele necesare spre a fi alocate în vederea derulării procesului de achiziție publică, CISAP ar trebui să fie constituit la un nivel minim de direcție (formată din cel puțin 15 persoane cu funcție de execuție și cel puțin o persoană cu funcție de conducere) și/sau de direcție generală (formată din cel puțin 25 persoane cu funcție de execuție și o persoană cu funcție de conducere).

La rândul lor, aceste structuri organizatorice pot fi împărțite în alte direcții/birouri/servicii⁴, care să corespundă nevoilor de organizare, respectiv specificului obiectului de activitate al autorității contractante, precum și intensității și complexității activităților privind achizițiile publice derulate de aceasta.

Din punctul de vedere al împărțirii atribuțiilor în cadrul CISAP, acestea pot fi alocate într-unul sau mai multe din următoarele moduri:

- **prin raportare la competențele necesare pentru realizarea atribuțiilor principale și specifice în raport cu desfășurarea celor trei etape ale procesului de achiziție publică, după cum rezultă din aplicarea prevederilor art. 8 alin. (2) din H.G. nr. 395/2016.**

În acest caz, se poate proceda la alocarea atribuțiilor fiecărei sub-structuri din cadrul CISAP ținând cont de specializarea/dezvoltarea competențelor personalului pentru aplicarea unei anumite etape aferente procesului de achiziție publică (etapa de planificare/pregătire a procesului, inclusiv consultarea pieței; etapa de organizare a procedurii și de atribuire a contractului/acordului-cadru; etapa de post-atribuire a contractului/acordului-cadru, sub aspectul competențelor specifice care revin CISAP în raport cu executarea/monitorizarea implementării acestuia);

- **prin raportare la nevoia de reducere a situațiilor în care sunt inițiate proceduri de atribuire a căror valoare estimată nu este fundamentată corespunzător și/sau nu este actuală, cu impact global asupra calității proceselor de achiziție derulate de respectiva autoritate contractantă și/sau a duratei acestora.**

Pentru atingerea acestui deziderat se poate proceda la înființarea unei sub-structuri organizatorice în cadrul CISAP al cărei rol să fie de a analiza și verifica acuratețea informațiilor cuprinse în referatele de necesitate sub aspectul necesităților de produse/servicii/lucrări și, în mod special, a informațiilor cu privire la modul de determinare

³ Numărul minim de persoane recomandat este aplicabil acelor structuri organizatorice/autorități contractante în cadrul cărora sunt încadrați funcționari publici.

⁴ Birouri formate din cel puțin 5 persoane cu funcție de execuție și cel puțin 1 persoană cu funcție de conducere, servicii formate din cel puțin 7 persoane cu funcție de execuție și o persoană cu funcție de conducere.

a valorii estimate a acestora (inclusiv, acolo unde este cazul, în ceea ce privește prețul unitar/total). Existența competențelor necesare la nivelul CISAP pentru verificarea/obținerea unei asigurări rezonabile privind faptul că valoarea estimată a fost corect calculată/actualizată/determinată (prin realizarea/verificarea de cercetări de piață și/sau pe baza datelor istorice disponibile) de către compartimentele beneficiare (inițatoare) ale unei anumite achiziții și/sau de către proiectant potrivit datelor înscrise în devizului general, va conduce în mod direct la reducerea numărului de solicitări de clarificări/notificări prealabile/contestații din partea operatorilor economici interesați de participarea la o anumită procedură de atribuire, aspect cu un impact pozitiv asupra duratei globale de aplicare a respectivei proceduri.

- **prin raportare la tipurile de contracte atribuite (contracte din categoria A – furnizare, B – servicii, C – execuție lucrări).**

Specializarea/dezvoltarea competențelor personalului prin luarea în considerare a tipurilor de contracte reprezintă o măsură de natură să creeze condițiile necesare pentru “standardizarea” anumitor activități cu caracter repetitiv din cadrul procesului de achiziție publică, în funcție de tipologia obiectului contractelor care urmează să fie atribuite, o astfel de abordare având potențialul de a contribui în mod semnificativ la creșterea calității proceselor de achiziție publică.

În mod complementar, alocarea atribuțiilor CISAP pe tipurile de contracte care urmează să fie atribuite se poate realiza inclusiv prin raportare la unele subcategorii de produse, servicii, lucrări, astfel:

- o **pe de o parte, cele care sunt necesare desfășurării activităților administrative curente ale autorității contractante (achiziții cu caracter de regularitate) cum ar fi achiziția de:**
 - papetărie/birotică, produse de curățenie, mobilier, autoturisme, diverse dotări/produse cu caracter funcțional – imprimante;
 - servicii de telefonie, electricitate, servicii auxiliare achiziției/consultanță în domeniul achizițiilor publice, alte servicii cu caracter de suport în activitatea curentă;
 - servicii de execuție lucrări de întreținere/mentenanță a infrastructurii aflate în gestionarea autorității contractante.
- o **pe de altă parte, cele care sunt necesare realizării investițiilor care sunt derulate la nivelul autorității contractante, cum ar fi:**
 - echipamente, alte dotări/instalații/utilaje cuprinse în lista de investiții, licențe de utilizare a unor programe informatice;
 - servicii de proiectare/asistență tehnică (fază SF/PT/DALI, expertize/studii, alte servicii similare/asimilabile)/management de proiect pentru realizarea unor lucrări de execuție/obiective de investiții, servicii de realizare/dezvoltare a unor sisteme informatice;
 - lucrări de modernizare/reabilitare/extindere a infrastructurii existente și/sau de execuție a obiectivelor noi de investiții.

- după caz și în funcție de tipologia portofoliului de achiziții publice gestionat de către autoritățile contractante, se poate avea în vedere inclusiv alocarea atribuțiilor anumitor sub-structuri din cadrul CISAP prin luarea în considerare a specializărilor/dezvoltării de competențe pentru aplicarea unor anumite tipuri proceduri competitive avansate (cu grad de dificultate IV) cum ar fi: negocierea competitivă, dialogul competitiv, concursul de soluții, parteneriatul pentru inovare;
- de asemenea, în cazul acelor autorități contractante care au în subordinea lor unități operaționale distincte (cum ar fi structuri teritoriale, cu sau fără personalitate juridică), se poate opta pentru descentralizarea către acestea a anumitor achiziții, cu aplicarea în mod corespunzător a unuia sau mai multora dintre modurile de alocare a atribuțiilor mai sus descrise.

În asemenea cazuri, autoritățile contractante vor avea în vedere faptul că, indiferent de modul în care optează pentru descentralizarea achizițiilor, respectiv în care procedează la alocarea atribuțiilor între CISAP constituit la nivel central și CISAP constituit la nivel local, structurile organizatorice astfel rezultate vor trebui să asigure respectarea dispozițiilor art. 10 din Legea nr. 98/2016, potrivit căreia:

“Art. 10 - (1) În cazul în care autoritatea contractantă are în structura sa unități operaționale separate, valoarea estimată se calculează prin luarea în considerare a valorii estimate totale pentru toate unitățile operaționale luate separat.

(2) Prin excepție de la prevederile alin. (1), dacă o unitate operațională este responsabilă în mod independent pentru achizițiile sale sau pentru anumite categorii ale acestora, valorile estimate se pot calcula la nivelul unității în cauză.

(3) În sensul dispozițiilor alin. (2), o unitate operațională este responsabilă în mod independent pentru achizițiile sale sau pentru anumite categorii ale acestora dacă sunt îndeplinite în mod cumulativ următoarele condiții:

a) unitatea operațională desfășoară în mod independent procedurile de atribuire;

b) unitatea operațională ia în mod independent deciziile privind achizițiile;

c) unitatea operațională are la dispoziție în buget surse de finanțare identificate în mod distinct pentru achiziții;

d) unitatea operațională încheie în mod independent contractele de achiziții publice;

e) unitatea operațională asigură plata contractelor de achiziții publice din bugetul pe care îl are la dispoziție”.

Exemplificativ, se recomandă descentralizarea cel puțin a achizițiilor care sunt necesare desfășurării activităților administrative curente ale structurilor teritoriale din cadrul autorității contractante (achiziții cu caracter de regularitate).

În măsura în care structura organizatorică a entității permite o asemenea abordare, se pot descentraliza inclusiv o serie de achiziții vizând atribuirea contractelor având ca obiect realizarea unor investiții punctuale (de interes local), cu un nivel de complexitate 1 (simple) și 2 (medii) și/sau care presupun aplicarea unor proceduri de atribuire cu grad de dificultate din categoria I și II. În acest din urmă caz, este recomandabil ca acele achiziții strategice care implică un grad ridicat de complexitate (nivel 3 – complexe), precum și cele care

implică aplicarea unor proceduri de atribuire cu grad de dificultate din categoria III și/sau IV, să fie realizate la nivel central.

Indiferent de forma de organizare aleasă, este necesară gruparea atribuțiilor specifice la nivelul structurii organizatorice/posturilor înființate la nivelul autorității contractante, astfel încât să existe o capacitate corespunzătoare de a asigura parcurgerea etapelor procesului de achiziție publică, inclusiv prin:

- separarea atribuțiilor între funcțiile operaționale - **organizare orizontală** (în compartimente de specialitate distincte, cum ar fi tehnic, economico-financiar, juridic, achiziții publice);
- implementarea condițiilor de aplicare a principiului celor “4 ochi” - **organizare verticală** (divizarea atribuțiilor pe două paliere distincte - executarea sarcinilor și verificarea modului de îndeplinire a acestora).

De asemenea, prin raportare la propriile reguli interne de funcționare adoptate la nivelul autorității contractante, se recomandă ca:

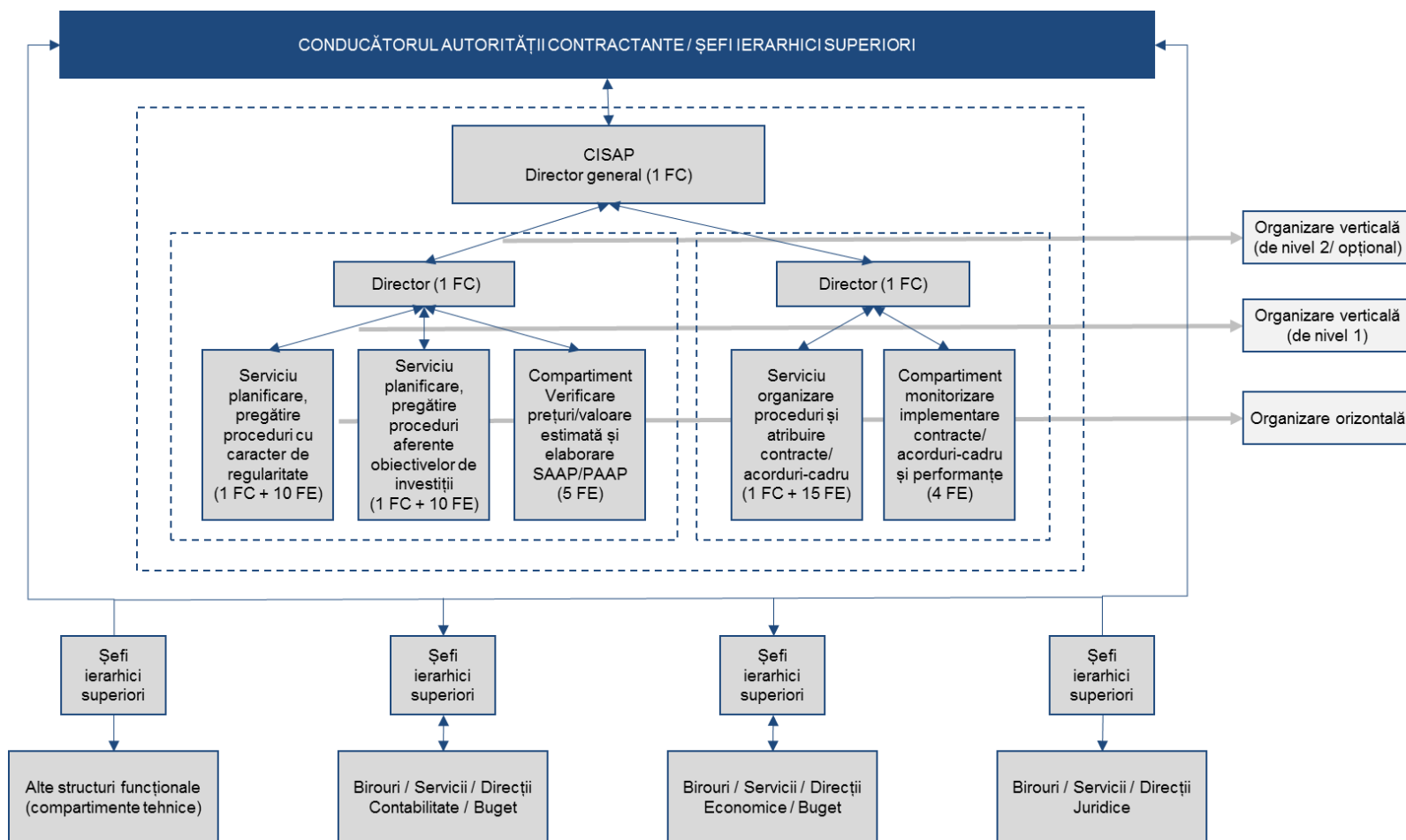
- persoanele cu funcție de conducere aflate în subordinea conducătorului CISAP (în funcție de modul în care s-a optat pentru împărțirea atribuțiilor în cadrul compartimentului), să preia rolul celei de-a “doua perechi de ochi” (**organizare verticală de nivel 1**), procedând la verificarea în întregime a documentelor/aspectelor supuse unor asemenea verificări (cum ar fi cele conținute de listele de verificare), urmând să semneze respectivele documente cu mențiunea “*verificat și (după caz) avizat*”; în timp ce
- persoana care asigură conducerea CISAP să asigure verificarea în parte a documentelor/aspectelor supuse unor asemenea verificări (cum ar fi cele conținute de listele de verificare), cel puțin prin sondaj (**organizare verticală de nivel 2**), potrivit propriei experiențe practice privind erorile/omisiunile constatate în trecut în raport cu elaborarea unor documente similare, urmând să semneze documentul cu mențiunea “*avizat sau (după caz) aprobat*”;

Rolul de verificare implicat de aplicarea în mod corespunzător a principiului “celor 4 ochi” nu va putea fi preluat de persoana care asigură conducerea/coordonarea CISAP sau, după caz, a structurii organizatorice în cadrul căreia funcționează CISAP, în măsura în care aceasta exercită totodată și una dintre următoarele funcții:

- funcția de autorizare/decizie (la nivelul autorității contractante);
- funcția de înregistrare contabilă;
- funcția de autorizare a plăților.

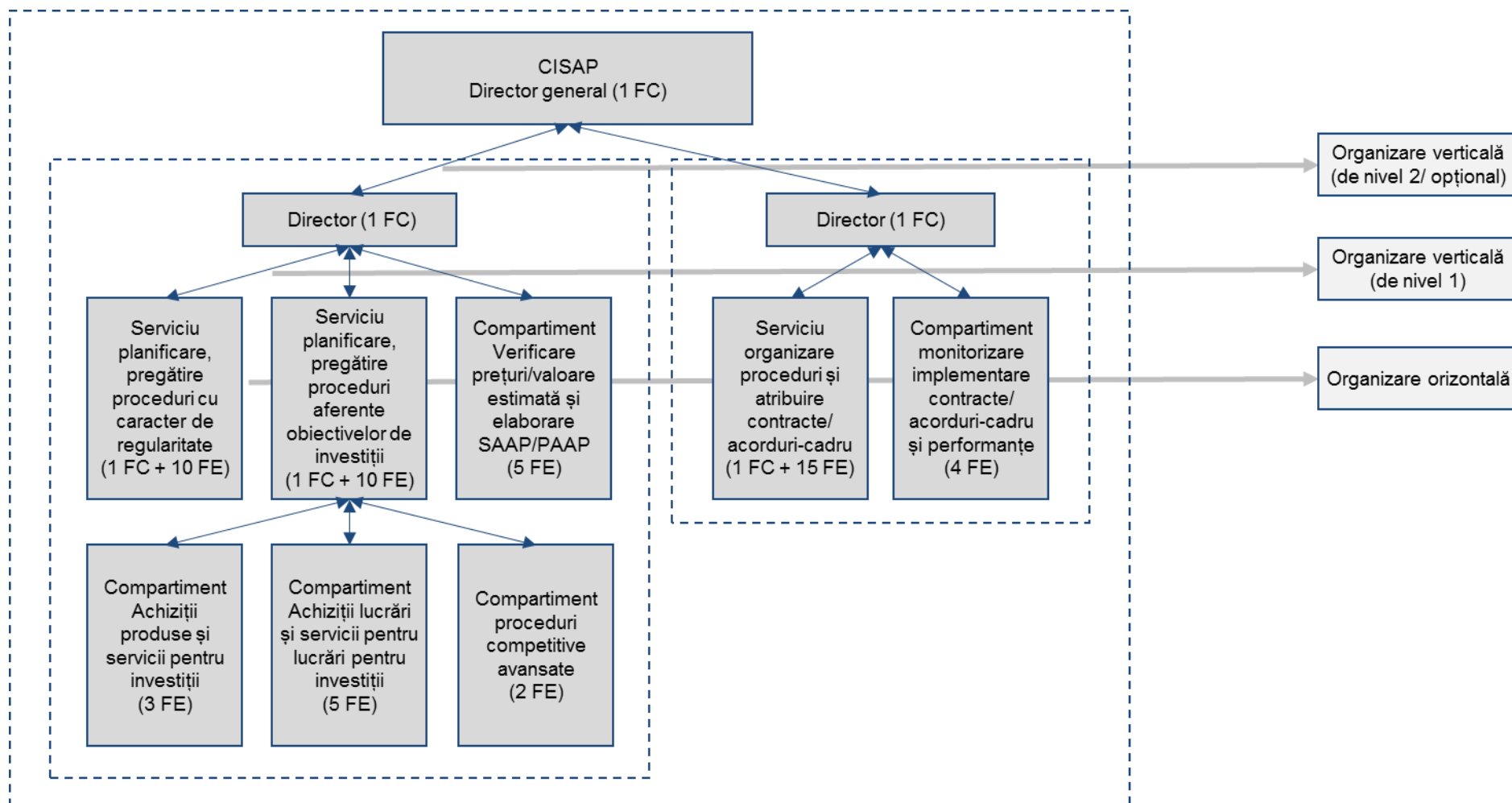
Pentru a evidenția principiile organizatorice enunțate mai sus, prezentăm în cele ce urmează un exemplu de organizare a CISAP, cu precizarea că acesta se va adapta propriilor necesități, în funcție de structura organizatorică a autorității contractante, precum și de resursele disponibile la nivelul acesteia.

Figura 1: Exemplul 1 de organizare a CISAP



Legenda:
FC – Funcție de conducere
FE – Funcție de execuție

Figura 2: Exemplul 2 de organizare a CISAP



ANEXA 3. EXEMPLE INDICATORI DE PERFORMANȚĂ APLICABILI LA NIVELUL PROCESULUI DE ACHIZIȚII

Tabel 17: Indicatori - Obiective principale (cod: O)

Cod	Denumire Indicator	Descriere Indicator	U.M.	Situația actuală	Țintă	Frecvența de Raportare	Sursa de colectare a datelor	Responsabil de colectarea datelor
Obiectiv: O1 - Furnizarea la timp a tuturor produselor/serviciilor/lucrărilor necesare îndeplinirii misiunii entității, în limita fondurilor aprobate.								
O1.1	Numărul procedurilor de atribuire pentru care contractul/acordul-cadru fost semnat la data estimată (respectarea calendarului estimativ de derulare a procedurii)	Indicatorul evaluează acuratețea estimărilor privind calendarul stabilit pentru derularea procedurii de atribuire / realizarea achizițiilor directe.	%		$\geq 50\%$	Trimestrial	Conform Ghid	Conform Ghid
O1.2	Randamentul procedurilor de atribuire aplicate	Indicatorul măsoară economiile obținute la bugetul entității și care au rezultat în urma aplicării procedurilor de atribuire, comparativ cu estimările inițiale.	%		$0 \leq KPI \leq 20\%$	Trimestrial	Conform Ghid	Conform Ghid
Obiectiv: O2 - Acordarea consilierii și îndrumării metodologice necesare achiziționării unor produse, servicii și lucrări de calitate.								

Cod	Denumire Indicator	Descriere Indicator	U.M.	Situația actuală	Țintă	Frecvența de Raportare	Sursa de colectare a datelor	Responsabil de colectarea datelor
O2.1	Rata de răspuns (globală) la solicitările de consiliere / îndrumare primite de către CISAP	Indicatorul măsoară rata de răspuns la solicitările de consiliere/ îndrumare metodologică primite de CISAP din partea celorlalte compartimente de specialitate ale autorității contractante implicate în realizarea procesului de achiziție publică (cereri de suport / sprijin / clarificări / etc.), ori din partea conducătorului autorității contractante, inclusiv formularea de puncte de vedere cu privire la prevederile legale aplicabile în materia achizițiilor publice.	%		>= 90%	Trimestrial	Conform Ghid	Conform Ghid
O2.2	Rata de soluționare la timp (în termen) a solicitărilor de consiliere/ îndrumare metodologică primite	Indicatorul măsoară rata de soluționare la timp (adică în termenele specificate / solicitate de către compartimentele inițatoare / conducătorul autorității contractante) a solicitărilor de	%		>= 90%	Trimestrial	Conform Ghid	Conform Ghid

Cod	Denumire Indicator	Descriere Indicator	U.M.	Situația actuală	Țintă	Frecvența de Raportare	Sursa de colectare a datelor	Responsabil de colectarea datelor
		consiliere / îndrumare metodologică primite de CISAP din partea celorlalte compartimente de specialitate ale autorității contractante publică (cereri de suport / sprijin / clarificări / etc.), ori din partea conducătorului autorității contractante, inclusiv formularea de puncte de vedere cu privire la prevederile legale aplicabile în materia achizițiilor publice.						
Obiectiv: O3 - Realizarea achizițiilor publice într-un mod legal și etic, în scopul asigurării unor performanțe economice durabile.								
O3.1	Rata de admitere a contestațiilor	Indicatorul măsoară gradul de soluționare a contestațiilor în defavoarea autorității contractante (contestații admise în tot sau în parte).	%		=< 50%	Trimestrial	Conform Ghid	Conform Ghid
O3.2	Gradul de cunoaștere a normelor de conduită etică și	Indicatorul măsoară ponderea angajaților CISAP (persoane unice) care cunosc	%		>= 90%	Semestrial	Conform Ghid	Conform Ghid

Cod	Denumire Indicator	Descriere Indicator	U.M.	Situația actuală	Țintă	Frecvența de Raportare	Sursa de colectare a datelor	Responsabil de colectarea datelor
	integritate în achizițiile publice / codului de etică	normele de conduită etică și integritate în achizițiile publice și/sau, după caz, codul de etică adoptat la nivelul autorității contractante.						
O3.3	Sesizările primite privind raportarea neregularităților conexe domeniului achizițiilor publice	Indicatorul măsoară numărul de sesizări înregistrate (provenite din cadrul instituției și/sau de la terțe persoane fizice/juridice/instituții) cu privire la neregularități vizând procesul de achiziție publică.	# (Numărul sesizărilor primite)			Semestrial	Conform Ghid	Conform Ghid

Tabel 18: Indicatori - Procese Cheie (cod: P)

Cod	Denumire Indicator	Descriere Indicator	U.M.	Situația actuală	Țintă	Frecvența de Raportare	Sursa de colectare a datelor	Responsabil de colectarea datelor
Obiectiv: P1 - Asigurarea sustenabilității pe termen lung prin promovarea planificării strategice a procesului de achiziție publică.								
P1.1	Rata conformității referatelor de necesitate întocmite de compartimentele inițiatoare cu cerințele aplicabile.	Indicatorul măsoară gradul de conformitate a referatelor de necesitate întocmite de compartimentele de specialitate beneficiare ale achizițiilor (compartimente inițiatoare), care trebuie să fie corespunzătoare exigențelor în materia achizițiilor publice, prin raportare la prevederile legale aplicabile/bunele practici în domeniu.	%		100%	Semestrial	Conform Ghid	Conform Ghid
P1.2	Disponibilitatea strategiei anuale a achizițiilor publice și a planului anual al achizițiilor publice	Indicatorul măsoară întârzierile înregistrate în procesul de elaborare a unei strategii anuale a achizițiilor publice ("SAAP") și a planului anual al achizițiilor publice ("PAAP") corecte și complete prin raportare la prevederile	Zile		= 0	Anual	Conform Ghid	Conform Ghid

Cod	Denumire Indicator	Descriere Indicator	U.M.	Situația actuală	Țintă	Frecvența de Raportare	Sursa de colectare a datelor	Responsabil de colectarea datelor
		legale aplicabile / bunele practici în domeniu.						
P1.3	Ponderea aplicării procedurilor de atribuire în cazul cărora au fost invocate situații de urgență / de extremă urgență	<p>Indicatorul măsoară ponderea valorică a procedurilor de atribuire în cazul cărora au fost invocate situații de urgență / de extremă urgență în valoarea totală a procedurilor de atribuire organizate de către CISAP, indiferent de tipul procedurii.</p> <p>Notă</p> <p>Acest indicator se va interpreta prin corelare cu rezultatul obținut în urma calculării indicatorului P3.2, P3.3 și P.3.4.</p>	%		=< 10%	Trimestrial	Conform Ghid	Conform Ghid

Cod	Denumire Indicator	Descriere Indicator	U.M.	Situația actuală	Țintă	Frecvența de Raportare	Sursa de colectare a datelor	Responsabil de colectarea datelor
Obiectiv: P2 - Execuția unitară a procesului de achiziție publică respectiv a procedurilor de atribuire specifice până la finalizarea acestora (prin semnarea contractului/acordului-cadru)								
P2.1	Inițierea procedurilor de atribuire la termenele prevăzute în SAAP și PAAP	Indicatorul măsoară ponderea procedurilor de atribuire / achizițiilor directe inițiate înăuntrul termenelor prevăzute în momentul cuprinderii acestora în SAAP și PAAP (fără revizuirile ulterioare de termene) în totalul procedurilor de atribuire. Notă Acest indicator se va interpreta prin corelare cu rezultatul obținut în urma calculării indicatorului O1.1.	%		>= 75%	Trimestrial	Conform Ghid	Conform Ghid
P2.2	Numărul punctelor de vedere la notificările prelabile și contestațiile primite care au fost transmise în termenele legale aplicabile	Indicatorul măsoară ponderea punctelor de vedere formulate (la notificările prelabile și contestațiile) și transmise petenților în termenele legale	%		>= 85%	Trimestrial	Conform Ghid	Conform Ghid

Cod	Denumire Indicator	Descriere Indicator	U.M.	Situația actuală	Țintă	Frecvența de Raportare	Sursa de colectare a datelor	Responsabil de colectarea datelor
		aplicabile în totalul notificărilor prealabile și contestațiilor primite.						
P2.3	Rata de publicare în termen a anunțurilor de atribuire	Indicatorul măsoară ponderea procedurilor de atribuire finalizate / contractelor încheiate în cazul cărora autoritatea contractantă a respectat termenele legale de publicare a unui anunț de atribuire în totalul procedurilor de atribuire finalizate / contractelor încheiate, indiferent de tipul procedurii aplicate, pentru care s-au împlinit respectivele termene.	%		>= 95%	Trimestrial	Conform Ghid	Conform Ghid
P2.4	Rata de transparență voluntară referitoare la atribuirea (semnarea) contractelor	Indicatorul măsoară ponderea contractelor în cazul cărora CISAP a publicat în mod voluntar cel puțin un anunț de atribuire în SEAP (fără a avea o obligație legală în acest sens) în totalul	%		>= 50%	Trimestrial	Conform Ghid	Conform Ghid

Cod	Denumire Indicator	Descriere Indicator	U.M.	Situația actuală	Țintă	Frecvența de Raportare	Sursa de colectare a datelor	Responsabil de colectarea datelor
		<p>contractelor atribuite în baza propriilor proceduri interne simplificate și/sau care au fost atribuite direct, în baza unei excepții de la obligativitatea aplicării legislației în domeniul achizițiilor publice.</p> <p>Notă</p> <p>Acest indicator se va interpreta prin corelare cu rezultatele obținute în urma calculării indicatorului P1.3 , P2.3, P3.2 – P3.4.</p>						
P2.5	Ponderea consultărilor pieței	<p>Indicatorul măsoară ponderea de consultări a pieței derulate de CISAP în cazul în care dorește achiziționarea unor produse/servicii/lucrări cu un grad ridicat de complexitate tehnică, financiară sau contractuală, ori care provin</p>	%		>= 75%	Semestrial	Conform Ghid	Conform Ghid

Cod	Denumire Indicator	Descriere Indicator	U.M.	Situația actuală	Țintă	Frecvența de Raportare	Sursa de colectare a datelor	Responsabil de colectarea datelor
		din domenii cu un progres tehnologic rapid.						
Obiectiv: P3 - Asigurarea complianței cu toate cerințele aplicabile.								
P3.1	Rata medie a respingerilor documentațiilor de atribuire în procesul de evaluare derulat de către ANAP	Indicatorul măsoară media respingerilor documentațiilor de atribuire în cazul în care acestea au fost selectate și supuse procesului de evaluare derulat de către ANAP, aferente procedurilor unice organizate de CISAP.	# (Numărul mediu de respingeri al documentațiilor de atribuire / procedură organizată)		=< 2 respingeri / procedură	Trimestrial	Conform Ghid	Conform Ghid
P3.2	Ponderea aplicării procedurilor de atribuire competitive	Indicatorul măsoară ponderea valorică a procedurilor de atribuire competitive în valoarea totală a procedurilor de atribuire organizate de către CISAP, indiferent de tipul procedurilor aplicate.	%		>= 75%	Trimestrial	Conform Ghid	Conform Ghid

Cod	Denumire Indicator	Descriere Indicator	U.M.	Situația actuală	Țintă	Frecvența de Raportare	Sursa de colectare a datelor	Responsabil de colectarea datelor
P3.3	Indicele de manifestare a concurenței reale în cadrul procedurilor de atribuire	Indicatorul măsoară rata de manifestare a concurenței reale în cadrul procedurilor de atribuire organizate de către CISAP.	%		$\geq 75\%$	Trimestrial	Conform Ghid	Conform Ghid
P3.4	Indicele de anulare a procedurilor de atribuire	<p>Indicatorul măsoară ponderea valorică a procedurilor de atribuire anulate în valoarea totală procedurilor de atribuire organizate de către CISAP, indiferent de tipul procedurilor de atribuire aplicate.</p> <p>Notă</p> <p>Acest indicator se va interpreta prin corelare cu rezultatul obținut în urma calculării indicatorului P.1.3., P.2.3, P.2.4. și P.3.2 – P.3.3.</p>	%		$\leq 15\%$	Trimestrial	Conform Ghid	Conform Ghid

Cod	Denumire Indicator	Descriere Indicator	U.M.	Situația actuală	Țintă	Frecvența de Raportare	Sursa de colectare a datelor	Responsabil de colectarea datelor
Obiectiv: P4 - Monitorizarea constantă și controlul procesului pentru asigurarea îmbunătățirii continue.								
P4.1	Gradul de aderență la informațiile prevăzute inițial în SAAP și PAAP referitoare la contractele ce urmează să fie atribuite	Indicatorul măsoară ponderea proceselor de achiziție publică / achiziții directe cuprinse inițial în SAAP și PAAP în totalul procedurilor de atribuire organizate de CISAP la nivelul anului calendaristic.	%		>= 75%	Anual	Conform Ghid	Conform Ghid
P4.2	Rata de variație a duratei medii de aplicare a procedurilor de atribuire	Indicatorul măsoară variația duratei de aplicare a procedurilor de atribuire de la data inițierii acestora și până la data semnării contractului comparativ cu situația precedentă (indicator cunoscut și sub numele de „Decision Speed”). Notă Acest indicator se va interpreta prin corelare cu	%		+/- 25%	Trimestrial	Conform Ghid	Conform Ghid

Cod	Denumire Indicator	Descriere Indicator	U.M.	Situația actuală	Țintă	Frecvența de Raportare	Sursa de colectare a datelor	Responsabil de colectarea datelor
		rezultatele obținute în urma calculării indicatorului P2.5.						
P4.3	Indicele modificărilor de contracte	<p>Indicatorul măsoară ponderea situațiilor în care devine necesară modificarea contractelor raportate la totalul contractelor atribuite.</p> <p>Notă</p> <p>Acest indicator se interpretează în corelare cu rezultatul obținut în urma calculării indicatorului P4.4.</p>	%		=< 25%	Trimestrial	Conform Ghid	Conform Ghid
P4.4	Randamentul contractelor pe parcursul implementării / execuției acestora	Indicatorul măsoară variația prețurilor contractelor pe parcursul implementării / execuției acestora în situația necesității modificării acestora (inclusiv în cazurile în care nu este necesară încheierea unui act adițional în acest sens sau când autoritatea contractantă nu	%		=< 50%	Trimestrial	Conform Ghid	Conform Ghid

Cod	Denumire Indicator	Descriere Indicator	U.M.	Situația actuală	Țintă	Frecvența de Raportare	Sursa de colectare a datelor	Responsabil de colectarea datelor
		optează pentru încheierea unui asemenea act).						

Tabel 19: Indicatori - Capacitate Organizatorică (cod: C)

Cod	Denumire Indicator	Descriere Indicator	U.M.	Situația actuală	Țintă	Frecvența de Raportare	Sursa de colectare a datelor	Responsabil de colectare a datelor
Obiectiv: C1 - Asigurarea disponibilității resurselor și competențelor necesare								
C1.1	Gradul de încărcare al personalului încadrat la nivelul CISAP (proceduri noi)	Indicatorul măsoară numărul mediu de proceduri de atribuire gestionate de angajații încadrați la nivelul CISAP	%		=< 5	Anual	Conform Ghid	Conform Ghid
C1.2	Ponderea personalului cu studii superioare încadrat la nivelul CISAP	Indicatorul măsoară ponderea personalului cu studii superioare în totalul angajaților încadrați la nivelul CISAP.	%		> 66%	Anual	Conform Ghid	Conform Ghid
C1.3	Ponderea personalului instruit încadrat la nivelul CISAP	Indicatorul măsoară ponderea personalului încadrat la nivelul CISAP care a fost instruit la zi cu	%		100%	Anual	Conform Ghid	Conform Ghid

Cod	Denumire Indicator	Descriere Indicator	U.M.	Situația actuală	Țintă	Frecvența de Raportare	Sursa de colectare a datelor	Responsabil de colectare a datelor
		privire la toate reglementările legale în domeniul achizițiilor publice și în domeniile conexe în totalul angajaților încadrați la nivelul CISAP.						
Obiectiv: C2 - Colaborarea în bune condiții cu toți stakeholderii (actorii) interesați.								
C2.1	Gradul de satisfacție al compartimentelor beneficiare ale achizițiilor (compartimentele inițiatoare)	Indicatorul măsoară media nivelului de satisfacție al compartimentelor inițiatoare cu privire la modul în care a fost acordată acestora (de către CISAP) consilierea / îndrumarea metodologică solicitată cu referire la procesul de achiziție publică.	#		>= scor mediu de 4 puncte sau, după caz, 8 puncte (în funcție de sistemul de evaluare ales).	Trimestrial	Conform Ghid	Conform Ghid
C2.2	Ponderea informărilor voluntare (din oficiu) privind etapele procesului de achiziție publică	Indicatorul măsoară ponderea informărilor din oficiu cu privire la etapele necesare în parcurgerea proceselor de achiziție înscrise în SAAP în totalul solicitărilor de consiliere /	%		>=25%	Semestrial	Conform Ghid	Conform Ghid

Cod	Denumire Indicator	Descriere Indicator	U.M.	Situația actuală	Țintă	Frecvența de Raportare	Sursa de colectare a datelor	Responsabil de colectare a datelor
		îndrumare metodologică primite de CISAP din partea celorlalte compartimente de specialitate ale autorității contractante implicate în realizarea procesului de achiziție publică (cereri de suport / sprijin / clarificări / etc.), ori din partea conducătorului autorității contractante, inclusiv formularea de puncte de vedere cu privire la prevederile legale aplicabile în materia achizițiilor publice.						

ANEXA 4. ANALIZA RISCURILOR LA NIVELUL PROCEDURILOR DE ATRIBUIRE - EXEMPLE DE REGISTRE DE RISURI

Exemplele prezentate în cele ce urmează au fost realizate având în vedere prevederile Ordinului 400/2015 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, precum și metodologia sugerată în cadrul Ghidului on-line privind achizițiile publice disponibil pe pagina de internet a ANAP. Riscurile și măsurile de gestionare incluse în Registrele prezentate în cele ce urmează, au un caracter exemplificativ, fără a fi exhaustive. Autoritățile contractante care realizează planificarea unor proceduri de achiziție publică pentru contractate similare, pot începe identificarea și analiza riscurilor de la exemplele furnizate, urmând a adapta/completa/particulariza registrele aferente, în funcție de contextul și necesitățile specifice.

Registru de riscuri aferent unei proceduri de atribuire a unui contract de servicii de elaborare studiu de fezabilitate

Obiective / Activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent		Strategia adoptată - Măsura de remediere		Data ultimei revizui	Risc rezidual Ce nivel de risc mai rămâne după aplicarea măsurilor de remediere?			Obs.
Care sunt obiectivele achiziției? / Care este etapa / activitatea la nivelul căreia se poate manifesta riscul identificat?	Ce anume ar afecta implementarea obiectului contractului? Care ar fi rezultatele acestui risc?	Care sunt motivele care au dus la apariția riscului?	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Ce se poate face pentru reducerea riscului? Ce soluție sau strategie se poate adopta?	Se va completa data la care a fost realizată ultima revizuire	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Persoana desemnată responsabilă cu urmărirea gestionării riscului
Asigurarea serviciilor de elaborare studiu de fezabilitate Etapa de planificare / Evaluarea necesității	Caietul de sarcini include cerințe incomplete neclare și/sau care nu sunt adecvate îndeplinirii obiectivului contractului. De ex.: - caietul de sarcini este neclar în ceea ce privește activitățile ce trebuie realizate de către Prestator precum și suportul oferit Beneficiarului (ex. termenii de referință prevăd ca Prestatorul să realizeze Studiul de Fezabilitate (SF) dar nu este menționat dacă Prestatorul va trebui să realizeze și documentațiile privind obținerea avizelor la faza de SF); - Caietul de sarcini solicită prezența unor experți a căror profil nu este adecvat sau a căror implicare nu este necesară pentru realizarea obiectivului lucrărilor (ex cerință privind asigurarea unui expert principal privind asigurarea calității); - Nu sunt detaliate responsabilitățile părților în legătură cu datele ce trebuie colectate de către Prestator/puse la dispoziție de către Beneficiar, precum și intervalul în care acestea vor fi puse la dispoziția Prestatorului; - Datele disponibile la Beneficiar sunt insuficiente, incorecte sau nerelevante pentru realizarea Studiului de Fezabilitate (nu există la Beneficiar date privind cadastrul străzilor/terenurilor pe care urmează a fi realizată investiția - fără dovedirea faptului ca acestea sunt în domeniu public nu pot fi realizate investiții din fonduri publice); - Livrabilele și conținutul acestora nu sunt clar detaliate.	Experiență limitată a personalului Autorității Contractante în pregătirea caietului de sarcini pentru servicii similare	Medie	Ridicat	12	Tratare -Caietul de sarcini include precizări referitoare la toate activitățile și livrabilele pe care trebuie să le presteze/livreze Prestatorul prin trimiterea la cadrul legal care stabilește avizele la faza de Studiu de Fezabilitate (HG nr. 907/2016 privind etapele de elaborare și conținutul-cadru al documentațiilor tehnico-economice aferente obiectivelor/proiectelor de investiții finanțate din fonduri publice). - Pregătirea incipientă a proiectului de către Beneficiar, obținerea tuturor avizelor de acces / documentelor de proprietate ale amplasamentului înainte de începerea proiectului.	zz/ll/aaaa	Scăzută	Ridicat	9	Echipa multidisciplinara_1

Obiective / Activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent		Strategia adoptată - Măsura de remediere		Data ultimei revizui	Risc rezidual Ce nivel de risc mai rămâne după aplicarea măsurilor de remediere?			Obs.
Care sunt obiectivele achiziției? / Care este etapa / activitatea la nivelul căreia se poate manifesta riscul identificat?	Ce anume ar afecta implementarea obiectului contractului? Care ar fi rezultatele acestui risc?	Care sunt motivele care au dus la apariția riscului?	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Ce se poate face pentru reducerea riscului? Ce soluție sau strategie se poate adopta?	Se va completa data la care a fost realizată ultima revizuire	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Persoana desemnată responsabilă cu urmărirea gestionării riscului
	Consecințe: dispute contractuale, costuri suplimentare, servicii și livrabile necorespunzătoare										
Asigurarea serviciilor de elaborare studiu de fezabilitate Etapa de planificare / Stabilirea abordării de achiziție și Etapa de executare și monitorizare a implementării	Perioada de execuție se extinde peste perioada estimată inițial De ex.: - Prestarea serviciilor este dependentă de acțiuni ale unor terțe părți, care nu au fost considerate corect în etapa de planificare a achiziției (ex. obținerea avizelor de la deținătorii de utilități - nerespectarea termenelor de eliberare a avizelor de către diverse autorități și operatori de utilități - Termenul solicitat de predare a livrabilelor precum și de realizare a contractului nu este realist - Dificultăți în colectarea datelor necesare dimensionării corecte a infrastructurii, acces dificil sau imposibilitatea accesului pe amplasament - Nefurnizarea la timp a informațiilor necesare pentru realizarea studiului de fezabilitate de către Beneficiar sau alte autorități locale, primării, furnizori de utilități - Schimbări ale amplasamentului proiectului pe parcursul realizării Studiului de Fezabilitate - Soluțiile tehnice elaborate în cadrul Studiului de Fezabilitate nu sunt agreate de către autoritățile responsabile cu elaborarea avizelor sau solicită completarea/ revizuirea documentațiilor. - Valoarea estimată a proiectului depășește resursele financiare disponibile ale Beneficiarului Consecințe: imposibilitatea continuării contractului de servicii; dispute contractuale; costuri suplimentare.	Circumstanțe imprevizibile, ce nu pot fi anticipate de către personalul Autorității Contractante printr-o planificare rezonabilă sau a căror anvergură depășește o perioadă rezonabilă de timp ce poate fi estimată pe baza experienței practice și/sau experiență limitată în planificarea proiectului	Medie	Ridicat	12	Tratare - Pregătirea incipientă a proiectului de către Beneficiar, obținerea tuturor avizelor de acces / documentelor de proprietate al amplasamentului înainte de începerea proiectului. - Suspendarea prestării serviciilor pe o perioadă rezonabilă de timp, ce poate fi anticipată de la început pe baza experienței din sectorul respectiv - Stabilirea unui cadru de colaborare instituțională între diverșii actori cu responsabilități în avizarea și implementarea proiectului.		Medie	Mediu	9	Echipa multidisciplinara_2

Obiective / Activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent		Strategia adoptată - Măsura de remediere		Data ultimei revizuirii	Risc rezidual Ce nivel de risc mai rămâne după aplicarea măsurilor de remediere?			Obs.
Care sunt obiectivele achiziției? / Care este etapa / activitatea la nivelul căreia se poate manifesta riscul identificat?	Ce anume ar afecta implementarea obiectului contractului? Care ar fi rezultatele acestui risc?	Care sunt motivele care au dus la apariția riscului?	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Ce se poate face pentru reducerea riscului? Ce soluție sau strategie se poate adopta?	Se va completa data la care a fost realizată ultima revizuire	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Persoana desemnată responsabilă cu urmărirea gestionării riscului
Asigurarea serviciilor de elaborare studiu de fezabilitate Etapa de planificare / Stabilirea abordării de achiziție și Etapa de executare și monitorizare a implementării	Divergențe de opinie între Autoritatea Contractantă și Prestator De ex.: anumite decizii sau opinii ale Prestatorului nu sunt agreate de Beneficiar cum ar fi: - soluțiile tehnice elaborate în cadrul Studiului de Fezabilitate nu sunt agreate de către Beneficiar - analiza Cost-Beneficiu arată ca Proiectul nu este sustenabil (nu se poate realiza recuperarea costurilor proiectului, la tarife acceptabile) - tarifele calculate prin Analiza Cost-Beneficiu nu sunt acceptate de către Beneficiar și / sau eventualele creșteri de tarif/taxe calculate prin ACB depășesc gradul de suportabilitate Consecințe: întârzieri sau blocaje în implementare, costuri suplimentare, servicii și livrabile necorespunzătoare	Experiență limitată a personalului Autorității Contractante în stabilirea abordării de achiziție pentru contracte similare	Medie	Mediu	9	Tratare - Caietul de sarcini detaliază și delimitează responsabilitățile și atribuțiile fiecărei părți precum și modul în care se vor adopta deciziile în cadrul proiectului. - Constituirea și menținerea unui mecanism de informare timpurie și adoptare a deciziilor în cadrul proiectului astfel încât să nu se ajungă la blocaje (ex insuficiența bugetului alocat poate fi eliminată prin etapizarea proiectului în vederea unei finanțări multianuale).		Scăzută	Mediu	6	Echipa multidisciplinara_3
Asigurarea serviciilor de elaborare studiu de fezabilitate Etapa de planificare / Stabilirea abordării de achiziție	Condițiile contractuale privind plățile nu sunt clare și/sau nu sunt corelate cu specificul activităților de elaborare de studii Exemple: - graficul de plăți nu este corelat și proporțional cu valoarea serviciilor prestate - caietul de sarcini / clauzele contractuale nu reglementează complet obligațiile de raportare, precum și documentele necesare îndeplinirii condițiilor de acceptanță a plăților. Consecințe: dispute contractuale, costuri suplimentare, servicii și livrabile necorespunzătoare	Experiență limitată a personalului Autorității Contractante în stabilirea abordării de achiziție pentru contracte similare	Medie	Mediu	9	Tratare Pentru un astfel de contract este recomandat folosirea unui buget de tip sumă fixă, structurat pe activități și nu buget realizat pe baza de număr de inputuri, iar plata urmează a se realiza la finalul fiecărei activități majore din cadrul livrabilului care este însoțită de un livrabil clar - ex finalizare studii de teren) Utilizarea de documentații standardizate sau exemple de bună practică - documentații pentru servicii de elaborare studii de fezabilitate pentru obiective de complexitate similară		Scăzută	Mediu	6	Echipa multidisciplinara_4
Asigurarea serviciilor de elaborare studiu de fezabilitate	Condițiile contractuale cuprind clauze ne-echilibrate	Experiență limitată a personalului	Medie	Mediu	9	Tratare Utilizarea de documentații standardizate sau exemple de bună practică - documentații		Scăzută	Mediu	6	Echipa multidisciplinara_5

Obiective / Activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent		Strategia adoptată - Măsura de remediere		Data ultimei revizui	Risc rezidual Ce nivel de risc mai rămâne după aplicarea măsurilor de remediere?			Obs.
Care sunt obiectivele achiziției? / Care este etapa / activitatea la nivelul căreia se poate manifesta riscul identificat?	Ce anume ar afecta implementarea obiectului contractului? Care ar fi rezultatele acestui risc?	Care sunt motivele care au dus la apariția riscului?	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Ce se poate face pentru reducerea riscului? Ce soluție sau strategie se poate adopta?	Se va completa data la care a fost realizată ultima revizuire	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Persoana desemnată responsabilă cu urmărirea gestionării riscului
Etapa de planificare / Stabilirea abordării de achiziție	De ex.: - Caietul de sarcini impune Prestatorului asumarea unor riscuri în afara controlului acestuia (ex. privind colectarea datelor cum ar fi liberul acces la amplasament sau obținerea de date de la terți fără implicarea Prestatorului) - Acceptarea livrabilelor este condiționată de acceptarea de către terțe părți (ex. Avize) fără a se prevedea acceptarea acestora dacă nu se primește un răspuns în termenul legal (ex autorizația de gospodărire a apelor nu este eliberată în termenul estimat) - Procent de penalități diferite pentru întârzieri în predarea livrabilelor de către Prestator vs întârzieri la plata de către Prestator, - Clauza privind rezilierea sau suspendarea unilaterală a contractului fără plata de compensații către Pretator pentru activitatea depusă până la momentul respectiv. Consecințe: reducerea numărului de participanți la procedură; dispute contractuale; creșterea artificială a prețului oferat	Autorității Contractante în stabilirea abordării de achiziție pentru contracte similare				pentru servicii de elaborare studii de fezabilitate pentru obiective de complexitate similar Utilizarea unor clauze contractuale echilibrate privind drepturile și obligațiile părților					
Asigurarea serviciilor de elaborare studiu de fezabilitate Etapa de planificare / Stabilirea abordării de achiziție și Etapa de executare și monitorizare a implementării	Calitatea serviciilor și/sau performanța Prestatorului sunt necorespunzătoare Exemple: - Prestatorul furnizează în mod repetat livrabile de calitate necorespunzătoare sau le înaintează cu întârziere - Calificare nesatisfăcătoare a personalului Prestatorului Consecințe: livrabile de calitate necorespunzătoare, implementarea cu întârziere a proiectului, dispute contractuale	Circumstanțe imprevizibile, ce nu pot fi anticipate printr-o planificare rezonabilă de către autoritatea contractantă, care afectează capacitatea furnizorului de servicii.	Medie	Mediu	9	Tratare - Condiții de calificare referitoare la experiența și calificarea personalului - Clauze contractuale care să permită Beneficiarului să solicite schimbarea unui membru al echipei Prestatorului dacă acesta are o activitate necorespunzătoare - Caietul de sarcini include termene/puncte de referință intermediare prin care să fie monitorizat progresul contractului, precum și prevederi contractuale care să permită Beneficiarului impunerea de măsuri de remediere (penalități pentru neîndeplinirea etapelor /punctelor de referință intermediare);		Scăzută	Mediu	6	Echipa multidisciplinara_6

Registru de riscuri aferent unei proceduri de atribuire a unui contract de servicii de proiectare și execuție infrastructură rutieră

Obiective / Activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent		Strategia adoptată - Măsura de remediere		Data ultimei revizuirii	Risc rezidual Ce nivel de risc mai rămâne după aplicarea măsurilor de remediere?			Obs.
Care sunt obiectivele achiziției? / Care este etapa / activitatea la nivelul căreia se poate manifesta riscul identificat?	Ce anume ar afecta implementarea obiectului contractului? Care ar fi rezultatele acestui risc?	Care sunt motivele care au dus la apariția riscului?	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Ce se poate face pentru reducerea riscului? Ce soluție sau strategie se poate adopta?	Se va completa data la care a fost realizată ultima revizuire	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Persoana desemnată responsabilă cu urmărirea gestionării riscului
Realizarea lucrărilor de proiectare și construcție a infrastructurii rutiere Etapa de planificare / Evaluarea necesității	Caietul de sarcini include cerințe incomplete neclare și/sau care nu sunt adecvate îndeplinirii obiectivului contractului. De ex.: - nu include informații privind obligațiile și responsabilitățile Beneficiarului și Antreprenorului în implementarea contractului; - nu include informații privind cerințele aferente lucrărilor de proiectare și dimensionare a elementelor infrastructurii rutiere, precum și standardele după care vor fi proiectate lucrările de către Antreprenor; - nu sunt detaliate responsabilitățile părților în legătură cu datele ce trebuie colectate de către Prestator/puse la dispoziție de către Beneficiar (studiul de trafic, studiile topografice / hidrogeologice realizate la faza de Studiu de Fezabilitate, etc) sau informațiile necesare realizării proiectului de către Antreprenor nu sunt suficiente; - nu sunt detaliate autorizațiile/avizele care urmează a fi obținute de către Antreprenor și pentru care acesta urmează a pregăti documentațiile aferente; - lucrările care urmează a fi executate nu sunt suficient detaliate în cadrul memoriului tehnic, planurilor; - există discrepanțe între prevederile diverselor secțiuni din Caietul de Sarcini (în listele de plăți și în planșele de execuție sunt prevăzute lucrări care nu au fost menționate în memoriul tehnic; - mecanismul de testare și recepție al lucrărilor nu este clar definit (lipsesc	Experiență limitată a personalului Autorității Contractante în pregătirea caietului de sarcini pentru lucrări similare	Medie	Mediu	9	Tratare Documentele proiectului pregătite în conformitate cu prevederile legislației naționale și cu modele de bună practică: - utilizarea de documentații standardizate sau exemple de bună practică (Condiții de contract pentru construcții pentru clădiri și lucrări ingineresti proiectate de către Beneficiar - FIDIC Galben); - menționarea explicită în cadrul Caietului de Sarcini a standardelor de calitate pentru materiale precum și a standardelor și normativelor pe baza cărora vor fi proiectate și executate lucrările; - includerea de clauze contractuale prin care să se stabilească faptul că orice lucrare pentru care nu au fost prevăzute explicit norme de execuție, să fie executată în conformitate cu normativele naționale aplicabile.	zz/ll/aaaa	Scăzută	Mediu	6	Echipa multidisciplinara_1

Obiective / Activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent		Strategia adoptată - Măsura de remediere		Data ultimei revizuirii	Risc rezidual Ce nivel de risc mai rămâne după aplicarea măsurilor de remediere?			Obs.
Care sunt obiectivele achiziției? / Care este etapa / activitatea la nivelul căreia se poate manifesta riscul identificat?	Ce anume ar afecta implementarea obiectului contractului? Care ar fi rezultatele acestui risc?	Care sunt motivele care au dus la apariția riscului?	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Ce se poate face pentru reducerea riscului? Ce soluție sau strategie se poate adopta?	Se va completa data la care a fost realizată ultima revizuire	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Persoana desemnată responsabilă cu urmărirea gestionării riscului
	parametrii de performanță și testele ce trebuie realizate); - graficul de plată, stadiul lucrărilor ce trebuie atins pentru realizarea plăților precum și conținutul documentației pentru îndeplinirea condițiilor de acceptanță nu sunt clar definite - condițiile contractuale nu prevăd modalitățile de modificare a contractului precum și mecanismul de soluționare al disputelor. Consecințe: dispute contractuale, costuri suplimentare, lucrări de calitate necorespunzătoare										
Realizarea lucrărilor de proiectare și construcție a infrastructurii rutiere Etapa de planificare / Stabilirea abordării de achiziție și Etapa de executare și monitorizare a implementării	Întârzieri în derularea lucrărilor /perioada de execuție a lucrărilor se extinde peste perioada estimată inițial De ex.: - Antreprenorul nu are acces pe amplasament (nu s-au realizat exproprierile sau terenul este în litigiu) sau nu are avizele necesare începerii lucrărilor (ex Certificatul de Urbanism a expirat) - Nefurnizarea la timp a informațiilor și documentelor necesare pentru obținerea la timp a avizelor/permiselor de lucru în cazul în care acestea cad în sarcina Antreprenorului - Schimbări ale amplasamentului proiectului pe parcursul execuției lucrărilor determinate de modificarea condițiilor inițiale de la momentul realizării Studiului de Fezabilitate (amplasarea de alte utilități pe traseul proiectului) sau din cauza solicitărilor diverselor autorități (ex anumite secțiuni de drum se intersectează cu zone naturale protejate nou înființate; la începerea excavațiilor se descoperă vestigii arheologice).	Experiență limitată a personalului Autorității contractante în pregătirea și/sau planificarea proiectului și/sau Circumstanțe imprevizibile, ce nu pot fi anticipate de către personalul Autorității Contractante printr-o planificare rezonabilă sau a căror anvergură depășește o perioadă rezonabilă de timp ce poate fi estimată pe baza experienței practice.	Medie	Ridicat	12	Tratare Planificare riguroasă și mecanisme contractuale care permit: - suspendarea lucrărilor pe o perioadă rezonabilă de timp, ce poate fi anticipată de la început pe baza experienței practice în sectorul din care fac parte lucrările; - împărțirea lucrărilor în sectoare care să poată fi executate independent, astfel încât dacă pentru un anumit sector de lucrări apare o anumită problemă care împiedică realizarea respectivului sector, celelalte sectoare să poată fi executate și recepționate și plătite în mod independent; - documentele de pregătire ale proiectului trebuie să urmărească conținutul cadrului prevăzut în HG nr. 907/2016 privind etapele de elaborare și conținutul-cadru al documentațiilor tehnico-economice aferente obiectivelor/proiectelor de investiții finanțate din fonduri publice. - la emiterea ordinului de începere Autoritatea Contractantă să fi finalizat procedurile de exproprieri și să aibă toate avizele de acces sau lucru valabile.		Medie	Mediu	9	Echipa multidisciplinara_2

Obiective / Activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent		Strategia adoptată - Măsura de remediere		Data ultimei revizui	Risc rezidual Ce nivel de risc mai rămâne după aplicarea măsurilor de remediere?			Obs.
Care sunt obiectivele achiziției? / Care este etapa / activitatea la nivelul căreia se poate manifesta riscul identificat?	Ce anume ar afecta implementarea obiectului contractului? Care ar fi rezultatele acestui risc?	Care sunt motivele care au dus la apariția riscului?	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Ce se poate face pentru reducerea riscului? Ce soluție sau strategie se poate adopta?	Se va completa data la care a fost realizată ultima revizuire	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Persoana desemnată responsabilă cu urmărirea gestionării riscului
	<p>- Necesitatea modificării proiectului din cauza studiilor de teren insuficiente sau necorespunzător realizate prin Studiul de Fezabilitate (ex solul în care urmează a se realiza excavațiile este de altă natură decât cel prevăzut în studiul geologic, ridicări topografice inexacte etc) sau din cauza soluțiilor tehnice necorespunzătoare adoptate în cadrul Studiului de Fezabilitate</p> <p>- Nerespectarea termenelor de eliberare a avizelor de către diverse autorități și operatori de utilități</p> <p>- Termenul solicitat de proiectare și realizare a lucrărilor nu este realist și nu poate fi îndeplinit dacă sunt respectate toate etapele / activitățile pe care normativele le impun</p> <p>Consecințe: pierderea finanțării; dispute contractuale; costuri suplimentare.</p>					<p>- la elaborarea Caietului de Sarcini se recomandă realizarea unui grafic de execuție prin care să fie evaluat timpul necesar pentru realizarea fiecărei componente în parte pe baza normativelor care descriu metodele de execuție.</p>					
<p>Realizarea lucrărilor de proiectare și construcție a infrastructurii rutiere</p> <p>Etapă de planificare / Stabilirea abordării de achiziție și Etapa de executare și monitorizare a implementării</p>	<p>Apariție diverselor situații care să determine depășirea bugetului estimat / alocat proiectului</p> <p>De ex.:</p> <p>- În urma modificărilor de soluții tehnice apărute pe parcursul execuției proiectului sau datorită emiterii de către Antreprenor de revendicări de suplimentare a prețului contractului fundamentate pe apariția de situații neprevăzute , valoarea estimată a proiectului depășește resursele financiare disponibile ale Beneficiarului</p> <p>- Din cauza apariției unor situații neprevăzute, se impune realizarea de lucrări suplimentare care nu au fost incluse în cadrul proiectului tehnic și nu au fost oferite în cadrul listelor de cantități</p> <p>Consecințe: , implementarea cu întârziere sau suspendarea proiectului, dispute contractuale.</p>	<p>Circumstanțe imprevizibile, ce nu pot fi anticipate printr-o planificare rezonabilă de către Autoritatea Contractantă</p>	Medie	Ridicat	12	<p>Tratare</p> <p>- previzionarea sumelor pentru diverse și neprevăzute la nivelul permis de legislație (HG nr. 907/2016 privind etapele de elaborare și conținutul-cadru al documentațiilor tehnico-economice aferente obiectivelor/proiectelor de investiții finanțate din fonduri publice);</p> <p>- prevederea în cadrul listelor de cantități a unor componente de cost pentru principalele categorii de materiale, manoperă și utilizare echipamente care să fie cotate de către Antreprenor în cadrul ofertei financiare și care sa stea la baza estimărilor pentru determinarea valorii lucrărilor suplimentare.</p>		Medie	Mediu	9	Echipa multidisciplinara_7

Obiective / Activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent		Strategia adoptată - Măsura de remediere		Data ultimei revizuirii	Risc rezidual Ce nivel de risc mai rămâne după aplicarea măsurilor de remediere?			Obs.
Care sunt obiectivele achiziției? / Care este etapa / activitatea la nivelul căreia se poate manifesta riscul identificat?	Ce anume ar afecta implementarea obiectului contractului? Care ar fi rezultatele acestui risc?	Care sunt motivele care au dus la apariția riscului?	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Ce se poate face pentru reducerea riscului? Ce soluție sau strategie se poate adopta?	Se va completa data la care a fost realizată ultima revizuire	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Persoana desemnată responsabilă cu urmărirea gestionării riscului
Realizarea lucrărilor de proiectare și construcție a infrastructurii rutiere Etapa de planificare / Stabilirea abordării de achiziție și Etapa de executare și monitorizare a implementării	Divergențe de opinie / dispute contractuale între Autoritatea Contractantă și Antreprenor De ex.: - Invocarea de către Antreprenor de situații neprevăzute sau situații de forță majoră inclusiv revendicări de suplimentare a prețului contractului fundamentate pe apariția de situații neprevăzute - Diverse schimbări de natură legislativă (creșteri taxe) sau creșteri semnificative de prețuri pentru anumite componente ale proiectului (ex. ciment) Consecințe: întârzieri sau blocaje în implementare, costuri suplimentare, lucrări de proiectare și execuție necorespunzătoare	Experiență limitată a personalului Autorității Contractante în stabilirea abordării de achiziție pentru contracte similare	Scăzută	Mediu	6	Tratare - Stabilirea în cadrul Caietului de Sarcini a modalităților în care poate fi acceptată înlocuirea materialelor și echipamentelor oferite de către Antreprenor în propunerea tehnică. - Definirea în cadrul Caietului de Sarcini a situațiilor care pot fi acceptate ca situații neprevăzute sau situații de forță majoră precum și documentele pe care Antreprenorul trebuie să le aducă pentru invocarea acestor situații (ex Certificat de avizare de la Camera de Comerț și Industrie) - Prevederea în Condițiile Contractuale de clauze în care este permisă ajustarea prețului precum și modalitatea de calcul a ajustării.		Foarte Scăzută	Mediu	3	Echipa multidisciplinara_3
Realizarea lucrărilor de proiectare și construcție a infrastructurii rutiere Etapa de planificare / Stabilirea abordării de achiziție	Condițiile contractuale privind plățile nu sunt clare și/sau nu sunt corelate cu specificul activităților de construcție De ex.: - Graficul de plată, stadiul lucrărilor ce trebuie atins pentru realizarea plăților precum și conținutul documentației pentru îndeplinirea condițiilor de acceptanță nu sunt clar definite - Mecanismul de plăți nu este corelat și proporțional cu valoarea lucrărilor realizate sau plata se realizează doar la final Consecințe: incapacitatea Antreprenorului de a finaliza contractul, dispute contractuale, lucrări de calitate necorespunzătoare	Experiență limitată a personalului Autorității Contractante în stabilirea abordării de achiziție pentru contracte similare	Medie	Mediu	9	Tratare -Se recomandă utilizarea unui buget al proiectului bazat pe liste de cantități și condiții contractuale care să permită plata acestora pe măsură ce acestea sunt puse în operă; - Utilizarea de documentații standardizate sau exemple de bună practică (FIDIC Galben).		Foarte Scăzută	Mediu	3	Echipa multidisciplinara_4
Realizarea lucrărilor de proiectare și construcție a infrastructurii rutiere	Condițiile contractuale cuprind clauze ne-echilibrate De ex.:	Experiență limitată a personalului Autorității Contractante în stabilirea abordării	Medie	Mediu	9	Tratare - Este recomandat ca, în faza de pregătire a proiectului (Studiu de Fezabilitate) să fie		Foarte Scăzută	Mediu	3	Echipa multidisciplinara_5

Obiective / Activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent		Strategia adoptată - Măsura de remediere		Data ultimei revizui	Risc rezidual Ce nivel de risc mai rămâne după aplicarea măsurilor de remediere?			Obs.
Care sunt obiectivele achiziției? / Care este etapa / activitatea la nivelul căreia se poate manifesta riscul identificat?	Ce anume ar afecta implementarea obiectului contractului? Care ar fi rezultatele acestui risc?	Care sunt motivele care au dus la apariția riscului?	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Ce se poate face pentru reducerea riscului? Ce soluție sau strategie se poate adopta?	Se va completa data la care a fost realizată ultima revizuire	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Persoana desemnată responsabilă cu urmărirea gestionării riscului
Etapa de planificare / Stabilirea abordării de achiziție	<ul style="list-style-type: none"> - asumarea unor riscuri în afara controlului Antreprenorului (ex privind obținerea liberului acces la amplasament sau obținerea de autorizații/permise de lucru, fără implicarea Beneficiarului) - procent de penalități diferit pentru întârzieri în execuția lucrărilor de către Antreprenor vs. întârzieri la plata de către Prestator - clauza privind rezilierea sau suspendarea unilaterală a contractului fără plata de compensații către Antreprenor pentru activitatea depusă până la momentul respectiv. - prevederi privind obligația finalizării contractului chiar dacă Beneficiarul nu onorează plățile) <p>Consecințe: reducerea numărului de participanți la procedură; dispute contractuale; creșterea artificială a prețului oferat</p>	de achiziție pentru contracte similare				<p>obținute cât mai multe din autorizațiile necesare implementării lucrărilor.</p> <p>- Utilizarea de documentații standardizate sau exemple de bună practică (Condiții de contract pentru construcții pentru clădiri și lucrări ingineresti proiectate de către Beneficiar - FIDIC Galben)</p>					
<p>Realizarea lucrărilor de proiectare și construcție a infrastructurii rutiere</p> <p>Etapa de planificare / Stabilirea abordării de achiziție și Etapa de executare și monitorizare a implementării</p>	<p>Calitatea lucrărilor și/sau performanța Antreprenorului sunt necorespunzătoare</p> <p>De ex.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mobilizare redusă și capacitate necorespunzătoare a Antreprenorului de a proiecta și realiza lucrările - Antreprenorul nu respectă standardele de calitate impuse în Caietul de Sarcini iar calitatea lucrărilor rezultate este necorespunzătoare (calitatea stratului rutier sau a sistemul de marcaje și semnalizare nu este corespunzător) - Refuzul Antreprenorului de a remedia eventuale neconformități ale lucrărilor pe parcursul execuției sau în perioada de garanție (notificare a defectelor) 	<p>Supraveghere necorespunzătoare din partea Consultantului de Supervizare</p> <p>Experiență sau capacitate tehnico-economică necorespunzătoare a Antreprenorului</p> <p>Experiență limitată a personalului Autorității Contractante în stabilirea abordării de achiziție pentru contracte similare</p>	Medie	Ridicat	12	<p>Tratare</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prevederea în cadrul Caietului de Sarcini de termene/puncte de referință intermediare prin care să fie monitorizat progresul contractului precum și prevederi contractuale care să permită Beneficiarului impunerea de măsuri de remediere (penalități pentru neîndeplinirea etapelor /punctelor de referință intermediare); - Includerea în cadrul Caietului de Sarcini de prevederi clare privind modul de inspecție a lucrărilor de către Consultantul de Supervizare și privind neîndeplinirea standardelor de calitate; - Prevederea în Condițiile Contractuale de clauze privind obligația Antreprenorului de remediere a neconformităților precum și a consecințelor în cazul neconformării corelat cu luarea de măsuri asiguratorii (sume 		Scăzută	Ridicat	9	Echipa multidisciplinara_6

Obiective / Activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent			Strategia adoptată - Măsura de remediere	Data ultimei revizui	Risc rezidual Ce nivel de risc mai rămâne după aplicarea măsurilor de remediere?			Obs.
			Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului			Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	
Care sunt obiectivele achiziției? / Care este etapa / activitatea la nivelul căreia se poate manifesta riscul identificat?	Ce anume ar afecta implementarea obiectului contractului? Care ar fi rezultatele acestui risc?	Care sunt motivele care au dus la apariția riscului?				Ce se poate face pentru reducerea riscului? Ce soluție sau strategie se poate adopta?	Se va completa data la care a fost realizată ultima revizuire				Persoana desemnată responsabilă cu urmărirea gestionării riscului
	Consecințe: lucrări de calitate necorespunzătoare, implementarea cu întârziere a proiectului, dispute contractuale					reținute, garanții) pentru remedierea de către Beneficiar în cazul refuzului Antreprenorului.					

Exemplu privind identificarea, analiza și evaluarea riscurilor, precum și stabilirea măsurilor de gestionare aferente unei proceduri de atribuire a unui contract de furnizare echipamente medicale

Obiective / Activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent			Strategia adoptată - Măsura de remediere	Data ultimei revizui	Risc rezidual Ce nivel de risc mai rămâne după aplicarea măsurilor de remediere?			Obs.
Care sunt obiectivele achiziției? / Care este etapa / activitatea la nivelul căreia se poate manifesta riscul identificat?	Ce anume ar afecta implementarea obiectului contractului? Care ar fi rezultatele acestui risc?	Care sunt motivele care au dus la apariția riscului?	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Ce se poate face pentru reducerea riscului? Ce soluție sau strategie se poate adopta?	Se va completa data la care a fost realizată ultima revizuire	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Persoana desemnată responsabilă cu urmărirea gestionării riscului
Asigurarea echipamentelor medicale necesare furnizării serviciilor medicale în condiții de eficiență și eficacitate Etapa de planificare / Evaluarea necesității și Stabilirea abordării de achiziție	Documentația de atribuire include specificații restrictive, incomplete și/sau care nu sunt adecvate nevoilor clinice ale unității spitalicești. De ex.: - capacitatea solicitată a echipamentului nu este în concordanță cu fluxul de pacienți; - specificațiile tehnice se axează pe parametri tehnici nerelevanți pentru nevoile clinice și nu pe avantaje de ordin clinic (de ex. impunerea unei limite de susținere a mesei de examinare la greutatea de 210 kg, în loc să fie considerată calitatea imaginilor medicale sau fluxul de pacienți) - specificațiile tehnice sunt realizate prin replicarea unor specificații utilizate în trecut și care nu mai sunt relevante din cauza progresului tehnologic - specificațiile tehnice nu includ toate accesoriile necesare pentru utilizarea în condiții de siguranță a echipamentelor (de ex. folosirea computerului tomograf sau a rezonanței magnetice fără injectorul de contrast, sau fără sorturi de protecție radioactivă, folosirea ecografului fără o sonda specifică). - utilizarea criteriului de atribuire prețul cel mai scăzut pentru realizarea unor economii, fapt ce determină ofertanții să includă în propunerea tehnică echipamente de tip entry level, fapt ce poate afecta ulterior actul medical. Consecințe: achiziția unor echipamente neadecvate, costuri suplimentare, întârzieri în utilizarea echipamentelor.	Experiență limitată a personalului Autorității Contractante în pregătirea specificațiilor tehnice Resurse financiare limitate	Ridicată	Ridicat	16	Tratare Introducerea consultării de piață în etapa de planificare a achiziției, precum și consultarea factorilor interesați Caietul de sarcini are la bază nevoile pe care trebuie să le satisfacă echipamentele ce urmează a fi achiziționate și avantajele acestora de ordin clinic (de ex. flux minim de pacienți, doza de radiație, sisteme de diminuare a dozei de radiații, capacității de fuziune a imaginilor și de procesare a acestora într-un interval de timp redus). Caietul de sarcini este consolidat după consultarea pieței. În cadrul consultării pieței se pot identifica echipamentele adecvate scopului urmărit de autoritatea contractantă (inclusiv accesoriile aferente), aliniate progresului tehnologic și se pot formula specificații tehnice relevante din punct de vedere clinic și nerestrictive. Utilizarea criteriului de atribuire <i>Cel mai bun raport calitate preț/ Cost pe durata de viață.</i>	zz/ll/aaaa	Medie	Ridicat	12	Echipa multidisciplinara_1

Obiective / Activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent			Strategia adoptată - Măsura de remediere	Data ultimei revizui	Risc rezidual Ce nivel de risc mai rămâne după aplicarea măsurilor de remediere?			Obs.
Care sunt obiectivele achiziției? / Care este etapa / activitatea la nivelul căreia se poate manifesta riscul identificat?	Ce anume ar afecta implementarea obiectului contractului? Care ar fi rezultatele acestui risc?	Care sunt motivele care au dus la apariția riscului?	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Ce se poate face pentru reducerea riscului? Ce soluție sau strategie se poate adopta?	Se va completa data la care a fost realizată ultima revizuire	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Persoana desemnată responsabilă cu urmărirea gestionării riscului
Asigurarea echipamentelor medicale necesare furnizării serviciilor medicale în condiții de eficiență și eficacitate / Etapa de planificare / Stabilirea abordării de achiziție	Realizarea unei lotizării necorespunzătoare a echipamentelor, care conduce la restricționarea accesului anumitor ofertanți la procedură. De ex: la nivelul unui lot se cumulează echipamente care deși deservește aceeași secție din cadrul spitalului dar care nu pot fi furnizate de un singur operator economic (ex. gruparea în același lot a unui mamograf, aparat de radiologie și a unui ecograf, blochează accesul producătorilor de mamografe care nu au în portofoliu aparate de radiologie și/sau ecografe și viceversa). Consecințe: limitarea accesului unor producători reputați; imposibilitatea obținerii unor prețuri competitive	Experiență limitată a personalului Autorității Contractante în pregătirea documentației de atribuire Lipsa resurselor umane necesare pentru gestionarea / monitorizarea contractelor de achiziție publică	Medie	Mediu	9	Tratare Analiza pieței pentru a colecta informații despre producători și condițiile standard de comercializare. Asigurarea personalului necesar pentru monitorizarea contractelor de achiziții publice.	zz/ll/aaaa	Scazută	Mediu	6	Echipa multidisciplinara_2
Asigurarea echipamentelor medicale necesare furnizării serviciilor medicale în condiții de eficiență și eficacitate / Etapa de planificare / Evaluarea necesității	Caietul de sarcini nu include obligațiile conexe furnizării echipamentelor care sunt aferente ofertantului și/sau nu sunt considerate termenele aferente îndeplinirii unor astfel de obligații. De ex: - Caietul de sarcini nu include activități de consultanță pentru obținerea autorizațiilor necesare (de ex. unele tipuri de sisteme de imagistică necesită obținerea unor aprobări din partea Comisiei Naționale pentru Controlul Activităților Nucleare (CNCAN), fără de care nu se poate instala și testa echipamentul de imagistică bazat pe raze X). - În caietul de sarcini nu sunt considerate termenele aferente emiterii autorizațiilor necesare de către autoritățile abilitate, termene care nu se află în controlul ofertantului - În caietul de sarcini nu sunt incluse obligațiile conexe de amenajare a spațiului în care urmează a se instala echipamentul medical ce face obiectul procedurii de achiziție și acestea nu sunt	Experiență limitată a personalului Autorității Contractante în pregătirea specificațiilor tehnice	Medie	Mediu	9	Tratare Asigurarea participării responsabilului din cadrul CISAP cu planificarea procedurii, la o sesiune de instruire pe tema legislației privind noile de securitate radiologică și a legilor specifice CNCAN. Caietul de sarcini include obligația de amenajare a spațiilor. Termenele de furnizare consideră și eventuale durate de obținere a autorizațiilor necesare de la autoritățile abilitate.	zz/ll/aaaa	Scazută	Mediu	6	Echipa multidisciplinara_3

Obiective / Activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent			Strategia adoptată - Măsura de remediere	Data ultimei revizui	Risc rezidual Ce nivel de risc mai rămâne după aplicarea măsurilor de remediere?			Obs.
Care sunt obiectivele achiziției? / Care este etapa / activitatea la nivelul căreia se poate manifesta riscul identificat?	Ce anume ar afecta implementarea obiectului contractului? Care ar fi rezultatele acestui risc?	Care sunt motivele care au dus la apariția riscului?	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Ce se poate face pentru reducerea riscului? Ce soluție sau strategie se poate adopta?	Se va completa data la care a fost realizată ultima revizuire	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Persoana desemnată responsabilă cu urmărirea gestionării riscului
	asigurate în timp util / corect ducând la imposibilitatea instalării echipamentului în condiții optime. Consecințe: dispute contractuale, întârzieri în furnizarea echipamentelor și utilizarea acestora, pierderea sursei financiare										
Asigurarea echipamentelor medicale necesare furnizării serviciilor medicale în condiții de eficiență și eficacitate / Etapa de planificare / Evaluarea necesității	Caietul de sarcini nu include un număr suficient de zile de instruire a personalului medical utilizator în raport cu complexitatea echipamentului sau cu elementul de noutate pentru acel echipament. Consecințe: Utilizarea improprie a echipamentelor achiziționate; costuri suplimentare; dispute contractuale	Experiență limitată a personalului Autorității Contractante în pregătirea documentației de atribuire	Medie	Mediu	9	Tratare Consultarea factorilor interesați cu privire la nevoile de instruire și reflectarea acestora în caietul de sarcini. Sunt solicitate un număr mai mare de zile de instruire în cazul în care este prima dată când se achiziționează un astfel de echipament sau când saltul tehnologic este deosebit (ex. CT de la 2 slices - 128 slices, RM de la 1,5T la 3T, aparat de radiologie analoc la aparat radiologie complet digital)	zz/ll/aaaa	Scazută	Mediu	6	Echipa multidisciplinara_4
Asigurarea echipamentelor medicale necesare furnizării serviciilor medicale în condiții de eficiență și eficacitate / Etapa de planificare / Evaluarea necesității și Stabilirea abordării de achiziție	Caietul de sarcini include un termen de livrare/ execuție nerealist, în principal indus de disponibilitatea sursei de finanțare . Riscul este specific procedurilor de achiziție ce sunt lansate la finalul trim. III 3 sau începutul trim. IV, după rectificarea bugetară Consecințe: întârzieri în furnizarea echipamentelor; pierderea sursei de finanțare	Necesitatea încadrării în perioada de finanțare impusă	Medie	Mediu	9	Tratare Lansare procedură la începutul anului pentru toate necesitățile din PAAP și includerea în proiectul clauzelor contractuale a unei clauze suspensive prin care contractul va fi efectiv semnat numai după aprobarea sursei de finanțare.	zz/ll/aaaa	Scazută	Mediu	6	Echipa multidisciplinara_5

Obiective / Activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent			Strategia adoptată - Măsura de remediere	Data ultimei revizui	Risc rezidual Ce nivel de risc mai rămâne după aplicarea măsurilor de remediere?			Obs.
Care sunt obiectivele achiziției? / Care este etapa / activitatea la nivelul căreia se poate manifesta riscul identificat?	Ce anume ar afecta implementarea obiectului contractului? Care ar fi rezultatele acestui risc?	Care sunt motivele care au dus la apariția riscului?	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Ce se poate face pentru reducerea riscului? Ce soluție sau strategie se poate adopta?	Se va completa data la care a fost realizată ultima revizuire	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Persoana desemnată responsabilă cu urmărirea gestionării riscului
Asigurarea echipamentelor medicale necesare furnizării serviciilor medicale în condiții de eficiență și eficacitate / Etapa de planificare / Stabilirea abordării de achiziție	Caietul de sarcini și clauzele contractuale cuprind obligații ne-echilibrate . De ex: - se solicită asigurarea unei garanții perpetue, în sensul în care după repararea echipamentului, Autoritatea Contractantă va beneficia de un nou termen de garanție. - termenele de remediere / înlocuire a echipamentelor sunt ne-realiste. - Condițiile contractuale prevăd dreptul Autorității Contractante de a denunța unilateral contractul, fără plata de compensații către Furnizor. Consecințe: reducerea numărului de participanți la procedură; dispute contractuale; creșterea artificială a prețului oferat	Experiență limitată a personalului Autorității Contractante în pregătirea documentației de atribuire	Medie	Mediu	9	Tratare Validarea proiectului clauzelor contractuale în cadrul consultării pieței în etapa de planificare a procedurii Clauzele contractuale prevăd obligativitatea ca garanția echipamentului să fie prelungită cu perioada în care echipamentul nu a putut fi utilizat. Termenele de remediere / înlocuire sunt rezonabile pentru tipul de echipament medical ce face obiectul procedurii de achiziție, prin diferențierea între echipamentele medicale de mari dimensiuni, care necesită lucrări de amenajare și amplasare în structura clădirii și cele mai mici pentru care timpul de producție este mai scurt.	zz/ll/aaaa	Scazută	Mediu	6	Echipa multidisciplinara_6
Asigurarea echipamentelor medicale necesare furnizării serviciilor medicale în condiții de eficiență și eficacitate / Etapa de planificare / Stabilirea abordării de achiziție și derularea procedurii de achiziții	Întârzieri în finalizarea procedurii de atribuire și /sau după caz perioadă îndelungată până la semnarea contractului cu impact asupra capacității ofertantului de a livra echipamentele oferite din cauza ieșirii acestuia din producție. Contractul nu include clauze specifice pentru a reglementa înlocuirea echipamentului cu un altul care să îndeplinească specificațiile tehnice incluse în caietul de sarcini în situația în care echipamentul oferat iese din producție. Consecințe: dispute contractuale; imposibilitatea achiziționării echipamentelor necesare	Perioada îndelungată de la momentul organizării procedurii de acord cadru și momentul semnării contractului subsecvent și plasării efective a comenzii.	Medie	Mediu	9	Tratare Cauzele contractuale includ opțiunea privind acceptarea echipamentelor de ultimă generație. Nu se va utiliza acordul cadru pentru achiziția echipamentelor medicale de complexitate ridicată.	zz/ll/aaaa	Medie	Mediu	6	Echipa multidisciplinara_7

Obiective / Activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent			Strategia adoptată - Măsura de remediere	Data ultimei revizuirii	Risc rezidual Ce nivel de risc mai rămâne după aplicarea măsurilor de remediere?			Obs.
Care sunt obiectivele achiziției? / Care este etapa / activitatea la nivelul căreia se poate manifesta riscul identificat?	Ce anume ar afecta implementarea obiectului contractului? Care ar fi rezultatele acestui risc?	Care sunt motivele care au dus la apariția riscului?	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Ce se poate face pentru reducerea riscului? Ce soluție sau strategie se poate adopta?	Se va completa data la care a fost realizată ultima revizuire	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Persoana desemnată responsabilă cu urmărirea gestionării riscului
Asigurarea echipamentelor medicale necesare furnizării serviciilor medicale în condiții de eficiență și eficacitate / Etapa de executare și monitorizare a implementării	Nu sunt asigurate condițiile de pre-instalare a echipamentelor. De ex: - Nu sunt obținute la timp autorizațiile necesare pentru a permite instalarea echipamentului medical (ex. obținerea autorizației de amplasare construcție de la CNCAN, obținerea autorizației de construire în cazul în care lucrările de amenajare necesită un astfel de document) - Nu sunt realizate la timp lucrările de racordare la utilități (ex. sistemele mari de imagistica necesită o putere instalată mare de energie electrică) Consecințe: Întârzieri în implementarea contractului; pierderea sursei de finanțare; dispute contractuale	Experiență limitată a personalului din cadrul Autorității Contractante în stabilirea condițiilor de pre-instalare a echipamentelor și în realizarea activităților aferente ce cad în sarcina sa Lipsa colaborării între AC și Furnizor pentru identificarea/planificarea și asigurarea condițiilor de pre-instalare	Medie	Mediu	9	Tratare Consultarea pieței în etapa de planificare a procedurii pentru clarificarea condițiilor de pre-instalare a echipamentelor. Planificarea activităților pentru asigurarea condițiilor de pre-instalare ce cad în sarcina Autorității Contractante, încă din etapa de planificare a procedurii. Nominalizarea responsabililor din partea Autorității Contractante pentru realizarea activităților de pre-instalare ce cad în sarcina Autorității Contractante Lansarea comenzii de furnizare după obținerea tuturor avizelor/autorizațiilor.	zz/ll/aaaa	Scazută	Mediu	6	Echipa multidisciplinara_8
Asigurarea echipamentelor medicale necesare furnizării serviciilor medicale în condiții de eficiență și eficacitate / Etapa de executare și monitorizare a implementării	Dificultăți în identificarea / mobilizarea numărului minim de persoane ce trebuie pregătite profesional la nivelul Autorității Contractante, conform cifrei solicitate prin caietul de sarcini. Consecințe: Întârzieri în derularea contractului; Imposibilitatea semnării procesului verbal de recepție până la momentul finalizării serviciilor de instruire.	Lipsa personalului medical la nivelul autorității contractante	Medie	Mediu	9	Tratare Consultarea factorilor interesați și pregătirea caietului de sarcini în directă concordantă cu numărul de medici încadrați în cadrul secției în care va fi instalat/utilizat echipamentul medical.	zz/ll/aaaa	Scazută	Mediu	6	Echipa multidisciplinara_9
Asigurarea echipamentelor medicale necesare furnizării serviciilor medicale în condiții de eficiență și eficacitate / Etapa de executare și monitorizare a implementării	Capacitate insuficientă la nivelul Autorității Contractante pentru managementul contractului și realizarea activităților ce cad în sarcina Autorității Contractante. De ex: o singură persoană de la Serviciu Administrativ sau Tehnic trebuie să se ocupe atât de planificarea activităților pentru obținerea autorizațiilor, urmărirea lucrărilor necesare, precum și de monitorizarea livrărilor.	Lipsa personalului specializat la nivelul Autorității Contractante	Ridicată	Mediu	12	Tratare Externalizarea activităților de management în cazul proiectelor mari care implică achiziționarea de echipamente complexe de mari dimensiuni, inclusiv lucrări. Asocierea cu autorități contractante ce dețin experiența în implementarea unor contracte similare.	zz/ll/aaaa	Medie	Mediu	9	Echipa multidisciplinara_10

Obiective / Activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent			Strategia adoptată - Măsura de remediere	Data ultimei revizui	Risc rezidual Ce nivel de risc mai rămâne după aplicarea măsurilor de remediere?			Obs.
Care sunt obiectivele achiziției? / Care este etapa / activitatea la nivelul căreia se poate manifesta riscul identificat?	Ce anume ar afecta implementarea obiectului contractului? Care ar fi rezultatele acestui risc?	Care sunt motivele care au dus la apariția riscului?	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Ce se poate face pentru reducerea riscului? Ce soluție sau strategie se poate adopta?	Se va completa data la care a fost realizată ultima revizuire	Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Persoana desemnată responsabilă cu urmărirea gestionării riscului
	Consecințe: Întârzieri în implementarea contractului										