

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

**TA 2016093 RO PMM**

**ÎNDRUMAR PRIVIND IMPLEMENTAREA ȘTANDELEOR DE  
CONTROL INTERN DE CĂTRE AUTORITĂȚILE CONTRACTANTE  
MEDII**

## Cuprins:

Abrevieri .....	3
Cuvânt Înainte .....	4
Capitolul 1. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 1: etică și integritate .....	6
Capitolul 2. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 2: atribuții, funcții, sarcini. ....	10
Capitolul 3. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 3: competență, performanță .....	13
Capitolul 4. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 4: Structura organizatorică.....	15
Capitolul 5. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 5: Obiective .....	17
Capitolul 6. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 6: Planificarea.....	18
Capitolul 7. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 7: Monitorizarea performanțelor .....	19
Capitolul 8. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 8: Managementul riscurilor.....	21
Capitolul 9. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 9: Proceduri .....	22
Capitolul 10. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 10: Supravegherea.....	24
Capitolul 11. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 11: Continuitatea activității .....	25
Capitolul 12. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 12: Informarea și comunicarea.....	26
Capitolul 13. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 13: Gestionarea documentelor .....	27
Capitolul 14. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 14: Raportarea contabilă și financiară .....	28
Capitolul 15. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 15: Evaluarea sistemului de control intern managerial .....	29
Capitolul 16. Recomandări specifice privind Implementarea Standardului 16: Auditul intern .....	30
Anexa 1. Îndrumări privind organizarea CISAP în cadrul autorităților contractante medii .....	31
Anexa 2. Exemple Indicatori de performanță aplicabili la nivelul procesului de achiziții .....	37
Anexa 3. Analiza riscurilor la nivelul procedurilor de atribuire - exemple de registre de riscuri.....	54

## ABREVIERI

Abreviere	Detaliere
AC	Autoritate contractantă
ANAP	Agenția Națională privind Achizițiile Publice
ANCEX	Agenția Națională pentru Controlul Exporturilor
CE	Comisia Europeană
CISAP	Compartimentului intern specializat în domeniul achizițiilor publice
CPV	Common Procurement Vocabulary (Codul Comun Internațional Privind Achizițiile de Produse și Servicii)
DUAЕ	Documentul Unic de Achiziții European
INCOTERMS	INternational COmmercial TERMS (Clauze de Comerț Internaționale)
IT&C	Information Technology and Communications (Tehnologia informației și a comunicațiilor)
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 medii („Îndrumarul”) se adresează tuturor autorităților contractante în cazul cărora suma valorii estimate a întregului portofoliu de achiziții publice gestionat potrivit informațiilor înscrise în PAAP aferent ultimilor trei ani este mai mare sau egală de suma de 30 milioane lei și mai mică de suma de 600 milioane lei (și/sau care înregistrează o medie anuală mai mare sau egală cu suma de cca. 10 milioane lei și mai mică de suma de cca. 200 milioane lei).*

Prezentul Îndrumar face parte din pachetul documentar publicat de Agenția Națională privind Achizițiile Publice (“ANAP”), prin care se urmărește întărirea sistemul 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. Astfel, conducătorul autorității contractante și cel al CISAP pot avea în vedere inclusiv recomandările/instrumentele incluse în Îndrumarul aferent autorităților contractante mari, mai ales în situația în care intensitatea și complexitatea activităților derulate în domeniul achizițiilor publice impun o atare măsură, după cum rezultă din aplicarea criteriilor

suplimentare pentru determinarea categoriei autorităților contractante prezentate în cadrul Anexei 1 la prezentul Îndrumar.

## 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/INSTRUMENTE SPECIFICE
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.	<p>Conducătorul CISAP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 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;</li> <li>○ dispune comunicarea anuală 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.</li> </ul> <p>După caz, pot fi aplicate măsuri suplimentare cum ar fi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 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</li> </ul>

NR. CRT.	AȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
		<p>cu scopul de a crește nivelul de 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"> <li>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.</li> </ul>
2	Conducătorul autorității contractante asigură consilierea etică a angajaților din cadrul autorității contractante cu responsabilități în realizarea procesului de achiziție publică.	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.
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.	<p>Conducătorul CISAP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>o dispune aplicarea unei Liste de verificare a existenței situațiilor potențial generatoare de conflicte de interese. Se recomandă consultarea Anexei 19 din</li> </ul>

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE STANDARD	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
		Ghid privind Lista de verificare a existenței situațiilor potențial generatoare de conflicte de interes.
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).	<p>Conducătorul autorității contractante dispune:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>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 interes, suspiciunilor de fraudă, actelor de corupție și neregularităților, în concordanță cu procedura de sistem aplicabilă la nivelul entității.</li> </ul>
5	Conducătorul CISAP dispune instruirea angajaților cu privire la etică și integritate, conflicte de interes, fraudă, acte de corupție și neregularități.	<p>Conducătorul CISAP stabilește participarea angajaților încadrați la nivelul compartimentului la cursuri de formare / perfecționare profesională având în vedere tematica indicativă de instruire propusă în cadrul Ghidului, cel puțin în ceea ce privește următoarele cursuri de instruire:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Incompatibilitățile funcției publice/contractuale;</li> <li>o Etică, integritate și conflict de interes;</li> <li>o Prevenirea și combaterea corupției;</li> <li>o După caz, tipologia activităților de inspecție și control.</li> </ul>



NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
		<p>Se recomandă consultarea Anexei 3 din Ghid privind tematica de instruire în domeniul etică, integritate, conflicte de interese, fraudă și corupție, semnalarea neregulilor.</p> <p>Se recomandă ca angajații CISAP să participe la cel puțin câte o sesiune de instruire pe tematicile mai sus menționate;</p> <p>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.</p>
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.	<p>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.</p> <p>Rezultatele sondajelor realizate în rândul angajaților vor fi avute în vedere pentru auto-evaluarea anuală a sistemului de control intern managerial conform Standardului 15 și pentru evaluarea îndeplinirii obiectivelor definite, prin intermediul indicatorilor de performanță stabiliți în conformitate cu Standardul 7;</p> <p>Se recomandă adoptarea măsurilor necesare pentru clarificarea / actualizarea / completarea politicilor, procedurilor și mecanismelor relevante, acțiuni suplimentare de instruire și informare, etc.</p>

## 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.	<p>Conducătorul CISAP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 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 modulului 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;</li> <li>○ 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</li> </ul>

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
		<p>atribuțiilor individuale prin fișa postului la nivelul CISAP;</p> <p>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.</p>
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.	<p>- Conducătorul autorității contractante dispune:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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 specialitate din care acestea fac parte). Fără a se limita la următoarele, funcțiile sensibile includ: <ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>o membrii comisiilor de evaluare, care au acces la informații confidențiale, cum ar fi conținutul ofertelor/solicitațiilor de participare, precum și asupra oricăror alte informații prezentate de către ofertanți/candidați în procedura de atribuire;</li> <li>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</li> </ul> </li> </ul>

NR. CRT.	ACȚIUNE STANDARD	DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
			<p>natură să împiedice, restrângă sau denatureze concurența;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o cele implicate în constatarea conformității cu prevederile legale și cu cele contractuale aplicabile, cum ar fi control intern, audit, control financiar preventiv propriu, responsabilități cu executarea / monitorizarea implementării contractului / acordului – cadru, autorizarea plăților;</li> <li>o funcțiile ocupate de superiorul ierarhic al unui deținător de funcție catalogată drept sensibilă.</li> <li>o 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.</li> </ul>

## 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.	<p>Conducătorul CISAP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>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;</li> <li>o stabilește participarea angajaților încadrați la nivelul compartimentului la cursuri de formare / perfecționare profesională având în vedere tematică indicativă de instruire propusă în cadrul Ghidului la Anexa 9, cel puțin în ceea ce privește următoarele cursuri de instruire: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Curs Expert achiziții publice;</li> <li>▪ Curs achiziții publice (utilizare SEAP);</li> <li>▪ Manager de proiect;</li> <li>▪ Managementul riscurilor;</li> <li>▪ Managementul performanței;</li> <li>▪ Management financiar;</li> </ul> </li> </ul>

NR. CRT.	ACȚIUNE STANDARD	DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Curs privind tehnicile/metodele specifice în domeniul construcțiilor/lucrărilor publice;</li> <li>▪ Curs expert accesare fonduri structurale și de coeziune;</li> <li>▪ Noțiuni fundamentale de drept administrativ;</li> <li>▪ Curs de comunicare.</li> </ul> <p>Se recomandă ca angajații CISAP să participe la cel puțin câte o sesiune de instruire pe tematicile mai sus menționate;</p> <p>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.</p>

## 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.	<p>Conducătorul CISAP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 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"> <li>▪ există la nivelul autorității contractante resurse umane adecvate pentru realizarea proceselor de achiziție publică?</li> <li>▪ 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 gestionarea / administrarea/ managementul contractului?</li> </ul> </li> <li>○ 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;</li> </ul>

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
		<p>Conducătorul autorității contractante dispune de 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> <p><b>0ANEXA 1. Îndrumări privind organizarea CISAP în cadrul autorităților contractante medii</b></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.	<p>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.</p> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o stabilirea limitelor de competențe și responsabilitatea personalului implicat în realizarea procesului de achiziție publică care se pot delega în funcție de calificările, aptitudinile și abilitățile acestora;</li> <li>o eventualele incompatibilități inclusiv prin raportare la titularii funcțiilor sensibile;</li> <li>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.</li> </ul>



## 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.	<p>Conducătorul CISAP, pornind de la exemplele de bune practici pentru stabilirea obiectivelor de performanță ale compartimentului prezentate în cadrulul Ghidului la Anexa 10:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ definește obiectivele generale și specifice ale compartimentului prin corelare cu misiunea/obiectivele autorității contractante;</li> <li>○ 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 Țintelor stabilite la intervalele de timp prestabilite, de regulă, nu mai des de 6 luni.</li> </ul>
2	Conducătorul CISAP asigură informarea angajaților cu privire la obiectivele generale și specifice stabilite la nivelul compartimentului.	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 cel puțin 6 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.	<p>Conducătorul CISAP asigură:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>elaborarea SAAP/PAAP/SC; și/sau, după caz,</li> <li>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);</li> <li>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), 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.</li> </ul>

## CAPITOLUL 7. RECOMANDĂRI SPECIFICE PRIVIND IMPLEMENTAREA STANDARDULUI 7: MONITORIZAREA PERFORMANȚELOR

*Tabel 7: Recomandări specifice privind implementarea Standardului 7*

NR. CRT.	ACȚIUNE DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
1	Conducătorul CISAP asigură monitorizarea progresului de implementare a SAAP / PAAP.	<p>Conducătorul CISAP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ monitorizează stadiul lunar de implementare a SAAP / PAAP și propune / dispune măsuri de adresare a deficiențelor/întârzierilor identificate;</li> <li>○ elaborează situații / rapoarte / informări cu privire la situația achizițiilor publice, pe care le transmite conducătorului autorității contractante.</li> </ul> <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"> <li>○ 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;</li> <li>○ reevaluează relevanța indicatorilor asociați obiectivelor specifice și/sau a țintelor stabilite pentru aceștia în cazul în care: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sunt identificate aspecte privind derularea procesului de achiziție publică care necesită îmbunătățiri;</li> </ul> </li> </ul>

NR. CRT.	ACȚIUNE STANDARD	DE IMPLEMENTARE	RECOMANDĂRI/INSTRUMENTE SPECIFICE
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ indicatorii stabiliți nu relevă informații suficiente pentru aprecierea îndeplinirii unui/unor anumite obiective;</li> <li>▪ efortul asociat colectării datelor vizate depășește beneficiile de informare obținute prin utilizarea respectivelor indicatori;</li> <li>▪ anumite obiective au fost îndeplinite pentru perioade consecutive de timp;</li> <li>○ în mod corelativ celor de mai sus, dispune de măsurile care se impun pentru corectarea situației înregistrate, în funcție de specificul fiecărei probleme care conduce la o astfel de necesitate.</li> </ul> <p><b>0ANEXA 2. Exemple Indicatori de performanță aplicabili la nivelul procesului de achiziții</b></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.	<p>Conducătorul autorității contractante dispune de dezvoltarea și aplicarea mecanismelor / procedurii 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;</p> <p>Conducătorul CISAP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o dispune actualizarea fișelor de post ale angajaților încadrați la nivelul compartimentului pentru reflectarea în mod corespunzător a atribuțiilor în domeniul managementului riscurilor;</li> <li>o coordonează procesul de identificare, analiză și evaluare a riscurilor pentru îndeplinirea obiectivelor compartimentului și derularea proceselor de achiziție publică;</li> <li>o stabilește și monitorizează măsurile de gestionare a riscurilor identificate și evaluate;</li> <li>o asigură documentarea corespunzătoare a acestora în cadrul Registrului Riscurilor.</li> </ul> <p><b>0ANEXA 3. Analiza riscurilor la nivelul procedurilor de atribuire - exemple de registre de riscuri</b></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 de formalizarea activităților din cadrul procesului de achiziție publică a căror desfășurare propriu-zisă nu este stabilită / reglementată în mod specific prin legislația în vigoare.	<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o asigure documentarea fluxurilor / circuitului intern al documentelor (în funcție de structura organizatorică a autorității contractante);</li> <li>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);</li> <li>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;</li> <li>o asigure documentarea corespunzătoare a circumstanțelor deosebite / abaterilor / excepțiilor față de procedurile stabilite;</li> <li>o asigure separarea funcțiilor de inițiere, verificare și aprobare a operațiunilor pornind de la recomandările / instrumentele prevăzute în Ghid.</li> </ul> <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> <p>Conducătorul autorității contractante dispune informarea angajaților cu privire la procedurile operaționale aplicabile.</p>

## 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.	<p>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.</p> <p>Listele de verificare permit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o supravegherea activităților specifice de către superiorii ierarhici;</li> <li>o documentarea activităților de supraveghere;</li> <li>o aplicarea unor controale suficiente și adecvate pentru supraveghere activităților care implică un grad ridicat de expunere la risc.</li> </ul> <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"> <li>- 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.</li> <li>Se recomandă și consultarea Anexei 28 din Ghid privind Structura indicativă a planului pentru continuarea activității CISAP.</li> <li>- Conducătorul autorității contractante asigură implementarea standardului ISO 22301 – “Managementul continuității afacerilor” la nivelul entității.</li> </ul>

## 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 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 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 de realizarea autoevaluării anuale a sistemului de control intern managerial.	<p>Conducătorul CISAP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ analizează concluziile rezultate ca urmare a evaluării sistemului de control intern în cadrul misiunilor de audit intern referitoare la achizițiile publice;</li> <li>○ realizează anual autoevaluarea subsistemului de control intern managerial implementat la nivelul compartimentului;</li> <li>○ 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;</li> <li>○ coordonează sau, după caz, asigură condițiile necesare pentru implementarea deciziilor operaționale aprobate în vederea consolidării/dezvoltării sistemului de control intern managerial.</li> </ul>

## 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. ÎNDRUMĂRI PRIVIND ORGANIZAREA CISAP ÎN CADRUL AUTORITĂȚILOR CONTRACTANTE MEDII

### Preambul

Pe baza datelor statistice privind activitatea de achiziții publice la nivel național, aproximativ 6% din numărul total al autorităților contractante din România se încadrează în categoria autorităților contractante medii, acestea fiind reprezentate în principal de:

- majoritatea consiliilor județene (cu locuitori între cca. 200.000 – 800.000 locuitori);
- majoritatea ministerelor și/sau anumitor unități din subordinea acestora (cum ar fi unele unități militare din subordinea Ministerului Apărării Naționale, unități din subordinea Ministerului Agriculturii și Dezvoltării Rurale);
- unități administrativ teritoriale și/sau subdiviziuni ale acestora cu un număr de locuitori între cca. 10.000 – cca. 350.000;
- spitale orașenești / municipale / universitare (care au între cca. 100 – cca. 1.200 de paturi);
- instituții de învățământ universitar / superior;
- companii de utilități/diverse servicii de utilitate publică (operatori regionali de apă – canal, servicii salubritate, Administrația Națională “Apele Române” și administrațiile bazinale regionale ale acesteia), 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 cu suma de 30 milioane lei și mai mică de suma de 600 milioane lei și/sau care înregistrează o medie anuală mai mare sau egală cu suma de cca. 10 milioane lei și mai mică de 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** (criteriul care poate fi aplicat indiferent de tipul contractelor atribuite, respectiv de furnizare/de servicii/de execuție lucrări).

De regulă, acestea desfășoară proceduri de atribuire cu grad de dificultate II și III, ocazional de grad IV, din toate cele trei categorii de contracte (A, B, C) și, de regulă, cu un nivel de complexitate mediu (2) și/sau superior (3).

Spre limita inferioară a intervalului valoric al portofoliului de achiziții publice gestionat de către autoritățile contractante care se încadrează în această categorie se pot înregistra situații care conduc spre concluzia că respectivele autorități contractante se apropie mai degrabă ca tipologie de categoria autorităților contractante mici, în sensul că acestea efectuează achiziții a căror valoare medie se situează în jurul pragurilor de achiziție directă (prin raportare la valoarea portofoliului de achiziții gestionat de aceasta împărțit la numărul total de proceduri/achiziții realizate într-un an), în timp ce spre limita superioară a intervalului valoric sunt întâlnite inclusiv unele situații de o complexitate ridicată, care se apropie ca tipologie de categoria autorităților contractante mari.

În special în aceste cazuri este recomandabilă o evaluare/reevaluare atentă a tipologiei autorității contractante, pe baza unor criterii suplimentare, cum ar fi cele mai sus menționate, al căror scop va fi să asigure creșterea relevanței rezultatelor obținute în urmare aplicării criteriului referitor la valoarea portofoliului de achiziții publice.

**În cazul acelor autorități contractante care fac parte din aceasta categorie și care au în subordine unități operaționale separate (cum ar fi structuri teritoriale, cu sau fără**



**personalitate juridică**), se recomandă inclusiv consultarea Îndrumarului privind autoritățile contractante mari în scopul organizării CISAP (Anexa Îndrumar AC Mari S4.1).

## Exemple de organizare

Pentru autoritățile contractante din această categorie este recomandabil ca funcția de achiziții publice să fie organizată în cadrul unui compartiment funcțional distinct 1, constituit la un nivel minim de birou (format din cel puțin 5 persoane cu funcție de execuție și cel puțin 1 persoană cu funcție de conducere) și/sau de serviciu (format din cel puțin 7 persoane cu funcție de execuție și cel puțin 1 persoană cu funcție de conducere).

În mod alternativ și în funcție de structura organizatorică a autorităților contractante, precum și de resursele disponibile la nivelul acestora, care sunt necesare și pot fi alocate în vederea derulării proceselor de achiziție publică, se poate proceda la organizarea CISAP ca direcție (formată din cel puțin 15 persoane cu funcție de execuție și cel puțin 1 persoană cu funcție de conducere) și/sau direcție generală (formată din minim 25 de persoane cu funcție de execuție și cel puțin 1 persoană cu funcție de conducere). La rândul lor, aceste structuri organizatorice pot fi împărțite în alte direcții/birouri/servicii, care să asigure nevoile de organizare la nivelul autorității în funcție de specificul activității desfășurate de aceasta, precum și de intensitatea și complexitatea activităților privind achizițiile publice derulate.

**Împărțirea atribuțiilor în cadrul CISAP poate fi realizată în acest caz cel puțin pornind de la competențele necesare pentru realizarea atribuțiilor principale și specifice care rezultă din desfășurarea celor trei etape ale procesului de achiziție publică, în aplicarea dispozițiilor art. 8 alin. (2) din H.G. nr. 395/2016. Astfel, atribuțiile alocate fiecărei sub-structuri din cadrul CISAP se vor putea axa în jurul nevoii de specializare/dezvoltare a competențelor personalului în vederea aplicării unei anumite etape aferente procesului de achiziție publică, respectiv:**

- **planificarea/pregătirea procesului** (inclusiv consultarea pieței);
- **organizarea procedurii și atribuirea contractului/acordului-cadru;**
- **post-atribuirea contractului/acordului-cadru** (sub aspectul competențelor specifice care revin CISAP în raport cu executarea/monitorizarea implementării acestuia).

În mod suplimentar celor de mai sus, **în cazul acelor autorități contractante, care se apropie ca tipologie de categoria autorităților contractante mari** (spre ex. cele care se încadrează spre limita superioară a intervalului valoric al portofoliului de achiziții publice gestionat de către acestea), **este recomandabil să se înființeze o sub-structură organizatorică în cadrul CISAP al cărei rol să fie analiza și verificarea acurateței informațiilor cuprinse în referatele de necesitate sub aspectul necesităților de produse/servicii/lucrări și, în mod special, a informațiilor cu privire la modul de**

---

<sup>1</sup> Numărul minim de persoane recomandat este aplicabil acelor structuri organizatorice/autorități contractante în cadrul cărora sunt încadrați funcționarii publici.

**determinare a valorii estimate a acestora** (inclusiv, acolo unde este cazul, în ceea ce privește prețul unitar/total).

Pe lângă faptul că o atare abordare este de natură să asigure respectarea dispozițiilor art. 2 alin. (1) din H.G. nr. 395/201, coroborate cu cele ale alin. (3) – (5) din cadrul aceluiași articol, prin care este stabilită obligația autorității contractante de a înființa compartimentul intern specializat în domeniul achizițiilor (precum și atribuțiile acestuia, dar și a celorlalte compartimente ale autorității contractante care au obligația de a sprijini activitatea CISAP), punerea în aplicare a recomandării de mai sus va conduce în mod direct la reducerea 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.<sup>2</sup>

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 și în măsura în care structura organizatorică permite acest lucru, conducătorul CISAP poate asigura:

- fie, verificarea în întregime a documentelor/aspectelor supuse unor asemenea verificări (cum ar fi cele conținute de listele de verificare) preluând așadar rolul celei de-a “doua perechi de ochi” (**organizare verticală de nivel 1**), urmând să semneze respectivele documente cu mențiunea “*verificat și (după caz) avizat sau aprobat*”; sau
- verificarea în parte a documentelor/aspectelor supuse unor asemenea verificări (cum ar fi cele conținute de listele de verificare), prin sondaj (**organizare verticală de nivel 2**), potrivit propriei experiențe practice privind erorile/omisiunile constatate în trecut în raport

---

<sup>2</sup> 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.

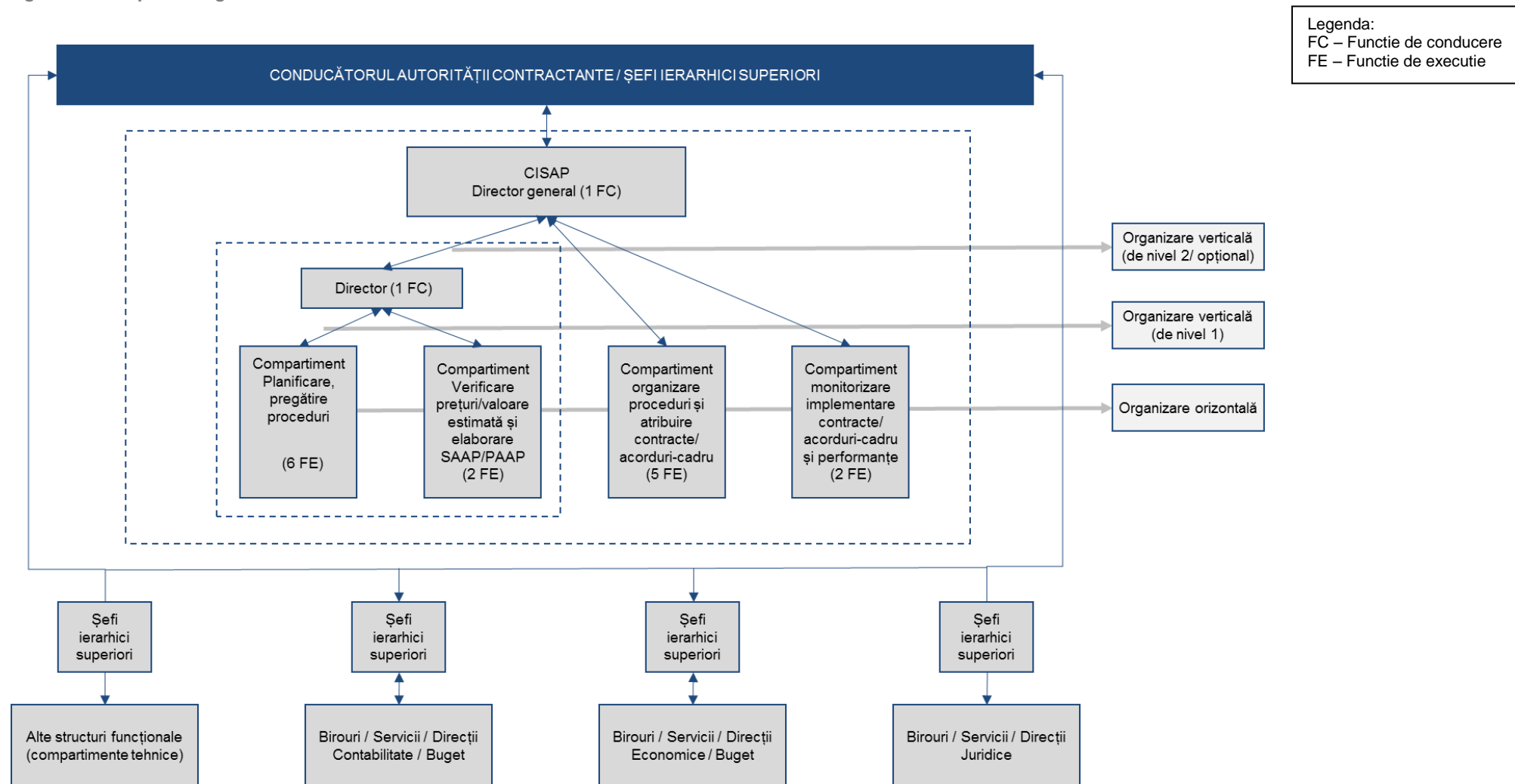
cu elaborarea unor documente similare, urmând să semneze documentul cu mențiunea *“avizat sau (după caz) aprobat”*.

**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 de 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: Exemplu de organizare a CISAP



## ANEXA 2. 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
<b>Obiectiv: O1 - Furnizarea la timp a tuturor produselor/serviciilor/lucrărilor necesare îndeplinirii misiunii entității, în limita fondurilor aprobate.</b>								
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.	%		$\geq 50\%$	Semestrial	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.  <i>Notă</i>	%		$0 \leq KPI \leq 20\%$	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
		<i>Acest indicator se interpretează în corelare cu rezultatele obținut în urma calculării indicatorilor O1.3. și O1.4.</i>						
<b>Obiectiv: O2 - Acordarea consilierii și îndrumării metodologice necesare achiziționării unor produse, servicii și lucrări de calitate.</b>								
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%	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
		<p><i>Notă</i></p> <p><i>Acest indicator se interpretează în corelare cu rezultatele obținute în urma calculării indicatorilor O2.2 și, după caz, O.2.3, precum și C2.1.</i></p>						
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 inițiatoare / conducătorul autorității contractante) a solicitărilor de consiliere / îndrumare metodologică primite de CISAP din partea celorlalte compartimente de specialitate ale autorității contractante publice (cereri de suport / sprijin / clarificări / etc.), ori din partea conducătorului autorității contractante, inclusiv formularea de puncte	%		>= 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
		de vedere cu privire la prevederile legale aplicabile în materia achizițiilor publice.  <i>Notă</i>  <i>Acest indicator se interpretează în corelare cu rezultatele obținute în urma calculării indicatorilor O2.1., O2.3. și, după caz, C2.1.</i>						
<b>Obiectiv: O3 - Realizarea achizițiilor publice într-un mod legal și etic, în scopul asigurării unor performanțe economice durabile.</b>								
O3.1	Rata de admitere a contestațiilor	Indicatorul măsoară gradul de soluționare a contestațiilor în defavoarea autorității contractante (contestații admise în total sau în parte).  <i>Notă</i>  <i>Acest indicator se interpretează în corelare cu rezultatele obținute în urma calculării indicatorilor O3.1., O3.2. și, după caz, O3.4.</i>	%		=< 50%	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
O3.2	Gradul de cunoaștere a normelor de conduită etică și integritate în achizițiile publice / codului de etică	Indicatorul măsoară ponderea angajaților CISAP (persoane unice) care cunosc normele de conduită etică și integritate în achizițiile publice și/sau, după caz, codul de etică adoptat la nivelul autorității contractante.	%		>= 90%	Semestrial	Conform Ghid	Conform Ghid
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
<b>Obiectiv: P1 - Asigurarea sustenabilității pe termen lung prin promovarea planificării strategice a procesului de achiziție publică.</b>								
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><i>Notă</i></p> <p><i>Acest indicator se va interpreta prin corelare cu rezultatul obținut în urma calculării indicatorului P3.2, P3.3 și P.3.4.</i></p>	%		=< 10%	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
<b>Obiectiv: P2 - Execuția unitară a procesului de achiziție publică, respectiv a procedurilor de atribuire specifice până la finalizarea acestora (prin semnarea contractului/acordului-cadru).</b>								
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.  <i>Notă</i>  <i>Acest indicator se va interpreta prin corelare cu rezultatul obținut în urma calculării indicatorului O1.1.</i>	%		>= 75%	Semestrial	Conform Ghid	Conform Ghid
P2.2	Numărul punctelor de vedere la notificările prelabile și contestațiile primite care au	Indicatorul măsoară ponderea punctelor de vedere formulate (la notificările prelabile și contestațiile) și transmise	%		>= 85%	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
	fost transmise în termenele legale aplicabile	petenților în termenele legale 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%	Semestrial	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	%		>= 50%	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
		<p>(fără a avea o obligație legală în acest sens) în totalul 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	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	%		>= 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
		tehnică, financiară sau contractuală, ori care provin din domenii cu un progres tehnologic rapid.						
<b>Obiectiv: P3 - Asigurarea complianței cu toate cerințele aplicabile.</b>								
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	Semestrial	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,	%		>= 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
		indiferent de tipul procedurilor aplicate.						
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.	%		$\geq 75\%$	Semestrial	Conform Ghid	Conform Ghid
P3.4	Indicele de anulare a procedurilor de atribuire	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.  Notă  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.	%		$\leq 15\%$	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
<b>Obiectiv: P4 - Monitorizarea constantă și controlul procesului pentru asigurarea îmbunătățirii continue.</b>								
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”).  <i>Notă</i>  <i>Acest indicator se va interpreta prin corelare cu</i>	%		+/- 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 colectarea datelor
		<i>rezultatele obținute în urma calculării indicatorului P2.5.</i>						
P4.3	Indicele modificărilor de contracte	Indicatorul măsoară ponderea situațiilor în care devine necesară modificarea contractelor raportate la totalul contractelor atribuite.  Notă  Acest indicator se interpretează în corelare cu rezultatul obținut în urma calculării indicatorului P4.4.	%		=< 25%	Semestrial	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%	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
		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
<b>Obiectiv: C1 - Asigurarea disponibilității resurselor si competențelor necesare</b>								
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.						
<b>Obiectiv: C2 - Colaborarea în bune condiții cu toți stakeholderii (actorii) interesați.</b>								
C2.1	Gradul de satisfacție al compartimentelor beneficiare achizițiilor (compartimentele inițiatoare)	Indicatorul măsoară media nivelului de satisfacție al compartimentelor inițiatoare cu privire 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).	Semestrial	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	%		>=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
		achiziție înscrise în SAAP în totalul solicitărilor 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.						

## ANEXA 3. ANALIZA RISCURILOR LA NIVELUL PROCEDURILOR DE ATRIBUIRE - EXEMPLE DE REGISTRE DE RISCURI

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 supervizare lucrări

Obiective / Activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent			Strategia adoptată - Măsura de remediere	Data ultimei revizui	Risc rezidual			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 supervizare necesare implementării contractului/contractelor de lucrări  Etapa de planificare / Evaluarea necesității	Caietul de sarcini include cerințe <b>incomplete neclare și/sau care nu sunt adecvate îndeplinirii obiectivului contractului.</b> De ex.: - nu este detaliat graficul estimat de implementare al proiectului (durata estimată de începere și de finalizare a contractelor de lucrări, durata perioadei de notificare a defectelor); - numărul de inputuri nu este corelat cu durata, complexitatea și atribuțiile Consultantului de Supervizare (ex numărul de zile solicitat de Beneficiar nu acoperă prezența personalului Consultantului de Supervizare la fazele determinante sau nu a fost luată în considerare prezența periodică a acestuia în perioada de notificare a defectelor etc); - nu sunt detaliate atribuțiile și competențele decizionale aferente Consultantului de Supervizare/Inginerului.  <b>Consecințe:</b> dispute contractuale, costuri suplimentare, servicii de supervizare necorespunzătoare	Experiență limitată a personalului Autorității Contractante în pregătirea caietului de sarcini pentru servicii similare	Medie	Ridicat	12	<b>Tratare</b> Caietul de sarcini include prevederi referitoare la: - atribuțiile și competențele decizionale ale Consultantului de Supervizare (i.e. deciziile pe care poate să le adopte fără aprobarea prealabilă a Beneficiarului cum ar fi emiterea ordinului de începere a lucrărilor, aprobarea de ordine de variație care poate modifica prețul sau perioada contractului, etc. - numărul de inputuri solicitat este calculat luând în considerare toate etapele unui proiect de construcții (mobilizare, execuție, perioadă de notificare a defectelor) În cazul supervizării mai multor contracte este recomandată alocarea de personal de supervizare cheie dedicat pentru fiecare contract (ex un inginer rezident pentru fiecare contract).	zz/ll/aaaa	Scăzută	Ridicat	9	Echipa multidisciplinara_1
Asigurarea serviciilor de supervizare necesare implementării contractului/contractelor de lucrări Etapa de planificare / Stabilirea abordării de achiziție și Etapa de executare și monitorizare a implementării	Perioada de execuție pentru implementarea lucrărilor se <b>extinde peste perioada estimată inițial din motive ce nu sunt în controlul autorității contractante.</b> De ex.: - încetinirea semnificativă a ritmului de lucru al constructorului din cauza emiterii cu întârziere considerabilă a autorizațiilor/acordurilor/avizelor de către o terță parte, - apariția unor decalaje în implementarea diverselor componente/contracte ale proiectului estimate inițial a se implementa în aceeași perioadă de timp; - perioada de execuție a lucrărilor se extinde peste perioada estimată de realizare a contractului de servicii de supervizare astfel încât numărul estimat de inputuri care a stat la baza constituirii bugetului Consultantului de Supervizare nu este suficient pentru îndeplinirea tuturor activităților din contract. - prestarea serviciilor este dependentă de acțiuni ale unor terțe părți, care nu au fost	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.	Ridicată	Ridicat	16	<b>Tratare</b> <u>Planificarea riguroasă și mecanisme contractuale</u> care pot implica: - suspendarea prestării serviciilor pe o perioadă rezonabilă de timp, ce poate fi anticipată de la început pe baza experienței practice în sectorul din care fac parte lucrările ce fac obiectul supervizării, în situația în care acestea din urmă sunt, la rândul lor, suspendate. - posibilitatea de înlocuire a experților cheie din echipa de supervizare și/sau plata unei compensații la sfârșitul contractului care să acopere sumele pe care contractantul le poate dovedi ca fiind plătite pentru mobilizarea experților cheie pe perioada de timp ce o depășește pe cea menționată mai sus. - diminuarea echipei supervisorului la minimul necesar pentru a asigura îndeplinirea contractului de supervizare, corelat cu volumul mai mic al lucrărilor, conservând, pe cât posibil, resursele zile/om alocate experților conform contractului în cauză.	zz/ll/aaaa	Ridicată	Mediu	12	Echipa multidisciplinara_2

Obiective / Activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent			Strategia adoptată - Măsura de remediere	Data ultimei revizui	Risc rezidual			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
	considerate corect în etapa de planificare a achiziției (colaborarea cu proiectantul, recepția anumitor componente ale proiectului trebuie avizată și de autoritățile locale).  <b>Consecințe:</b> imposibilitatea continuării contractului de supervizare; dispute contractuale; costuri suplimentare .					- suplimentarea cantității serviciilor de supervizare Includerea de prevederi contractuale în contractele de proiectare și management de proiect prin care să se asigure cadrul de colaborare între diverșii actori implicați Se recomandă utilizarea unui buget al proiectului bazat pe număr de inputuri și tarife specifice pentru fiecare expert cheie și nu a unui buget pe activități.					
Asigurarea serviciilor de supervizare necesare implementării contractului/contractelor de lucrări  Etapa de planificare / Stabilirea abordării de achiziție și Etapa de executare și monitorizare a implementării	<b>Divergențe de opinie</b> între Autoritatea Contractantă și Consultantul de Supervizare  De ex.: - anumite decizii sau opinii ale Consultantului de Supervizare nu sunt agreeate de Beneficiar (de ex. determinări privind eventualele revendicări ale Antreprenorului care duc la modificarea prețului contractelor de lucrări sau extinderea de perioade , acceptarea anumitor teste realizate de Antreprenor etc); - Consultantul de Supervizare nu agreează soluțiile tehnice propuse în cadrul proiectului tehnic și nu-și asumă responsabilitate implementării acestora.  <b>Consecințe:</b> întârzieri sau blocaje în implementare, costuri suplimentare, servicii de supervizare necorespunzătoare.	Experiență limitată a personalului Autorității Contractante în stabilirea abordării de achiziție pentru contracte similare	Medie	Mediu	9	<b>Tratare</b> Caietul de sarcini detaliază și delimitează responsabilitățile și atribuțiile fiecărei părți precum și modul în care se vor adopta deciziile în cadrul proiectului.	zz/II/aaaa	Scăzută	Mediu	6	Echipa multidisciplinara_4
Asigurarea serviciilor de supervizare necesare implementării contractului/contractelor de lucrări  Etapa de planificare / Stabilirea abordării de achiziție	Condițiile contractuale privind plățile nu sunt clare și/sau nu sunt corelate cu <b>specificul activităților de supervizare</b>  De ex.: - caietul de sarcini / clauzele contractuale nu reglementează complet obligațiile de raportare, precum și documentele necesare îndeplinirii condițiilor de acceptanță a plăților.  <b>Consecințe:</b> dispute contractuale, costuri suplimentare, servicii de supervizare necorespunzătoare	Experiență limitată a personalului Autorității Contractante în stabilirea abordării de achiziție pentru contracte similare	Medie	Mediu	9	<b>Tratare</b> Condițiile contractuale prevăd plata pe baza rapoartelor de activitate aprobate și a foilor de pontaj aprobate de Beneficiar. Sunt utilizate exemple de bună practică (documentații pentru servicii de supervizare pentru obiective de complexitate similară).	zz/II/aaaa	Scăzută	Mediu	6	Echipa multidisciplinara_5
Asigurarea serviciilor de supervizare necesare implementării contractului/contractelor de lucrări  Etapa de planificare /	Condițiile contractuale cuprind <b>clauze ne-echilibrate</b> De ex.: - acceptarea livrabililor sau efectuarea plăților este condiționată de un anumit grad de progres al lucrărilor;	Experiență limitată a personalului Autorității Contractante în stabilirea abordării de achiziție pentru	Medie	Mediu	9	<b>Tratare</b> Includerea de condiții contractuale “în oglindă”. Sunt utilizate exemple de bună practică (documentații pentru servicii de supervizare pentru obiective de complexitate similară).	zz/II/aaaa	Scăzută	Mediu	6	Echipa multidisciplinara_6



Obiective / Activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent		Strategia adoptată - Măsura de remediere		Data ultimei revizui	Risc rezidual			Obs.
			Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului	Ce se poate face pentru reducerea riscului? Ce soluție sau strategie se poate adopta?		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?									Persoana desemnată responsabilă cu urmărirea gestionării riscului
Stabilirea abordării de achiziție	- procent de penalități diferit 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.  <b>Consecințe:</b> reducerea numărului de participanți la procedură; dispute contractuale; creșterea artificială a prețului oferat	contracte similare									
Asigurarea serviciilor de supervizare necesare implementării contractului/contractelor de lucrări  Etapa de planificare / Stabilirea abordării de achiziție și Etapa de executare și monitorizare a implementării	<b>Calitatea serviciilor de supervizare și/sau performanța</b> Prestatorului sunt <b>necorespunzătoare</b> De ex.: - Consultantul de Supervizare furnizează în mod repetat livrabile de calitate necorespunzătoare sau le înaintează cu întârziere - calificare nesatisfăcătoare a personalului Prestatorului (activitate de supervizare necorespunzătoare, necunoașterea normelor și legislației relevante, etc )  <b>Consecințe:</b> lucrări de calitate necorespunzătoare, implementarea cu întârziere a proiectului, dispute contractuale	Experiență limitată a personalului Autorității Contractante în stabilirea abordării de achiziție pentru contracte similare  Circumstanțe imprevizibile, ce nu pot fi anticipate printr-o planificare rezonabilă de către autoritatea contractantă, care afectează capacitatea furnizorului de servicii.	Medie	Mediu	9	<b>Tratare</b> Condiții de calificare referitoare la experiența și calificarea personalului. Clauze contractuale care permit Beneficiarului să solicite schimbarea unui membru al echipei Consultantului de Supervizare dacă acesta are o activitate necorespunzătoare.	zz/ll/aaaa	Scăzută	Mediu	6	Echipa multidisciplinara_7

Registru de riscuri aferent unei proceduri de atribuire a unui contract de lucrări având ca obiect execuția unei clădiri

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.
			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
Realizarea lucrărilor de construcție a clădirii  Etapa de planificare / Evaluarea necesității	Caietul de sarcini include cerințe <b>incomplete neclare și/sau care nu sunt adecvate îndeplinirii obiectivului contractului.</b> De ex.: - nu include informații privind obligațiile și responsabilitățile Beneficiarului și Antreprenorului în implementarea contractului - nu este suficient detaliat în sensul prezentării volumului, tipurilor de lucrări precum și standardelor de calitate după care urmează a fi implementate lucrările (ex. tipul finisajelor interioare, exterioare, clasa de eficiență energetică a clădirii) - lucrările care urmează a fi executate nu sunt suficient detaliate în cadrul memoriului tehnic, planșelor cu detaliile de execuție și listelor de cantități ce urmează a fi puse în operă - există discrepanțe între prevederile diverselor secțiuni din Caietul de Sarcini (în listele de cantități 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 - 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 <b>Consecințe:</b> dispute contractuale, costuri suplimentare, lucrări de calitate necorespunzătoare	Experiență limitată a personalului Autorității Contractante în pregătirea caietului de sarcini pentru lucrări similare	Medie	Mediu	9	<b>Tratare</b>  <b>Documentele proiectului sunt pregătite în conformitate cu prevederile legislației naționale și cu modele de bună practică:</b> - caietul de sarcini urmărește conținutul cadru 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; - sunt utilizate documentații standardizate sau exemple de bună practică (Condiții de contract pentru construcții pentru clădiri și lucrări ingineresti proiectate de către Beneficiar - FIDIC Roșu); - Caietul de Sarcini include standardele de calitate pentru materiale, precum și standardele și normativele pe baza cărora vor fi realizate operațiunile tehnologice; - Clauze contractuale prin care să se stabilească că orice lucrare pentru care nu au fost prevăzute explicit norme de execuție, să fie executată în conformitate cu normativele naționale aplicabile.		Scăzută	Mediu	6	Echipa multidisciplinara_1
Realizarea lucrărilor de construcție a clădirii  Etapa de planificare / Stabilirea abordării de achiziție și Etapa de executare și	Întârzieri în derularea lucrărilor /perioada de execuție a lucrărilor se <b>extinde peste perioada estimată inițial</b> De ex.: - Antreprenorul nu are acces pe amplasament sau nu are avizele necesare începerii lucrărilor (ex Certificatul de Urbanism/ Autorizația de Construcție nu au fost obținute sau au expirat);	Circumstanțe imprevizibile, ce nu pot fi anticipate de către personalul Autorității Contractante printr-o planificare rezonabilă sau a căror anvergură depășește o	Medie	Ridicat	12	<b>Tratare</b>  <b>Planificare riguroasă și mecanisme contractuale , pentru cauzele previzibile</b> care permit: - suspendarea lucrărilor pe o perioadă rezonabilă de timp, ce poate fi anticipată de la început pe baza experienței practice; - împărțirea lucrărilor în sectoare care să poată fi executate independent, astfel încât		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
monitorizare a implementării	<p>- prestarea activităților din cadrul proiectului este dependentă de acțiuni ale unor terțe părți fără a se menționa clar responsabilitățile acestora (ex. racordarea clădirii la utilități, respectiv la rețeaua electrică fără de care execuția nu poate fi realizată);</p> <p>- nefurnizarea la timp a informațiilor și documentelor necesare pentru obținerea la timp a avizelor/permiselor de lucru în cazul în care acestea sunt în sarcina Antreprenorului;</p> <p>- necesitatea modificării proiectului datorită 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 datorită soluțiilor tehnice necorespunzătoare adoptate în cadrul Studiului de Fezabilitate;</p> <p>- termenul solicitat de realizare a lucrărilor nu este realist și nu poate fi îndeplinit dacă sunt respectate toate etapele / activitățile pe care normativele le impun;</p> <p>- intrarea în insolvență sau faliment a Antreprenorului.</p> <p><b>Consecințe:</b> pierderea finanțării; dispute contractuale; costuri suplimentare.</p>	perioadă rezonabilă de timp ce poate fi estimată pe baza experienței practice.				dacă pentru un anumit sector de lucrări apare o anumită problemă care împiedică realizarea respectivului sector celelalte sectoare să poată fi executate, recepționate și plătite în mod independent;					
Realizarea lucrărilor de construcție a clădirii	<p><b>Apariția diverselor situații care determină depășirea bugetului estimat / alocat proiectului</b></p> <p>De ex.:</p> <p>- în urma modificărilor de soluții tehnice apărute pe parcursul execuției proiectului valoarea estimată a proiectului depășește resursele financiare disponibile ale Beneficiarului;</p> <p>- în urma situațiilor neprevăzute se impune realizarea de lucrări suplimentare care nu au fost prevăzute cadrul proiectului tehnic și nu au fost oferitate în cadrul listelor de cantități.</p> <p><b>Consecințe:</b> costuri suplimentare, implementarea cu întârziere sau suspendarea proiectului, dispute contractuale.</p>	Circumstanțe imprevizibile, ce nu pot fi anticipate printr-o planificare rezonabilă de către Autoritatea Contractantă	Medie	Ridicat	12	<p><b>Tratare</b></p> <p>- S-au alocat sume 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>- Sunt prevăzute în cadrul listelor de cantități, 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 fie la baza estimărilor pentru determinarea valorii lucrărilor suplimentare.</p>		Medie	Medie	9	Echipa multidisciplinara_3
Realizarea lucrărilor de construcție a clădirii	<p><b>Divergențe de opinie / dispute contractuale</b> între Autoritatea Contractantă si Antreprenor</p>	Experiență limitată a personalului Autorității	Scăzută	Mediu	6	<p><b>Tratare</b></p>		Foarte Scăzută	Mediu	3	Echipa multidisciplinara_4

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 și Etapa de executare și monitorizare a implementării	De ex.: - Antreprenorul solicita schimbarea anumitor materiale sau echipamente din cadrul ofertei tehnice (ex echipamente de ventilație și climatizare) motivând că acestea nu se mai fabrică; - 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. Prețul cimentului).  <b>Consecințe:</b> întârzieri sau blocaje în implementare, costuri suplimentare	Contractante în stabilirea abordării de achiziție pentru contracte similare				- Caietul de Sarcini stabilește modalitățile în care poate fi acceptată înlocuirea materialelor și echipamentelor oferite de către Antreprenor în propunerea tehnică. - În cadrul Caietului de Sarcini sunt prevăzute situațiile care pot fi acceptate ca situații neprevăzute sau situații de forță majoră, precum și documentele pe care Antreprenorul trebuie să le furnizeze pentru invocarea acestor situații (ex Certificat de avizare de la Camera de Comerț și Industrie) - Condițiile Contractuale prevăd clauze prin care este permisă ajustarea prețului precum și modalitatea de calcul a ajustării.					
Realizarea lucrărilor de construcție a clădirii  Etapa de planificare / Stabilirea abordării de achiziție	Condițiile contractuale privind plățile nu sunt clare și/sau nu sunt corelate cu <b>specificul activităților de construcție</b>  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.  <b>Consecințe:</b> 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	Scăzută	Mediu	9	<b>Tratare</b>  - 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; - Sunt utilizate documentații standardizate sau exemple de bună practică (FIDIC).		Foarte Scăzută	Mediu	3	Echipa multidisciplinara_5
Realizarea lucrărilor de construcție a clădirii  Etapa de planificare / Stabilirea abordării de achiziție	Condițiile contractuale cuprind <b>clauze ne-echilibrate</b> De ex.: - activitățile de obținere a autorizațiilor / permiselor de lucru, precum și documentațiile aferente obținerii acestora sunt trecute în întregime în sarcina Antreprenorului; - 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	Experiență limitată a personalului Autorității Contractante în stabilirea abordării de achiziție pentru contracte similare	Medie	Mediu	9	<b>Tratare</b>  - Este recomandat ca, în faza de pregătire a proiectului (Studiu de Fezabilitate, DTAC), să fie obținute cât mai multe din autorizațiile necesare implementării lucrărilor. - Sunt utilizate documentații standardizate sau exemple de bună practică (Condiții de contract pentru construcții pentru clădiri și lucrări ingineresti proiectate de către Beneficiar - FIDIC Roșu)		Foarte Scăzută	Mediu	3	Echipa multidisciplinara_6

Obiective / Activități	Risc	Cauzele care favorizează apariția riscului	Risc inerent			Strategia adoptată - Măsura de remediere	Data ultimei revizuirii	Risc rezidual			Obs.
			Probabilitate	Impact	Expunerea la risc - Punctarea riscului			Ce nivel de risc mai rămâne după aplicarea măsurilor de remediere?	Probabilitate	Impact	
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
	Antreprenor vs. întâzieri 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.  <b>Consecințe:</b> reducerea numărului de participanți la procedură; dispute contractuale; creșterea artificială a prețului oferit										
Realizarea lucrărilor de construcție a clădirii  Etapa de planificare / Stabilirea abordării de achiziție și Etapa de executare și monitorizare a implementării	<b>Calitatea lucrărilor și/sau performanța</b> Antreprenorului sunt <b>necorespunzătoare</b>  De ex.: - mobilizare redusă și capacitate necorespunzătoare a Antreprenorului de a realiza lucrările; - Antreprenorul nu respectă standardele de calitate impuse în Caietul de Sarcini iar calitatea lucrărilor rezultate este necorespunzătoare (infiltrații prin învelitoarea clădirii, disfuncționalități ale instalațiilor interioare etc); - Refuzul Antreprenorului de a remedia eventuale neconformități ale lucrărilor pe parcursul execuției sau în perioada de garanție (notificare a defectelor).  <b>Consecințe:</b> lucrări de calitate necorespunzătoare, implementarea cu întârziere a proiectului, dispute contractuale	Supraveghere necorespunzătoare din partea Consultantului de Supervizare  Experiență sau capacitate tehnico-economică necorespunzătoare a Antreprenorului  Experiență limitată a personalului Autorității Contractante în stabilirea abordării de achiziție pentru contracte similare	Medie	Ridicat	12	<b>Tratare</b>  - 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); - Caietului de Sarcini include prevederi clare privind modul de inspecție a lucrărilor de către Consultantul de Supervizare, modul de testare al echipamentelor (ex. sistem de ventilație) și de îndeplinire a standardelor de calitate; - Condițiile Contractuale includ clauze privind obligația Antreprenorului de remediere a neconformităților, precum și a consecințele în cazul neconformării, corelat cu luarea de măsuri asiguratorii (sume reținute, garanții) pentru remedierea de către Beneficiar în cazul refuzului Antreprenorului.		Scăzută	Ridicat	9	Echipa multidisciplinara_7



Registrul riscurilor pentru atribuirea contractului de achiziție echipamente IT, electronice și servicii de reparații și întreținere asociată

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?			Responsabil
Care sunt obiectivele achiziției? / Care este etapa / activitatea la nivelul căreia se poate manifesta riscul identificat?	Ce anume ar afecta implementarea PAAP/obiectului contractului?	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 IT, electronice și servicii de reparații și întreținere asociate necesare funcționării în bune condiții a instituției beneficiare  Etapa de planificare a achiziției / Evaluarea necesității	<p>Specificații tehnice <b>inadecvate și/sau restrictive (inclusiv prin referirea la nume de marcă)</b></p> <p>Exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- utilizarea substantivului comun „xerox” în loc de copiator;</li> <li>- limitarea competiției pentru tablete PC către echipamente Apple, furnizate din sursă unică, în defavoarea unor echipamente echivalente funcțional bazate pe specificații deschise - de ex. cu sistem de operare Android, sau limitarea competiției pentru servere de mică / medie capacitate pentru utilizarea sistemului de operare Windows, în defavoarea unor soluții echivalente funcțional bazate pe sisteme deschise de tipul Linux, etc.</li> <li>- nu sunt considerate cerințele tehnice pentru instalare / montaj și / sau funcționare (alimentare cu energie electrică, etc)</li> </ul> <p><b>Consecință:</b> Contestatii, număr redus de oferte primite, oferte neconforme; întârzieri în semnarea contractului și furnizarea echipamentelor.</p>	Experiență limitată în pregătirea specificațiilor tehnice pentru echipamente IT/electronice	Medie	Ridicat	12	<p><b>Tratare:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Analiza (cercetarea) pieței sau în cazul echipamentelor complexe, consultarea pieței în etapa de planificare a procedurii</b></li> <li>- Utilizarea nomenclatoarelor de produse general acceptate (taxonomie CPV)</li> <li>- Includerea unei mențiuni în caietul de sarcini prin care "orice nume de marca menționat în documentație se citește ca având sintagma <i>sau echivalent</i>"</li> <li>- Cerințe funcționale și tehnice specifice fiecărui tip de echipament</li> <li>- Folosirea de referințe / standarde internaționale</li> </ul> <p><b>Exemple:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cerințele pentru alimentarea cu energie electrică să includă certificarea "CE" de către fabricant a echipamentului IT, alimentarea cu energie electrică la 220v +/- 20v, 50Hz +/- 2Hz</li> <li>- cerințele tehnice să includă standardele de interconectare și protecție pentru instalații și echipamente electrice: <ul style="list-style-type: none"> <li>– 6A IEC 60320 C13/C14;</li> <li>– 16A IEC 60320 C19/C20;</li> <li>– 32A IEC 60309 (sau echivalent) pentru conectori</li> </ul> </li> <li>- Cerințele tehnice pentru plaja de temperatură pentru operarea corectă a echipamentului să fie specifice zonei temperate (România)</li> <li>- Certificări pentru fabricantul echipamentelor IT, de ex. <ul style="list-style-type: none"> <li>• standardul de securitate informatică ISO/IEC 27001:2005 (sau echivalent) pentru furnizor</li> <li>• standardul de management al calității ISO 9001:2008 sau echivalent pentru fabricat sau deținătorul mărcii de fabricație</li> <li>• standardul ISO 14001:2005 sau echivalent</li> </ul> </li> </ul>	zz/ll/aaaa	Scazută	Ridicat	8	Echipa multidisciplinară_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?			Responsabil
Care sunt obiectivele achiziției? / Care este etapa / activitatea la nivelul căreia se poate manifesta riscul identificat?	Ce anume ar afecta implementarea PAAP/obiectului contractului?	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 IT, electronice și servicii de reparații și întreținere asociate necesare funcționării în bune condiții a instituției beneficiare  Etapa de planificare a achiziției / Evaluarea necesității și Stabilirea abordării de achiziție  Etapa de executare și monitorizare a implementării	Fiabilitatea funcțională / anumitor părți a sistemului global nu este garantată  Exemplu: Cerințele tehnice ar trebui să solicite echipamente IT cu fiabilitate de peste 99,99% pentru integrarea într-un sistem informatic care trebuie să performeze 99,9% din timp. Echipamentele livrate nu îndeplinesc condițiile de fiabilitate și de aceea trebuie incluse în configurație mai multe componente redundante, care cresc prețul.  <b>Consecințe:</b> achiziția unor echipamente care nu îndeplinesc necesitățile beneficiarului	Experiența limitată în redactarea cerințelor tehnice.	Medie	Foarte ridicat	10	<b>Tratare:</b> - Clauze contractuale privind gestionarea garanției sistemului / produsului - Clauze contractuale privind repararea sau înlocuirea echipamentelor IT în cazul constatării unor defecte ascunse de fabricație sau defecțiuni repetabile (care nu survin din cauza utilizatorului) - Indicatori cheie pentru fiabilitatea echipamentelor IT, de ex. MTBF Mean Time Between Failures - timpul mediu între defecte, MTTR -Mean Time To Repair - timpul mediu de remediere a defectelor, corelate cu programul de garanție	zz/ll/aaaa	Scazută	Foarte ridicat	10	Echipa multidisciplinară_2
Asigurarea echipamentelor IT, electronice și servicii de reparații și întreținere asociate necesare funcționării în bune condiții a instituției beneficiare  Etapa de planificare a achiziției / Stabilirea abordării de achiziție	Termenii și condițiile contractuale nu asigură echilibrul contractual între părți.  Exemplu: - aplicarea unei plăți unice după recepția tuturor echipamentelor, fără a ține cont de livrările efective de echipamente IT/electronice  <b>Consecință:</b> lipsa interesului operatorilor economici de a participa la procedură	Experiența limitată în stabilirea abordării de achiziție pentru contractante similare	Medie	Ridicat	12	<b>Tratare:</b> - Analiza pieței cu privire la termenii și condițiile uzuale de furnizare a echipamentelor similare și corelarea cu termenii și condițiile contractuale	zz/ll/aaaa	Scazută	Ridicat	8	Echipa multidisciplinară_3
Asigurarea echipamentelor IT, electronice și servicii de reparații și întreținere asociate necesare funcționării în bune condiții a instituției beneficiare  Etapa de derulare a achiziției publice	Riscul real sau perceput de încălcare a confidențialității în furnizarea răspunsurilor la solicitările de clarificări  <b>Consecință:</b> anularea procedurii de achiziție	Lipsa unor proceduri cu privire la tratarea informațiilor confidențiale / Divulgări involuntare / voluntare	Ridicată	Ridicat	16	<b>Tratare:</b> - Definirea criteriilor de clasificare a informațiilor vehiculate în cadrul proiectului - Crearea unei matrici de responsabilități privind drepturile de manipulare a informațiilor vehiculate în proiect	zz/ll/aaaa	Medie	Ridicat	12	Echipa multidisciplinară_4

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?			Responsabil
Care sunt obiectivele achiziției? / Care este etapa / activitatea la nivelul căreia se poate manifesta riscul identificat?	Ce anume ar afecta implementarea PAAP/obiectului contractului?	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 IT, electronice și servicii de reparații și întreținere asociate necesare funcționării în bune condiții a instituției beneficiare  Etapa de derulare a achiziției publice	Imposibilitatea de a desemna un câștigător / Selectarea unui ofertant inadecvat  <b>Consecințe:</b> reluarea procedurii; întârzieri în furnizarea echipamentelor necesare	Experiență limitată în stabilirea criteriilor de calificare și a factorilor de evaluare în corelare cu cerințele tehnice, ceea ce duce la descalificarea tuturor ofertelor sau la selectarea unui furnizor inadecvat față de necesitățile autorității contractante (de ex. furnizorul selectat nu este autorizat de fabricant sau de distribuitorul autorizat al echipamentelor IT/electronice pentru revânzarea sau pentru instalarea/întreținerea acestora, iar această autorizație nu a fost solicitată pentru calificarea ofertanților)	Scăzută	Ridicat	8	<b>Tratare:</b> Formularea unor criterii de calificare și factori de evaluare în strânsă legătură cu obiectul contractului  Se vor utiliza ghidurile de pe site-ul ANAP <a href="http://anap.gov.ro/web/ghiduri">http://anap.gov.ro/web/ghiduri</a>	zz/ll/aaaa	Foarte scăzută	Ridicat	4	Echipa multidisciplinară_5
Asigurarea echipamentelor IT, electronice și servicii de reparații și întreținere asociate necesare funcționării în bune condiții a instituției beneficiare  Etapa de planificare / Evaluarea necesității	Evaluare eronată a valorii estimate a achiziției / contractului  <b>Consecință:</b> generarea unor costuri suplimentare	Experiență limitată în estimarea costurilor și corelarea cerințelor cantitative cu cele funcționale (de ex. cerințe tehnice pentru un număr prea mare de porturi la un echipament de comunicație în rețea de date - îndeplinită de ofertanți cu un subansamblu care are un număr mare de porturi nesolicitate).	Medie	Ridicat	12	<b>Tratare:</b> - Analiza pieței pentru determinarea costurilor unitare.	zz/ll/aaaa	Scăzută	Ridicat	8	Echipa multidisciplinară_6
Asigurarea echipamentelor IT, electronice și servicii de reparații și întreținere asociate necesare funcționării în bune condiții a instituției beneficiare  Etapa de executare și monitorizare a implementării	Contractorul nu își îndeplinește obligațiile contractuale la timp / își încetează activitatea  <b>Consecințe:</b> Întârzieri în asigurarea necesităților AC cu privire la echipamentele IT achiziționate	Problemele financiare, tehnice sau de altă natură (penale) ale furnizorului, care își încetează activitatea sau care îi afectează capacitatea de a-și îndeplini obligațiile contractuale, din lipsă de personal, expirarea unor autorizații, sancțiuni penale, faliment, etc.	Medie	Ridicat	12	<b>Tratare:</b> - Stabilirea criteriilor de calificare privind capacitatea de exercitare a activității profesionale - Clauze contractuale penalizatoare și privind daunele interese prin care să se poată gestiona situațiile de neîndeplinire a obligațiilor - Clauze contractuale privind transferul responsabilităților de livrare către un terț susținător sau către fabricantul echipamentelor (după caz) - Stabilirea unor proceduri de monitorizare și control a implementării obiectului contractului	zz/ll/aaaa	Scăzută	Ridicat	8	Echipa multidisciplinară_7



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?			Responsabil
Care sunt obiectivele achiziției? / Care este etapa / activitatea la nivelul căreia se poate manifesta riscul identificat?	Ce anume ar afecta implementarea PAAP/obiectului contractului?	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 IT, electronice și servicii de reparații și întreținere asociate necesare funcționării în bune condiții a instituției beneficiare  Etapa de executare și monitorizare a implementării	- Schimbarea liniilor de produse de către fabricanții acestora - de ex. dispariția de pe piață a monitoarelor cu tub catodic, a modemurilor în bandă de bază, a subansamblelor pentru anumite centrale digitale, sau creșterea prețurilor pentru subansamble, piese de schimb sau completări la echipamente IT complexe, odată cu apariția unor noi produse similare la același fabricant (de servere de mare capacitate, calculatoare speciale, echipamente electronice de investigații vamale sau medicale, instalații de management al clădirilor, etc.) - Schimbări tehnologice (avans) care scot de pe piață echipamentele mai vechi datorită incompatibilității cu aplicațiile software (de ex. lipsa suportului tehnic pentru sistemele de operare Windows Server / XP se traduce în imposibilitatea utilizatorilor de a le folosi pe servere mai noi, fiind necesară înlocuirea atât a serverelor prea vechi cât și a versiunilor de baze de date, deoarece cele existente nu mai funcționează pe sistemul de operare MS Windows 10 Server, etc.) - O tehnologie nouă se dovedește incompatibilă cu echipamente existente sau nu funcționează, remedierea necesită schimbarea unor componente, care întârzie punerea în funcțiune (de ex. noile calculatoare compatibile IBM PC au interfețe HDMI și nu mai au interfețe VGA pentru conectarea de proiectoare externe pentru săli de conferință, sau au interfețe USB 3.0 incompatibile cu USB 1.0 necesară pentru conectarea la imprimanta existentă sau la aparatul medical existent, noile echipamente de stocare de date folosesc doar benzi magnetice de mare densitate și nu mai pot rescrie / reutiliza benzile mai vechi din stocul beneficiarului, etc.)  <b>Consecințe:</b> întârzieri în atribuirea contractului de achiziție; redefinirea specificațiilor tehnice; întârzieri în	Riscuri datorate inovării de produs, riscuri datorate noilor aplicații pentru respectivul produs, riscuri datorate noilor tehnologii folosite	Medie	Ridicat	12	<b>Tratare:</b> - Analiza pieței pentru echipamente similare sau, în cazul echipamentelor complexe, realizarea consultării pieței pentru elaborarea unor specificații tehnice aliniate nivelului tehnologic existent pe piață - Formularea unor proceduri de monitorizare și control privind implementarea obiectului contractului Exemplu: - clauze privind compatibilitatea echipamentelor IT cu aplicațiile software avute în vedere - consultarea listelor de compatibilitate ale fabricanților pentru echipamente IT cu principalele sisteme de operare, aplicații software avute în vedere - solicitarea unor certificări de compatibilitate din partea fabricanților de echipamente IT pentru principalele sisteme de operare, aplicații software avute în vedere (de ex. MS Windows, Linux, etc.)	zz/ll/aaaa	Scazută	Ridicat	8	Echipa multidisciplinară_8

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?			Responsabil
Care sunt obiectivele achiziției? / Care este etapa / activitatea la nivelul căreia se poate manifesta riscul identificat?	Ce anume ar afecta implementarea PAAP/obiectului contractului?	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
	execuția contractului; funcționarea defectuoasă a echipamentului										
Asigurarea echipamentelor IT, electronice și servicii de reparații și întreținere asociate necesare funcționării în bune condiții a instituției beneficiare  Etapa de executare și monitorizare a implementării	Defecte rezultate din fabricație (defecte ascunse) și sau avarii rezultate în timpul ambalării / transportului  Exemplu: sursele de alimentare sau bateriile telefoanelor mobile iau foc dacă rămân peste 10 ore în priză, cu pericol de accidentare  <b>Consecințe:</b> nefuncționarea echipamentelor	Probleme de producție la fabricant	Scazută	Ridicat	8	<b>Tratare:</b> Clauze contractuale privind înlocuirea totală / parțială a echipamentului / echipamentelor defecte	zz/ll/aaaa	Scazută	Ridicat	8	Echipa multidisciplinară_9
Asigurarea echipamentelor IT, electronice și servicii de reparații și întreținere asociate necesare funcționării în bune condiții a instituției beneficiare  Etapa de executare și monitorizare a implementării	Riscuri asociate garanției produselor, a execuției serviciilor de mentenanță, a reparațiilor în perioada de garanție, daune-interese indirecte  <b>Consecințe:</b> costuri suplimentare, nefuncționarea echipamentelor	Experiență limitată în redactarea cerințelor pentru garanția produselor  Neglijență din partea furnizorului (care revinde echipamente, fără să facă înscrisura corectă a acestora în programul de garanție cu fabricantul)	Medie	Ridicat	12	<b>Tratare:</b> Clauze contractuale care sa definească situațiile privind daunele-interese indirecte si responsabilitățile părților implicate în contract	zz/ll/aaaa	Scazută	Ridicat	8	Echipa multidisciplinară_10
Asigurarea echipamentelor IT, electronice și servicii de reparații și întreținere asociate necesare funcționării în bune condiții a instituției beneficiare  Etapa de executare și monitorizare a implementării	Riscuri legate de definirea perioadelor de acceptanță  Exemplu: clauze prin care se poate întârzia acceptanța echipamentelor și plata lor, de exemplu până la finalul perioadei de garanție sau care nu prevăd o dată clară pentru începerea garanției - la livrare, după instalare, după atingerea parametrilor de performanță funcțională, după atingerea parametrilor de capacitate și timp de răspuns, etc.)  <b>Consecințe:</b> dispute contractuale, litigii	Experiență limitată privind redactarea clauzelor pentru acceptanța echipamentelor IT/electronice	Ridicată	Ridicat	16	<b>Tratare:</b>  Protocoloale de acceptanță și termene aferente în concordanță cu scopul proiectului și cu bune practici în domeniu.  Utilizarea terminologiei INCOTERM standard internațional pentru terminologie de afaceri.	zz/ll/aaaa	Scazută	Ridicat	8	Echipa multidisciplinară_11

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?			Responsabil
Care sunt obiectivele achiziției? / Care este etapa / activitatea la nivelul căreia se poate manifesta riscul identificat?	Ce anume ar afecta implementarea PAAP/obiectului contractului?	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 IT, electronice și servicii de reparații și întreținere asociate necesare funcționării în bune condiții a instituției beneficiare  Etapa de executare și monitorizare a implementării	Riscuri legate de cedarea drepturilor de proprietate intelectuală  Exemplu: echipamentul este oferit / livrat cu licențe demonstrative (pentru 30-6-90 zile) pentru sistemul de operare, protecție anti-virus, pachet office, baze de date și utilitare, beneficiarul urmând să achiziționeze / să închirieze separat licențe pentru software-ul inclus cu calculatorul / serverul / etc. În situația în care nu este realizată o astfel de achiziție, beneficiarul se expune la o utilizare incorectă, incompletă sau la acuzații penale.  <b>Consecințe:</b> imposibilitatea utilizării echipamentelor, utilizarea lor incorectă sau incompletă, litigii	Experiență limitată în redactarea cerințelor privind apărarea, păstrarea sau transferul drepturilor de proprietate asupra proiectelor, schemelor și / sau dispozitivelor utilizate în conjuncție cu echipamentele IT și / sau electronice (de ex. transferul drepturilor de utilizare prin licențe de utilizare pentru software-ul inclus în echipamentele IT - cum ar fi sistemele de operare, antivirus, pachete office, utilitare, etc.)	Medie	Mediu	9	<b>Tratare:</b> Cerințe tehnice pentru componentele software incluse în configurația echipamentului Clauze referitoare la drepturile intelectuale asupra componentelor software incluse în configurația echipamentului, a proiectului de instalare și configurare, a diagramelor și schițelor de utilizare, etc.	zz/ll/aaaa	Foarte scăzută	Mediu	3	Echipa multidisciplinară_12