



Autoritatea Contractantă:

Agentia de Investitii

IDNO: 1006601001078

Adresa: MD-2012, MOLDOVA, mun.Chîșinău, mun.Chîșinău, bd. Ștefan cel Mare și Sfânt 134

Persoana de contact: Ion IORDACHI

Oferta Tehnică

pentru

Servicii de management de proiect și consultanță IT

(Consultanță în afaceri și în management și servicii conexe)

Ofertant:

GO-TECH Consulting SRL

Data: 20.06.2019



CUPRINS

1	REZUMAT EXECUTIV - PREZENTAREA CONTEXTULUI, OBIECTIVELOR SI A REZULTATELOR ASTEPTATE	4
1.1	Obiectivele si rezultatele proiectului	4
1.2	Responsabilitățile Consultantului	5
1.3	Organizarea Ofertei Tehnice	7
2	Prezentarea Ofertantului	7
2.1	Echipa	7
2.2	Arii de expertiza	7
2.3	Proiecte implementate	8
3	METODOLOGII SI ORGANIZAREA PROIECTULUI	10
3.1	Introducere	10
3.2	Planul de realizare a proiectului și Managementul acestuia	11
3.2.1	Managementul de proiect	11
3.2.1.1	Cadru general	11
3.2.1.2	Etapa 1 – Inițiere	14
3.2.1.3	Etapa 2 – Planificare	14
3.2.1.4	Etapa 3 – Execuție	14
3.2.1.5	Etapa 4 – Monitorizare și control	15
3.2.1.6	Etapa 5 – Finalizare	16
3.2.2	Planul de Realizare a Proiectului	16
3.2.2.1	Plan de livrare	20
3.2.3	Managementul comunicării	22
3.2.3.1	Principii generale de comunicare	22
3.2.3.2	Principii de comunicare intre partile implicate	22
3.2.3.3	Principii de comunicare in cadrul echipelor de proiect si intre echipele de proiect	22
3.2.3.4	Principii de desfasurare a activitatii	23
3.2.3.5	Plan de comunicare	24
3.2.3.5.1	Partile implicate in comunicare	24
3.2.3.5.2	Tabel de comunicare	24
3.2.4	Managementul schimbărilor	26
3.2.4.1	Procedura de management a schimbărilor	26

3.2.5	Managementul riscurilor	27
3.2.5.1	Registrul initial al riscurilor	27
3.2.5.2	Supozitii	32
3.2.5.3	Planificare	33
3.2.5.4	Identificarea, analiza și planificarea răspunsului la riscuri	35
3.2.5.5	Monitorizarea și controlul riscurilor	35
3.2.6	Managementul problemelor	36
3.2.7	Monitorizarea evoluției și raportarea progresului	37
3.2.7.1	Principii generale	37
3.2.7.2	Necesitatea monitorizării	38
3.2.7.3	Ce monitorizăm și cum	38
3.2.7.4	Evaluarea proiectului	39
3.2.7.5	Control	40
3.2.7.5.1	Controlul calendarului de proiect	40
3.2.7.5.2	Raport de inceput si sfarsit	40
3.2.7.5.3	Rapoarte lunare	41
3.2.8	Livrare și acceptanță	42
3.2.8.1	Cerințe inițiale	42
3.2.8.2	Efectuarea lucrărilor	42
3.2.8.3	Documente specifice	43
3.2.8.3.1	Proces verbal de predare/primire (recepție cantitativă)	43
3.2.8.3.2	Proces verbal de acceptanță (recepție calitativă)	43
3.3	Consultanta pentru proiectarea si implementarea sistemului WINET	44
3.3.1	Analiza si proiectarea sistemului	44
3.3.2	Monitorizarea implementarii sistemului WINET	46
4	ECHIPA DE PROIECT	48
4.1	Echipa de proiect a Ofertantului. Resurse materiale.	49
4.1.1	Nominalizarea expertilor cheie	50
4.1.2	Inlocuirea personalului	50
4.1.3	Organizare ierarhică și atribuții	51
4.2	Echipa de proiect a Beneficiarului	55
5	Matricea de punctaj	56

1 REZUMAT EXECUTIV - PREZENTAREA CONTEXTULUI, OBIECTIVELOR SI A REZULTATELOR ASTEPTATE

Ofertantul, **GO-TECH Consulting**, mulțumește pentru oportunitatea oferită de a propune o soluție pentru implementarea contractului **Servicii de management de proiect și consultanță IT (Consultanță în afaceri și în management și servicii conexe)**.

Contractul de față se derulează în contextul implementării proiectului cu titlul "WINET - Trade and Innovation in Wine Industry" contract de finanțare nr 38609/15.03.2019., proiect finanțat în cadrul programului operațional Bazinul Marii Negre 2014-2020 și implementat în parteneriat de către Agenția de Investiții din Republica Moldova, împreună cu Camera de Comerț, Industrie și Agricultură Tulcea (România) și Camera de Comerț și Industrie Stara Zagora (Bulgaria).

Ofertantul va **asigura servicii de consultanță și asistență tehnică privind managementul de proiect, raportarea informațiilor către Finanțator, proiectare și suport pentru implementarea platformei IT WINET.**

Ofertantul își asumă respectarea tuturor cerințelor caietului de sarcini și desfășurarea în condiții de calitate și eficiență a proiectului.

Ofertantul este o companie cu experiență în consultanță și servicii IT și va furniza/presta toate documentele, serviciile solicitate în acest proiect. Această experiență se reflectă în fluxuri și metodologii de implementare, dar și în posibilitatea de a asigura o echipă de proiect capabilă să îndeplinească toate obiectivele proiectului.

Metodologia de implementare a proiectului se regăsește prezentată în Capitolul 3 a prezentei Anexe, iar descrierea Echipei de proiect în Capitolul 4.

Se are în vedere o colaborare continuă și susținută între echipa de proiect din partea Ofertantului și a factorilor implicați în implementarea proiectului, atât pe parcursul derulării proiectului, precum și în toate fazele de desfășurare ale proiectului. Printr-o astfel de abordare se asigură menținerea unui permanent proces de evaluare și îmbunătățire a activităților programate, ca și posibilitatea de reacție rapidă, în vederea menținerii permanente sub control a graficului de atingere a rezultatelor așteptate.

1.1 Obiectivele și rezultatele proiectului

Proiectul are ca obiectiv creșterea comerțului și cooperării în domeniul viticol din bazinul Marii Negre prin crearea unei rețele (Wine Network WINET) sprijinită de o platformă on-line cu scopul de a crea relații de afaceri viabile între participanți, promovare mutuală a produselor și capacităților, schimburi comerciale și de bune practici în vederea modernizării strategiilor de producție și promovare a produselor viticole. Realizarea obiectivului va avea ca impact creșterea volumului de tranzacții între țările participante și/sau alte țări din bazinul Marii Negre.

Obiectivele specifice includ:

- Crearea rețelei actorilor relevanți pentru piața vinului din Bazinul Mării Negre;
- Crearea unei platforme IT pentru a sprijini relațiile comerciale și colaborarea în rețeaua WINET
- Promovarea comerțului, colaborării și schimbului de bune practice în domeniul viticol în bazinul Marii Negre.

Rezultatele așteptate ca urmare a implementării proiectului WINET sunt:

- Cooperare crescută în bazinul Marii Negre
- Nivel crescut de promovare și comerț în domeniul viticol
- Nivel partajare a bunelor practice în domeniul viticol

Consultantul va îndeplini sarcinile incluse în contract cu atenția, eficiența și promptitudinea necesare, în conformitate cu bunele practici din domeniu.

Consultantul este responsabil pentru asigurarea unui management administrativ și financiar eficient și orientat spre rezultate în ceea ce privește procesul de implementare a proiectului.

Serviciile prestate de Consultant vor asigura obținerea următoarelor rezultate:

- Asigurarea existenței unui sistem de management funcțional, capabil pe deplin să implementeze Proiectul în condiții optime;
- Ședințele lunare de monitorizare a proiectului sunt ținute regulat și contribuie efectiv la progresul Proiectului;
- Raportele întocmite de către Consultant sunt verificate și aprobate;
- Cererile de rambursare sunt verificate, procesate la timp și sunt conforme cu cerințele contractului de finanțare;
- Rapoartele de progres sunt depuse la timp și sunt conforme cu cerințele contractului de finanțare;
- Platforma IT WINET funcțională pentru a asigura suport activităților de comerț și colaborare în cadrul rețelei WINET;
- Contractele sunt implementate la termenele și valorile contractate, cu respectarea condițiilor de calitate cerute de proiect;
- Procedurile de achiziție sunt lansate la timp conform planului agreat cu AC și celelalte părți implicate în proiect, cu respectarea prevederilor legale în vigoare;
- Condițiile din Contractul de Finanțare sunt îndeplinite.

Ofertantul înțelege care sunt obiectivele proiectului și rezultatele așteptate și va depune toate diligențele pentru respectarea și atingerea acestora.

1.2 Responsabilitățile Consultantului

Serviciile oferite de Consultant implică o cooperare directă între personalul echipei propusă de acesta și echipa de proiect din partea Beneficiarului/Partenerilor.

Consultantul va acționa, de fiecare dată, la cele mai înalte standarde profesionale de competență și de

calitate și va lucra bazându-se pe metode și metodologii de cea mai înaltă clasă, fiind implicat în activitățile de zi cu zi desfășurate pentru proiect de către personalul desemnat din partea Autorității Contractante.

Consultantul are rolul de expert în furnizarea de servicii și va lua o poziție constructivă (proactivă) în îndeplinirea obiectivelor contractului, aceasta însemnând următoarele:

- a) Se va asigura în permanență ca este pe deplin informat în legătura cu stadiul de progres al proiectului;
- b) Va asigura un nivel maxim de transparență și va lansa din timp atenționări către Beneficiar sau către orice altă parte terță implicată în proiect, asupra oricărui element care poate să pună în pericol îndeplinirea la timp și corespunzătoare a unei activități sau a unui document al proiectului;
- c) Va demonstra capacitatea de a se adapta și ajusta conform modificărilor din proiectul în care este implicat;
- d) Va asigura transmiterea la timp, corectă și completă a documentelor și informațiilor, permitând părții destinate un timp suficient să răspundă și să ia măsuri pe baza informațiilor primite;
- e) Va obține din timp, din partea Beneficiarului sau a unei alte părți implicate în proiect, toate informațiile suplimentare necesare;
- f) Va emite rapoarte într-un format agreat anterior cu Beneficiarul/Finantatorul, în care informațiile furnizate să fie complete, precise, clare, exacte și fără ambiguități, cu atenție la detalii și accesibilitate;
- g) Va recomanda soluția optimă privind realizarea și implementarea proiectului, evidențiind avantajele și dezavantajele fiecărei propuneri;
- h) Va alege de fiecare dată soluția care răspunde cel mai bine intereselor Beneficiarului și proiectului;
- i) Va asigura alocarea de resurse umane cu înaltă calificare, familiarizate pe deplin cu sarcinile primite, și va asigura în permanență disponibilitatea resurselor corespunzătoare;
- j) Va asigura asistența tehnică la implementarea proiectului, va participa la întâlnirile tehnice și va evalua gradul de îndeplinire al activităților de implementare planificate alături de echipa de proiect din partea Autorității Contractante;
- k) Va certifica fără echivoc, conformitatea datelor furnizate și a documentelor suport anexate, corectitudinea solicitărilor de plăți aferente implementării proiectului;
- l) Va asigura în situația unor misiuni de control ale oricărui organism abilitat, prezența persoanelor nominalizate din partea acestuia pentru implementare, precum și orice informații, tehnice sau financiare, referitoare la implementarea proiectului. Aceste prevederi sunt aplicabile atât misiunilor de control din timpul implementării proiectului, cât și al celor efectuate post-implementare, în intervalul de timp prevăzut de Finantator.

1.3 Organizarea Ofertei Tehnice

Pentru a ușura evaluarea ofertei, documentul este organizat astfel încât să corespundă cerințelor Caietului de Sarcini, după cum urmează:

- Capitolul unu – Rezumat Executiv ce prezintă viziunea Ofertantului asupra realizării proiectului, precum și modul în care acesta a înțeles scopul, obiectivele și rezultatele proiectului;
- Capitolul doi – Prezentarea Ofertantului și a proiectelor implementate
- Capitolul trei - Metodologiile ce vor fi utilizate în realizarea proiectului precum și organizarea acestuia, detalierea activităților, alocarea echipei, riscurile ce pot afecta desfasurarea contractului;
- Capitolul patru - Structura echipei ce va realiza proiectul cât și responsabilitățile membrilor echipei;
- Capitolul cinci - Modalitatea de îndeplinire a criteriilor de atribuire a contractului (matricea de punctaj)

Anexe:

Anexa 1 – Matrice experti

Anexa 2 – Documente experti

Anexa 3 – Modele formulare

Serviciile propuse prin prezenta ofertă în conformitate cu toate și fiecare din cerințele caietului de sarcini și acopera în întregime aria de cuprindere a acestuia.

2 Prezentarea Ofertantului

2.1 Echipa

Echipa GO-TECH cuprinde persoane cu experiența în management, dezvoltare și implementare proiecte IT și de consultanță atât în România cât și în străinătate. Echipa este completată de experți cooptați și parteneri astfel încât să putem oferi întreg spectrul de servicii necesar de la idee, inclusiv găsire finanțare până la punerea ei în practică.

2.2 Arii de expertiza

Ariile de expertiza a membrilor echipei și a experților/partenerilor asociați includ:

- ✓ Consultanță în managementul proiectelor, inclusiv a celor cu finanțare europeană (management proiecte, juridic, financiar-contabil, achiziții)
- ✓ Identificarea de surse de finanțare pentru idei de proiecte / afaceri

- ✓ Realizarea documentației necesare obținerii finanțării (Cereri de finanțare, Fișe de idei, etc)
- ✓ Consultanță în redactarea Caietelor de Sarcini și a documentațiilor de achiziții
- ✓ Dezvoltare și implementare de soluții IT (site-uri și portaluri web, CRM, eLearning, eMedicina, eCompetente, eCommerce, eLicitatie)
- ✓ Suport și supervizare în implementarea proiectelor (management de proiect, analiza, dezvoltare, testare, punere în producție)
- ✓ Audit sisteme informatice
- ✓ Consultanță în (re)organizarea / eficientizarea fluxurilor și procedurilor interne organizației
- ✓ Suport în participarea la proceduri de achiziție publice (tehnic, matching parteneri, experți și experiență similară).

2.3 Proiecte implementate

1. Servicii de dezvoltare software portal web (decembrie 2016) pentru Inspectoratul Școlar Județean Cluj

Descriere proiect:

În cadrul acestui proiect, GO-TECH a asigurat managementul proiectului; dezvoltarea, testarea, instalarea și configurarea portalului web, instruirea administratorilor beneficiar, garanție și suport tehnic pentru portalul web livrat.

2. Servicii de adaptare conținut (aprilie 2017) pentru Administrația Națională a Penitenciarelor

Descriere proiect:

Contractul a fost implementat în cadrul proiectului "Consolidarea capacității Penitenciarului pentru minori și tineri Bacău de a respecta instrumentele relevante privind drepturile omului" și a constat în servicii de adaptare a următoarelor conținuturi pentru a fi utilizate pe platforma e-learning existentă: curriculum de formare pentru angajații care lucrează cu minorii și tinerii privați de libertate, manual de aplicare a instrumentului integrat de evaluare a riscului de recidivă a minorilor și tinerilor privați de libertate, manual de aplicare a programului modular de asistență a minorilor și tinerilor privați de libertate.

3. Servicii de elaborare proceduri IT (decembrie 2016) pentru Primaria Sectorului 5 București

Descriere proiect:

În cadrul acestui proiect, GO-TECH Consulting a prestat servicii de analiză a situației existente în cadrul Primăriei și direcțiilor subordonate din punct de vedere al infrastructurii hardware și software existente și de identificare a necesarului de aplicații software în contextul Strategiilor pentru Agenda Digitală și pentru consolidarea Administrației Publice, precum și servicii de realizare a procedurilor de lucru IT pentru departamentul IT, proceduri de securitate a datelor, proceduri de backup și restaurare a

datelor, procedurii de asigurare a mentenanței sistemului hardware, procedurii de administrare a centrului de date, procedurii de actualizare a site-ului web,

- 4. Servicii de proiectare și implementare site Transgaz (aprilie 2017-prezent)** pentru Societatea Națională de Transport Gaze Naturale TRANSGAZ SA Medias

În cadrul acestui proiect, GO-TECH a prestat servicii de migrare site pe Drupal 8, dezvoltare funcționalități noi și testare a site-ului, instruirea utilizatorilor și administratorilor beneficiarului, garanție și suport tehnic, mentenanță post-implementare pentru portalul web.

- 5. Servicii de management proiect și implementare tehnică (februarie - noiembrie 2017)** pentru SMART Factor Soluții IT, pentru Beneficiar final Mega Image România

- 6. Servicii de consultanță IT (noiembrie 2017- prezent)** pentru Curtea de Conturi a României

In cadrul acestui contract, GO-TECH a livrat servicii de consultanta pentru elaborarea caietului de sarcini privind dezvoltarea si implementarea unui Sistem de identificare rapida si pastrare a documentelor existente la nivelul Curtii de Conturi a Romaniei, precum si servicii de asistenta in procesul de depunere si evaluare a ofertelor tehnice

- 7. Servicii de consultanta pentru implementarea GDPR - Regulamentul de protectie a datelor cu caracter personal (februarie 2018 – mai 2018)** pentru SMART Factor Soluții IT, pentru Beneficiar final Cora România

- 8. Servicii de dezvoltare si gazduire platforma facilitare proces dezvoltare antreprenoriala in cadrul proiectului „STARTUP PENTRU EXCELENTA” (februarie 2018 – ianuarie 2021)** pentru ASOCIATIA EXCELSIOR PENTRU EXCELENTA IN EDUCATIE

In cadrul acestui proiect, GO-TECH a livrat servicii de analiza, dezvoltare, implementare si gazduire a unei platforme online dedicata facilitarii procesului de dezvoltare antreprenoriala, formata din modulul de inscriere, management si selectie a grupul tinta, modulul de formare si gestiune a formarii, precum si din modulul de depunere plan de afaceri, desfasurare concurs si monitorizare a afacerilor finantate

- 9. Servicii de dezvoltare si implementare Aplicatie didactica pentru managementul dosarului pacientului cu boli rare (martie 2018-decembrie 2018)** pentru Spitalul Universitar de Urgenta Bucuresti

- 10. Servicii de realizare simulator de business (ianuarie 2019-februarie 2020)** pentru Universitatea Andrei Saguna din Constanta

3 METODOLOGII SI ORGANIZAREA PROIECTULUI

3.1 Introducere

Ofertantul reprezintă o companie cu experiență în implementarea de proiecte. Această experiență se reflectă în fluxuri și metodologii de implementare, dar și în posibilitatea de a asigura o echipă de proiect capabilă să îndeplinească toate obiectivele proiectului.

În acest capitol sunt prezentate procedurile ce vor fi utilizate în implementarea proiectului, planul de realizare a acestuia precum și livrabilele asociate.

Implementarea proiectului va presupune minim următoarele activități, orice alte activități relaționate necesare în vederea realizării obiectivelor contractului de servicii, facand parte din responsabilitatea Consultantului :

- Consultanță și asistență pentru managementul proiectului
 - Asistarea echipei de proiect desemnate de Beneficiar prin participarea cu experții solicitați conform cerințelor, la implementarea tuturor activităților din proiect;
 - Realizarea livrabilelor proiectului aferente activităților de management, minim cele menționate în cererea de finanțare:
 - Planul detaliat de realizare a proiectului
 - Planul de monitorizare a proiectului
 - Registrul riscurilor
 - Procedura de escaladare a problemelor
 - Procedura de management a schimbărilor
 - Manual de Management financiar a proiectului
 - Documentatii de atribuire
 - Rapoarte (inițial, de progres, final)
 - Plan de calitate
 - Planificarea proiectului (conform unei ierarhii de obligații contractuale) pe baza identificării datelor de livrare și a livrabilelor;
 - Urmărirea progresului conform planului de proiect și raportarea referitoare la progresul proiectului conform planificării acestuia;
 - Verificarea rezultatelor conform procedurii de asigurare a calitatii;
 - Corectarea/Optimizarea activităților;
 - Asigurarea controlului schimbărilor aprobate în proiect;
 - Redactarea cererilor de rambursare și a rapoartelor de progres;

- Menținerea permanentă a legăturii cu finanțatorul sau reprezentantul acestuia, inclusive prezenta la întâlnirile solicitate de acesta pe perioada derularii contractului;
- Diseminarea informațiilor necesare tuturor celor implicați în proiect;
- Suport pentru pregătirea și derularea procedurilor de achiziții publice din proiect, pentru întocmirea caietelor de sarcini, întocmirea documentațiilor de atribuire și a rapoartelor de achiziții aferente implementării proiectului.
- Proiectarea tehnică și funcțională a sistemului IT WINET, monitorizarea implementării platformei IT WINET, inclusiv testarea în vederea recepției;
- Suport pentru realizarea activităților de publicitate și informare a proiectului.
- Asigurarea personalului solicitat de Beneficiar, conform cerințelor prezentului caiet de sarcini;

Implementarea contractului se va desfășura într-un mod organizat, astfel încât monitorizarea și controlul activităților se vor face pe toată durata acestuia. Etapele implementării vor fi bine definite, marcate cu puncte de verificare și livrabile.

Ofertantul recomandă ca în ședințele periodice de proiect să fie prezenți membri cheie de la beneficiar cu rol în acceptarea documentelor.

Acceptarea rapoartelor/documentelor se va face conform procedurii de acceptanță.

Modificările ulterioare aprobării rapoartelor/documentelor vor face obiectul procedurii de management al schimbării și odată aprobate vor deveni parte a rapoartelor modificate.

Toate rapoartele, datele și materialele obținute, compilate sau pregătite de către Consultant în derularea contractului sunt confidențiale și vor rămâne în proprietatea absolută a Beneficiarului.

3.2 Planul de realizare a proiectului și Managementul acestuia

3.2.1 Managementul de proiect

Managerii de proiect conduc toate proiectele în conformitate cu recomandările și instrucțiunile elaborate de PMI și conținute de PMBOK Guide, cu urmărirea continuă a obiectivelor, planului și costurilor proiectului, precum și a rolurilor și responsabilităților participanților și persoanelor interesate.

Managerii de proiect posedă cunoștințe solide pentru conducerea performantă a proiectelor și aptitudini personale necesare pentru conducerea echipei și relaționarea cu clientul și alte persoane interesate.

3.2.1.1 Cadru general

Managementul de proiect reprezintă totalitatea sarcinilor, tehnicilor, metodelor, instrumentelor și măsurilor folosite pentru planificarea, organizarea, execuția, monitorizarea și controlul tuturor aspectelor unui proiect în vederea realizării obiectivelor acestuia, în limitele de timp, de cost și de performanță stabilite.

Un proces este un set de acțiuni interdependente și activități desfășurate pentru a obține un produs, serviciu sau rezultat. Fiecare proces este caracterizat de intrări, uneltele și tehnicile care pot fi aplicate și de ieșirile rezultate.

În cadrul unui proiect se disting următoarele 5 grupuri de procese: Inițiere, Planificare, Execuție, Monitorizare și Control și Finalizare. Metodologia de implementare descrie împărțirea pe faze a fiecărui proiect și detaliile de implementare.

Factorii de mediu ai organizației și activele de proces vor influența procesele de management pe toată durata proiectului.

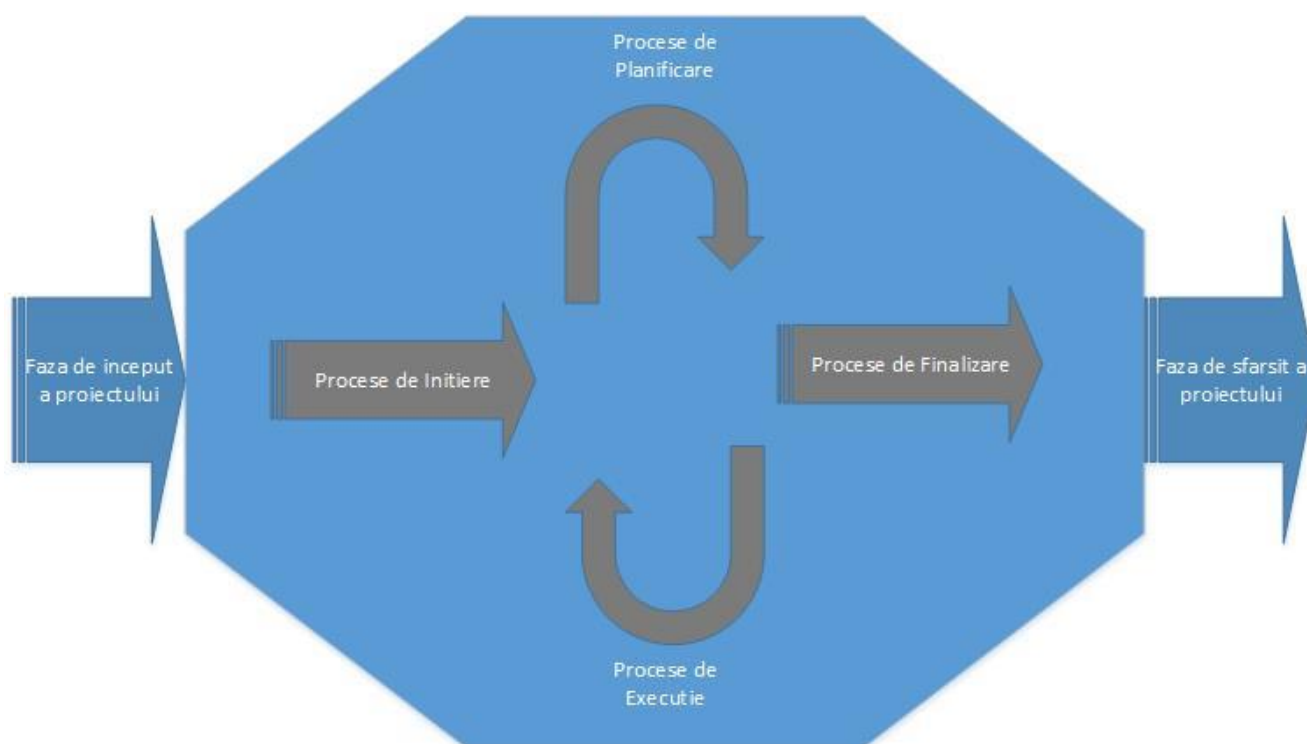


Figura 1 - Grupurile de procese ale managementului de proiect

Procesele din cele 5 grupuri de procese sunt mapate pe domenii de cunoaștere în conformitate cu tabelul de mai jos:

Domenii de cunoștințe	Procese de inițiere	Procese de planificare	Procese de execuție	Procese de monitorizare și control	Procese de finalizare
Managementul integrării	Elaborarea Cartei proiectului	Elaborarea planului de management al proiectului	Managementul execuției proiectului	Monitorizarea și controlul proiectelor Controlul schimbărilor	Finalizarea proiectului
Managementul conținutului ariei de cuprindere		Colectarea cerințelor Definirea ariei de cuprindere și crearea WBS (SDL)		Verificarea și controlul ariei de cuprindere	
Managementul timpului		Definirea și secvențierea activităților Estimarea resurselor și duratelor activităților Elaborarea graficului de execuție		Controlul graficului de execuție	
Managementul costului		Estimarea costurilor Determinarea bugetului		Controlul costurilor	
Managementul calității		Planificarea calității	Asigurarea calității	Controlul calității	
Managementul resurselor umane		Elaborarea planului de resurse umane	Constituirea, dezvoltarea și managementul echipei de proiect		
Managementul comunicării	Identificarea părților interesate	Elaborarea planului de comunicare	Difuzarea informației Gestionarea așteptărilor părților interesate	Raportarea realizărilor	
Managementul riscului		Planificarea managementului riscurilor – identificarea și analiza riscurilor și planificarea răspunsurilor la acestea		Monitorizarea și controlul riscurilor	
Managementul achizițiilor		Planificarea achizițiilor	Derularea achizițiilor	Administrarea achizițiilor	Finalizarea achizițiilor

Toate documentele necesare în faza de inițiere precum și toate cele rezultate din proiect (cele de mai sus, active, raportări) trebuie păstrate în format fizic în Registrul proiectului și electronic în folderul de proiect (editabil, pdf pentru cele semnate). În funcție de complexitatea proiectului și de cerințele clientului, sunt stabilite templatele documentelor și documentele care vor fi completate și păstrate în Registrul proiectului.

Managerul de Proiect, respectiv echipa de management a proiectului sunt responsabili pentru întocmirea documentelor de mai sus și păstrarea acestora în Registrul și directorul de proiect.

În cadrul proiectului în procesul de management de management al contractului, vor fi utilizate următoarele instrumente software:

- Microsoft Office;
- Microsoft Project
- Depozit electronic de documente, accesibil în mod securizat prin Internet.

3.2.1.2 *Etapă 1 – Inițiere*

În această etapă se semnează contractul și se demarează procedurile pentru startarea proiectului.

În plus, se identifică persoanele interesate atât din interiorul cât și din exteriorul organizațiilor implicate, se stabilește aria de cuprindere a proiectului și se alocă resursele umane și financiare necesare pentru demararea proiectului.

Echipa Furnizorului este stabilită de la nivelul etapei de ofertare în ceea ce privește Expertii cheie, în aceasta etapa urmand a fi nominalizati expertii non-cheie.

Va fi stabilită data ședinței de startare oficială a proiectului (ședință kick-off), la care vor participa responsabili cheie din ambele părți.

3.2.1.3 *Etapă 2 – Planificare*

Planificarea este formată din procesele desfășurate pentru a stabili efortul, (re)defini obiectivele, defini modalitatea de a atinge obiectivele. Astfel, în această etapă se vor realiza/actualiza planul de proiect și documentele necesare pentru desfășurarea acestuia care vor cuprinde toate aspectele legate de aria de cuprindere, timp, costuri, calitate, comunicare, riscuri, achiziții.

Depinzând de complexitatea proiectului sau de schimbările survenite este posibilă revenirea la procesele de planificare.

3.2.1.4 *Etapă 3 – Execuție*

Etapă de execuție cuprinde procesele desfășurate pentru a finaliza munca planificată în conformitate cu specificațiile proiectului. În cadrul execuției trebuie coordonată echipa și resursele, dar și realizate activitățile și integrat rezultatul în conformitate cu planul de proiect. Rezultatele pot implica modificări la nivelul planului de proiect, apariția unor riscuri neanticipate, schimbări în productivitatea și disponibilitatea resurselor și deci modificări și reprobări de documente.

3.2.1.5 Etapa 4 – Monitorizare și control

Etapa de monitorizare și control cuprinde procesele de urmărire, verificare, reglare a progresului și performanței proiectului, de identificare a nevoilor de schimbare și inițiere a schimbărilor, de control a schimbărilor și de recomandare a măsurilor preventive.

În plus, are un avantaj foarte important și anume faptul că performanța proiectului este supravegheată și măsurată regulat pentru a identifica varianții de la planul aprobat.

Se monitorizează și controlează efortul depus în tot proiectul, nu numai în cadrul unei anumite etape.

Ofertantul va întocmi rapoarte pe întreaga perioadă de derulare a contractului. Rapoartele întocmite vor acoperi toate activitățile Proiectului și vor puncta toate rezultatele obținute de către Ofertant:

- Raportul initial, livrat in maxim 30 de zile de la semnarea contractului care va conține un raport de incepere si un plan detaliat al derularii activitatilor pentru toate componentele si fazele proiectului cuprinzând aprecierea privind situatia existenta, propuneri si recomandari, planificarea activitatilor si organizarea echipei.
- Rapoarte de progres intermediare, lunare, livrate in maxim 5 zile de la data încheierii perioadei pentru care se face raportarea în care vor fi detaliate progresele înregistrate, dificultățile și soluțiile propuse, rezultatele, resursele utilizate, recomandari si solicitări, precum și planificarea proiectului pentru perioada următoare
- Raportul final, elaborat si transmis spre aprobare Beneficiarului dupa incheierea activitatilor programate in contract. O versiune preliminară a raportului final trebuie depusa cu cel puțin o luna înainte de sfarsitul perioadei de derulare a contractului. El trebuie sa descrie intreg procesul de implementare a proiectului, care va inlesni evaluarea rezultatelor obtinute in termeni atat calitativi, cat si cantitativi.

Beneficiarul va prezenta observațiile sale în termen de maxim 5 zile lucrătoare de la data primirii Raportului lunar de activitate. Ofertantul va opera modificări în Raport, corespunzător observațiilor Beneficiarului, în termen de maxim 5 zile lucrătoare de la data primirii acestora.

Beneficiarul poate solicita Prestatorului completarea unui document standard prin care să prezinte evoluția activităților și întârzierile, dacă acestea sunt semnificative.

Limba oficiala de comunicare si pregatire a tuturor documentelor aferente managementului de proiect este limba româna (raportările și actele destinate MA se vor expedia în limba engleză).

Rapoartele si orice alte documente justificative se vor elabora in 2 exemplare originale (cate unul pentru fiecare parte contractanta) si vor fi inaintate Beneficiarului in vederea aprobarii, pe baza de proces verbal predare-primire.

Rapoartele produse pe perioada implementarii contractului (raportul initial, rapoartele de progres si raportul final), insotite de facturile aferente transmise in functie de graficul de plati, vor constitui baza legala pentru efectuarea platilor aferente: intermediare si finala.

Plățile vor fi efectuate de Beneficiar numai după înregistrarea aprobarii oficiale a rapoartelor, în baza facturilor și a tuturor documentelor justificative relevante emise în perioada de executie a contractului.

Plata se va face numai în baza aprobării, de către Beneficiar, a rapoartelor și recepționarea documentelor aferente finalizării celor 3 etape.

Raportul final și ultima factură vor fi emise în ultima lună de implementare a proiectului astfel încât să poată fi realizată plata acestuia.

3.2.1.6 Etapa 5 – Finalizare

Finalizarea proiectului cuprinde procesele desfășurate pentru încheierea formală a proiectului: obținerea acceptanței de la Beneficiar, documentarea lecțiilor învățate, actualizarea activelor organizaționale.

Raportul final este realizat și livrat în cadrul acestei etape.

3.2.2 Planul de Realizare a Proiectului

Planul de proiect propus este în format Gantt Chart (realizat în Microsoft Project) și este însoțit de planul de livrabile și acceptanțe, precum și de detalierea acestuia, conform cerințelor din Caietul de Sarcini.

Astfel, planul de proiect conține:

- Toate activitățile necesare pentru implementarea cu succes a contractului, inclusiv dependențele dintre acestea, respectiv rezultatele acestora;
- Activitățile sunt prezentate sub formă etapizată și se înscriu în constrângerile de timp ale contractului
- Fazele/subfazele de bază de realizare a activităților, evidențiindu-se reperele de referință (milestones);
- Distribuția resurselor pe activități care trebuie să convergă la obiectivele contractului.

Pentru toate materialele și serviciile livrate în cadrul proiectului, Beneficiarul va trebui să nominalizeze o echipă care să aibă responsabilitatea recepționării, validării și acceptării acestora.

Calendarul propus este orientativ și va fi actualizat la începerea proiectului și apoi, dacă este cazul, pe perioada de desfășurare a contractului.

Contractul va demara efectiv după data semnării acestuia de către Beneficiar și Consultant, iar execuția sa va începe la data notificării din partea Beneficiarului, nu mai târziu de 5 zile după semnare.

Furnizarea informațiilor, a datelor cât și feedback-ului asupra rezultatelor obținute este vitală pentru implementarea la timp a proiectului. De aceea, Consultantul va solicita, într-un termen de timp rezonabil, documente și date clare, precizând data la care este nevoie de aceste informații, astfel încât proiectul să poată continua conform planului stabilit.

Durata contractului este de 23 de luni. Prestațiile se vor efectua în perioada de implementare a proiectului, inclusiv raportări finale către Finanțator.

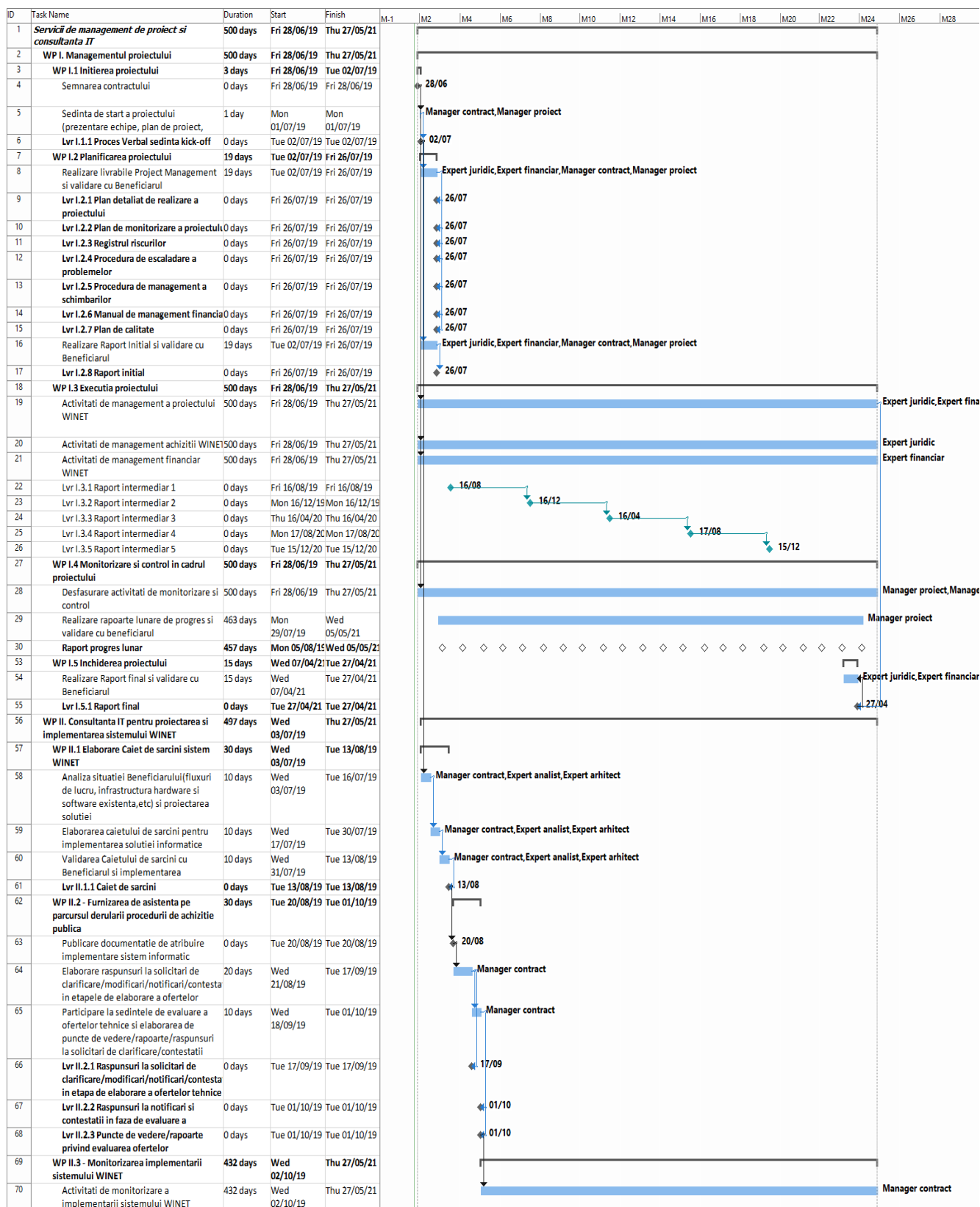
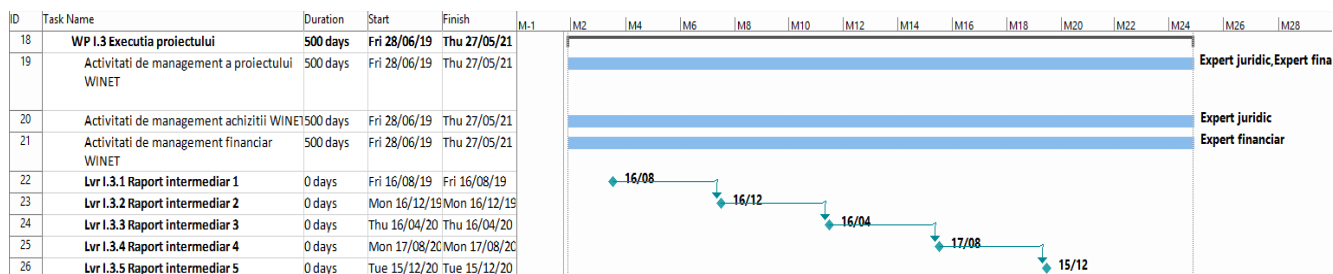
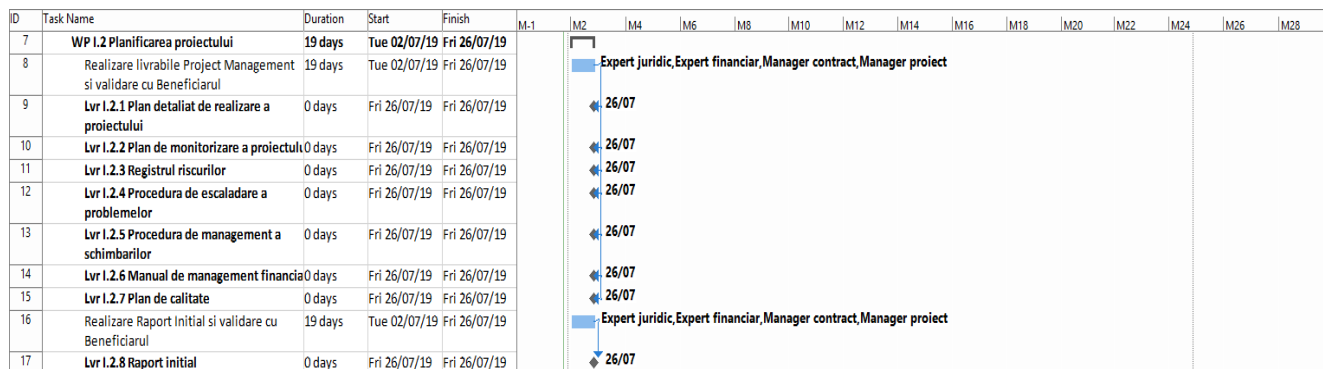
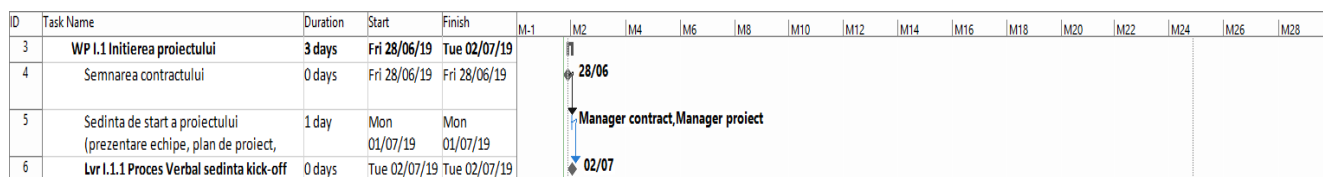


Figura 2 – Gantt Chart



[illegible][illegible]

ID	Task Name	Duration	Start	Finish
62	WP II.2 - Furnizarea de asistenta pe parcursul derularii procedurii de achizitie publica	30 days	Tue 20/08/19	Tue 01/10/19
63	Publicare documentatie de atribuire Implementare sistem informatic	0 days	Tue 20/08/19	Tue 20/08/19
64	Elaborare raspunsuri la solicitari de clarificare/modificari/notificari/contesta in etapele de elaborare a ofertelor	20 days	Wed 21/08/19	Tue 17/09/19
65	Participare la sedintele de evaluare a ofertelor tehnice si elaborarea de puncte de vedere/rapoarte/raspunsuri la solicitari de clarificare/contestatii	10 days	Wed 18/09/19	Tue 01/10/19
66	Lvr II.2.1 Raspunsuri la solicitari de clarificare/modificari/notificari/contesta in etapa de elaborare a ofertelor tehnice	0 days	Tue 17/09/19	Tue 17/09/19
67	Lvr II.2.2 Raspunsuri la notificari si contestatii in faza de evaluare a	0 days	Tue 01/10/19	Tue 01/10/19
68	Lvr II.2.3 Puncte de vedere/rapoarte privind evaluarea ofertelor	0 days	Tue 01/10/19	Tue 01/10/19

[illegible]

3.2.2.1 Plan de livrare

Nr Crt	Denumire livrabil	Data planificata pentru livrare
1.	Semnare contract	Fri 28/06/19
2.	Lvr I.1.1 Proces Verbal sedinta kick-off	Tue 02/07/19
3.	Lvr I.2.1 Plan detaliat de realizare a proiectului	Fri 26/07/19
4.	Lvr I.2.2 Plan de monitorizare a proiectului	Fri 26/07/19
5.	Lvr I.2.3 Registrul riscurilor	Fri 26/07/19
6.	Lvr I.2.4 Procedura de escaladare a problemelor	Fri 26/07/19
7.	Lvr I.2.5 Procedura de management a schimbarilor	Fri 26/07/19
8.	Lvr I.2.6 Manual de management financiar	Fri 26/07/19
9.	Lvr I.2.7 Plan de calitate	Fri 26/07/19
10.	Lvr I.2.8 Raport initial	Fri 26/07/19
11.	Lvr I.3.1 Raport intermediar 1	Fri 16/08/19
12.	Lvr I.3.2 Raport intermediar 2	Mon 16/12/19
13.	Lvr I.3.3 Raport intermediar 3	Thu 16/04/20
14.	Lvr I.3.4 Raport intermediar 4	Mon 17/08/20
15.	Lvr I.3.5 Raport intermediar 5	Tue 15/12/20
16.	Lvr I.4.1 Raport progres lunar 1	Mon 05/08/19
17.	Lvr I.4.2 Raport progres lunar 2	Thu 05/09/19
18.	Lvr I.4.3 Raport progres lunar 3	Mon 07/10/19

Nr Crt	Denumire livrabil	Data planificata pentru livrare
19.	Lvr I.4.4. Raport progres lunar 4	Tue 05/11/19
20.	Lvr I.4.5 Raport progres lunar 5	Thu 05/12/19
21.	Lvr I.4.6 Raport progres lunar 6	Mon 06/01/20
22.	Lvr I.4.7 Raport progres lunar 7	Wed 05/02/20
23.	Lvr I.4.8 Raport progres lunar 8	Thu 05/03/20
24.	Lvr I.4.9 Raport progres lunar 9	Mon 06/04/20
25.	Lvr I.4.10 Raport progres lunar 10	Tue 05/05/20
26.	Lvr I.4.11 Raport progres lunar 11	Fri 05/06/20
27.	Lvr I.4.12 Raport progres lunar 12	Mon 06/07/20
28.	Lvr I.4.13 Raport progres lunar 13	Wed 05/08/20
29.	Lvr I.4.14 Raport progres lunar 14	Mon 07/09/20
30.	Lvr I.4.15 Raport progres lunar 15	Mon 05/10/20
31.	Lvr I.4.16 Raport progres lunar 16	Thu 05/11/20
32.	Lvr I.4.17 Raport progres lunar 17	Mon 07/12/20
33.	Lvr I.4.18 Raport progres lunar 18	Tue 05/01/21
34.	Lvr I.4.19 Raport progres lunar 19	Fri 05/02/21
35.	Lvr I.4.20 Raport progres lunar 20	Fri 05/03/21
36.	Lvr I.4.21 Raport progres lunar 21	Mon 05/04/21
37.	Lvr I.4.22 Raport progres lunar 22	Wed 05/05/21
38.	Lvr I.5.1 Raport final	Tue 27/04/21
39.	Lvr II.1.1 Caiet de sarcini	Tue 13/08/19
40.	Lvr II.2.1 Raspunsuri la solicitari de clarificare/modificari/notificari/contestatii	Tue 17/09/19

Nr Crt	Denumire livrabil	Data planificata pentru livrare
	in etapa de elaborare a ofertelor tehnice	
41.	Lvr II.2.2 Raspunsuri la notificari si contestatii in faza de evaluare a ofertelor	Tue 01/10/19
42.	Lvr II.2.3 Puncte de vedere/rapoarte privind evaluarea ofertelor	Tue 01/10/19

*Data livrării/acceptării rapoartelor depinde de data de depunere a ofertelor, respectiv semnarea contractului

3.2.3 Managementul comunicării

3.2.3.1 *Principii generale de comunicare*

Procedeele de comunicare acceptate în cadrul proiectului sunt:

- Prin email;
- Prin fax;
- Prin poșta;
- Prin întâlniri directe.

3.2.3.2 *Principii de comunicare între partile implicate*

Părțile implicate în proiect pot comunica oficial între ele prin procedeele specificate la punctul anterior.

- Părțile implicate în proiect pot comunica oficial între ele numai prin reprezentanții legali (sau locuitorii ai acestora);
- Comunicările trimise între părțile implicate de către alte persoane în afara celor nominalizate mai sus nu vor fi luate în considerare și nu vor produce nici un efect în cadrul proiectului.

3.2.3.3 *Principii de comunicare în cadrul echipelor de proiect și între echipele de proiect*

- Comunicarea în cadrul proiectului poate avea loc:
 - o Pe verticală, între nivelele din cadrul structurii organizatorice a proiectului;
 - o Pe orizontală, între membrii echipelor de proiect, cu informarea superiorilor direcți, în conformitate cu structura organizatorică a proiectului.
- Nu vor fi acceptate sub nici o formă acordurile verbale între părțile implicate dacă nu sunt

Însoțite de Procese Verbale de Ședința semnate de către participanții la ședință;

- Nu vor fi luate în considerare comunicările directe între membrii echipelor de proiect fără înștiințarea superiorilor (exemplu: o comunicare directă între un membru al echipei Ofertantului și un angajat al Beneficiarului nu poate fi luată în considerare și nu poate avea nicio urmărire fără informarea și acordul Managerilor de proiect);
- Copiile tuturor comunicărilor din cadrul proiectului vor fi păstrate de către fiecare parte implicată în proiect.

Reguli de comunicare în proiect:

- La comunicarea prin E-mail se includ în copie membrii echipei de management de proiect;
- La comunicarea prin FAX se emite confirmare de primire;
- La comunicarea prin documente pe suport fizic se emite PV predare/recepție a documentelor;
- Pentru întâlnirile directe va fi redactată o minută a întâlnirii, în 2 exemplare, semnată de către toți participanții la întâlnire.

3.2.3.4 Principii de desfășurare a activității

- Membrii proiectului se întrunesc în ședințe ordinare periodice și în ședințe extraordinare de oricâte ori va fi nevoie;
- Ședințele se vor desfășura conform procedurii următoare:

Pentru ședințele ordinare:

- Reprezentantul desemnat de Beneficiar/Ofertant întocmește convocatorul și îl trimite tuturor părților implicate cu o săptămână înaintea termenului planificat pentru ședință;
- Convocatorul va conține cel puțin următoarele informații:
 - Data, ora și locul de desfășurare al ședinței;
 - Resursele necesare (proiector, calculatoare, etc.);
 - Lista invitaților – obligatoriu reprezentanții fiecărei părți sau înlocuitorii acestora;
 - Agenda ședinței
 - Materialele de studiu pentru ședință.
- Fiecare parte implicată este obligată să răspundă la convocator și să asigure participarea reprezentanților săi la ședință. Răspunsul trebuie comunicat celorlalte părți implicate cu cel puțin 2 zile lucrătoare înaintea datei de desfășurare a ședinței;
- În cazul în care răspunsul la convocare nu este trimis de către fiecare parte implicată în timpul specificat mai sus sau în cazul în care invitații a căror prezență este obligatorie (sau înlocuitorii acestora) nu pot participa, ședința se va

reprograma pentru o dată ce va fi stabilită de comun acord dar nu mai târziu de o săptămână de la data planificată inițial;

- Discuțiile din cadrul ședințelor se vor consemna în Procese Verbale de Ședință. Este obligația Reprezentantului desemnat al Ofertantului să prezinte participanților PV de Ședință spre consultare și semnare nu mai târziu de 2 zile lucratoare de la încheierea ședinței.
- o Pentru ședințele extraordinare se va respecta întocmai procedura de mai sus. Singura diferență aplicabilă este ca obligațiile Reprezentantului desemnat de Ofertant din procedura de mai sus vor fi îndeplinite de către reprezentantul părții care dorește convocarea ședinței extraordinare.
- Ședințele extraordinare pot fi convocate în următoarele situații:
 - o În cazul unor evenimente de natură a influența major termenele de finalizare ale fazelor proiectului așa cum sunt ele specificate în planificarea în vigoare la momentul respectiv;
 - o În cazul schimbărilor care pot influența datele de natură financiară agreeate între părți;
 - o În cazul apariției unor schimbări cerute de Beneficiar în calitate de Autoritate Contractantă.
- Fiecare parte implicată în proiect are dreptul de a-și numi/schimba reprezentanții fără a necesita aprobarea celeilalte părți, cu condiția de a notifica în scris celeilalte părți cu cel puțin două săptămâni înainte de intrarea în vigoare a numirii/schimbării.

3.2.3.5 Plan de comunicare

3.2.3.5.1 Partile implicate în comunicare

- Manager proiect Beneficiar – reprezentant desemnat Beneficiar;
- Manager de proiect Ofertant;
- Echipa de proiect Beneficiar (utilizatori experți și utilizatori cheie din cadrul personalului Beneficiarului implicat în proiectarea/utilizarea soluției);
- Echipa de proiect Ofertant (experți cheie și experți non-cheie).

3.2.3.5.2 Tabel de comunicare

În continuare au fost identificate fluxurile majore de comunicare, acestea vor fi rafinate la momentul inițializării proiectului:

Nr crt.	Parte implicată	Necesar informație	Sursa informației	Frecvența comunicării	Conținutul comunicării
1.	Echipa de management a Beneficiarului	Inițierea și planificarea proiectului	Echipa de management de proiect Furnizor	Conform planului de proiect	• Planul detaliat de realizare a proiectului • Planul de monitorizare a proiectului

					• Registrul riscurilor • Procedura de escaladare a problemelor • Procedura de management a schimbarilor • Manual de Management financiar a proiectului • Documentatii de atribuire • Plan de calitate • Raport initial
2.	Echipa de management a Beneficiarului	În vederea luării deciziilor necesare deblocării problemelor Cunoașterea statusului proiectului	Echipa de management de proiect Furnizor	Lunar sau ori de câte ori apare o nevoie imediată de comunicare	Convocare ședință generală de proiect, în cadrul căreia se realizează: • Prezentare a statusului general al proiectului și riscurilor/ problemelor identificate; • Suport scris al prezentării: Raport de progres intermediar lunar – sumar, ce va fi transmis tuturor participanților
3.	Echipa de management a Beneficiarului	Cunoașterea statusului proiectului, a problemelor înregistrate și a activităților ulterioare, autorizare aplicare schimbări apărute în proiect și validare actualizări.	Echipa de management de proiect Furnizor	Lunar	Raport de progres intermediar lunar
4.	Project Manager Beneficiar	Cunoașterea statusului proiectului, a problemelor înregistrate și a activităților ulterioare în vederea obținerii suportului activ și la timp pentru deblocarea problemelor operaționale.	Echipa de management de proiect Furnizor	Lunar sau ori de câte ori apare o nevoie imediată de comunicare	Raport de progres intermediar lunar
5.	Echipa de proiect Beneficiar	În vederea obținerii implicării active, proactive și la timp în realizarea activităților	Project Manager Beneficiar	Ori de câte ori se consideră necesar	Status activități operaționale și acțiuni ulterioare, relevante pentru activitatea de proiect în care este implicat fiecare membru etc.
6.	Echipa	Recunoașterea	Echipa de	La fiecare	Proces Verbal de acceptanță a

	management Beneficiar	Încheierii unei activități a proiectului	management de proiect Furnizor	final de activitate, conform planificării	pachetului de lucru/Raportului lunar
--	--------------------------	---	--------------------------------------	---	---

3.2.4 Managementul schimbărilor

3.2.4.1 Procedura de management a schimbărilor

Managementul schimbării se referă la cereri care se consideră că deviază de la liniile directoare ale proiectului, convenite inițial, cu privire la, de exemplu, planificarea proiectului, specificații sau raportarea problemelor. Cererile de modificare pot surveni în urma unor modificări ale specificațiilor sau probleme generale de logistică.

Cererile de modificare pot fi făcute de oricare dintre părți (Ofertant sau Beneficiar), și sunt adresate membrilor echipei de proiect care au rol de decizie. Pentru a evita eventualele întârzieri care pot afecta integritatea proiectului, aprobarea sau respingerea cererilor trebuie făcută pe cât de repede posibil.

Formularul de cerere de schimbare

Atunci când este necesară o schimbare în proiect, Managerul de proiect al părții solicitante va completa un formular de Cerere de Modificare. Acest formular conține următoarele detalii:

- Data
- Detalii despre proiect (numele proiectului, nr. contract)
- Schimbarea propusă (titlu, descriere, prioritate)
- Justificare (de ce este necesară schimbarea)
- Consecințe (inclusiv consecințele respingerii schimbării, modulele/funcționalitățile afectate, impactul estimat asupra planului de proiect și a costurilor)

Actele adiționale la contract, semnate de ambele părți, sunt și ele acceptate ca și Cereri de modificare.

Evaluarea cererii de schimbare

Cererile de schimbare vor fi evaluate de părțile interesate și apoi aprobate sau respinse pe baza justificărilor și a consecințelor prezentate.

Dacă se consideră necesar, se poate stabili o întâlnire între părțile interesate pentru a discuta subiectul amănunțit. Aceste întâlniri se vor finaliza printr-un proces verbal care va fi depus în Registrul de Management al Proiectului.

Cererile de modificare formulate de Beneficiar, Cererile de modificare care implică modificări sau realocări ale bugetului, schimbări în programarea proiectului sunt aprobate de membrii echipei de proiect care au rol de decizie. Schimbările tehnice, în funcție de importanța lor, pot fi aprobate direct de Coordonatorul tehnic, dar în acest caz Managerul de proiect trebuie informat asupra schimbării.

3.2.5 Managementul riscurilor

Managementul riscului este un proces proactiv foarte important care se derulează pe toată durata proiectului.

Managementul riscului include procesele de gestionare a planificării managementului riscului, identificării, analizei, planificării răspunsului și monitorizării și controlului riscurilor proiectului.

Riscul este un eveniment neprevăzut, care dacă apare, afectează unul din obiectivele proiectului (aria de cuprindere, programarea în timp, costul sau calitatea). Un risc poate avea una sau mai multe cauze, deci poate avea impact asupra unuia sau mai multor aspecte. Riscurile cunoscute sunt cele care au fost identificate și analizate și având planificat un răspuns.

3.2.5.1 Registrul initial al riscurilor

Registrul initial al riscurilor prezentat mai jos conține detalierea riscurilor identificate în această etapă și prezentarea posibilelor măsuri de remediere în vederea micșorării impactului acestora:

Nr. crt.	Risc identificat	Impactul riscurilor identificate	Strategie	Măsuri propuse
1.	Schimbări de personal în poziții cheie pentru proiect/contract	1. Expertul cheie nu mai este disponibil, astfel o altă persoană trebuie identificată sau expertul cheie este înlocuit cu o persoană care nu cunoaște măsurile/activitățile înreprinse până la momentul curent. Orice expert nou va avea nevoie de timp pentru a învăța, a ajunge la rapiditate și eficiență, pentru a se încadra în echipă;	Reducere	Planificarea și documentarea detaliată a fiecărei activități de proiect vor putea asigura preluarea cu minim de dificultăți a pozițiilor cheie pentru proiect în cazul schimbării personalului.
2.	Neîncadrarea în termenele de realizare ale activităților propuse	1. Întârzieri în graficul de proiect.	Evitare	Pentru prevenirea situației de întârziere se va face o planificare riguroasă și o monitorizare continuă a implementării, pentru luarea măsurilor de corecție ce se impun în cazul celei mai mici devieri. SE va avea în vedere: 1. Responsabilităților membrilor echipei vor fi clar formulate; 2. Asigurarea unui plan de delegare în cazul când factorii de decizie nu sunt disponibili; 3. Asigurarea unei proceduri de escaladare agreată de către toți membrii echipei;

Nr. crt.	Risc identificat	Impactul riscurilor identificate	Strategie	Măsuri propuse
				4. <i>Urmărirea constantă a statusului și a problemelor deschise.</i>
3.	Grad redus de implicare a echipei Beneficiarului	1. Rezultatele proiectului sunt amânate; 2. Obiectivele și rezultatele proiectului nu sunt atinse.	Evitare	Echipea desemnata de Beneficiar va trebui sa aiba cunostintele tehnice si de proces necesare si sunt imputerniciti pentru a lua decizii cu privire la activitatile care impacteaza contractul de fata.
4.	Neînțelegerea obiectivelor proiectului și a rezultatelor așteptate ale acestuia	1. Obiectivele și rezultatele nu sunt atinse, vor fi înregistrate întârzieri cauzate de refacerea parțială/totală a unor activități	Evitare	Pentru evitarea acestui risc echipa de proiect din partea prestatorului se va asigura în mod permanent, prin mijloace și metode adaptate, asupra respectării obiectivelor proiectului și a rezultatelor acestuia.
5.	Riscul transmiterii cu întârziere a documentelor necesare derulării proiectului (tergiversarea analizării documentelor și luării deciziei de acceptare sau respingere)	1. Întârzieri în implementare	Evitare Reducere	Planificarea riguroasă a termenelor la care au loc schimburi de documente; Aplicarea căilor de escaladare stabilite în cazul în care se constată întârzieri/ lipsuri în fluxul de comunicare/colaborare. Respectarea procedurii de management a schimbărilor pe tot parcursul proiectului cu implicarea tuturor părților care participă la implementare. Alocarea de resurse suplimentare de către partea care provoacă întârzierea documentelor.
6.	Așteptările utilizatorilor nu sunt atinse / confirmate	1. Utilizatorii nu sunt satisfăcuți de rezultatele proiectului.	Evitare	Discutii in faza de elaborare a Caietului si apoi in etapa de analiza cu o parte dintre utilizatorii cheie implicati Evaluari periodice ale sesiunilor de curs si lectorilor Prezentarea tuturor etapelor proiectului inca de la selectie si reactualizari pe perioada formarii

[illegible]

Nr. crt.	Risc identificat	Impactul riscurilor identificate	Strategie	Măsuri propuse
11.	Întârzierile în execuția activităților cauzate de lipsa furnizării la timp a informațiilor necesare organizării activităților.	1. Întârzieri în implementare.	Reducere	Acest risc va fi minimizat prin colaborarea continuă între Ofertant și Beneficiar, materializată în întâlniri periodice și într-o comunicare permanentă. În acest sens, Project Managerul-ul va fi în contact permanent cu echipa Beneficiarului.
12.	Întârzieri cu privire la aprobarea activităților, și a rapoartelor.	1. Întârzieri în implementare.	Evitare Reducere	Toate termenele incluse în planificare includ o marjă de timp pentru corecții înainte etapelor de aprobare din partea Beneficiarului. Astfel, riscul de întârzieri este eliminat prin includerea acestora în planificarea inițială, planificare ce va fi modificată în cadrul raportului inițial în stituția în care autoritatea contractantă consideră că are nevoie de un termen mai mare pentru aceste aprobări
13.	Posibile divergențe privind soluțiile tehnice propuse pentru realizarea soluției proiectate	1. Întârzieri în implementare.	Reducere	Din experiența colaborărilor anterioare cu autoritățile contractante – în special beneficiari ai fondurilor structurale – responsabilii de proiect au dezvoltat paternuri flexibile de comunicare, paternuri care permit adaptarea la schimbări. La dispoziția autorității contractante va fi pus, la fiecare etapă, un set de soluții împreună cu argumentele care o susțin pe fiecare în parte, iar autoritatea contractantă va aproba varianta considerată corectă pentru atingerea rezultatelor maxime.
14.	Dificultăți de ordin birocratic și procese greoaie de decizie încetinesc ritmul colaborării și determină nerespectarea graficului de activități al proiectului.	1. Întârzieri în atingerea obiectivelor și rezultatelor proiectului.	Reducere	Strategia de prevenire a apariției acestui risc presupune implicarea imediată a Beneficiarului direct, solicitarea numirii responsabilului de contract și a echipei care va colabora în vederea asigurării succesului proiectului. Responsabilul de Contract va trebui să aibă autoritatea decizională pentru a comunica în calitate de reprezentant instituțional.
15.	Lipsa implicării utilizatorilor conform cu numărul de ore necesare din proiect	1. Liste de prezenta incomplete 2. Lipsa informațiilor de la utilizatorii absenti	Reducere	Prezentarea de la început a programului, astfel încât toți participanții să își poată planifica programul intern pentru a putea participa Beneficiarul este îndrumat să semneze declarații de angajament la intrarea în grupul tinta cu persoanele și firmele participante

Nr. crt.	Risc identificat	Impactul riscurilor identificate	Strategie	Măsuri propuse
16.				

3.2.5.2 Supozitii

Supoziții generale:

1. Beneficiarul va desemna echipa necesară care va sprijini Ofertantul în desfășurarea cu succes a acestui proiect;
2. Beneficiarul va pune la dispoziția echipei Ofertantului toate materialele și informațiile necesare identificării cerințelor soluției ce va fi descrisă prin caietul de sarcini livrat;
3. Beneficiarul va sprijini Ofertantul, la solicitarea acestuia, în vederea asigurării prezentei persoanelor la întâlnirile de lucru;
4. Beneficiarul va pune la dispoziția Ofertantului spațiile corespunzătoare realizării activităților din cadrul proiectului care necesită prezența echipei Ofertantului la sediul Beneficiarului;
5. Beneficiarul va asigura validarea tuturor livrabilelor acestui proiect în intervalul de timp agreat împreună cu Ofertantul. Ofertantul nu poate fi considerat vinovat de întârzieri datorate nerespectării termenelor stabilite de comun acord;
6. Echipa de proiect va avea acces (imediat și în întregime) la informații și documentații, după caz, conform prevederilor legale;
7. Beneficiarul va furniza lista cu persoanele care vor participa la evaluarea și acceptanța livrabilelor și va asigura disponibilitatea acestora în intervalul de timp agreat împreună cu Ofertantul;
8. Echipa implicată din partea Beneficiarului a fost informată în prealabil cu privire la obiectivele proiectului.

Supoziții legate de graficul proiectului:

9. Graficul de proiect a fost construit pe baza prezumpției că livrabilele sunt aprobate într-o singură iterație;

Supoziții legate de aria de cuprindere a proiectului:

10. Procesele de activitate care fac obiectul analizei sunt documentate și sunt cunoscute de membrii echipei Beneficiarului;
11. Implicarea factorilor cheie ai Beneficiarului este maximă prin:
 - a. Informațiile puse la dispoziția echipei de proiect a Ofertantului sunt corecte, lipsite de ambiguități și complete, în conformitate cu scopului proiectului;
 - b. Echipa de proiect a Ofertantului are acces la toate informațiile de care are nevoie și are asigurate toate condițiile necesare desfășurării activităților;
 - c. Echipa de proiect a Ofertantului este susținută prin feed-back adecvat și permanent la propunerile livrate;
 - d. Implicarea experților cheie ai Beneficiarilor în toate fazele proiectului;
 - e. Analiza tuturor livrabilelor corespunzătoare unei faze și comunicarea unui feed-back în cel mai scurt timp posibil pentru a permite trecerea la faza următoare, conform

planificării inițiale.

12. Asigurarea respectării scopului și ariei de cuprindere a contractului, în conformitate cu cerințele exprimate în Caietul de sarcini și numai în situații bine argumentate se vor iniția modificări, care pot fi acoperite de contract.

3.2.5.3 Planificare

Planificarea managementului riscului este procesul prin care se definește modalitatea de conducere a activităților de management al riscului în cadrul proiectului. Pornind de la documentele de inițiere ale proiectului, de la planificarea costurilor, a timpului, livrabilelor și a resurselor și ținând cont de factorii de mediu și de activele celor două părți, prin întâlniri și ședințe de analiză, va fi definitivat planul de management al riscului proiectului. Participanții la ședințele de analiză vor fi managerul de proiect, persoane selecționate de acesta din cadrul echipei, precum și persoane din conducere interesate de proiect.

Planul de management al riscurilor descrie modul în care va fi structurat și executat managementul riscurilor în proiect: metodologie, roluri și responsabilități, bugetarea, categorii de riscuri, definițiile probabilității și impactului riscurilor.

Managementul riscurilor în cadrul proiectului se va desfășura conform următorului flux:

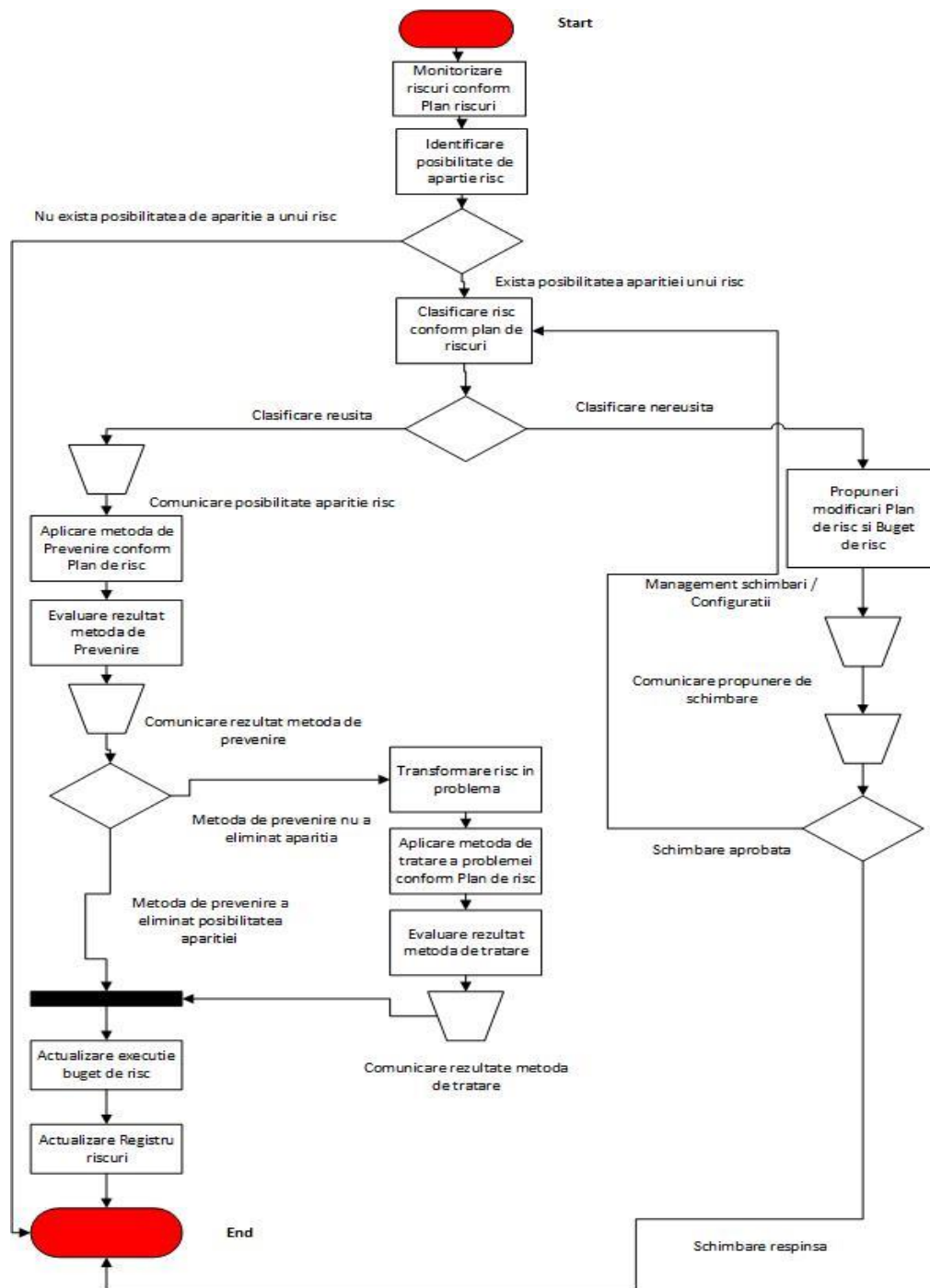


Figura 3 - Managementul riscului

3.2.5.4 *Identificarea, analiza și planificarea răspunsului la riscuri*

Identificarea riscurilor permite determinarea riscurilor care pot afecta proiectul și documentarea caracteristicilor lor. Câteva din tehnicile generale de identificare a riscurilor sunt: brainstorming, interviuri, diagrame, analiza SWOT.

Analiza calitativă și cantitativă a riscurilor permite prioritizarea riscurilor pe baza evaluării probabilității și impactului, folosind criteriile și tehnicile din Planul de management al riscurilor, respectiv analiza efectului celor mai importante riscuri asupra obiectivelor proiectului.

Planificarea răspunsului la riscurile identificate reprezintă descrierea opțiunilor și acțiunilor care trebuie întreprinse în vederea diminuării efectului riscului și creării de oportunități.

Strategiile de răspuns la riscuri sunt următoarele:

- o **Evitarea riscului** – înlăturarea totală a riscului din proiect prin schimbarea planului de proiect;
- o **Reducerea riscului** – reducerea fie a probabilității, fie a impactului riscului (sau a amândurora);
- o **Transferarea riscului** – transferarea unei părți sau a întregului risc către un terț, care se face de cele mai multe ori cu implicații financiare;
- o **Acceptarea riscului** (numai monitorizarea situației) – riscul este asumat pentru că fie este posibil să fie eliminat pe parcursul proiectului, fie nu este găsită o strategie potrivită de răspuns, fie nu poate fi schimbat planul de proiect corespunzător. În acest caz, planul de contingență la materializarea riscului este foarte important, împreună cu rezervele de timp, bani și resurse planificate.

3.2.5.5 *Monitorizarea și controlul riscurilor*

Monitorizarea și controlul riscurilor este procesul în care sunt implementate planurile de răspuns la riscuri, sunt urmărite riscurile identificate, monitorizate riscurile reziduale și identificate noi riscuri, și este evaluată eficiența procesului de evaluare a riscurilor.

Informațiile despre gradul de realizare a lucrării colectate sunt:

- o Starea livrabilelor;
- o Evoluția graficului de execuție;
- o Costuri aferente.

Auditurile de risc examinează și documentează eficacitatea răspunsurilor la risc în tratarea riscurilor identificate și a cauzelor primare ale acestora, cât și eficacitatea procesului de management al riscului.

3.2.6 Managementul problemelor

Ofertantul va desfășura activități de consultanță în domeniul managementului de proiect și IT în sprijinul implementării cu succes a proiectului WINET de către Beneficiar.

Pe parcursul contractului, echipele se vor confrunta cu probleme de diverse tipuri, precum:

- corective – presupun situații în care condițiile inițiale s-au înrăutățit, apar brusc și necesită acțiuni urgente
- progresive – presupun situații existente care au nevoie de îmbunătățiri
- de oportunitate – sunt legate de apariția unei oportunități viitoare

Tehnicile de colectare a datelor implicate în procesul de management a problemelor folosite vor fi: interviurile, chestionarele, observația, colectarea documentațiilor, realizarea de grafice și diagrame

În funcție de problema investigată, analiza poate fi:

- decizională – investighează relațiile între deciziile luate în diverse faze și nivele
- de intrare/ieșire – analizează în termeni de intrări și ieșiri (output)
- structurată – detaliată, la nivel de activitate
- mai puțin structurată – detaliată, ținând cont de limitările existente

Activitățile desfășurate de Consultant pentru managementul problemelor și constrângerile pe care le iau în considerare sunt :

- identificarea problemei
- definirea obiectivelor procesului de rezolvare a problemei
- definirea scopului problemei
- depistarea intensității problemei
- încadrarea în timp a problemei
- localizarea problemei
- depistarea resurselor umane implicate
- investigarea sistemelor suport și a celor de urmărire
- analiza proceselor instituționale de gestionare a problemei
- alegerea soluției de rezolvare
- pregătirea și prezentarea raportului și a soluției recomandate
- implementarea soluției recomandate
- Evaluare și follow-up pe soluția implementată

Pentru zona de consultanță IT, în ceea ce privește monitorizarea implementării platformei IT WINET, se are în vedere monitorizarea modalității în care Furnizorul va gestiona problemele aparute cu unicul scop de a preveni incidentele, de a elimina principalele cauze responsabile pentru producerea incidentelor și de a minimiza impactul producerii incidentelor asupra proceselor desfășurate.

Urmatoarele date de intrare vor fi monitorizate:

- Detalii privind incidentele rezultate în urma procesului de management al incidentelor
- Detalii privind elementele de configurație rezultate în urma procesului de management al configurațiilor
- Orice soluție temporară identificată (work-around)

Principalele activități vizate sunt:

- **Controlul problemelor** – activitate prin care este identificată principala cauză a unei probleme și este dezvoltată o soluție temporară (work-around)
 - Identificarea și înregistrarea problemelor
 - Clasificarea problemelor în termeni de impact asupra serviciului
 - Investigare și diagnosticarea problemei
 - Dezvoltarea unei soluții temporare (work-around)

Activitățile de control al erorilor încep în momentul în care a fost identificată cauza problemei.

- **Controlul erorilor** – etapă care acoperă activitățile de dezvoltarea a unei soluții și transformarea problemei în eroare cunoscută până când aceasta este eliminată complet prin intermediul procesului de management al schimbărilor. Obiectivul principal al controlului erorilor este de a fi conștient de problemă și de a le monitoriza și elimina când sunt fezabile și justificabile din punct de vedere al costului.
 - Identificarea și înregistrarea erorilor
 - Identificarea modalității de rezolvare și completarea unei Cereri de schimbare
 - Rezolvarea erorii și implementarea rezoluției identificate prin intermediul procesului de management al schimbărilor
- **Prevenirea problemelor** - managementul proactiv al problemelor analizează rapoartele de incidente și folosește datele colectate pentru:
 - Analiza trendurilor pentru a identifica probleme de substrat. Principalul beneficiu este de a minimiza rata de apariție a incidentelor.
 - Furnizarea de informații utile pentru a realiza activități care previn apariția problemelor.

Procesul are ca principale date de ieșire următoarele informații:

- Erori cunoscute
- Cereri de schimbare
- Registru de incidente inclusiv rezoluții sau soluții temporare (export aplicație management incidente).

3.2.7 Monitorizarea evoluției și raportarea progresului

3.2.7.1 Principii generale

Monitorizarea este o analiză periodică a resurselor, activităților și rezultatelor proiectului. Procesul de monitorizare se bazează pe un sistem coerent de culegere de informații (rapoarte, analize și indicatori).

Monitorizarea constituie un mecanism de analiză sistematică ce prezintă evaluarea analitică a implementării proiectului și constă în colectarea, analiza datelor, comunicarea și utilizarea informațiilor

obținute despre progresul proiectului.

Procesul de monitorizare și control se realizează în scopul monitorizării atente a execuției proiectului astfel încât să poată fi identificate cât de curând în cadrul proiectului potențialele probleme care pot perturba buna desfășurare a planului de proiect.

În cadrul acestui proces se vor monitoriza performanțele realizate și va identifica permanent variațiile de la planul de proiect. Nu în ultimul rând se vor controla și schimbările efectuate și vor recomanda acțiuni preventive dacă anticipează posibile probleme care pot apărea.

Factorii cheie care vor contribui la succesul procesului de monitorizare și control sunt: planificarea, măsurarea performanței, tratarea riscurilor, analiza variațiilor și acțiunile corective.

Ofertantul va utiliza sistemul de unelte de management de proiect implementate în companie pentru documentarea și urmărirea muncii efectuate față de planul de proiect și va realiza măsurători ale performanțelor obținute față de cheltuielile efectuate. Acest lucru înseamnă că se vor efectua periodic revizii, audituri și ședințe de status ale proiectului.

În cadrul acestora, ca linii directoare, se vor realiza:

- Evaluarea riscurilor, analiza de risc, stabilirea metodelor de tratare a riscurilor;
- Analiza variațiilor de la baseline-urile de calendar și cost (financiare);
- Documentarea acțiunilor corective pentru fiecare variație întâlnită (fiecare acțiune corectivă este stabilită, înregistrată și urmărită până la finalizarea ei).

3.2.7.2 Necesitatea monitorizării

Pentru că monitorizarea are la bază colectarea informațiilor, se poate spune că este în esență o descriere a situației la un moment dat. În timpul implementării proiectului, monitorizarea asigură colectarea datelor ce vor genera informații despre stadiul îndeplinirii obiectivelor și deci constituie o sursă importantă de informații privind „lecțiile învățate” pentru perioada următoare a implementării proiectului precum și pentru alte proiecte sau politici în domeniu.

Procesul permite echipei de proiect și factorilor interesați (stakeholders) să identifice problemele potențiale înainte de apariția acestora sau imediat după aceea.

Identificarea cât mai devreme în proiect a problemelor care pot apărea este necesară, deoarece Managerul de proiect trebuie să aibă suficient timp la dispoziție pentru a implementa măsuri corective și menținerea implementării proiectului în starea de funcționare. Este deci important ca monitorizarea să fie percepută mai mult ca un instrument de management decât un mecanism de control.

3.2.7.3 Ce monitorizăm și cum

Monitorizarea, evaluarea și controlul proiectului alcătuiesc instrumentul de bază utilizat de Managerul de proiect în mod iterativ pentru a asigura evoluția proiectului în consonanță cu planurile de succes.

Monitorizarea proiectului cuprinde activități precum:

- colectarea de informații privind evoluția proiectului și a factorilor de influență (echipă, context);

- diseminarea concluziilor evaluării și a schimbărilor decise către echipă.

Project Managerul colectează/compara informații despre:

- statusul proiectului în raport cu planul proiectului;
- costurile înregistrate în raport cu planul;
- evoluția factorilor de risc;
- evoluția contextului proiectului;
- cantitatea și calitatea muncii îndeplinite de fiecare membru al echipei;
- îndeplinirea sarcinilor de către subcontractori/parteneri
- coeziunea și comunicarea în cadrul echipei.

Modul de colectare analiza a informațiilor de către acesta va fi făcut prin:

- întâlniri de proiect;
- cu ajutorul listelor de discuție;
- cu ajutorul rapoartelor de progres;
- prin comunicare directă cu membrii echipei.

În urma monitorizării Project Managerul va deține informațiile necesare evaluării proiectului, urmând ca după evaluarea propriu-zisă, să facă publice echipei concluziile evaluării și deciziile luate.

Recomandări pentru etapa de diseminare a concluziilor evaluării și a deciziilor:

- se va evita să se facă comparații între membrii echipei sau să se propună ca modele sau anti-modele diverse persoane;
- se va da mereu ca model sau anti-model tipul generic de membru al echipei, conform standardelor de lucru;
- se vor trata toți membrii implicați în proiect obiectiv, egal și nediscriminatoriu – altfel, membrii echipei se pot simți nerespectați, defavorizați, nedoriți;
- se va acorda feedback constant membrilor echipei pentru ca aceștia să fie conștienți de situație, să poată acționa rapid fiind în cunoștință de cauză și să nu fie tensionați la auditurile periodice.

3.2.7.4 *Evaluarea proiectului*

Evaluarea proiectului:

- este realizată în principal de Project Manager și validată de Managerul de Contract. Vor contribui membrii echipei și Echipa de management a Beneficiarului;
- are loc după etapa de colectare de informații a monitorizării;
- evaluarea proiectului se referă la:
 - o determinarea statusului proiectului în raport cu planul proiectului (respectarea deadline-urilor, calitatea proiectului și încadrarea în planul de buget);
 - o evaluarea echipei.

Planul proiectului cuprinde următoarele:

- WBS-ul detaliat al proiectului (asocierea activități – resurse - durate);
- planificarea temporală a activităților din WBS (diagrama Gantt);
- planul de risc al proiectului (ce riscuri sunt, cum pot fi preîntâmpinate, planuri de acțiune în cazul apariției lor).

3.2.7.5 Control

Acest proces:

- este realizat în principal de Managerul de proiect inclusiv cu contributia echipei de management a Beneficiarul
- are loc după evaluarea statusului;
- este o acțiune constantă.

3.2.7.5.1 Controlul calendarului de proiect

Urmărirea calendarului

Progresul calendarului de proiect se realizează continuu în proiect și se raportează către Beneficiar periodic. Se colectează informații privind progresul la nivel de fiecare task, progres care este apoi comparat cu propunerea de calendar a task-ului respectiv. Se identifica variațiile curente sau viitoare de la milestone-urile de proiect.

Raportarea performanțelor

Informațiile de status a calendarului de proiect sunt măsurate față de calendarul planificat, iar rezultatul acestor măsurători este prezentat în rapoarte de progres.

Revizuirea calendarului

În cazul în care se identifică o problemă legată de calendarul de proiect atunci se vor:

- Identifica severitatea problemei;
- Analiza impactul acesteia în calendarul de proiect;
- Identifica posibilele alternative de rezolvare împreună cu riscul asociat fiecărei alternative.

Urmărirea acțiunilor corective

Acțiunile corective sunt atent monitorizate în vederea asigurării faptului că ele ajută la recuperarea deviației de la calendar înainte de atingerea deadline-ului planificat sau înainte de a propaga deviația la nivelul calendarului master de proiect.

3.2.7.5.2 Raport de inceput si sfarsit

Raportul initial va contine un raport de incepere si un plan detaliat al derularii activitatilor pentru toate componentele si fazele proiectului care va cuprinde aprecierea privind situatia existenta, propuneri si recomandari, planificarea activitatilor si organizarea echipei Consultantului.

Termenul de predare va fi de maximum 1 luna de la data semnarii contractului.

Raportul va cuprinde urmatoarele componente:

- Principalele probleme identificate in urma discutiilor si investigatiilor preliminare;
- Un plan si un tabel detaliate cu toate activitatile ce trebuie realizate pe durata implementarii

contractului, inclusiv graficul și punctele de referință vizând implementarea;

- o analiză a resurselor de timp necesare pentru experți;
- descrierea metodologiei care va fi utilizată și procedurile de management solicitate (livrabilele conform cererii de finanțare);
- Posibile probleme ce pot apărea și propuneri pentru soluționarea lor;

Pentru elaborarea raportului de începere în termenul stabilit, Beneficiarul va asigura toate informațiile necesare care sunt necesare Consultantului.

Raportul inițial va deveni instrumentul de lucru principal pe durata implementării proiectului și va fi documentul de referință pe întreaga durată a proiectului.

Raportul final va fi elaborat și transmis spre aprobare Beneficiarului după încheierea activităților programate în contract. O versiune preliminară a raportului final trebuie depusă cu cel puțin o lună înainte de sfârșitul perioadei de derulare a contractului. Acesta va descrie întreg procesul de implementare a proiectului, care va înlesni evaluarea rezultatelor obținute în termeni atât calitativi, cât și cantitativi.

Raportul final va cuprinde:

- analiză tehnică și financiară a proiectului;
- O evaluare a rezultatelor proiectului comparativ cu rezultatele așteptate;
- Analiză critică a oricăror probleme majore întâmpinate pe parcursul perioadei de implementare;
- Recomandări pentru activități viitoare pentru a contribui la sustenabilitatea proiectului.

Raportul final va fi însoțit de factura finală.

3.2.7.5.3 Rapoarte lunare

Ofertantul va întocmi rapoarte lunare pe întreaga perioadă de derulare a contractului. Rapoartele întocmite vor acoperi toate activitățile proiectului și vor puncta toate rezultatele obținute de către Ofertant și vor fi redactate de managerul de proiect din partea Consultantului, pe baza informațiilor furnizate de echipa de proiect.

Rapoartele vor detalia:

- progresele înregistrate;
- dificultățile întâmpinate în cursul implementării proiectului și soluțiile propuse pentru a depăși respectivele dificultăți;
- rezultatele realizate în cursul perioadei de raportare, resursele utilizate, precum și recomandările sau solicitările aferente, și planificarea activităților proiectului pentru perioada următoare.

Beneficiarul poate să solicite Consultantului să transmită rapoarte de progres intermediare privind anumite aspecte specifice identificate de reprezentanții săi.

Aceste rapoarte vor fi transmise în maxim 5 zile de la data încheierii perioadei pentru care se face raportarea.

3.2.8 Livrare și acceptanță

În cele ce urmează, vor fi descrise acțiunile ce trebuie întreprinse pentru a asigura livrarea în condiții bune a contractului.

Ofertantul va asigura transmiterea livrabilelor spre analiză conform datei menționate în cadrul planului de livrabile. Acceptanța este procesul prin care activitatea echipei Ofertantului este aprobată de Beneficiar pe baza regulilor și normelor de acceptare definite în proiect.

Orice livrabil al proiectului va trece printr-un proces de acceptanță (cantitativă și calitativă), indiferent că această acceptanță este legată și de un moment de plată sau nu.

Livrarea tuturor livrabilelor rezultate pe parcursul implementării se va realiza la sediul beneficiarului, în prezența comisiei de acceptanță și a experților din partea ofertantului.

Documentul în formă finală va fi depus la Beneficiar în două exemplare tipărite, asumate de Consultant prin Managerul de Contract/Reprezentatul legal.

Beneficiarul va nominaliza la începutul contractului persoana desemnată pentru aprobarea rapoartelor în termen de două săptămâni de la data transmiterii în format electronic.

Detalii legate de fiecare livrabil se găsesc în capitolul 2.2.2.

Fluxul standard de desfășurare a livrării se găsește în figura de mai jos.



Figura 4 - Fluxul de desfășurare al livrării

3.2.8.1 Cerințe inițiale

- Beneficiarul trebuie să împuternicească o persoană / o comisie pentru a face recepția serviciilor și pentru semna procesele verbale de livrare/recepție;

Dacă condițiile acestea nu sunt îndeplinite, aceasta sarcină nu poate începe.

3.2.8.2 Efectuarea lucrărilor

Acceptarea proiectului este o activitate ce se derulează pe parcursul întreg ciclului de viață al acestuia, utilizându-se metodele descrise mai jos.

- **Acceptarea livrabilelor** – Prin acest mecanism este acceptat rezultatul muncii echipei Ofertantului din timpul activităților de proiect. Lista completă a livrabilelor din cadrul proiectului este prezentată în cap 2.2.2. Comisia de recepția a Beneficiarului aprobă livrabilele la finalizarea acestora și înștiințează Project Managerul Ofertantului. În cazul în care Beneficiarul nu înștiințează Ofertantul de acceptul sau respingerea acestor livrabile, în termenul limită agreat (5 zile lucratoare), acestea vor fi considerate ca fiind acceptate. În cazul în care un livrabil trebuie verificat după această perioadă de timp, se va aplica procedura de management al schimbărilor. În cazul în care un livrabil este respins, Beneficiarul trebuie să prezinte în detaliu motivele acestei decizii, precum și sugestii de îmbunătățire a calității livrabilului, astfel încât acesta să devină acceptabil. Ofertantul va livra versiunea corectată a livrabilului în maxim 5 zile lucratoare de la preluarea observațiilor Beneficiarului.

Recepția se va face pentru fiecare livrabil/raport, în baza comunicării făcută de Beneficiar și va consta în:

- o Verificarea calitativă a raportului livrat de Ofertant se va realiza de către Beneficiar;
- o Încheierea procesului verbal de predare/primire și a procesului verbal de acceptanță.
- **Acceptarea etapelor de proiect** – pentru o mai bună coordonare a activităților proiectului și pentru a putea urmări evoluția proiectului, activitățile din proiect sunt grupate pe faze și efectuate în etape distincte. O etapă este considerată ca fiind finalizată atunci când toate activitățile din această fază sunt finalizate, iar aceste activități au fost aprobate de la începutul proiectului și reprezintă un punct intermediar în desfășurarea proiectului. Planificarea etapelor proiectului este prezentată în cap 2.2.2. O fază este considerată acceptată dacă toate livrabilele rezultate ca rezultat al activităților ce compun acea fază au fost acceptate. Acceptarea este formalizată printr-un **Proces Verbal de Acceptanță a Raportului lunar** aferent și reprezintă un acord de plată al Beneficiarului.

3.2.8.3 Documente specifice

3.2.8.3.1 Proces verbal de predare/primire (recepție cantitativă)

Procesul verbal de predare/primire este o confirmare a recepției din punct de vedere cantitativ, din partea Beneficiarului. Este semnat atât de către persoana de la Ofertant care efectuează livrarea, cât și de către Beneficiar. Procesul verbal de predare/primire este întocmit de Project Manager în cel puțin două exemplare și va fi semnat de Beneficiar imediat după primirea livrabilelor.

3.2.8.3.2 Proces verbal de acceptanță (recepție calitativă)

Procesul verbal de acceptanță este o confirmare a recepției din punct de vedere calitativ, din partea Beneficiarului. Este semnat de către comitetele de acceptanță din partea Ofertantului și din partea Beneficiarului.

3.3 Consultanta pentru proiectarea si implementarea sistemului WINET

Consultantul este responsabil pentru proiectarea platformei IT WINET, redactarea caietului de sarcini precum și supervizarea implementării acesteia astfel incat aceasta sa indeplineasca minim toate functionalitatile si sa asigure performantele solicitate prin cererea de finantare.

Implementarea sistemului IT WINET va presupune următoarele activități principale:

- Analiza în detaliu a situației existente la Beneficiar, a cerințelor acestuia, a fluxurilor de lucru și raportărilor necesare. Beneficiarul va trebui sa sprijine Ofertantul în acest demers oferind acces la informațiile necesare și la membrii organizației care pot oferi aceste informații. Specificațiile identificate vor fi sumarizate într-un Raport de Analiza ce va fi supus aprobării Beneficiarului;
- Livrarea, instalarea si configurarea infrastructurii hardware si software de baza necesara pentru functionarea sistemului WINET
- Dezvoltarea/configurarea și testarea internă a modulelor componente ale platformei pentru implementarea tuturor funcționalităților din Caietul de Sarcini și Raportul de Analiză;
- Implementarea(deploymentul) sistemului, livrarea documentatiei de utilizare, instalare și administrare.
- Testarea modulelor/sistemului pe baza Planului de testare agreeat în prealabil cu Beneficiarul. Pe baza testelor de acceptanță, beneficiarul va semna procesul verbal de Acceptanța Funcțională a sistemului;
- Punerea în producție a sistemului
- Instruirea personalului Beneficiarului în vederea utilizării si administrării platformei
- Asistență tehnică, suport și garanție.

Ofertantul recomandă ca în ședințele periodice de proiect, de analiza, cele intermediare de prezentare a aplicației, de testare operațională să fie prezenți membri cheie de la beneficiar cu rol în acceptarea documentelor și în folosirea/administrarea ulterioară a aplicației.

3.3.1 Analiza si proiectarea sistemului

Ofertantul va realiza o analiza si proiectare preliminara a sistemului IT WINET necesare pentru elaborarea Caietului de Sarcini. Raportul de Analiza si Proiectare a sistemului va intra in sarcina Furnizorului.

Analiza desfasurata de Consultant presupune derularea urmatoarelor activitati:

- Analiza organizației Beneficiarului (a contextului, organizării, infrastructurii, a datelor și a sistemelor existente);

Analiza organizației Beneficiarului constă în identificarea problemelor/nevoilor pe care Beneficiarul intenționează să le rezolve prin realizarea și implementarea soluției informatice, în

analiza datelor, proceselor și a sistemelor existente în cadrul organizației Beneficiarului

- Colectarea cerințelor

Consultantul va desfășura întâlniri (față în față sau online) cu reprezentanții Beneficiarului și ai partenerilor în vederea colectării cerințelor acestora și a discuțiilor pe marginea proceselor existente sau viitoare

- Analiza, proiectare și documentarea cerințelor;

Consultantul va realiza o analiză și o proiectare la nivel înalt în vederea schitării unei arhitecturi logice și funcționale a sistemului, care va fi apoi detaliată și implementată de Furnizor

- Prezentarea și validarea cerințelor;

Consultantul va avea întâlniri cu echipa Beneficiarului în vederea prezentării cerințelor colectate, a proceselor și nevoilor documentate. Livrabilul acestei faze este Caietul de Sarcini.

În cadrul activităților desfășurate de Consultant, acesta va utiliza următoarele instrumente:

MS VISIO	Modelare procese și activități, Realizare Arhitecturi software/logică, Diagrame integrări
MS OFFICE	Redactare documentație specifică

Etapă de analiză care va trebui desfășurată de Furnizori va presupune derularea cel puțin a următoarelor activități:

- Analiza organizației Beneficiarului (a contextului, organizării, infrastructurii, a datelor și a sistemelor existente);

Analiza organizației Beneficiarului constă în analiza detaliată a datelor, proceselor și a sistemelor existente în cadrul organizației Beneficiarului, a cerințelor care se vor implementa și a cerințelor de configurare a sistemului informatic.

- Planificarea și managementul cerințelor;

În cadrul acestei etape se va realiza planificarea detaliată a fazei de analiză din cadrul proiectului. La baza acestei planificări va sta planul de proiect agreat în prealabil cu Beneficiarul.

- Colectarea cerințelor;

Colectarea cerințelor este o activitate importantă în cadrul procesului de analiză de business. Cerințele definite clar, corect și complet reprezintă baza unei soluții informatice care să îndeplinească pe deplin nevoile Beneficiarului.

- Analiza, proiectare și documentarea cerințelor;

Obiectivul acestei etape este de a ajunge la o descriere suficient de detaliată a cerințelor soluției informatice pentru a permite obținerea unei soluții pe deplin compliantă cu nevoile Beneficiarului.

Arhitectul de sistem realizează arhitectura și structura sistemului, la nivel fizic și logic, conform specificațiilor și cerințelor rezultate din analiză, astfel încât să fie îndeplinite obiectivele urmărite,

detaliază cerințele și specificațiile rezultate din analiza, pentru toate nivelurile și componentele sistemului care va fi realizat.

La baza acestei etape vor fi cerințele de arhitectură logică și operațională precum și funcționalitățile descrise în specificațiile tehnice din Caietul de Sarcini.

- Comunicarea și prezentarea cerințelor;

Comunicarea și informarea echipelor de proiect, internă și a Beneficiarului, asupra stadiului de realizare al activităților, progresului acestora, riscurilor identificate trebuie să se deruleze de la începerea proiectului, pe tot parcursul acestuia până la finalizare și în fazele ulterioare aferente post – implementării.

- Evaluarea și validarea cerințelor.

Rezultatul activităților de analiză și documentare a cerințelor din cadrul fazei de analiză se va concretiza/prezenta sub forma unui document de analiză, numit **Raport de analiză**. După transmiterea Raportului de analiză către reprezentanții Beneficiarului, aceștia vor revizui documentul și vor face comentarii în scris.

Raportul de analiza furnizat va trebui sa contina cel puțin următoarele informații: descrierea situației curente (AS IS) și situației viitoare (TO BE), matricea de cerințe (funcționale și non-funcționale), modelarea și descrierea detaliată din punct de vedere tehnic a cerințelor și specificațiilor pentru toate nivelurile și componentele sistemului implementat, arhitectura logică cuprinzând descrierea componentelor de sistem, a celor dezvoltate sau personalizate și caracteristicile funcționale și non-funcționale ale acestora; alte aspecte legate de operațiuni de mentenanță, integrări, cerințe structură bază de date, cerințe design aplicație, cerințe de business pentru interfețe, integrările la nivel de componentă software

3.3.2 Monitorizarea implementării sistemului WINET

Metodele și tehnicile utilizate pentru colectarea informațiilor și monitorizarea implementării sunt :

- participarea la prezentări și sedințe împreună cu echipa Furnizorului : cel puțin kickoff, sedința inițială de analiză și cea de prezentare a Raportului, sedința de prezentare a Documentației de testare, la recepția echipamentelor și a sistemului
- examinarea documentelor redactate de către Furnizor
- participarea la demonstrații privind funcționarea/utilizarea sistemului
- participarea în etapele cheie de implementare a sistemului și infrastructurii hardware și software
- inspecții în spațiile alocate serverelor și stațiilor de lucru, a locațiilor de depozitare backup, în spațiile alocate depozitelor de date

Faza	Activități	Livrabile	Interpretarea conținutului
Analiza	• analiza și proiectarea sistemului WINET cu etapele corespunzătoare	Raport de analiză și proiectare sistem WINET	Pe baza acestui document se va realiza analiza noului sistem. Documentul este util următoarelor categorii de actori:

			- programatorilor – în cadrul etapei de dezvoltare cuprinzând descrierea detaliată din punct de vedere tehnic a tuturor funcționalităților din cadrul sistemului informatic, - echipei de testare – pentru etapa de testare și verificare a conformității sistemului pentru ca cuprindă specificațiile pentru toate nivelurile și componentele sistemului - echipei de implementare – în cadrul etapei de configurare și implementare cuprinzând specificațiile tehnice ale arhitecturii, arhitectura software, cerințe de disponibilitate și performanță, etc;
Dezvoltare	- dezvoltare (cu etapele corespunzătoare în funcție de metodologia de dezvoltare folosită de Furnizor) - testare internă	Pachete instalare Documentație de utilizare Documentație tehnică	Pachetele de instalare sunt folosite de echipa Beneficiarului în cazul unei instalări ulterioare în datacenterul propriu sau la un alt furnizor de găzduire. Sunt folosite de echipa de implementare a Furnizorului pentru instalarea sistemului Documentația de utilizare și cea tehnică sunt utile echipei Beneficiarului pentru - administrarea sistemului - extinderi/integrări ulterioare ale sistemului - instalarea și configurarea ulterioară a sistemului - utilizarea sistemului
Implementare	- livrare infrastructura hardware și software de bază - instalare și configurare infrastructura hardware și software de bază - instalare și configurare	Proces verbal de recepție cantitativă infrastructura hardware și software de bază Raport punere în funcțiune infrastructura hardware Rapoarte de instalare și configurare infrastructura hardware și software de bază	Procesul verbal de recepție cantitativă marchează procesul de predare-primire a echipamentelor și licențelor. Procesul verbal de recepție calitativă marchează acceptanța livrării produselor/serviciilor (per componentă sau per sistem) Raportul de punere în funcțiune marchează etapa de instalare a infrastructurii hardware

	sistem WINET		(fara software de baza) Rapoartele de instalare si configurare contin detalii referitoare la operațiunile executate și parametrii necesari pentru instalarea și configurarea echipamentelor/componentelor/sistemului
Testare	- testare infrastructura hardware si software de baza - testare functionala sistem WINET - testare de performanta – daca e cazul - testare de integrare – daca e cazul - testare de securitate – daca e cazul	Documentatie si Plan de Testare Raport de testare infrastructura hardware si software de baza Raport de testare acceptanta sistem	Documentatia si Planul de Testare contin descrierea modalitatii in care se desfasoara procesul de testare in organizatia Furnizorului , strategia de testare folosita s actorii implicate, planul de testare (scenariu de test/matrice de trasabilitate) Pe baza acestui document se va realiza testarea in vederea obținerii acceptantei la Beneficiar, fiind util echipei de la Furnizor, dar si echipei Beneficiarului care va participa la testele de acceptanta Raportul de testare contine descrierea testelor efectuate pentru validarea respectarii cerintelor de catre infrastructura/sistem
Instruire	- planificarea instruirii - elaborarea documentatiei de instruire - desfasurarea instruirii	Raport de instruire	Raportul de instruire contine detaliile legate de sesiunea/sesiunile de instruire desfasurate, impreuna cu listele de participanti la acestea
Asistenta Tehnica si garantie	- suport tehnic si mentenanta - garantie hardware si software	Rapoarte de asistenta tehnice trimestriale sau semestriale	Rapoartele de asistenta tehnica prezinta modalitatea de desfasurare a suportului si garantiei in perioada de raportare, impreuna cu operatiunile efectuate, incidentele rezolvate/deschise/ in lucru, etc

4 ECHIPA DE PROIECT

Ofertantul consideră că unul dintre cei mai importanți factori ce pot influența reușita proiectului îl constituie echipa, din partea Ofertantului și a Beneficiarului, ce va conlucra la realizarea acestuia.

Ofertantul își asumă activitățile care concură la atingerea rezultatelor.

Ofertantul a luat la cunoștință faptul că pentru derularea în condiții optime a proiectului la nivelul partenerilor implicați în proiect se formează un Comitet Director al Proiectului compus din reprezentanții fiecărui partener.

Consultantul va informa membrii Comitetului Director al Proiectului în privința progresului și a rezultatelor înregistrate de proiect în vederea atingerii obiectivelor propuse. În baza informațiilor furnizate de Consultant, Comitetul Director al Proiectului poate recomanda unele modificări atunci când este cazul. Comitetul director se va întâlni periodic pentru a discuta sau a decide asupra acestor aspecte.

4.1 Echipa de proiect a Ofertantului. Resurse materiale.

În vederea implementării cu succes a contractului, Ofertantul va organiza și va pune la dispoziția autorității contractante o echipă de experți care, prin atribuțiile și pregătirea lor, vor realiza execuția tuturor activităților care trebuie realizate în cadrul contractului.

Echipa de proiect include personal cu înaltă calificare și cu experiență, capabil să finalizeze cu succes proiectul, să ducă la îndeplinire activitățile cerute în Caietul de Sarcini, fiind responsabili de activitatea lor și de atingerea rezultatelor solicitate.

Pe lângă personalul de specialitate – experți cheie, echipa de proiect include și alți experți non-cheie, care vor fi nominalizați pe parcursul derulării, înainte etapele cheie în care vor fi implicați.

Ofertantul va adopta toate măsurile necesare pentru a asigura în mod continuu, personalului salariat ori contractat, echipamentele și suporturile necesare pentru îndeplinirea în mod eficient a sarcinilor acestuia. Astfel fiecare expert va beneficia de:

- echipament de calcul portabil pe care va exista instalat software tip office (editor de text, program de calcul tabelar, instrument de realizare prezentări grafice, arhitecturi, etc.),
- telefon,
- acces la echipamente multifuncționale pentru tipărirea și scanarea documentelor necesare, articole de birotică și papetărie;
- acces la Internet.

De asemenea echipa de proiect va dispune de o mașină pentru deplasări necesare implementării proiectului și rezolvarea promptă a sarcinilor de lucru. Experților non cheie ce vor asigura activitățile de logistica și deplasare au prevăzute bugete de timp separate de experții cheie.

Ofertantul se obligă să păstreze, atât el cât și resursele umane propuse, confidențialitatea asupra informațiilor primite de la Beneficiar pe parcursul derulării contractului și asupra rezultatelor obținute în executarea contractului.

Consultantul va fi responsabil cu cheltuielile legate de materiale consumabile, comunicații, transport, activități de secretariat și traduceri (daca e cazul) pentru a duce la îndeplinire activitățile prevăzute în contract, pentru toți experții propuși. Nici un echipament nu va fi achiziționat în numele Beneficiarului ca parte a acestui contract de servicii sau transferat Beneficiarului la sfârșitul acestui contract.

4.1.1 Nominalizarea expertilor cheie

La finalul propunerii tehnice se regăsește lista cu experții cheie nominalizați, însoțită de CV și documente doveditoare.

Pe toată durata de implementare a contractului, Consultantul va lua toate măsurile necesare pentru a preveni orice situație de natură să compromită realizarea cu imparțialitate și obiectivitate a activităților contractuale. Consultantul se va asigura și va urmări ca oricare dintre membrii echipei să cunoască foarte bine și să înțeleagă cerințele, scopul și obiectivele contractului.

Un expert va fi nominalizat pentru o singură poziție.

Toți experții cheie propuși au o bună cunoaștere a limbii engleze, atât scris cât și vorbit.

4.1.2 Înlocuirea personalului

Ofertantul va efectua schimbări ale personalului cheie din echipa de proiect fără a afecta executarea corespunzătoare a contractului și numai cu anunțarea prealabilă și acordul Achizitorului.

În toate cazurile în care înlocuirea unui expert este necesară, Consultantul are obligația de a propune Beneficiarului spre aprobare, ca înlocuitor, un expert care are cel puțin aceleași aptitudini, calificări și același nivel de experiență profesională ca expertul înlocuit, în termen de maxim 3 zile de la intervenția situației care necesită înlocuirea expertului respectiv. Expertul înlocuitor își va începe activitatea la data indicată de Beneficiar.

4.1.3 Organizare ierarhică și atribuții

Organizarea ierarhică a echipei Ofertantului propusă pentru acest proiect este prezentată în figura de mai jos:

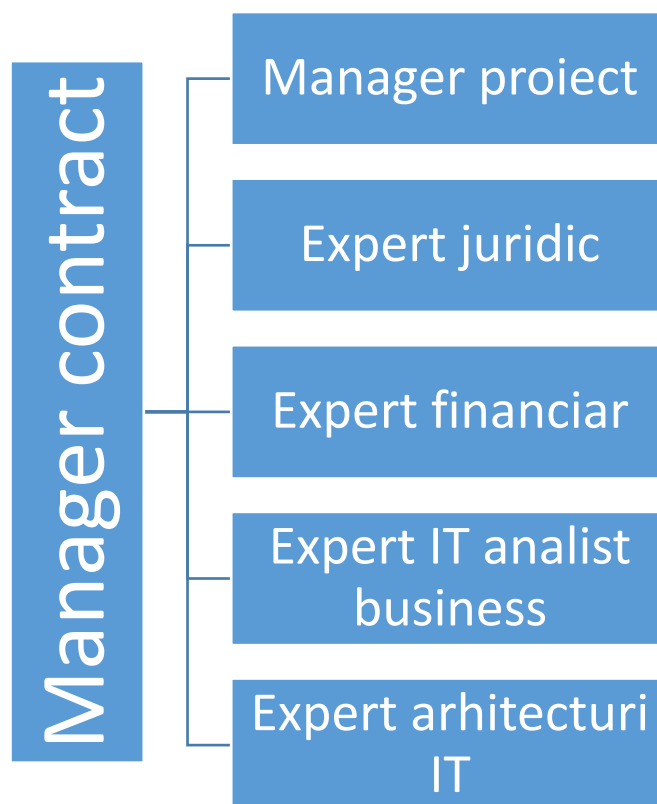


Figura 5 - Organigramă echipă de proiect Ofertant

Atribuțiile corespunzătoare structurii echipei propuse pentru acest proiect sunt prezentate mai jos:

Rol în proiect	Atribuții
Manager de contract	• Este responsabil pentru managementul proiectului conform standardelor de management de proiect, a legislației în vigoare și a instrucțiunilor Finantatorului și răspunde de derularea tuturor activităților proiectului; • Menține relația cu Beneficiarul și Finantatorul pe probleme ce privesc implementarea proiectului; • Coordonează planificarea, monitorizarea și controlul activităților proiectului pe baza identificării datelor de livrare și a livrabilelor, precum și urmărirea realizării activităților conform planificării, în condițiile prevăzute de contractul de finanțare; • Asigura controlul schimbărilor aprobate prin proiect. • Asigura legătura între echipa de Management de proiect a Consultantului și echipa de proiect a Beneficiarului/Partenerilor pentru corelarea activităților comune; • Facilitează comunicarea și partajarea informațiilor în cadrul proiectului; • Intocmește documentele de management ale proiectului și le modifică atunci când este nevoie; • Contribuie la realizarea de alte rapoarte specifice derulării activității proiectului. • La sfârșitul fiecărei etape a proiectului, împreună cu echipa de implementare a Beneficiarului, va evalua rezultatele acesteia și va realiza o planificare în detaliu pentru următoarea etapă a proiectului având în vedere posibilele modificări aparute în etapa anterioară care pot afecta desfășurarea acestuia; • În cazul în care se constată o deviație în realizarea activităților față de planificarea inițială, managerul de proiect, împreună cu experții implicați în activitățile respective vor realiza un plan de excepție care să explice situația apărută, să prezinte consecințele necorectării situației de excepție și opțiunile existente pentru corectarea acesteia împreună cu planul de implementare a opțiunilor și recomandărilor;
Manager de proiect	• Desfășoară activitățile de management de proiect; • Răspunde de planificarea, monitorizarea și controlul activităților proiectului pe baza identificării datelor de livrare și a livrabilelor, precum și urmărirea realizării activităților conform planificării, în condițiile prevăzute de contractul de finanțare; • Asigura controlul schimbărilor aprobate prin proiect și reface planul de proiect și documentația necesară ce rezultă din aceste schimbări; • Asigura legătura între echipa de Management de proiect a Consultantului și echipa de proiect a

Rol în proiect	Atribuții
	Beneficiarului/Partenerilor pentru corelarea activitatilor comune; • Planifica, alocă și monitorizează resursele proiectului; • Facilitează comunicarea și partajarea informațiilor în cadrul proiectului; • Participa la diferite sedințe și la evenimentele proiectului, asigurând pregătirea adecvată a acestora; organizează colectarea, distribuirea, arhivarea informației, organizarea întâlnirilor de proiect, obținerea minutilor/rapoartelor de proiect, raportarea stadiului proiectului; • Intocmește documentele de management ale proiectului și le modifică atunci când este nevoie; • Contribuie la realizarea de alte rapoarte specifice derulării activității proiectului. • La sfârșitul fiecărei etape a proiectului, împreună cu echipa de implementare a Beneficiarului, va evalua rezultatele acesteia și va realiza o planificare în detaliu pentru următoarea etapă a proiectului având în vedere posibilele modificări apărute în etapa anterioară care pot afecta desfășurarea acesteia; • În cazul în care se constată o deviație în realizarea activităților față de planificarea inițială, managerul de proiect, împreună cu experții implicați în activitățile respective vor realiza un plan de excepție care să explice situația apărută, să prezinte consecințele necorectării situației de excepție și opțiunile existente pentru corectarea acesteia împreună cu planul de implementare a opțiunilor și recomandărilor; • Coordonează pregătirea cererilor de rambursare, pe care le va înainta Beneficiarului în vederea depunerii la Finantator conform graficului stabilit; • Raspunde solicitărilor Finantatorului și ale altor organisme abilitate, referitor la implementarea proiectului, inclusiv furnizarea de clarificări și informații suplimentare, în termenele și condițiile prevăzute de contractul de finanțare și de legislația comunitară și națională în vigoare; • Notifică Beneficiarul cu privire la modificările care intervin, pe durata implementării proiectului, față de condițiile prevăzute în contractul de finanțare; • Asigura disponibilitatea documentelor legate de managementul și implementarea proiectului, la cerere și în termen, documentele și/sau informațiile solicitate cu ocazia verificărilor și solicitărilor transmise de Finantator și/sau oricare alt organism abilitat să verifice modul de utilizare a finanțării nerambursabile. Certifica fără echivoc conformitatea datelor furnizate și a documentelor suport anexate.

Rol în proiect	Atribuții
	• Întocmește planuri detaliate de lucru (grafic de execuție) și monitorizează respectarea implementării acestora; • Realizează gestionarea riscurilor proiectului.
Expert juridic	• Participa la întocmirea documentațiilor tehnice pentru achizițiile care urmează să se efectueze în cadrul proiectului; • Supervizează contractele de achiziții ce se semnează pe durata proiectului • Monitorizează contractele de achiziții • Respectă și aplică legislația în domeniul achizițiilor publice și prevederile manualului de implementare a proiectului • Coordonează împreună cu expertul de achiziții din partea Beneficiarului derularea procedurilor de achiziții publice din cadrul proiectului • Asigura disponibilitatea documentelor legate de achizițiile publice și contractele de achiziții încheiate, la cerere și în termen, a documentelor și/sau informațiilor solicitate cu ocazia verificărilor și solicitărilor transmise de Finantator și/sau oricare alt organism abilitat să verifice modul de utilizare a finanțării nerambursabile • Diseminează informațiile necesare tuturor celor implicați în proiect • Participa la stabilirea calendarului procedurilor de achiziții publice din cadrul proiectului • Participa la elaborarea rapoartelor tehnice de progres și a cererilor de rambursare
Expert financiar	• Colaborează cu expertul financiar din partea Beneficiarului în ceea ce privește aspectele financiare ale proiectului; • Pregătește bugetul proiectului în conformitate cu condițiile de implementare stabilite; • Supervizează conformitatea bugetului cu indicatorii efectiv realizați; • Actualizează situațiile financiare ale proiectului; • Analizează bugetul, planurile și stadiul proiectului din punct de vedere financiar; • Revizuieste bugetul și planurile; • Pregătește raportări financiare la solicitarea managerului de proiect, Beneficiarului sau Finantatorului; • Realizează Manualul de management financiar; • Pregătește raportări financiare intermediare și finale; • Menținerea permanentă a legăturii cu finantatorul sau reprezentantul acestuia; • Participa la elaborarea rapoartelor tehnice de progres și a cererilor de rambursare.

Rol în proiect	Atribuții
Expert IT analist business	• Participa la definirea funcțională a sistemului IT WINET precum și la definirea interfeței utilizator astfel încât aceasta să fie cât mai facil de utilizat • Participa la redactarea specificațiilor pentru caietul de sarcini premergător achiziției sistemului IT WINET • Participa și răspunde împreună cu experții solicitantului în urmărirea derulării tuturor fazelor specifice implementării sistemului IT WINET
Expert arhitecturi IT	• Proiectează arhitectura hardware (server, storage, comunicații) și software (sisteme de operare, baze de date, monitorizare performante, servere de aplicații) necesară rulării sistemului IT WINET la performanțele asumate în cererea de finanțare; • Proiectează sistemul IT WINET pentru a funcționa la performanțele asumate în cererea de finanțare; • Participa la redactarea corectă a specificațiilor pentru caietul de sarcini premergător achiziției sistemului informatic; • Participa și răspunde împreună cu experții solicitantului în urmărirea derulării tuturor fazelor specifice implementării sistemului IT WINET

4.2 Echipa de proiect a Beneficiarului

Agenția de Investiții prin persoanele desemnate va îndeplini rolul de Autoritate Contractantă pentru contract și, în această calitate, va fi responsabilă pentru toate aspectele privitoare la coordonarea implementării eficiente a activităților prevăzute în contract.

Agenția de Investiții prin persoanele desemnate are responsabilitatea aprobării, după caz, a documentelor produse de Consultant în cadrul executării acestui contract, cu aprobarea rapoartelor transmise de Consultant și cu semnarea și acceptarea documentelor justificative emise în perioada de execuție a contractului.

Beneficiarul va furniza Consultantului capacitatea managerială și de expertiză necesară pentru buna derulare și implementare a contractului, constând în:

- sprijin tehnic prin contribuția experților proprii la realizarea obiectivelor propuse prin prezentul contract;
- sprijin în asigurarea unei comunicări eficiente cu toate părțile implicate, în vederea implementării cu succes a activităților proiectului;
- acces la sursele de informare disponibile, etc.

Suplimentar, Ofertantul consideră că echipa Beneficiarului trebuie să se asigure că persoanele nominalizate au autoritatea de a accepta sau respinge produsele sau serviciile livrate și să asigure organizarea și participarea persoanelor responsabile la workshop-uri și instruirii.

5 Matricea de punctaj

Nr crt.	Factori de evaluare			Pondere/ punctaj	Punctaj Ofertă	Fundamentarea punctajului pentru Oferta tehnică
1.	P1 – Punctaj factorul 1 de evaluare - PROPUNERE FINANCIARA Pentru acest factor de evaluare s-au alocat 40 puncte din 100 total puncte Algoritm de calcul: Pentru factorul de evaluare „PROPUNERE FINANCIARA” punctajul se va acorda astfel a) pentru cel mai scazut dintre preturile ofertelor se acorda punctajul maxim alocat factorului de evaluare $P1 = 40 \text{ puncte};$ b) pentru alt preț decat cel prevazut la lit. a) punctajul se calculeaza dupa algoritmul: $P1 = (\text{pret minim}/P_n) \times 40$. Unde: P1= punctaj factor de evaluare 1 al ofertei financiare curente Preț minim= este pretul cel mai scazut din ofertele considerate admisibile și conforme din punct de vedere tehnic și i se va acorda maximul de puncte, respectiv 40 de puncte Pn = este pretul ofertei evaluate			40.00% (40 puncte)	40.00% (40 puncte)	Ofertantul consideră ca pretul ofertat corespunde punctajului maxim ce poate fi acordat pe acest criteriu
2.	P2 - Experienta expertilor-cheie concretizata in numarul proiecte similare in care respectivii experti au indeplinit același tip de activitati ca cele pe care urmeaza sa le indeplineasca in viitorul contract			20.00% (20 puncte)	20.00% (20 puncte)	
	Expert – cheie propus	Experienta concretizata in	Punctaj maxim			

Nr crt.	Factori de evaluare			Pondere/ punctaj	Punctaj Ofertă	Fundamentarea punctajului pentru Oferta tehnică
	Expert pentru analiza cerintelor cu studii universitare absolvite finalizate cu diploma de licenta sau echivalent	Numar proiecte de consultanta/implementare sisteme IT in care expertul cheie a indeplinit același tip de activitati ca cele pe care urmeaza sa le indeplineasca in viitorul contract	4			Expertul propus este Andra Fecioru, absolventa a Facultatii de Cibernetica din cadrul ASE Bucuresti. Expertul propus a fost implicat, intr-o pozitie similara, in 11 proiecte de implementare sisteme IT punctajul obtinut fiind maxim
	Expert arhitecturi IT cu studii universitare absolvite finalizate cu diploma de licenta sau echivalent	Numar proiecte de consultanta/implementare sisteme IT in care expertul cheie a indeplinit același tip de activitati ca cele pe care urmeaza sa le indeplineasca in viitorul contract	4			Expertul propus este Bogdan Costea, absolvent al Facultatii de Informatica Manageriala din cadrul Universitatii Romano Americane. Expertul propus a fost implicat, intr-o pozitie similara, in 5 proiecte de implementare sisteme IT

Nr crt.	Factori de evaluare			Pondere/ punctaj	Punctaj Ofertă	Fundamentarea punctajului pentru Oferta tehnică
	Expert financiar cu studii universitare absolvite cu diploma de licență sau echivalent	Numar proiecte finantate prin fonduri europene in care expertul cheie a indeplinit același tip de activitati ca cele pe care urmeaza sa le indeplineasca in viitorul contract	4			Expertul propus este Mihai Tudora, absolvent a Facultatii de Finanțe Bănci și Contabilitate, Universitatea Creștină Dimitrie Cantemir. Expertul propus a fost implicat, într-o poziție similară, în 10 proiect finantate prin fonduri europene, punctajul obtinut fiind maxim
	Manager de contract cu studii universitare finalizate cu diploma de licență sau echivalent	Numar de contracte/proiecte de consultanta in management de proiect sau consultanta/implementare sisteme IT in care expertul cheie a indeplinit același tip de activitati ca cele pe care urmeaza sa le indeplineasca in viitorul contract	4			Expertul propus este alexandra Balseanu, absolventa a Facultatii de Matematica-Informatica din cadrul Universitatii Bucuresti. Expertul a fost implicat, într-o poziție similară, în

Nr crt.	Factori de evaluare			Pondere/ punctaj	Punctaj Ofertă	Fundamentarea punctajului pentru Oferta tehnică
						10 proiecte de consultanta in management de proiect sau consultanta/ implementare sisteme IT, punctajul obtinut fiind maxim
3.	P3 - Punctaj factorul 3 de evaluare - PROPUNEREA TEHNICA – METODOLOGIA DE IMPLEMENTARE A CONTRACTULUI			40.00% (40 puncte)	40.00% (40 puncte)	Propunerea tehnica inaintata raspunde foarte bine tuturor celor 5 factori de evaluare, prin urmare punctajul obtinut este maxim
	Propunerea tehnica - demonstrarea unei metodologii adecvate de implementare a contractului, precum și o planificare adecvata a resurselor umane și a activitatilor 1. Pentru factorul de evaluare "Demonstrarea unei metodologii adecvate de implementare a contractului, precum și o planificare adecvata a resurselor umane și a activitatilor" a fost stabilit un numar de 5 (cinci) subfactori care vor fi utilizati de comisia de evaluare ca puncte de reper in aprecierea factorului. 2. Fiecare subfactor va fi apreciat in functie de calificativul "foarte bine/bine/acceptabil". Comisia de evaluare va acorda calificativul luand in considerare liniile directe prezentate in tabelul de mai jos. 3. Fiecarui calificativ ii corespunde o nota. Nota pentru calificativul "foarte bine" este 10, nota pentru calificativul "bine" este 3, nota pentru calificativul "acceptabil" este 1. 4. Punctajul tehnic total al ofertei tehnice se calculeaza prin insumarea punctajelor tehnice obtinute in urma aplicarii fiecarui subfactor de evaluare. Punctajul aferent unui subfactor de evaluare va fi obtinut prin					

Nr crt.	Factori de evaluare	Pondere/ punctaj	Punctaj Ofertă	Fundamentarea punctajului pentru Oferta tehnică
	acordarea notei corespunzătoare calificativului obținut de oferta respectiva la evaluarea acelui subfactor.			
	Subfactori (3.1 - 3.6)			
	3.1. Abordarea propusa pentru implementarea contractului			
	Linii directoare: se va analiza informatia furnizata in propunerea tehnica	Calificative	Punctaj	
	Abordarea propusa se bazeaza in mare masura pe o serie de metodologii, metode și/sau instrumente testate*1), recunoscute*2) și care demonstreaza o foarte buna intelegere a contextului, respectiv a particularitatii sarcinilor stabilite in caietul de sarcini, in corelatie cu aspectele-cheie, precum și cu riscurile și ipotezele identificate.	foarte bine	10	Abordarea propusa pentru implementarea contractului se bazeaza pe metodologii recunoscute la nivel international (PMBok), testate cu success in proiecte similare de consultanta in management sau implementare sisteme IT. Acestea sunt prezentate succint in capitolul 3 a Ofertei tehnice. Abordarea este
	Abordarea propusa se bazeaza partial pe metodologii, metode și/sau instrumente testate, recunoscute și care	bine	3	

Nr crt.	Factori de evaluare			Pondere/ punctaj	Punctaj Ofertă	Fundamentarea punctajului pentru Oferta tehnică
	demonstreaza intelegerea contextului, respectiv a particularitatii sarcinilor stabilite in caietul de sarcini, in corelatie cu aspectele-cheie, precum și cu riscurile și ipotezele identificate.					particularizata realizarii de servcii de consultanta in management de proiecte finantate extern si consultanta IT, luand in considerare toate aspectele particulare ale prezenteului proiect. Punctajul obtinul este maxim
	Abordarea propusa nu are la baza metodologii, metode și/sau instrumente testate, recunoscute și arata o intelegere limitata a contextului, respectiv a particularitatii sarcinilor stabilite in caietul de sarcini.	acceptabil	1			
	3.2. Resursele (umane și materiale) și realizările corespunzatoare fiecărei activitati					
	Linii directoare: se va analiza informatia furnizata in propunerea tehnica	Calificative	Punctaj			Resursele identificate sunt corelate deplin cu complexitatea fiecărei activitati asa cum reiese din cap 3 si 4 a OFertei tehnice. Punctajul obtinul este maxim
	Resursele*3) identificate și realizările indicate sunt corelate deplin/in mare masura cu complexitatea fiecărei activitati propuse.	foarte bine	10			
	Resursele identificate și realizările indicate sunt partial corelate cu	bine	3			

Nr crt.	Factori de evaluare			Pondere/ punctaj	Punctaj Ofertă	Fundamentarea punctajului pentru Oferta tehnică
	complexitatea fiecărei activitati propuse.					
	Resursele identificate sau realizările indicate sunt corelate într-un mod limitat cu complexitatea activitatilor propuse.	acceptabil	1			
	3.3. Atributiile membrilor echipei in implementarea activitatilor contractului și, daca este cazul, contributia fiecarui membru al grupului de operatori economici, precum și distribuirea și interacțiunea sarcinilor și responsabilitatilor dintre ei					Oferta prezinta foarte bine responsabilitatile in executia contractului și interacțiunea intre membrii echipei, inclusiv cele referitoare la managementul contractului, activitatile de suport și distribuirea și interacțiunea sarcinilor și responsabilitatilor intre asociati. Toate acestea sunt
	Linii directoare: se va analiza informatia furnizata in propunerea tehnica	Calificative	Punctaj			
	Sunt indicate responsabilitatile in executia contractului și interacțiunea intre membrii echipei, inclusiv cele referitoare la managementul contractului, activitatile de suport și, daca este cazul, distribuirea și interacțiunea sarcinilor și responsabilitatilor intre operatorii din cadrul grupului.	foarte bine	10			
	Sunt indicate partial responsabilitatile in executia	bine	3			

Nr crt.	Factori de evaluare	Pondere/ punctaj	Punctaj Ofertă	Fundamentarea punctajului pentru Oferta tehnică
	contractului și interacțiunea între membrii echipei, inclusiv cele referitoare la managementul contractului, activitățile de suport și distribuția și interacțiunea sarcinilor și responsabilităților între operatorii economici din cadrul grupului (dacă este cazul).			descrie în cap 3 și 4 a Ofertei tehnice. Punctajul obținut este maxim
	Sunt indicate în mod limitat responsabilitățile în executia contractului sau interacțiunea între membrii echipei, inclusiv cele referitoare la managementul contractului și activitățile de suport sau distribuția și interacțiunea sarcinilor și responsabilităților între operatorii economici din cadrul grupului (dacă este cazul)	acceptabil	1	
	3.4. Incadrarea în timp, succesiunea și durata activităților propuse			

Nr crt.	Factori de evaluare	Pondere/ punctaj	Punctaj Ofertă	Fundamentarea punctajului pentru Oferta tehnică
	Linii directoare: se va analiza informatia furnizata in propunerea tehnica	Calificative	Punctaj	Planul de proiect propus prezinta in detaliu activitatile ce vor fi realizate in cadrul contractului. Durata activitatilor corespunde deplin complexitatii acestora, iar succesiunea dintre acestea, inclusiv perioada de desfășurare, este stabilita in functie de logica relatiei dintre acestea. Durata prevazuta pentru fiecare operatiune principala necesara este corelata cu activitatile prevazute a fi realizate in lunile respective și resursele identificate pentru desfășurarea acestora.
	Durata activitatilor corespunde deplin complexitatii acestora, iar succesiunea dintre acestea, inclusiv perioada de desfășurare, este stabilita in functie de logica relatiei dintre acestea. Durata prevazuta pentru fiecare operatiune principala necesara este corelata cu activitatile prevazute a fi realizate in lunile respective și resursele identificate pentru desfășurarea acestora.	foarte bine	10	
	Durata activitatilor corespunde partial complexitatii acestora, iar succesiunea dintre acestea, inclusiv perioada de desfășurare este corelata doar partial cu logica relatiei dintre acestea. Durata prevazuta pentru fiecare	bine	3	

Nr crt.	Factori de evaluare	Pondere/ punctaj	Punctaj Ofertă	Fundamentarea punctajului pentru Oferta tehnică
	operatiune principala necesara este corelata partial cu activitatile prevazute a fi realizate in lunile respective și resursele estimate pentru desfașurarea acestora.			informatiile necesare. Punctajul obtinut este maxim
	Durata activitatilor este in mica masura potrivita complexitatii acestora sau succesiunea dintre acestea, inclusiv perioada de desfașurare, este stabilita intr-un mod foarte putin adecvat in raport cu logica relatiei dintre acestea sau durata prevazuta pentru fiecare operatiune principala necesara este corelata in mica masura cu activitatile prevazute a fi realizate in lunile respective și resursele estimate pentru desfașurarea acestora.	acceptabil	1	
	3.5. Identificarea și incadrarea in timp a punctelor de reper (jaloanelor) semnificative in executia contractului, inclusiv descrierea modului in care acestea vor fi reflectate in raportari, in special cele prevazute in caietul de sarcini			

Nr crt.	Factori de evaluare	Pondere/ punctaj	Punctaj Ofertă	Fundamentarea punctajului pentru Oferta tehnică
	Linii directoare: se va analiza informatia furnizata in propunerea tehnica	Calificative	Punctaj	Punctele de reper identificate in planul si metodologiile propuse sunt semnificative pentru executia contractului, sunt incadrate corect in timp și corelate corespunzator cu raportarile prevazute in caietul de sarcini.
	Punctele de reper identificate sunt semnificative pentru executia contractului, sunt incadrate corect in timp și corelate corespunzator cu raportarile, in special cele prevazute in caietul de sarcini.	foarte bine	10	
	Punctele de reper identificate sunt in mica masura semnificative pentru executia contractului, dar sunt incadrate corect in timp și corelate corespunzator cu raportarile, in special cele prevazute in caietul de sarcini.	bine	3	
	Punctele de reper sunt identificate, dar nu sunt semnificative sau nu sunt incadrate corect in timp sau nu sunt corelate corespunzator cu	acceptabil	1	

Nr crt.	Factori de evaluare			Pondere/ punctaj	Punctaj Ofertă	Fundamentarea punctajului pentru Oferta tehnică
	raportarile, in special cele prevazute in caietul de sarcini.					
	*1) Metodologiile, metodele și/sau instrumentele au fost utilizate in alte proiecte. *2) Metodologiile, metodele și/sau instrumentele sunt descrise in literatura de specialitate. *3) Resursele sunt umane și materiale. Se va lua in considerare și personalul suport.					
	Oferta tehnica va fi evaluata in conformitate cu cerintele caietului de sarcini. Punctele se vor acorda pentru specificatiile care depășesc cerintele minime conform factorilor de evaluare specificati anterior.					
Total:				100.00% (100 puncte)	100.00% (100 puncte)	Oferta propusa obține punctajul de: 100 puncte