



*Îmbunătățirea învățământului și formării
profesionale (VET) pentru impact social:
punerea în practică a achizițiilor publice
sociale*

Managementul contractelor și monitorizarea impactului social

Modulul nr. 5



EUROPEAN CENTER
FOR SOCIAL FINANCE



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
UNIVERSITY OF WEST ATTICA



MALTA VOCATIONAL



CHAMBER OF COMMERCE
AND INDUSTRY VRATSA



TPCT
Consulting & Events



**Co-funded by
the European Union**

Deal4Good este finanțat de Uniunea Europeană. Opiniile și opiniile exprimate aparțin exclusiv autorului/autorilor și nu reflectă neapărat opiniile Uniunii Europene sau ale Agenției Executive Europene pentru Educație și Cultură (EACEA). Nici Uniunea Europeană, nici EACEA nu pot fi trase la răspundere pentru acestea. Numărul proiectului: 2024-1-DE02-KA220-VET-000244401

Unitatea 5.1: Introducere în ciclul de viață al contractelor și
managementul părților interesate Unitatea 5.2: Management financiar și
dezvoltare de indicatori cheie de performanță Unitatea 5.3: Măsurarea și
evaluarea impactului social Unitatea 5.4: Rezolvarea conflictelor și
gestionarea litigiilor Unitatea 5.5: Integrare – Punând totul cap la cap

PREZENTARE GENERALĂ A MODULULUI (INTRODUCERE DE 5 MINUTE)

Rezultate ale învățării:

- Navigați prin cerințele legale ale UE privind achizițiile publice (Directiva 2014/24/UE) • Gestionati contractele în mod profesional utilizând standarde recunoscute
- Măsurați impactul social cu respectarea GDPR
- Rezolvarea conflictelor folosind abordări bazate pe dovezi
- Poziționați-vă ca un expert recunoscut în achiziții sociale

Durată: 9 lecții în 5 unități = ~6,75 ore Format: Interactiv, bazat pe studii de caz, cu accent pe UE Concept cheie: Managementul contractelor nu înseamnă doar livrare - este managementul activ al relațiilor, monitorizare profesională și rezolvarea strategică a problemelor.

Surse: Planul de acțiune al UE pentru economia socială (2021); Directiva 2014/24/UE; Cele mai bune practici ale OCDE



Documente cheie:

- *Directiva 2014/24/UE – legislația UE privind achizițiile publice (articolele 67-76 privind clauzele sociale)*
- *Planul de acțiune al UE pentru economia socială (2021) – Identifică formarea pentru întreprinderile cu statut de persoană juridică (SPE) ca fiind prioritară*
- *GDPR 2016/679 – Protecția datelor în măsurarea impactului*
- *Directiva 2013/11/UE – Soluționarea alternativă a litigiilor*
- *Recomandarea OCDE privind achizițiile publice (2023)*

UNITATEA 5.1 PREZENTARE GENERALĂ

Introducere în ciclul de viață al contractelor și managementul părților interesate

Rezultate ale învățării:

- *Descrieți cele șase faze ale ciclului de viață al contractului*
- *Identificați părțile interesate cheie și rolurile acestora*
- *Înțelegerea domeniului de aplicare al contractului și a cerințelor tehnice*
- *Identificarea principalelor riscuri contractuale*

Durata unității: 90 de minute (2 × lecții de 45 de minute) Lecții: 5.1.1

Prezentare generală a ciclului de viață | 5.1.2 Părțile interesate și

riscul Context juridic: Directiva 2014/24/UE, articolele 18, 67–76

Unitatea 5.1: Introducere în ciclul de viață al contractelor și managementul părților interesate

Ciclul de viață al contractului: de la planificare la învățare

1 ☐ Planificare și definire a domeniului de aplicare (săptămânile 1-4)

Evaluarea capacității, analiza nevoilor, due diligence

2 ☐ Redactare și negociere (Săptămânile 4-8) Pregătirea ofertelor, revizuirea contractului, verificare juridică

3 ☐ Semnătură și formalizare (Săptămâna 8)

Aprobări, întâlniri de lansare, configurare sisteme

4 ☐ Performanță și monitorizare (săptămânile G-52)

Furnizarea de servicii, urmărirea, raportarea

5 ☐ Închidere/Prelungire (Săptămânile 50-52)

Rezultate finale, închidere financiară, evaluare

6 ☐ Lecții învățate (săptămânile

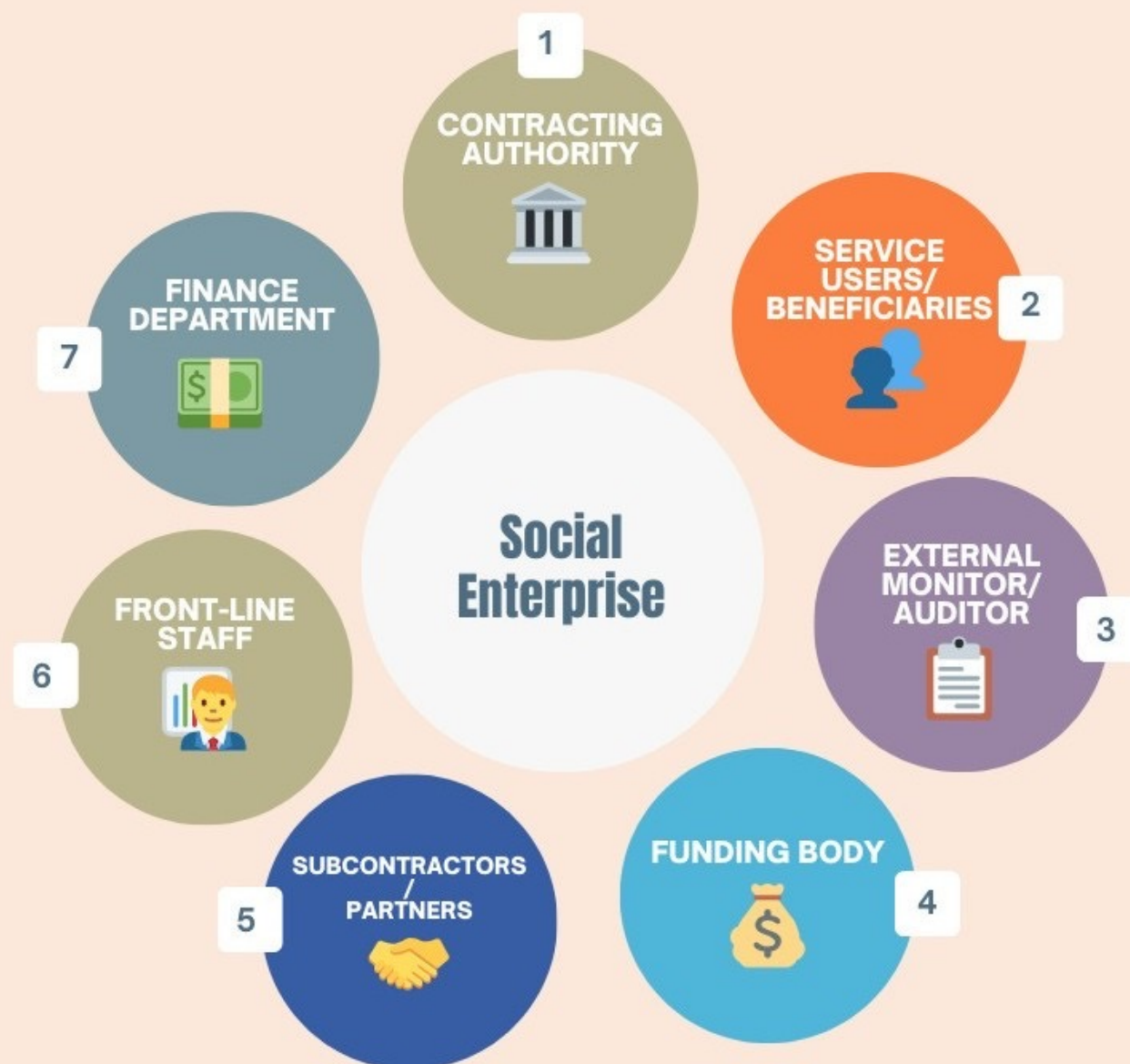
Debriefing, documentație, captare de cunoștințe

CHIESĂ CONCEPT CHEIE:

Contractele nu sunt statice - ele evoluează prin șase faze interconectate, necesitând o gestionare activă în fiecare etapă.



Cine este implicat? Rolurile și responsabilitățile părților interesate



Copyright © 2025, Deal4Good Consortium, All rights reserved.

Părți interesate cheie:

- **Autoritatea Contractantă** – stabilește cerințele, monitorizează, plătește
- **Utilizatori/Beneficiari de servicii** – primesc servicii, oferă feedback
- **Monitor/Auditor extern** – verifică conformitatea, colectează date
- **Organismul de finanțare** – supravegherea politicilor, rapoarte
- **Subcontractanți/Parteneri** – contribuie cu servicii, coordonează
- **Personal de primă linie** – oferă servicii, colectează date
- **Departamentul Financiar** – urmărește costurile, gestionează plățile

Contractele de succes necesită o claritate clară a rolurilor și comunicare regulată cu părțile interesate.

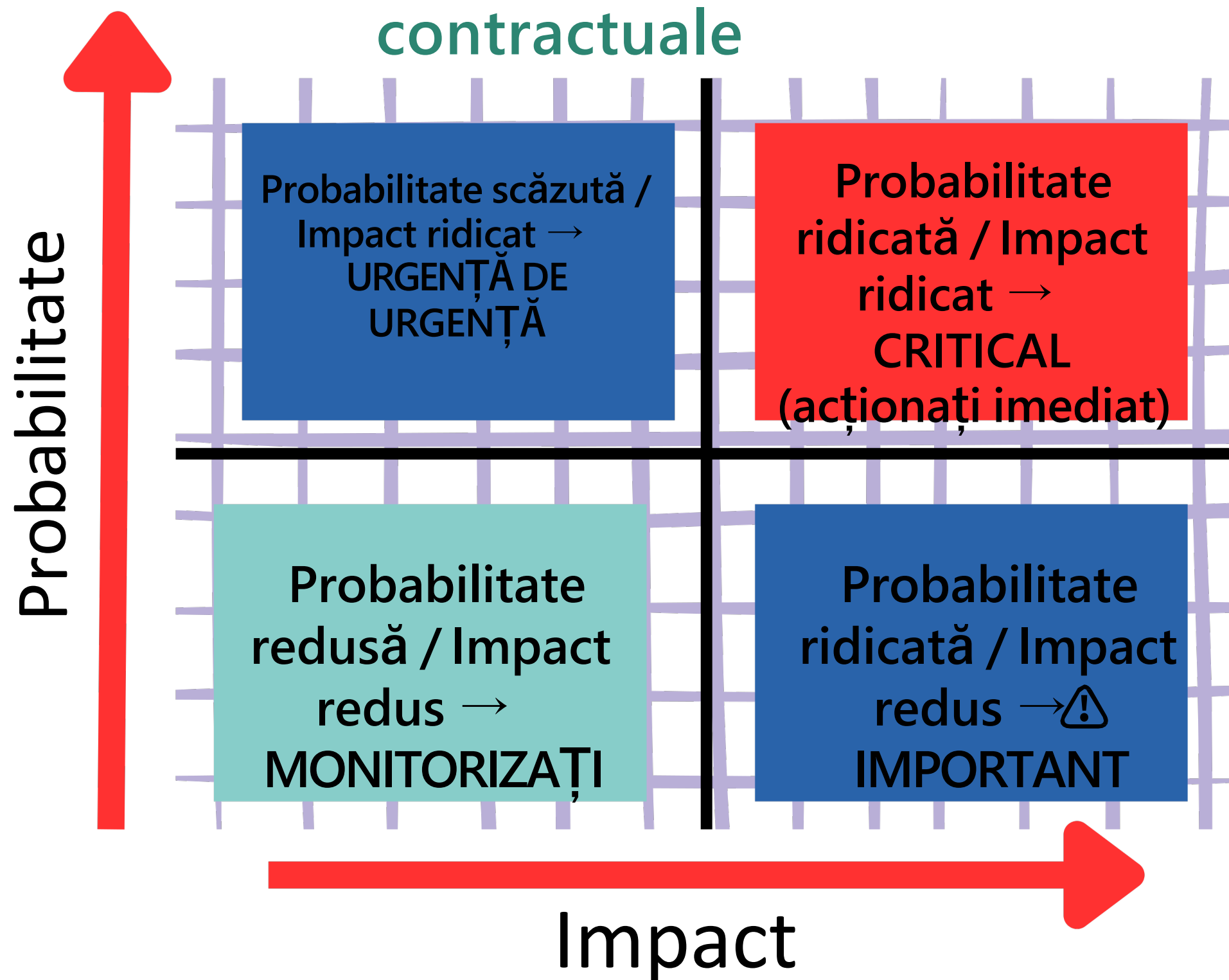
Ce conține un contract? Înțelegerea domeniului de aplicare și a cerințelor

Elemente cheie Fiecare contract trebuie să definească:

- ✓ ☐ Descrierea și obiectivele serviciului (aliniată cu clauzele sociale ale UE, dacă este cazul) ☐ Beneficiari țintă și volum (de exemplu, „100 de șomeri instruiți”) ☐
- ✓ Standarde de calitate și specificații tehnice (Directiva 2014/24/UE articolul 18) ☐
- ✓ Cronologie și etape importante ☐ Buget și condiții de plată ☐ Indicatori de performanță (KPI) ☐ Cerințe sociale și de mediu (în cazul contractului rezervat în temeiul articolului 67) ☐ Protecția datelor și conformitatea cu RGPD

Un domeniu de aplicare clar și specific al contractului previne neînțelegerile și permite o monitorizare eficientă.

Avertizare timpurie: Identificarea principalelor riscuri contractuale



RISURI CONTRACTUALE COMUNE:

- Fluctuație de personal sau deficit de capacitate
- Întârzieri la plată
- Deficiențe în recrutarea beneficiarilor
- Constrângeri bugetare
- Schimbări de piață care afectează furnizarea serviciilor
- Conflicte cu principalele părți interesate

Identificarea și atenuarea proactivă a riscurilor previn transformarea problemelor mici în crize.

Ciclul de viață al contractului: Ce trebuie să știți

CONȚINUT (Puncte de verificare + Întrebare de reflecție)

PRINCIPALELE CONCLUZII:

✓ Contractele au șase faze care necesită o gestionare activă ✓ Succesul necesită roluri clare ale părților interesate și comunicare ✓ Domeniul de aplicare al contractului trebuie să fie specific, măsurabil și aliniat la cerințele UE ✓ Identificarea timpurie a riscurilor previne crizele ✓ Gestionarea profesională a contractelor este o cerință legală (Directiva 2014/24/UE)

ÎNTREBARE DE REFLECȚIE:

„În organizația dumneavoastră, care fază a contractului vi se pare cea mai dificilă?”

SURSE (Subsol): Toate referințele Unității 5.1 compilate (Directiva 2014/24/UE; CE „Buy3ing Social”; OCDE; PEPPPP)



Co-funded by
the European Union

Management Financiar și Dezvoltare KPI

Banii contează. Învăță să gestionezi bugetele și să măsoari performanța ca un profesionist.

Rezultate ale învățării:

- LO 2.1: Elaborarea unor bugete realiste, aliniate cu valoarea contractului
- LO 2.2: Definirea indicatorilor cheie de performanță (KPI) SMART pentru monitorizarea financiară și a rezultatelor
- LO 2.3: Crearea și interpretarea tablourilor de bord KPI
- LO 2.4: Înțelegerea obligațiilor de raportare financiară

Detalii unitate:

Durată: 60 de minute (2 × lecții de 45 de minute) Lecții: 5.2.1 Planificare bugetară | 5.2.2 Definiția și tabloul de bord al indicatorilor cheie de performanță (KPI) Context juridic: Cadrul fondurilor structurale ale UE; Principiul 4 al OCDE; Directiva 2014/24/UE, articolul 86

Construirea unui buget contractual realist

Structura bugetului

Costuri de personal

Salarii, beneficii, instruire

Costuri operaționale

Chirie, utilități, comunicații

Costurile programului

Materiale, echipamente, subcontractanți

Administrativ

Management, conformitate, audit

Contingență

5-10% pentru costuri neprevăzute

Notiuni de bază despre fluxul de numerar

Momentul cheltuielilor vs.
chitanțe

Programe de plată de la
autoritate

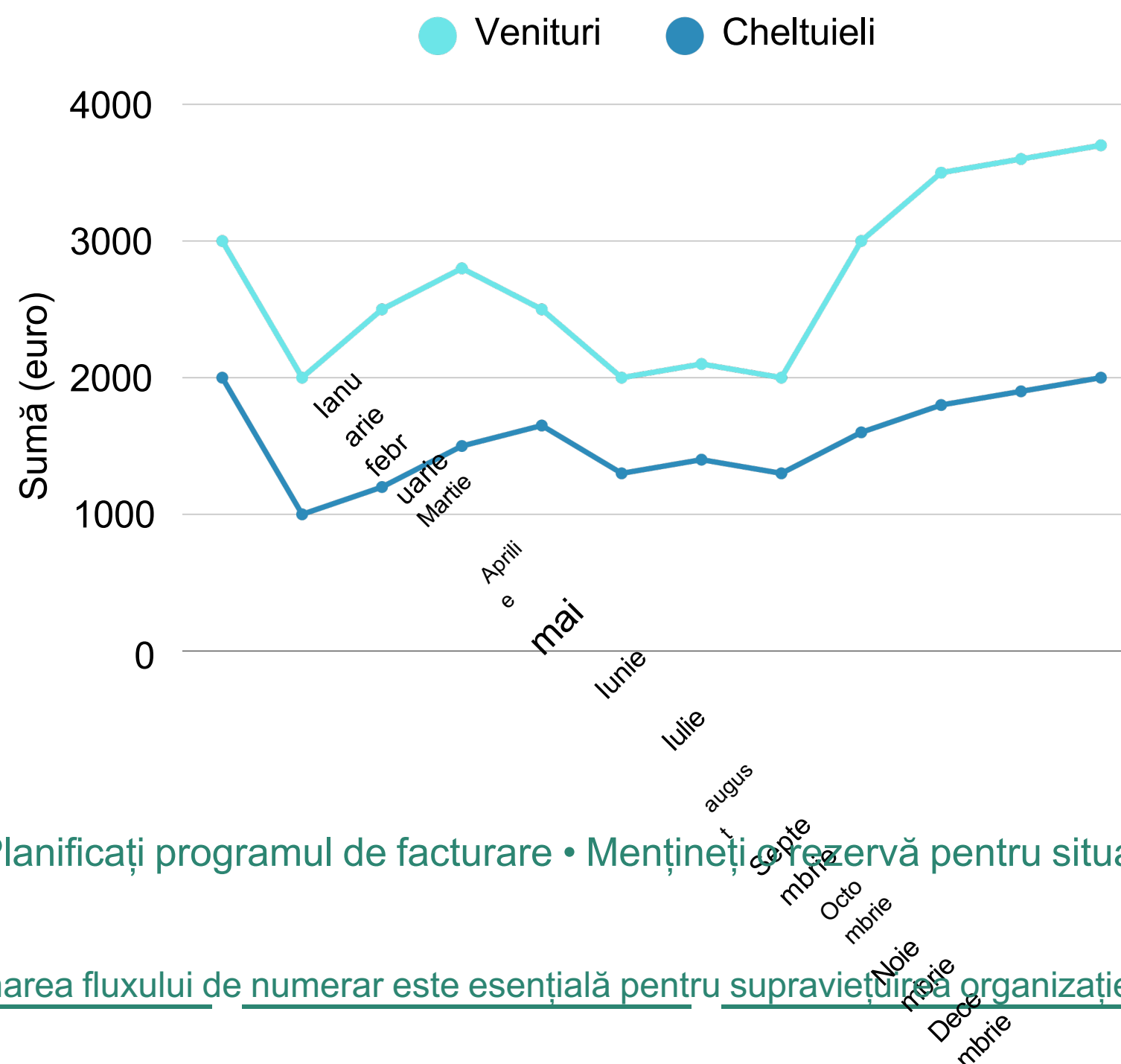
Necesitățile de capital de lucru

Proiecții ale fluxului de numerar (lunare,
trimestrial)

**Concept cheie: Bugetele trebuie să fie realiste,
justificate și aliniate cu livrabilele contractuale.**

Gestionarea banilor: Când cheltuiеști vs. Când ești plătit

Diagrama fluxului de numerar pe 12 luni care compară veniturile și cheltuielile



Provocare comună:
Autoritatea plătește trimestrial, dar personalul trebuie să fie plătit lunar.

✓ Soluție:
Rezervare capital de lucru • Acordare linie de credit • Solicitare plăți în avans

Sfaturi practice: Solicitați avansuri • Planificați programul de facturare • Mențineți o rezervă pentru situații neprevăzute • Comunicați din timp cu autoritatea



Gestionarea fluxului de numerar este esențială pentru supraviețuirea organizației pe durata contractelor.



Co-funded by
the European Union

Indicatori cheie de performanță: Cadrul SMART

S – SPECIFIC

Definiție clară, fără ambiguitate

M – MĂSURABIL

Cuantificabil cu datele disponibile

A – REALIZABIL

Realist în cadrul domeniului de aplicare și al resurselor proiectului

R – RELEVANT

Conectat la obiectivele programului

T – LIMITAT ÎN TIMP

Termen limită clar pentru măsurare

SLAB: „Îmbunătățirea rezultatelor participanților”

✓ SMART: „80% din 100 de participanți instruiți își vor asigura un loc de muncă în termen de 6 luni”

SLAB: „Reduceți costurile”

✓ INTELLIGENT: „Mențineți costul per stagiar la 2.500 € $\pm$ 5% variație”

Concept cheie: Indicatorii cheie de performanță (KPI) vagi sunt inutili. INTELLIGENT

Indicatorii cheie de performanță (KPI) impulsionează managementul profesional al contractelor

Indicatori cheie de performanță (KPI) pentru rezultate vs. rezultate – cunoașteți diferența

Indicatori cheie de performanță (KPI) pentru rezultate (Ceea ce oferiți – ușor de măsurat)	Indicatori cheie de performanță (KPI) pentru REZULTAT (Schimbarea numărului de participanți – mai greu de măsurat)

Autoritățile contractante doresc din ce în ce mai mult indicatori cheie de performanță (KPI) pentru REZULTATE, nu doar pentru realizări. Acest lucru arată un impact real.

VIZUALIZAREA PERFORMANȚEI – TABLOUL DE BORD

Indicator cheie de performanță (KPI)	Țintă	Real	Tendință	Stare
Participanții instruiți	100	55 de		
Rata de finalizare	85%	ani	55% ↑	
Plasarea la locul de muncă	60%	92% 52% 4,2/5	87% →	
Scor de satisfacție	4,5/5			

NUMELE ȘI DEFINIȚIA KPI-ULUI
Ce măsori?

ȚINTĂ
„Câte-ai angajați?”

REAL
Performanța actuală față de obiectiv

TENDINȚĂ
↑ În îmbunătățire | →Stabil | ↓ În scădere

STATUS
Pe drumul cel bun | Atric | În afara pistei

Concept cheie: Un tablou de bord bun vă permite să vedeți starea contractelor dintr-o privire.
Revizuirea lunară este o practică standard a UE.



URMĂRIREA ACTIVITĂȚII – PROGRAM DE MONITORIZARE ȘI RAPOARTE

FRECVENȚĂ DE MONITORIZARE

LUNAR

Actualizări interne ale tabloului de bord pentru echipa ta

TRIMESTRIAL

Raport formal către contractant autoritate cu date justificative

ANUAL

Evaluare cuprinzătoare și situația financiară

CE TREBUIE MONITORIZAT:

✓ Indicatori financiari: cheltuieli vs. buget, cost pe unitate ✓ Indicatori de realizare: volum, calitate, termen de livrare ✓ Indicatori operaționali: personal, echipamente, sisteme ✓ Indicatori de risc: semne de avertizare timpurie

Concept cheie: Monitorizarea regulată permite intervenția timpurie atunci când lucrurile devin neregulate.

ȘABLOAN DE RAPORTARE:

1. REZUMAT (1 pagină) Indicatori cheie, stare, acțiuni de luat în considerare
2. DATE DETALIAȚE
Tabele și diagrame
3. EXPLICAȚIE NARATIVĂ
Varianțe, lecții învățate
4. ANEXE Documente justificative, chitanțe, dovezi



MANAGEMENT FINANCIAR – PRINCIPALELE PRINCIPALE

PRINCIPALELE CONCLUZII:



- ✓ Bugete realiste, alinate cu domeniul de aplicare al
- ✓ contractului. Planificarea fluxului de numerar previne
- ✓ crizele financiare. Indicatorii cheie de performanță (KPI)
- ✓ SMART stimulează monitorizarea profesională. KPI-urile
- ✓ pentru rezultate și rezultate arată un impact real.
- ✓ Monitorizarea regulată (lunar/trimestrial) este non-negociabilă. Tablourile de bord permit o evaluare rapidă și vizuală a stării de sănătate.



ÎNTREBARE DE REFLECȚIE:

Ce indicatori cheie de performanță (KPI) urmărește în prezent organizația dumneavoastră? Sunt aceștia SMART?

Unitatea 5.3: Măsurarea și evaluarea impactului social

REZULTATE ALE ÎNVĂȚĂRII:

- ✓ LO 3.1: Dezvoltarea unei teorii a schimbării pentru activitățile contractuale
- ✓ LO 3.2: Proiectarea unor indicatori de rezultat și impact aliniați la ODD-uri ✓
- LO 3.3: Planificarea metodelor de colectare a datelor în conformitate cu GDPR
- ✓ LO 3.4: Utilizarea unor cadre de măsurare a impactului (SROI, IRIS, ToC)

DETALII UNITATE:

Durată: 60 de minute **Lecții:** 5.3.1 Teoria schimbării | 5.3.2 Colectarea datelor și cadre de lucru



Dovedește-ți impactul. Învăță să măsoari schimbarea socială ca un profesionist.

Cele trei niveluri ale schimbării: Înțelegerea diferenței

IEȘIRI

Ce livrați?

100 de persoane instruite | 50 de locuri de muncă create | 10 mentori angajați

Cronologie: Imediat

Măsurare: Ușor ✓

REZULTATE

Cum se schimbă oamenii?

70% abilități îmbunătățite | 80% mai multă încredere în sine

Cronologie: 3–6 luni

Măsurare: Moderat ✓✓

IMPACTE

Schimbarea comunității

Șomaj mai mic | Sărăcie redusă

Cronologie: 1–3 ani

Măsurare: Dificilă ✓✓✓

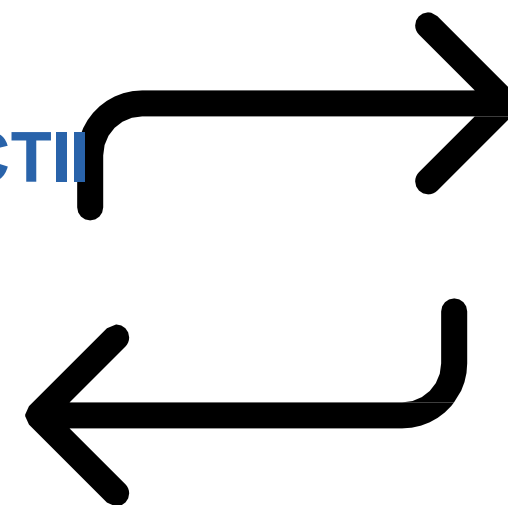
Concept cheie: Toate cele trei niveluri contează. Dacă rezultatele sunt slabe, nu se vor produce. Dacă rezultatele nu sunt susținute, impactul nu se va materializa.



Foaia ta de parcurs de la activități la impact: Teoria schimbării

FORMULA TEORIEI SCHIMBĂRII

DACĂ facem aceste ACTIVITĂȚI
→ **ATUNCI** participanții obțin aceste
REZULTATE → CARE duc la aceste
IMPACTURI → DATORITĂ acestor IMPECTII



Concept cheie: O teorie bună a schimbării este testabilă. Poți identifica ipotezele greșite și le poți ajusta.

Exemplu: Program de formare profesională

Activități: 40 de ore de instruire + 8 antrenorat

Rezultate: 100 antrenate | 80 finalizate | 50 de plasați

Rezultate: creștere a veniturilor cu 5.000

EUR |

Mai încrezător

Impacturi: Șomaj mai scăzut |

Reziliența comunității

Presupuneri: Locuri de muncă

disponibile |

Angajatorii angajează | Salariile îmbunătățesc bunăstarea

Efectuarea impactului măsurabil: de la viziune la indicatori

Indicator de impact: Un indicator specific, măsurabil, care arată progresul către impactul dorit.

Proces

1. Dă-măste-ți viziunea asupra impactului dorit

2. Împărțiți-vă în rezultate măsurabile

3. Selectați indicatori aliniați la ODD-uri

4. Specificați linia de bază, ținta, metoda

Concept cheie: Indicatorii de impact buni sunt aliniați cu cadrele internaționale (ODD), astfel încât impactul este comparabil între organizații și țări.

EXEMPLU – FORMARE PENTRU ANGAJARE:

IMPACTUL SCONTAT:

Reducerea șomajului în comunitate și creșterea economică oportunitate

REZULTATE CHEIE:

Participanții dobândesc competențe profesionale

- Participanții își asigură un loc de muncă
- Participanții obțin venituri sustenabile

INDICATORI DE IMPACT (aliniați cu ODD 8 – Muncă decentă):

- ODD 8.5.1: Câștigurile medii ale stagiatorilor angajați față de cei care nu sunt stagiari
- ODD 8.8.1: Rata de ocupare a absolvenților programului (țintă: 60%)
- ODD 1.1.1: Procentul de participanți care scapă de sărăcie (țintă: 40%)

Cerință legală: Protejarea confidențialității datelor (GDPR)

GDPR (Regulamentul general privind protecția datelor, UE 2016/679) - legea care protejează datele cu caracter personal în Europa.

DE CE CONTEAZĂ?

Când colectați date din sondaje, intervievați participanți sau urmăriți rezultatele la angajare, colectați date cu caracter personal. Respectarea GDPR este OBLIGATORIE.

TEMEI LEGAL (Articolul 6)

Trebuie să aveți permisiunea de a colecta date:

- Consimțământ
- Contract
- Obligație legală

TRANSPARENȚĂ (Articolul 13) Trebuie să le spuneți participanților:

- Ce date colectați
- De ce le colectați
- Cum îl veți folosi
- Cât timp îl veți păstra
- Drepturile lor (acces, ștergere)

SECURITATE (Articolul 32) Trebuie să protejați datele:

- Stocare criptată
- Acces limitat (parole)
- Proceduri de ștergere securizată

Instrumente pentru măsurarea valorii sociale: SROI, IRIS, Teoria schimbării

Aspect	SROI (Rentabilitatea socială a investiției)	IRIS (Indicatori Standardizați)	Teoria schimbării (model logic)
Ceea ce măsoară	Valoarea financiară a rezultatelor sociale	Progrese în ceea ce privește obiectivele sociale și de mediu	Dacă modelul tău logic a funcționat
Formulă/structură tipică	Valoare socială totală ÷ costul programului = raportul SROI	Meniu de peste 100 de indicatori (de exemplu, ocuparea forței de muncă, educație, sănătate, mediu)	Urmăriți activitățile →rezultatele obținute →rezultatele obținute; testați ipotezele
Exemplu de indicator	500.000 € ÷ 100.000 € = raport 5:1 (Pentru fiecare 1 € investit, 5 € de valoare socială% dintre angajați câștigă un salariu decent) creat) Demonstrarea rentabilității		Au obținut participanții care au finalizat instruirea într-adevăr locuri de muncă?
Cel mai bun caz de utilizare	către finanțatori	Întreprinderile sociale care doresc metrice comparabile	Înțelegerea DE CE impactul a avut loc sau nu
Date și complexitate	Moderat (necesită monetizarea rezultatelor)	Moderat (standardizat, dar necesită adaptare)	Moderat–Ridicat (necesită date calitative și cantitative)

Cum să colectezi date despre impact: metode și instrumente

METODA 1 – CANTITATIVĂ

Sondaje pre/post: Chestionar la începutul și sfârșitul programului
Date administrative: Urmărirea angajării, veniturilor din înregistrări
Grupuri de comparație: Compararea stagiatorilor cu cei care nu sunt stagiari
Sondaje de urmărire: Contactarea participanților la 6 luni după program

METODA 2 – CALITATIVĂ

Interviuri: Conversații individuale cu participanții
Grupuri de discuții: Discuții de grup cu 6-8 participanți
Studii de caz: Povestea detaliată a călătoriei unui participant
Observație: Urmăriți programul în acțiune

METODA 3 – METODE MIXTE (Ambele combinate, cele mai puternice):

Rată de angajare de 60% (cantitativă) + Mărturie video de la participant (calitativă) = Dovezi puternice

Măsurarea impactului social: Ce trebuie să știți

PRINCIPALELE CONCLUZII:

- ✓ Înțelegeți rezultatele, rezultatele și impactul - acestea sunt diferite
- ✓ Teoria schimbării este modelul logic de la activități la impact ✓
- Conformitatea cu GDPR este obligatorie atunci când colectați date cu caracter personal ✓
- Alegeți cadrul de măsurare în funcție de publicul dvs.: SROI pentru finanțatori, Cuprinsul Schimbării pentru învățare ✓
- Combinați datele cantitative + calitative pentru dovezi puternice ✓
- Integrați evaluarea în program încă din prima zi ✓
- Aliniați indicatorii cu Cadrul ODD al UE pentru comparabilitate



ÎNTREBARE DE REFLECȚIE:

Ce impact social creează organizația dumneavoastră?
Cum îl măsurați în prezent?



Unitatea 5.4: Gestionarea conflictelor și rezolvarea profesională

REZULTATE ALE ÎNVĂȚĂRII:

✓ LO 4.1: Recunoașterea semnalelor de conflict și a oportunităților de intervenție timpurie ✓ LO 4.2: Distingerea între poziții și interese ✓ LO 4.3: Aplicarea strategiilor de negociere și mediere bazate pe interese ✓ LO 4.4: Navigarea în soluționarea formală a litigiilor în temeiul legislației UE

DETALII UNITATE:

Durată: 60 de minute Lecții: 5.4.1 Prevenirea conflictelor și intervenție timpurie | 5.4.2 Negociere și soluționare alternativă a conflictelor



Conflictele apar. Ceea ce contează este cât de repede și profesional le abordezi.

Conflictul este normal: cauze frecvente și intervenție timpurie

CAUZE COMUNE ALE CONFLICTULUI CONTRACTUAL:

Scope Creep

Cerințele se modifică la mijlocul contractului fără ajustare bugetară

Întârzieri la plată

Autoritatea contractantă întârzie plata; furnizorul se confruntă cu o criză de flux de numerar

Lacune de performanță

Serviciul nu îndeplinește standardele de calitate sau volum convenite

Comunicare greșită cu părțile interesate

Grupuri diferite au așteptări diferite

Constrângeri de resurse

Schimbări de echipă, reduceri bugetare, șocuri externe

Managementul schimbării

Reglementări noi, schimbări de politici, circumstanțe neprevăzute

LISTĂ DE VERIFICARE PENTRU INTERVENȚIA TIMPURIE:

✓ Documentați problema (rezumat prin e-mail)

✓ Programați o conversație individuală cu părțile interesate cheie

✓ Mai întâi ascultă, apoi explică

✓ Propuneți 2–3 soluții concrete

✓ Conveniți asupra următorilor pași și a calendarului

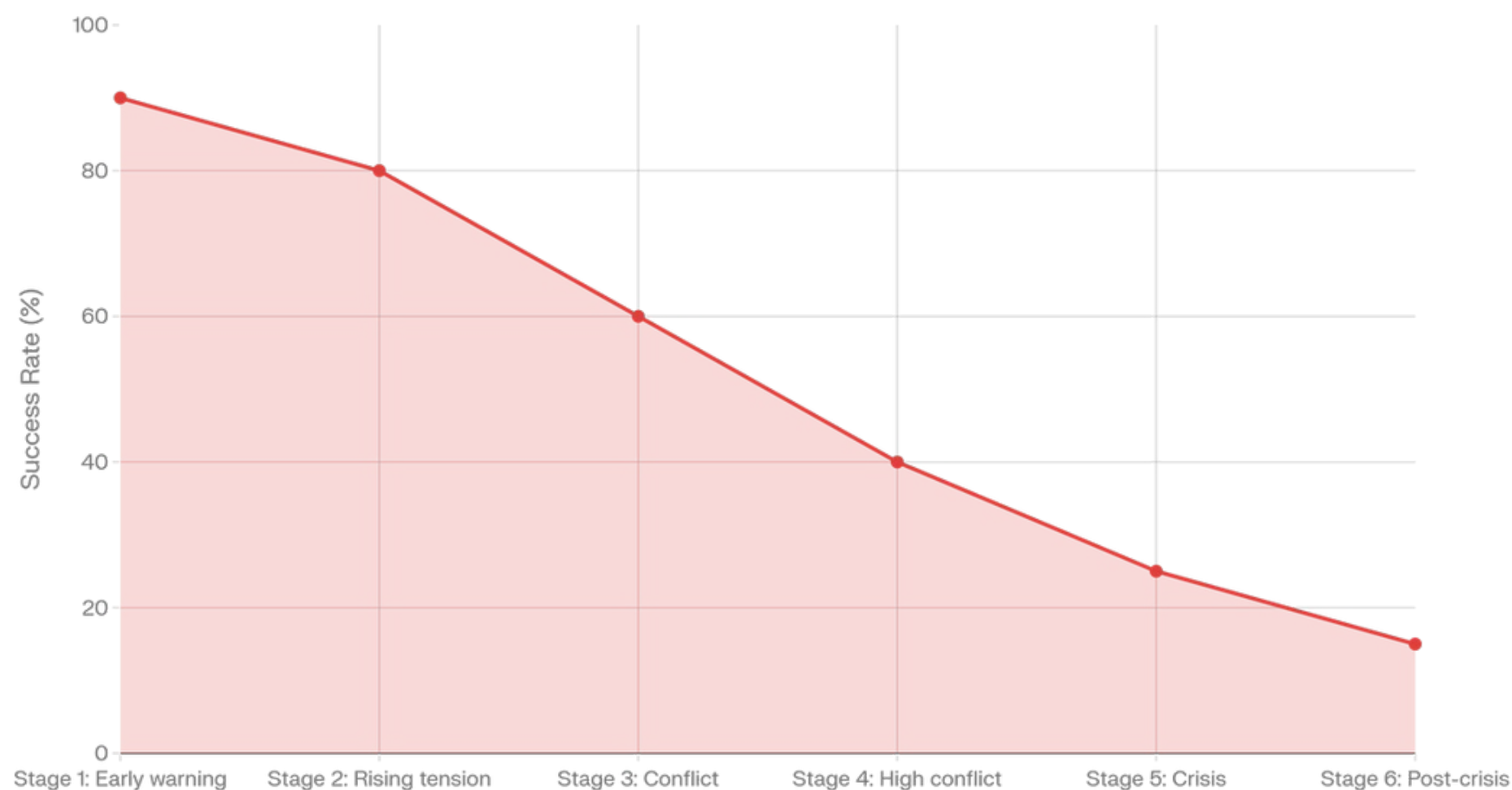
✓ Urmărire în scris

**Concept cheie: Majoritatea conflictelor încep cu ușurință.
O conversație informală timpurie previne escaladarea.**

Curba de escaladare a conflictului: Ratele de succes ale intervențiilor

6-Stage Escalation Curve: Success Rates

Early intervention critical as resolution probability drops 83%



ETAPA 1 – CONSTIENTIZARE (Rată de succes: 90%) Problema este observată, dar încă nu a fost discutată

→ Conversație informală, clarificare

ETAPA 2 – DISCUTII (Rată de succes: 80%)

Partile discuta, dar nu au oficializat plângerea

→ Dialog structurat, rezolvarea problemelor

ETAPA 3 – DEZACORD (Rată de succes: 60%)

Partile au poziții contradictorii exprimate în scris

→ Mediere, negociere bazată pe interese

ETAPA 4 – ESCALARE (Rată de succes: 40%)

Problema ajunge la nivel managerial/juridic

→ Negociere formală, ADR (Solutionarea Alternativă a Litigiilor)

ETAPA 5 – ACȚIUNE JURIDICĂ (Rată de succes: 20%) Litigiu formal intentat, costurile legale cresc

Litigii, arbitraj →

ETAPA 6 – DESEĂRSIREA (Rată de succes: 5%) Relația este deteriorată, contractul poate rezilia

→ Clauză de reziliere, penalități

Negocierea bazată pe interese: Poziție vs. Interes

5 PAȘI PENTRU NEGOCIEREA BAZATĂ PE INTERESE:

ASCULTĂ ȘI CLARIFICĂ

Întreabă: „Ce este cel mai important pentru tine?” „De ce?”

IDENTIFICAȚI INTERESELE COMUNE

Căutați un teren comun: „Amândoi vrem succesul”

SEPARATĂ-I PEOAMENII DE PROBLEMĂ

Atacă problema, nu persoana: „Hai să rezolvăm asta împreună”

GENERARE OPȚIUNI

„Hai să facem un brainstorming cu 3-5 soluții posibile”

CONVENIȚI ASUPRA REZULTATELOR MĂSURABILE

Documentați ceea ce ați convenit și calendarul pentru revizuire

POZIȚIE VS. INTERES:

POZIȚIE (Ceea ce spun ei):

„Nu plătim pentru lucrări incomplete.”

INTERES (De ce le pasă cu adevărat):

Asigurarea calității | Protecția bugetului | Încredere în furnizor

INTERES (Ceea ce au cu adevărat nevoie):

Standarde de calitate clare | Raportare transparentă | Avertizare timpurie în cazul în care apar întârzieri

SOLUȚIE BAZATĂ PE INTERESE:

„Hai să definim etape de calitate măsurabile și rapoarte de progres săptămânale, astfel încât să putem detecta problemele din timp.”



Concept cheie: În spatele fiecărei poziții se află un interes. Găsește-l și vei găsi soluția.

Mediere și Soluționare Alternativă a Litigiilor (ADR)

Mediere: O terță parte neutră ajută cele două părți să găsească o soluție reciproc acceptabilă.



CÂND SE UTILIZEAZĂ MEDIEREA:

Relația este importantă (vei continua lucrând împreună)

Ambele părți sunt dispuse să colaboreze

Problema este complexă și implică mai multe perspective

Vrei să păstrezi relația

O parte nu este dispusă să negocieze

Este implicată o încălcare legală (poate fi nevoie

arbitraj/instanță
judecătorească)

ROLUL DE MEDIATOR:

✓ Ascultă ambele părți fără a judeca ✓ Clarifică pozițiile și interesele ✓ Sugerează soluții creative ✓ Facilitează dialogul ✓ Ajută la redactarea acordului ⚠
NU decide cine are dreptate și cine nu

Aspect	ADR / Mediere	Litigii
Cost	500–2.000 €	5.000–50.000+ euro
Timp	1–3 luni	1–3 ani
Relație	Adesea păstrat	Adesea deteriorat
Controlul confidențialității	Părțile private decid	Judecătorul decide înregistrările publice
Rezultat	Câștig–câștig posibil	Un câștigător, un pierzător

Concept cheie: Medierea costă bani inițial, dar economisește mii de euro din cheltuielile avocațiale și menține relațiile.

Protocolul privind conflictele: 4 pași de la prevenire la rezolvare

PASUL 1 – PREVENIRE (Săptămâna 1–4, Începutul contractului) Acțiuni:

- ✓ Definiți clar rolurile și responsabilitățile în contract ✓
- Stabiliți un program de comunicare (verificări săptămânale) ✓
- Stabiliți standarde clare de performanță și indicatori de calitate ✓
- Identificați riscurile potențiale și strategiile de atenuare

PASUL 2 – INTERVENȚIE TIMPURIE (Săptămâna 4–8, dacă apare o problemă) Acțiuni:

- ✓ Programați o conversație individuală cu partea afectată ✓
- Documentați problema prin e-mail ✓
- Propuneți 2-3 soluții ✓
- Stabiliți un plan de acțiune și un calendar ✓
- Stabiliți o întâlnire de urmărire

PASUL 3 – ESCALARE (Săptămâna 8-12, dacă nu este rezolvată) Acțiuni:

- ✓ Programarea unei întâlniri oficiale cu conducerea + mediere ✓
- Revizuirea termenilor și obligațiilor contractuale
- ✓ Reexaminarea intereselor (nu doar a pozițiilor) ✓
- Luarea în considerare a unui mediator terț, dacă este necesar ✓
- Documentarea acordului

PASUL 4 – REZOLUȚIE FORMALĂ (Săptămâna 12+, dacă problema rămâne nerezolvată) Acțiuni:

- ✓ Notificare formală a litigiului ✓
- Soluționarea alternativă a litigiilor (ADR) sau arbitraj ✓
- Revizuire juridică, dacă este necesar
- ✓ Documentație pentru potențiale proceduri judiciare

Concept cheie: Documentați totul. Intervenția timpurie rezolvă 80% din conflicte înainte de escaladare.

ȘABLON – JURNAL DE CONFLICTE:

Data: Problemă: Părți:

Acțiune întreprinsă: Data țintă de rezolvare: Status:

Rezolvată | În curs |

Escalat

Gestionarea conflictelor: Ce trebuie să știți

PRINCIPALELE CONCLUZII:

- ✓ Majoritatea conflictelor pot fi prevenite prin comunicare și documentație clare
- ✓ Intervenția timpurie (în câteva săptămâni) are o rată de succes de 80-90% ✓
- ✓ Ascultați pentru a înțelege interesele, nu doar pozițiile
- ✓ Negocierea bazată pe interese găsește adesea soluții reciproc avantajoase
- ✓ Medierea este mai ieftină și mai rapidă decât litigiile
- ✓ Protocolul formal privind conflictul asigură un răspuns sistematic și profesional
- ✓ Directiva 2013/11/UE impune luarea în considerare a soluțiilor alternative de soluționare a litigiilor (ADR) în multe litigii



ÎNTREBARE DE REFLECȚIE:
Povestește-mi despre un conflict pe care l-ai avut

experiență în lucrări contractuale.
Cum a fost rezolvată? Ce ai învățat?

Fundația ta: Modulele 1–5 complete

Ți-ai dezvoltat abilități tehnice esențiale în contracte, finanțe și măsurarea impactului. Acum ești gata să aplici aceste competențe la scară largă - prin parteneriate strategice care îți amplifică acoperirea.

O călătorie de 8 module

✓ Ce ai construit

Modulul 1:Fundații SPP

Modulul 2:Legal & Regulations

Modulul 3:Nevoile întreprinderii

Modulul 4:Pregătirea ofertelor

Modulul 5:Contracte și impact

FAZA DE FUNDAȚIE



FAZĂ DE INFLUENȚĂ



SCHIMBARE SISTEMICĂ

3

→ Ce urmează

Modulul 6:Parteneriate

Modulul 7:Evaluarea impactului social

Modulul 8:Advocacy

REZUMATUL MODULULUI 5 – REUNIREA TOTULUI

UNITATEA 5.1 – CICLUL DE VIAȚĂ AL CONTRACTULUI ȘI MANAGEMENTUL PARTILOR INTERESATE

Al învățat o laze rolurile Partilor interesate, domeniul de aplicare al contractului și managementul riscurilor.

→ Acum puteți gestiona contractele în mod profesional, de la început până la sfârșit.

UNITATEA 5.2 – MANAGEMENT FINANCIAR ȘI DEZVOLTAREA KPI-urilor

Al învățat bugetarea, planificarea fluxului de numerar, indicatori cheie de performanță SMART și tablourile de bord.

→ Acum puteți urmări performanța financiară și preveni crizele.

UNITATEA 5.3 – MĂSURAREA ȘI EVALUAREA IMPACTULUI SOCIAL

Al învățat teoria schimbării, indicatorii de rezultat/impact și conformitatea cu

GDPR. → Acum puteți demonstra valoarea socială pe care o creează programele dumneavoastră.

UNITATEA 5.4 – GESTIONAREA CONFLICTELOR ȘI REZOLVAREA PROFESIONALĂ

Al învățat prevenirea conflictelor, negocierea bazată pe interese și strategii

ADR. → Acum puteți rezolva disputele în mod profesional, menținând în același timp relațiile.



ÎNTREBARE DE REFLECȚIE:

1. Care dintre cele 4 competențe ți se pare cea mai puternică? Care necesită dezvoltare?
2. Care este o acțiune pe care o veți întreprinde în următoarea lună pentru a aplica cunoștințele din Modulul 5?

Punct de control: Ești pregătit pentru Modulul 6?

Reflecție asupra autoevaluării

✓ **Managementul contractelor:**

Puteți descrie ciclul de viață al celor 6 contracte faze?

✓ **Administrare financiară:**

Ai putea crea un tablou de bord SMART KPI?

✓ **Măsurarea impactului:**

Puteți explica rezultatele vs. impactul?

✓ **Rezolvarea conflictelor:**

Poți aplica negocierea bazată pe interese?

Modulul 6 își mută accentul de la gestionarea contractelor la **CONSTRUIREA DE PARTENERIATE** Vei învăța să:

- Identificarea modelelor de cooperare între sectoare;
- Dezvoltarea unor relații durabile, pe termen lung;
- Aplicarea tehnicilor de management colaborativ;
- Construirea încrederii dincolo de granițele instituționale.
-