

# Specificații Tehnice

Servicii de consultanță în domeniul  
proiectării sistemelor informatice

## Executor

Company name: EBS Integrator SRL		Address: 170th Columna Str. Suite C, 4th floor MD2004 Chisinau, Republic of Moldova	
Name/Surname: Ion Donica, BA Manager	Phone: +373 22 022 096, +373 69 770 088	Web site: www.ebs- integrator.com	Email: ion.donica@ebs- integrator.com

## Recipient

Company name: Organizația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului		Address: mun.Chișinău, mun.Chișinău, bd. Ștefan cel Mare și Sfânt, 134	
Name/Surname: Corina Rusu	Phone: +373 69877777	Web site: www.oda.md	Email: corina.rusu@oda.md

## Cuprins

1. Introducere.....	3
2. Evaluarea situației actuale (As-Is).....	3
2.1. Analiza proceselor interne ODA.....	3
2.2. Identificarea disfuncționalităților .....	3
2.3. Evaluarea maturității digitale.....	4
2.4. Identificarea lacunelor, provocărilor și oportunităților .....	4
3. Consultarea părților interesate .....	4
3.1. Colectarea opiniilor și consolidarea lor în documentația de analiză.....	4
4. Elaborarea Strategiei de Transformare Digitală .....	5
4.1. Definirea viziunii, misiunii și obiectivelor specifice .....	5
4.2. Stabilirea pilonilor strategici, principiilor directeare și priorităților .....	5
5. Elaborarea Strategiei de Transformare Digitală .....	5
5.1. Definirea viziunii, misiunii și a obiectivelor specifice transformării digitale .....	5
5.2. Identificarea pilonilor strategici, a principiilor directeare și a priorităților instituționale.....	6
5.3. Alinierea strategiei la cadrul normativ și politicile naționale.....	6
6. Reingineria proceselor de afaceri (BPR) și elaborarea ToR pentru sistemul IT.....	6
6.1. Optimizarea proceselor prin reinginerie (To-Be).....	6
6.2. Elaborarea Termenilor de Referință (ToR) pentru dezvoltarea și implementarea unui sistem informatic modern.....	7
7. Foaia de parcurs și planul de implementare.....	7
7.1. Elaborarea unui plan etapizat cu termene clare, activități și responsabilități .....	8
7.2. Recomandarea tehnologiilor-cheie .....	8
7.3. Realizarea unei evaluări a riscurilor și a strategiilor de atenuare .....	8
8. Consolidarea capacităților și managementul schimbării .....	9
8.1. Elaborarea de propuneri pentru instruirea angajaților și îmbunătățirea alfabetizării digitale.....	9
8.2. Propunerea de măsuri pentru susținerea procesului de transformare și adoptare digitală.....	9
9. Monitorizare și evaluare.....	10
9.1. Stabilirea indicatorilor de performanță (KPI) pentru urmărirea progresului .....	10
9.2. Propunerea de mecanisme de evaluare continuă și optimizare .....	10
10. Motivare.....	12

## 1. Introducere

EBS Integrator are plăcerea de a prezenta oferta tehnică elaborată pentru prestarea serviciilor de consultanță destinate elaborării Caietului de Sarcini (ToR) pentru dezvoltarea unui sistem informațional integrat al Organizației pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului (ODA). Documentul de față descrie în mod structurat abordarea propusă, etapele de lucru, metodologia și livrabilele ce vor fi furnizate, asigurându-se că toate cerințele din Caietul de Sarcini și Anunțul de Participare sunt respectate integral.

Experiența acumulată de EBS Integrator în proiecte complexe de transformare digitală și dezvoltare de sisteme informatice pentru instituții publice, precum și expertiza multidisciplinară a echipei noastre, garantează livrarea unui rezultat final care să sprijine eficient obiectivele ODA: optimizarea proceselor interne, creșterea nivelului de digitalizare, respectarea standardelor naționale și internaționale de securitate cibernetică și îmbunătățirea serviciilor oferite beneficiarilor.

Propunerea tehnică include etapele esențiale ale procesului – de la analiza situației actuale și consultarea părților interesate, până la elaborarea strategiei, reingineria proceselor, formularea ToR pentru noul sistem IT și definirea unei foi de parcurs clare pentru implementare. Sunt, de asemenea, incluse activități de consolidare a capacităților și management al schimbării, precum și mecanisme de monitorizare și evaluare, pentru a asigura sustenabilitatea și adaptabilitatea soluției în timp.

EBS Integrator își asumă angajamentul de a livra servicii de înaltă calitate, printr-o colaborare transparentă și eficientă cu echipa ODA, respectând termenele stabilite și menținând cele mai ridicate standarde profesionale pe parcursul întregului proiect.

## 2. Evaluarea situației actuale (As-Is)

Această etapă are ca obiectiv obținerea unei imagini clare și documentate a modului în care ODA își desfășoară activitatea în prezent, atât din punct de vedere operațional, cât și tehnologic, pentru a fundamenta optim optimizările și cerințele noului sistem informatic.

### 2.1. Analiza proceselor interne ODA

- Inventarierea proceselor operaționale și de suport, conform atribuțiilor instituției;
- Cartografierea fluxurilor de lucru existente utilizând modele standard (BPMN/UML), pentru a identifica pașii, interacțiunile și punctele de decizie;
- Verificarea modului de interacțiune între departamente și a gradului de integrare a proceselor.

### 2.2. Identificarea disfuncționalităților

- Identificarea blocajelor, redundanțelor și activităților manuale care pot fi automatizate;
- Analiza neconcordanțelor între procesele documentate și cele efectiv practicate;

- Evaluarea nivelului de conformitate cu reglementările naționale privind TIC, securitatea cibernetică și protecția datelor cu caracter personal.

### **2.3. Evaluarea maturității digitale**

- Aplicarea unui model de maturitate digitală pentru infrastructura IT, serviciile electronice și procesele interne (nivel: inițial – intermediar – avansat – optimizat);
- Analiza capacității infrastructurii actuale de a susține tehnologii emergente (cloud computing, interoperabilitate cu platforme guvernamentale, AI, automatizări);
- Identificarea gradului de integrare și schimb de date cu alte sisteme instituționale.

### **2.4. Identificarea lacunelor, provocărilor și oportunităților**

- Lacune: domenii fără suport digital, infrastructură depășită sau lipsă de standardizare;
- Provocări: constrângeri bugetare, lipsa interoperabilității, rezistență la schimbare;
- Oportunități: reducerea timpilor de procesare, creșterea calității serviciilor, optimizarea resurselor, extinderea serviciilor online.

**Rezultat așteptat:** Raport As-Is, incluzând diagramele proceselor actuale, evaluarea maturității digitale, lista disfuncționalităților și recomandările inițiale de îmbunătățire, care va sta la baza definirii modelului To-Be și a ToR-ului pentru sistemul IT.

## **3. Consultarea părților interesate**

### **3.1. Colectarea opiniilor și consolidarea lor în documentația de analiză**

- Organizarea de interviuri structurate și semi-structurate cu reprezentanți ai conducerii, departamentelor interne și utilizatorilor finali;
- Derularea atelierelor de lucru și a grupurilor de discuții pentru validarea constatărilor din etapa As-Is și identificarea nevoilor nesurprinse în documentația existentă;
- Utilizarea de chestionare și formulare standardizate pentru colectarea uniformă a informațiilor;
- Centralizarea, corelarea și interpretarea opiniilor, cu accent pe punctele de consens și pe divergențele semnificative;
- Integrarea rezultatelor obținute în documentația de analiză, cu evidențierea aspectelor critice ce trebuie adresate în proiectul de transformare digitală.

## 4. Elaborarea Strategiei de Transformare Digitală

### 4.1. Definirea viziunii, misiunii și obiectivelor specifice

- Formularea unei **viziuni** clare privind direcția de digitalizare a ODA pe termen mediu și lung;
- Definirea **misiunii** strategiei, aliniată cu mandatul instituțional și cu politicile naționale TIC;
- Stabilirea obiectivelor specifice măsurabile (SMART), orientate spre îmbunătățirea eficienței interne, a calității serviciilor și a interoperabilității cu alte platforme guvernamentale.

### 4.2. Stabilirea pilonilor strategici, principiilor directoare și priorităților

- Identificarea pilonilor strategici (ex. digitalizarea proceselor interne, îmbunătățirea experienței utilizatorului, securitate și conformitate, interoperabilitate și scalabilitate);
- Definirea principiilor directoare ce vor ghida implementarea (ex. standardizare, orientare către utilizator, securitate by design, reutilizarea infrastructurii existente);
- Stabilirea priorităților instituționale pe baza analizei de impact, cost-beneficiu și fezabilitate tehnică;
- Alinierea strategiei cu reglementările în domeniul securității cibernetice, protecției datelor și guvernancei IT.

**Rezultat așteptat:** Document de Strategie de Transformare Digitală, care să servească drept cadru de referință pentru reingineria proceselor și elaborarea ToR-ului noului sistem IT.

## 5. Elaborarea Strategiei de Transformare Digitală

Această etapă are rolul de a defini direcția strategică pe termen mediu și lung a procesului de transformare digitală a ODA, în concordanță cu misiunea instituției și cu standardele naționale și internaționale în domeniu. Strategia va servi drept document-cadru pentru reingineria proceselor și implementarea viitorului sistem informațional integrat.

### 5.1. Definirea viziunii, misiunii și a obiectivelor specifice transformării digitale

- Formularea **viziunii** care reflectă aspirația ODA de a deveni o organizație modernă, eficientă, orientată către servicii digitale de calitate și accesibile pentru beneficiari;
- Stabilirea **misiunii** strategiei, concentrată pe valorificarea tehnologiilor digitale pentru optimizarea proceselor interne, creșterea transparenței și îmbunătățirea interacțiunii cu mediul antreprenorial;

- Definirea **obiectivelor specifice**, măsurabile și realiste, aliniate principiilor SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), care să vizeze digitalizarea completă a proceselor critice, integrarea cu platformele guvernamentale și dezvoltarea competențelor digitale interne.

### 5.2. Identificarea pilonilor strategici, a principiilor directoare și a priorităților instituționale

- Stabilirea **pilonilor strategici** (ex.: digitalizarea proceselor operaționale, optimizarea serviciilor pentru beneficiari, consolidarea securității cibernetice, interoperabilitatea sistemelor, utilizarea datelor pentru luarea deciziilor);
- Definirea **principiilor directoare** (ex.: orientare către utilizator, securitate by design, interoperabilitate, sustenabilitate, adoptarea standardelor deschise);
- Prioritizarea inițiativelor pe baza criteriilor de impact, cost-eficiență, fezabilitate tehnică și urgență, pentru a asigura implementarea etapizată și controlată a măsurilor strategice.

### 5.3. Alinierea strategiei la cadrul normativ și politicile naționale

- Corelarea direcțiilor strategice cu politicile și strategiile naționale TIC, precum și cu documentele programatice privind digitalizarea administrației publice;
- Integrarea cerințelor legale și a bunelor practici în domeniul securității cibernetice (ISO/IEC 27001, NIST, OWASP) și protecției datelor cu caracter personal (conform legislației naționale și europene, inclusiv GDPR);
- Asigurarea interoperabilității cu platformele și sistemele guvernamentale existente, respectând principiile MCloud și MConnect.

**Rezultat așteptat:** Document strategic aprobat, care include viziunea, misiunea, obiectivele, pilonii și principiile directoare, prioritățile de acțiune și măsurile de aliniere la cadrul legislativ și politicile naționale în domeniul TIC.

## 6. Reingineria proceselor de afaceri (BPR) și elaborarea ToR pentru sistemul IT

Această etapă are scopul de a transforma procesele operaționale ale ODA, astfel încât acestea să fie eficiente, digitale și aliniate la bunele practici în domeniul administrației publice. Rezultatul va sta la baza elaborării Termenilor de Referință (ToR) pentru viitorul sistem informatic integrat.

### 6.1. Optimizarea proceselor prin reinginerie (To-Be)

- Analiza și selectarea proceselor identificate în etapa As-Is care necesită îmbunătățiri sau automatizare;
- Redesenarea proceselor folosind standarde recunoscute de modelare (BPMN/UML), pentru a elimina etapele redundante, a reduce timpii de execuție și a îmbunătăți fluxul informațional;

- Integrarea principiilor „digital by default” și „once only” pentru a asigura reducerea interacțiunilor fizice și reutilizarea datelor deja colectate;
- Definirea punctelor de integrare cu alte sisteme guvernamentale (MConnect, MPass, MSign, MDelivery, etc.);
- Validarea proceselor To-Be prin consultarea părților interesate, pentru a confirma fezabilitatea și utilitatea modificărilor propuse.

## 6.2. Elaborarea Termenilor de Referință (ToR) pentru dezvoltarea și implementarea unui sistem informatic modern

- Formularea **cerințelor funcționale**: descrierea detaliată a funcționalităților pe module, inclusiv fluxurile de date și interacțiunile utilizatorilor;
- Formularea **cerințelor tehnice**: specificarea arhitecturii propuse (logică, fizică, modulară), cerințelor hardware/software și parametrilor de performanță;
- Definirea **cerințelor de securitate** în conformitate cu standardele ISO/IEC 27001, NIST, OWASP și cu legislația privind protecția datelor (GDPR și cadrul național);
- Stabilirea **cerințelor de scalabilitate și interoperabilitate**, pentru a permite extinderea sistemului și integrarea facilă cu alte platforme;
- Elaborarea **calendarului estimativ de implementare** și a etapelor de livrare;
- Definirea **indicatorilor de performanță (KPIs)** pentru monitorizarea eficienței sistemului;
- Redactarea **recomandărilor privind întreținerea și dezvoltarea ulterioară** (evolutivă și corectivă).

### Rezultat așteptat:

- Set de procese optimizate (To-Be) documentate prin diagrame și descrieri;
- Document complet al Termenilor de Referință, cuprinzând cerințele funcționale, tehnice, de securitate, scalabilitate și interoperabilitate, calendarul de implementare, KPIs și recomandările pentru întreținere.

## 7. Foaia de parcurs și planul de implementare

Această etapă stabilește direcția clară pentru implementarea măsurilor de transformare digitală și dezvoltarea sistemului informatic, printr-un plan etapizat ce include activități, termene și responsabilități, precum și recomandările tehnologice și strategia de gestionare a riscurilor.

### 7.1. Elaborarea unui plan etapizat cu termene clare, activități și responsabilități

- Definirea etapelor majore (milestones) și a livrabilelor asociate;
- Stabilirea termenelor de execuție pentru fiecare etapă, corelate cu calendarul general al proiectului;
- Detalierea activităților specifice fiecărei etape, cu alocarea responsabilităților între echipa ODA și echipa de implementare;
- Utilizarea unor instrumente de planificare precum Gantt chart sau roadmap vizual, pentru monitorizarea progresului.

### 7.2. Recomandarea tehnologiilor-cheie

- Identificarea și recomandarea tehnologiilor care susțin obiectivele strategice și procesele To-Be, inclusiv:
  - **Cloud computing** – pentru scalabilitate, accesibilitate și reducerea costurilor de infrastructură;
  - **Inteligență artificială (AI)** – pentru automatizarea procesării datelor și suport în luarea deciziilor;
  - **Automatizări (RPA)** – pentru eliminarea activităților repetitive și creșterea eficienței;
  - **Securitate cibernetică** – implementarea de soluții și practici conforme standardelor ISO/IEC 27001, NIST și OWASP;
- Corelarea recomandărilor tehnologice cu cerințele de interoperabilitate și cu arhitectura propusă a sistemului IT.

### 7.3. Realizarea unei evaluări a riscurilor și a strategiilor de atenuare

- Identificarea riscurilor tehnice, operaționale și organizaționale care pot afecta implementarea;
- Analiza probabilității și a impactului fiecărui risc;
- Elaborarea strategiilor de atenuare și a planurilor de contingență (contingency plans) pentru scenariile cu impact major;
- Stabilirea unui mecanism de monitorizare continuă a riscurilor, integrat în managementul de proiect.

**Rezultat așteptat:** Document „Foaia de parcurs și plan de implementare” care include planificarea detaliată a etapelor, lista tehnologiilor recomandate, evaluarea riscurilor și



strategiile de reducere a acestora, cu referire la standardele și practicile internaționale relevante.

## 8. Consolidarea capacităților și managementul schimbării

Această etapă urmărește asigurarea pregătirii personalului ODA și crearea unui mediu organizațional favorabil pentru adoptarea și utilizarea eficientă a noilor soluții digitale. Scopul este de a crește nivelul de competență digitală, de a reduce rezistența la schimbare și de a sprijini tranziția către procese complet digitalizate.

### 8.1. Elaborarea de propuneri pentru instruirea angajaților și îmbunătățirea alfabetizării digitale

- Analiza nevoilor de instruire pe baza noilor procese și a funcționalităților sistemului IT propus;
- Elaborarea unui plan de instruire diferențiat pe roluri (administratori de sistem, utilizatori operaționali, management);
- Crearea de materiale didactice și ghiduri de utilizare (manuale, tutoriale video, prezentări interactive);
- Organizarea de sesiuni de training (față-în-față și online) cu exerciții practice și simulări de procese digitale;
- Implementarea unui mecanism de evaluare post-instruire pentru a măsura gradul de înțelegere și nivelul de competență dobândit.

### 8.2. Propunerea de măsuri pentru susținerea procesului de transformare și adoptare digitală

- Stabilirea unui plan de comunicare internă pentru informarea constantă a angajaților cu privire la etapele proiectului, beneficiile și schimbările planificate;
- Crearea unei rețele interne de „ambasadori ai schimbării” în cadrul departamentelor, pentru sprijin direct și feedback rapid;
- Implementarea unor mecanisme de suport continuu (helpdesk, sesiuni Q&A, platforme interne de colaborare);
- Monitorizarea gradului de adoptare a noilor instrumente și procese prin indicatori cheie de performanță (KPIs) și sondaje interne;
- Ajustarea planului de schimbare pe baza feedback-ului primit și a barierelor identificate.

**Rezultat așteptat:** Plan detaliat de instruire și strategie de management al schimbării, care să asigure pregătirea personalului, creșterea alfabetizării digitale și adoptarea sustenabilă a noilor soluții informatice.

## 9. Monitorizare și evaluare

Această etapă asigură verificarea constantă a progresului proiectului și a gradului de îndeplinire a obiectivelor stabilite, prin utilizarea unor indicatori măsurabili și a unor mecanisme de feedback și îmbunătățire continuă.

### 9.1. Stabilirea indicatorilor de performanță (KPI) pentru urmărirea progresului

- Definirea KPI-urilor în strânsă corelare cu obiectivele strategiei de transformare digitală și cu cerințele din ToR;
- Exemple de KPI-uri relevante:
  - Gradul de implementare a livrabilelor în termenele stabilite (%);
  - Nivelul de automatizare a proceselor optimizate (% din procesele To-Be implementate);
  - Timp mediu de procesare a cererilor după digitalizare (minute/ore);
  - Nivelul de satisfacție al utilizatorilor interni și externi (scor din sondaje);
  - Numărul și severitatea incidentelor de securitate raportate post-implementare;
- Stabilirea valorilor țintă și a metodelor de colectare a datelor pentru fiecare KPI.

### 9.2. Propunerea de mecanisme de evaluare continuă și optimizare

- Implementarea unui **sistem de raportare periodică** (săptămânală/lunară) a progresului, corelat cu planul de implementare;
- Organizarea de **ședințe de revizuire** (review meetings) pentru analizarea stadiului, validarea livrabilelor și identificarea ajustărilor necesare;
- Utilizarea unui **instrument de management de proiect** (ex. SEM-Teamwork, Jira) pentru urmărirea în timp real a activităților, riscurilor și problemelor;
- Introducerea unui **proces de feedback continuu** din partea părților interesate, pentru a identifica îmbunătățiri rapide;
- Efectuarea de **evaluări post-implementare** (post-project reviews) pentru a măsura impactul soluției, a identifica lecțiile învățate și a actualiza documentația strategică.

**Rezultat așteptat:** Set de KPI documentați, plan de monitorizare, proceduri clare de evaluare și mecanisme de îmbunătățire continuă, care vor asigura sustenabilitatea și eficiența soluțiilor implementate.

## 10. Stimare Efort Om/Ore

Sarcină	Ore estimate	Analist de business	Arhitect IT	Specialist securitate	Manager de proiect
Analiza proceselor existente (As-Is)	83	52	19	9	3
Evaluarea maturității digitale	57	33	12	10	2
Identificarea lacunelor și oportunităților	50	27	12	8	3
Consultări cu părțile interesate	49	30	12	4	3
Ateliere/grupuri de discuții	74	32	6	4	32
Definirea viziunii, misiunii și obiectivelor	37	25	6	3	3
Stabilirea pilonilor strategici și priorităților	28	18	5	2	3
Asigurarea conformității cu legislația TIC, securitate cibernetică, protecția datelor	56	8	9	36	3
Elaborarea strategiei BPR și a proceselor To-Be	80	54	16	7	3
Elaborarea ToR pentru sistemul IT	122	64	44	11	3
Elaborarea planului de implementare etapizat	111	62	42	4	3
Recomandări tehnologice și măsuri de securitate	71	6	36	26	3
Evaluarea riscurilor și strategia de atenuare	47	14	13	17	3
Recomandări pentru instruire și alfabetizare digitală	37	24	6	4	3
Inițiative de management al schimbării	55	34	11	7	3
Definirea KPI pentru progresul transformării	38	26	4	5	3

Mecanisme de monitorizare și evaluare (M&E)	34	22	4	5	3
<b>TOTAL ore</b>	<b>1029</b>	<b>531</b>	<b>257</b>	<b>162</b>	<b>79</b>
<b>TOTAL zile lucrătoare</b>	<b>129</b>	<b>66</b>	<b>32</b>	<b>20</b>	<b>10</b>

## 11. Grafic de plăți Propus

#	Livrabil (conform ToR)	Conținut-cheie	Procent din prețul total	Documente
1	Raport de analiză a proceselor existente (As-Is)	analiza proceselor curente, disfuncționalități, situația actuală	25%	Raport As-Is , Proces-verbal de recepție, Factură.
2	Model operațional propus (To-Be) / Strategie BPR	procese țintă, optimizări, priorități	25%	Raport To-Be, Proces-verbal de recepție, Factură.
3	Caietul de sarcini (ToR) pentru sistemul IT – document complet	cerințe funcționale/tehnice, arhitectură, securitate, calendar de implementare, KPI, recomandări de mentenanță	50%	ToR complet, Proces-verbal de recepție finală, Factură.

### Note de conformitate

- Plata se efectuează pe livrabile acceptate de beneficiar, în format electronic și fizic (conform ToR).
- Durata totală a contractului: 4 luni, cu etape: L1 inițiere/consultări, L2 As-Is & validare To-Be, L3 redactare strategie & ToR, L4 finalizare/transfer — graficul de plăți propus se suprapune acestor repere.
- Procentele 25%-25%-50% reflectă ponderea muncii și complexitatea majoră a livrabilului C (ToR complet, incluzând arhitectură, securitate, calendar, KPI).

## 12. Motivare

Prin prezenta ofertă tehnică, EBS Integrator își exprimă angajamentul ferm de a livra servicii de consultanță și expertiză la cel mai înalt nivel profesional, acoperind integral cerințele din Caietul de sarcini și Anunțul de participare.

Abordarea propusă, bazată pe experiența noastră dovedită în proiecte de transformare digitală și dezvoltare de sisteme informatice complexe, asigură:

- o evaluare corectă și detaliată a situației actuale (As-Is);
- o strategie clară, orientată spre rezultate măsurabile;
- procese optimizate și aliniate la standarde internaționale;
- un ToR complet, care garantează premisele pentru implementarea cu succes a unui sistem informatic modern;
- un plan de implementare etapizat, cu tehnologii relevante și măsuri de reducere a riscurilor;
- instruirea personalului și susținerea adoptării soluțiilor digitale;
- un mecanism eficient de monitorizare și îmbunătățire continuă.

EBS Integrator își propune să fie nu doar un furnizor de servicii, ci un partener de încredere al ODA, contribuind la creșterea capacității instituționale și la atingerea obiectivelor strategice de digitalizare.

Ne angajăm să derulăm acest proiect cu maximă transparență, respectând termenele și standardele asumate, pentru a oferi o soluție sustenabilă, sigură și adaptată nevoilor beneficiarului.

Tatiana Munteanu

Administrator EBS Integrator SRL

Semnătură:

