

mun. Chișinău

14 Iunie 2019



Încheiat între

- SRL „ProConsulting” înregistrată la Camera Înregistrării de Stat a Republicii Moldova pe data de 20.03.2003 cu numărul de identificare de stat 1003600032254 care acționează în baza Statutului, în persoana reprezentantului d-lui *Anatolie Palade, Director*, numită în continuare *Prestator* și
- *Societatea pe acțiuni „Centrala Electrică cu Termoficare Nord”, SA „CET-Nord”* înregistrată la Camera Înregistrării de Stat a Republicii Moldova pe data de 03.11.1997 cu numărul de identificare de stat 1002602003945 care acționează în baza Statutului, în persoana reprezentantului d-lui *Marian Brînza, Director general interimar* numită în continuare *Beneficiar*,

ambele numite în continuare *Părți*,

privind următoarele:

I. Obiectul Contractului

- 1.1. Obiectul Contractului constă în prestarea serviciilor privind realizarea misiunii de consultanță „*Evaluarea și optimizarea organigramei în scopul îmbunătățirii managementului*”, conform condițiilor prezentului Contract.
- 1.2. Termenii de referință și rezultatele serviciilor de consultanță sunt prezentate în Anexa nr.2 a prezentului Contract.
- 1.3. Toate materialele Beneficiarului necesare pentru realizarea Contractului vor fi transmise Prestatorului, conform listei de informații enumerate în Anexa nr.1 a prezentului Contract.
- 1.4. Rezultatele serviciilor de consultanță vor fi prezentate de către Prestator atât sub forma documentelor electronice în format PDF, Word, Visio, cât și sub forma documentelor pe suport de hârtie, la necesitate.
- 1.5. Plata pentru serviciile de consultanță livrate de către Prestator va fi efectuată în baza prevederilor compartimentului IV. al prezentului Contract.
- 1.6. Prestatorul garantează independența sa științifică și materială pe parcursul realizării prezentului Contract.
- 1.7. Planul de Acțiuni privind realizarea misiunii de consultanță va fi aprobat de către Părți după primirea informației preliminare de către Prestator (Anexa nr.1 a prezentului Contract).
- 1.8. Serviciile de consultanță sunt prestate la locul aflării Prestatorului și la Beneficiar, la necesitate.
- 1.9. Toate cheltuielile legate de îndeplinirea prezentului Contract sunt suportate de către Prestator din contul remunerării sale după cum prevede punctul 4.1.

II. Drepturile și obligațiile Prestatorului:

- 2.1 Prestatorul are dreptul să ceară de la Beneficiar și să dispună de acte, informații despre activitatea sa necesare pentru prestarea serviciilor de consultanță.
- 2.2 Prestatorul are dreptul să solicite de la Beneficiar și alte informații decât cele menționate în Anexa nr. 1, dacă pe parcursul executării prezentului Contract consideră că are nevoie de acestea, prin Solicitare prin email office@cet-nord.md. Data limită a furnizării serviciilor va fi indicată în fiecare dintre Solicitări suplimentar.
- 2.3 În cazul în care una din Părți nu va răspunde în timp la Solicitări sau nu va prezenta informația solicitată, termenul Contractului privind realizarea misiunii de consultanță, se va prelungi,

respectiv cu zilele de întârziere. Solicitarea informației se va efectua în scris (prin email) de către Prestator.

- 2.4 Prestatorul are obligația să presteze serviciile în termenul specificat în p. 5.1 al prezentului Contract.
- 2.5 Prestatorul are obligația să efectueze serviciile cerute de către Beneficiar, conform cerințelor prezentului Contract.
- 2.6 Prestatorul este obligat să asigure, în baza prezentului Contract, caracterul confidențial al informațiilor ce vor fi furnizate de către Beneficiar.

În vederea respectării acestui caracter Prestatorul își asumă următoarele obligații:

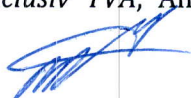
- a) să nu divulge/furnizeze terților informații despre care iau cunoștință în cadrul derulării raporturilor Contractuale.
 - b) să nu folosească asemenea informații în alte scopuri decât cele rezultate din Contract.
- 2.7 Prestatorul nu răspunde pentru neîndeplinirea obligațiilor de confidențialitate în cazul în care informațiile au fost transmise cu autorizarea scrisă a celeilalte Părți ori în temeiul unei obligații legale de furnizare.

III. Drepturile și obligațiile Beneficiarului:

- 3.1 Beneficiarul are dreptul să solicite prestarea serviciilor de consultanță de către Prestator, stipulate în prezentul Contract.
- 3.2 Beneficiarul are dreptul să ceară îndeplinirea Contractului (serviciilor) în termenul stabilit în punctul 5.1 al prezentului Contract, dacă nu a fost informat în scris despre modificarea termenilor.
- 3.3 Beneficiarul se obligă să pună la dispoziția Prestatorului actele, datele necesare pentru efectuarea serviciilor de consultanță stipulate în Anexa nr. 1 și în termenul stabilit la punctul 2.2 al prezentului Contract.
- 3.4 Beneficiarul se obligă să pună la dispoziția Prestatorului și alte informații decât cele menționate la Anexa nr. 1, dacă pe parcursul executării prezentului Contract Prestatorul consideră că are nevoie de acestea și le solicită Beneficiarului, conform termenului limită indicat în Solicitare. .
- 3.5 Beneficiarul se obligă să achite plata pentru serviciile prestate de către Prestator conform prevederilor pp. 4.1-4.3 din prezentul Contract.

IV. Modul de achitare a serviciilor prestate:

- 4.1 Costul serviciilor de consultanță este de 296400 lei (Două sute nouăzeci și șase mii patru sute lei 00 bani), inclusiv TVA 49400 lei (Patruzeci și nouă mii patru sute lei 00 bani).
- 4.2 Achitarea serviciilor se va efectua în lei moldovenești, prin virament în decurs de **45** zile calendaristice, din momentul semnării facturii fiscale și actului de predare-primire de executare a Contractului, pe fiecare etapă de consultanță indicate în p. 4.3. al prezentului Contract.
- 4.3 Beneficiarul se obligă să achite integral prețul serviciilor de consultanță conform etapelor de consultanță indicate, după cum urmează:
 - 4.3.1. 25% din prețul serviciilor de consultanță indicat la punctul 4.1 al prezentului Contract pentru *Analiza diagnostic a proceselor și structurii organizatorice, ce constituie 74100 lei (Șaptezeci și patru mii una sută lei 00 bani) inclusiv TVA-* Etapa I, Anexa nr.2 a prezentului Contract, în decurs de 45 zile calendaristice, din momentul semnării facturii fiscale și actului de predare-primire de executare a Etapei I;
 - 4.3.2. 16% din prețul serviciilor de consultanță indicat la punctul 4.1 al prezentului Contract pentru *Elaborarea propunerilor de optimizare a proceselor pe fiecare unitate de business (Etapa II p. 2.1) și Elaborarea propunerilor de optimizare a organigramei și statelor de personal Etapa II (p. 2.2), ce constituie 47 424 lei (Patruzeci și șapte mii patru sute douăzeci și patru lei 00 bani), inclusiv TVA,* Anexa nr.2 a prezentului Contract, în decurs de **45 zile** calendaristice, din



momentul semnării facturii fiscale și actului de predare-primire de executare a Etapei II, pp. 2.1 și 2.2.

- 4.3.3. 59% din prețul serviciilor de consultanță indicat la punctul 4.1 al prezentului Contract pentru *Optimizarea/elaborarea documentației de proces pe fiecare unitate de business* (Etapa II p. 2.1) și *Elaborarea planului de acțiuni pentru implementare, instruirea personalului, finalizarea Proiectului* Etapa II (p. 2.2), ce constituie **174 876 lei** (Una sută șaptezeci și patru mii opt sute șaptezeci și șase lei 00 bani) ,inclusiv TVA, Anexa nr.2 a prezentului Contract, în decurs de **45 zile** calendaristice, din momentul semnării facturii fiscale și actului de predare-primire de executare a Etapei II, pp. 2.1 și 2.2.
- 4.4 În cazul în care Beneficiarul nu va respecta prevederile punctului 4.3 din prezentul Contract, Prestatorul are dreptul să amâne începerea lucrărilor.

V. Termenii executării Contractului

- 5.1 Termenul de prestare a serviciilor este de 80 zile lucrătoare (4 luni a câte 20 zile lucrătoare) din data semnării prezentului Contract.
- 5.2 Termenul executării Contractului poate fi prelungit prin acordul scris al Părților.
- 5.3 Predarea-primirea serviciilor de consultanță se face printr-un act de predare-primire în care se va indica esența serviciilor prestate, mențiunile Părților referitoare la executarea serviciilor, costul serviciilor, suma plătită, semnăturile Părților.
- 5.4 În cazul în care Beneficiarul timp de 7 zile de la data primirii lucrării și actului de primire predare, nu trimite comentarii sau solicitări de completare a serviciilor, actul se consideră semnat și acesta este obligat să achite plata pentru servicii conform punctului 4.3 din prezentul Contract.

VI. Rezilierea Contractului

- 6.1 Rezilierea Contractului se face la inițiativa uneia dintre Părți sau de comun acord, după cum urmează:
- 6.1.1. Contractul poate fi reziliat de către Beneficiar din vina Prestatorului (nerespectarea termenului de executare a Contractului, prestarea necalitativă a serviciilor);
- 6.1.2. Contractul poate fi reziliat de către Prestator din vina Beneficiarului (neprezentarea la timp și/sau incompletă a datelor, informațiilor necesare, modificarea sau retragerea neîntemeiată a comenzii).

VII. Alte clauze

- 7.1 Prevederile prezentului Contract constituie o înțelegere reciprocă și modificarea acestuia este valabilă numai prin perfectarea acordului Părților în scris și semnarea lor.
- 7.2 Serviciile de consultanță se consideră prestate și responsabilitățile Prestatorului se consideră stinse la data semnării de către Părți a actului de predare-primire a rezultatelor serviciului de consultanță.
- 7.3 Prezentul Contract intră în vigoare din data semnării lui de către Părți și expiră la data onorării complete a obligațiilor reciproc asumate.
- 7.4 Părțile vor depune orice efort rezonabil pentru a soluționa pe cale amiabilă litigiile ce pot apărea între ele referitoare la executarea prezentului Contract. În cazul în care Părțile nu vor ajunge la un consens, litigiile vor fi soluționate în conformitate cu legislația în vigoare a Republicii Moldova.
- 7.5 Prezentul Contract nu va fi modificat sau completat decât cu acordul scris și semnat de către Părți.
- 7.6 Prin semnarea prezentului Contract, Părțile recunosc prevederile acestuia drept echitabile, convenabile și se obligă să-l execute cu bună-credință.
- 7.7 Prezentul Contract conține 2 anexe (Anexa nr.1 și Anexa nr.2) parte integrantă.



Crasuolav³

7.8 Contractul este redactat în limba română, în două exemplare, câte unul pentru Prestator și Beneficiar cu aceeași putere juridică.

VIII. Rechizitele Părților:

„ProConsulting” SRL

MD- 2004, Chișinău, str. Petru Movilă 23/9, of.4
Cod fiscal 1003600032254
TVA: 0505482
B.C. Victoriabank S.A., Filiala 3 Chisinau
Cod banca VICBMD2X416
IBAN MD79VI000002251903157MDL
Tel/fax: +37322 21 00 89
Email office@proconsulting.md
www.proconsulting.md

Director Palade Anatolie
Semnătură _____

l.ș.

Data semnării 14 Iunie 2019



SA „CET-Nord”

3100, mun. Bălți, str. Ștefan cel Mare, 168
Cod fiscal: 1002602003945
TVA: 1200023
“Moldova - Agroindbank” S.A. filiala Balti
Cod banca AGRNMD2X750
IBAN MD83AG000002251811013080
Tel. +373231 53-359, 88-359, fax. 2-35-74
E-mail: office@cet-nord.md
www.cet-nord.md

Director general interimar Brînză Marian
Semnătură _____

l.ș.



[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

mun. Chișinău

14 Iunie 2019

Lista informației necesare de la Beneficiar pentru realizarea misiunii de consultanță
„Evaluarea și optimizarea organigramei în scopul îmbunătățirii managementului”

1. Următoarele date/informații sunt necesare în vederea elaborării Planului de acțiuni pentru misiunea de consultanță, precum și în vederea realizării Etapei I a misiunii de consultanță.
 1. Istoric și descrierea activității Societății
 2. Strategia de dezvoltare a Societății (dacă există) pe 3-5 ani
 3. Rapoarte financiare pentru ultimii 3 ani (2016-2018), inclusiv suplimentar descifrarea veniturilor și a costurilor pe procese sau departamente
 4. Regulament intern de organizare
 5. Manual operațional (dacă există)
 6. Organigrama (actuală)
 7. Lista de State, cu indicarea necesarului de personal
 8. Fișele de post existente pentru toate pozițiile
 9. Regulamente interne, proceduri pe departamente, secții (dacă există)
 10. Scheme (reprezentări grafice) ale proceselor (dacă există)
 11. Documente ale sistemului calității relevante activităților operaționale și manageriale (proces, proceduri).
2. Suplimentar, după prima ședință cu echipa de proiect dintre reprezentanții Prestatorului și Beneficiarului, se va elabora ulterior un Chestionar pentru completarea datelor necesare Etapei I de realizare a misiunii de consultanță.
3. Preliminar: termenul limită de completare a Chestionarului din partea Beneficiarului – 10 zile calendaristice de la data expedierii lui prin email office@cet-nord.md către Beneficiar.

„ProConsulting” SRL

SA „CET-Nord”

Director Palade Anatolie
Semnătură _____

I.ș.



Director general interimar Brînză Marian
Semnătură _____

I.ș.



Cristina Ho

Termeni de referință

DENUMIREA MISIUNII DE CONSULTANȚĂ (ÎN CONTINUARE – PROIECT): „Evaluarea și optimizarea organigramei în scopul îmbunătățirii managementului”

COMPANIA BENEFICIARĂ: „Centrala Electrica cu Termoficare Nord”, SA „CET-Nord”

CONSULTANTUL: SRL ProConsulting

1. PROFILUL BENEFICIARULUI, NECESITATEA DE CONSULTANȚĂ

Societatea pe acțiuni „Centrala Electrica cu Termoficare Nord” este prezentă pe piața locală din 1997 când a fost reorganizată compania publică „Moldenergo”, în baza CET Bălți (activă din 1956) și a fost creată SA „CET-Nord” (în continuare – Societate).

Domenii principale de activitate: producerea energiei electrice, producerea, distribuția și furnizarea energiei termice.

În structura Societății intră următoarele subdiviziuni:

- *11 subdiviziuni de producere:* Secția cazane și turbine, Secția electrică, Secția automată și verificări, Secția exploatare și reparare a rețelelor termice, Secția reparații centralizate, Secția chimică, Secția transport și mecanizare, Secția reparații și construcții, Laboratorul de metale, Atelierul mecanic de reparații, Centrala Termica „Molodovo”;
- *13 subdiviziuni structurale:* Secția tehnică și producție, Personalul stației, Serviciul economic, Contabilitatea, Secția juridică, Secția marketing și vânzare, Secția evidență și control a energiei termice, Secția aprovizionare, Serviciul construcții capitale și reparații, Secția tehnologii informaționale, Inspectoratul, Serviciul resurse umane, Sectorul gospodăresc.

Sursa: Raportul anual al societății pe 2018 publicat pe web-site-ul companiei.

În prezent, SA „CET-Nord” își propune reorganizarea instituțională prin prisma optimizării structurii organizatorice în vederea optimizării cheltuielilor sale operaționale și administrative.

În vederea asigurării unei flexibilități a structurii organizatorice optimizate, precum și a corespunderii acestora cu realizarea obiectivelor strategice de dezvoltare ale Societății, a fost inițiată procedura de achiziție a serviciilor de consultanță în domeniu.

Totodată, pe termen lung, prestarea serviciilor de consultanță în cadrul proiectului propus va facilita elaborarea și furnizarea documentației necesare de proces și structură organizatorică în scopul certificării activității sale conform standardelor de management al calității ISO 9001.

Sursa: Caietul de sarcini pentru achiziția serviciilor de consultanță.

2. DESCRIEREA PROIECTULUI

Scopul principal al Proiectului constă în optimizarea structurii organizatorice, documentației necesare și proceselor de business ale Societății în vederea optimizării activităților sale care va condiționa ulterior creșterea eficienței managementului companiei, inclusiv prin prisma reducerii costurilor.

La finele proiectului vă fi determinată structura organizatorică a Societății reieșind din procesele de management și cele operaționale, optimizate pentru realizarea obiectivelor strategice de dezvoltare în conformitate cu cerințele stabilite și optimizarea cheltuielilor operaționale și administrative.

Sarcinile Proiectului sunt reflectate după cum urmează conform etapelor majore:

Etapa I. Analiza diagnostic a proceselor și structurii organizatorice. Scopul etapei constă în reflectarea nivelului de corespundere dintre obiective strategice, realizarea proceselor și structura organizatorică existentă.

Sarcinile etapei I:

- identificarea proceselor de business “așa cum sunt” (existente) ale unităților de business (definitivarea tuturor activităților pe care le prestează subdiviziunile) din cadrul Societății);
- analiza diagnostic a structurii organizatorice existente și documentației relevante;
- analiza de cost a proceselor prin prisma structurii de cost a fiecărei unități de business (costuri operaționale și administrative);
- reflectarea neconformităților/necoresponderilor în structura organizatorică în funcție de obiectivele strategice de dezvoltare și procesele identificate;
- identificarea costurilor care necesită a fi reduse în cadrul proceselor operaționale și de management.

Etapa II. Elaborarea propunerilor de optimizare a structurii organizatorice și proceselor. Scopul etapei constă în asigurarea corespunderii dintre obiectivele strategice, procese și structura organizatorică.

Sarcinile etapei II:

- descrierea proceselor “cum trebuie să fie” (optimizate) pentru fiecare unitate de business în corespundere cu obiectivele strategice;
- elaborarea indicatorilor de proces;
- stabilirea responsabililor de proces și elaborarea organigramei optimizate, atribuțiilor și relațiilor de lucru dintre responsabili;
- elaborarea propunerilor de optimizare a fișelor de post și altor documente relevante;
- elaborarea propunerilor de optimizare a statelor de personal;
- elaborarea planului de acțiuni pentru implementarea organigramei și propunerilor privind documentația necesară;
- identificarea documentației de proces, prioritizarea și selectarea documentelor care necesită a fi elaborate în primul rând, elaborarea documentelor selectate;
- instruirea și sensibilizarea personalului pentru managementul schimbărilor.

Etapa III. Activități de follow-up după finalizarea Proiectului. Scopul etapei constă în evaluarea eficienței implementării recomandărilor de proiect.

Sarcinile etapei III:

- analiza nivelului de implementare a recomandărilor;
- coaching pentru personalul responsabil.

Rezultatele Proiectului:

- **Raport I. Analiza diagnostic**, inclusiv:
 - Obiective strategice de dezvoltare analizate **și poziționarea societății pe piață**;
 - Procese identificate pe categorii de procese și nivele, pe fiecare unitate de business;
 - Procese care necesită a fi optimizate;
 - Organigrama și documentație relevantă evaluate și necorespunderi identificate;
 - Structura costurilor pe fiecare proces și necesități de reducere identificate.
- **Raport II. Structura organizatorică și procese**, inclusiv:
 - Procese optimizate pe fiecare unitate de business;
 - Indicatori de proces elaborați;
 - Responsabili de proces stabiliți și Organigrama optimizată, atribuții și relații de lucru dintre responsabili descrise;
 - Recomandări/propuneri de optimizare a documentației relevante (Fișe de post, State de personal, Regulamente, Proceduri) pe fiecare unitate de business;
 - Plan de acțiuni pentru implementarea recomandărilor;
 - Lista cu documentația de proces ce necesită a fi elaborată;
 - Documente de proces selectate și elaborate;
 - Workshop de instruire și sensibilizare a personalului.
- **Raport III. Follow up privind implementarea Proiectului**, inclusiv:
 - Elaborarea rapoartelor lunare privind eficiența implementării recomandărilor de proiect.

3. ARANJAMENTE DE IMPLEMENTARE

Proiectul va fi gestionat de către următorii angajați ai Beneficiarului:

Nume	Funcție	Nr. de telefon	E-mail
Savin Igor	Director tehnic	069122326	savinigor45@gmail.com
Negoita Dorin	Șef Serviciu Economic	069401355	d.negoita@cet-nord.md
Ciolac Ala	Manager calitate	067101349	a.ciolac@cet-nord.md
Crasnobaev Adrian	Șef Secție Juridică	069342488 067101354	adrian198718@gmail.com

Proiectul va fi gestionat de către următorii angajați ai Prestatorului:

Nume	Funcție	Nr. de telefon	E-mail
Palade Anatolie, Director ProConsulting SRL	Manager Proiect, Expert Business Procese și Management	37369122585 37379922585	apalade@proconsulting.md
Radov Mariana	Coordonator Proiect, Expert Business Procese și Management	37379621662	mariana.radov@gmail.com

3. ETAPE DE IMPLEMENTARE

3.1. Etape, livrabile

! La fiecare dintre etapele descrise (elaborarea proceselor, organigramei și documentației necesare) se va ține cont de conformitatea cu standardele de ramură și specificul sectorului de activitate.

Etapa I. Analiza diagnostic a proceselor și structurii organizatorice.

DESCRIERE	LIVRABILE
Sub-etapa 1.1. Inițierea Proiectului și prezentarea	
<ul style="list-style-type: none"> Elaborarea graficului de implementare a Proiectului de consultanță. Coordonarea cu Beneficiarul. Organizarea Workshopului1 pentru a prezenta scopurile, sarcinile, graficul de implementare a Proiectului și identificarea echipei din partea Beneficiarului. 	<ul style="list-style-type: none"> Grafic de implementare a Proiectului. Workshop de prezentare. Echipă desemnată.
Sub-etapa 1.2. Analiza structurii organizatorice și identificarea proceselor existente	
<ul style="list-style-type: none"> Familiarizarea cu activitatea curentă a Societății și cu obiectivele strategice de dezvoltare (chestionar și discuții cu top managementul și managerii unităților de business). Analiza structurii organizatorice existente și documentației relevante (a Societății, și detaliat pe fiecare unitate de business). Identificarea proceselor de business "așa cum sunt" (elaborarea hărții proceselor de nivel I, nivel de vârf - pe Societate). Identificarea/elaborarea arborelor proceselor cu categorii de procese, separarea proceselor operaționale și celor de management în cadrul fiecărei unități de business. Identificarea responsabililor de proces și personalului cheie. 	<ul style="list-style-type: none"> Harta proceselor existente de vârf pe Societate; Arborele proceselor existente pe unități de business; Responsabili existenți de proces identificați; Documentație și structura organizatorică analizată.

Sub-etapa 1.3. Reflectarea neconformităților/necorespunderilor în structura organizatorică și analiza de cost a proceselor	
<ul style="list-style-type: none"> • Analiza conformității și corespunderii proceselor cu obiectivele strategice prin prisma: <ul style="list-style-type: none"> ○ analizei structurii de cost a fiecărei unități de business (costuri operaționale și administrative); ○ identificării costurilor care necesită a fi reduse în cadrul proceselor operaționale și de management; ○ identificării proceselor ce necesită a fi optimizate. • Analiza conformității și corespunderii structurii organizatorice cu obiectivele strategice și procesele ce necesită a fi optimizate prin prisma: <ul style="list-style-type: none"> ○ identificării tipurilor de relații și interdependenței dintre unitățile structurale existente și modalității de comunicare; ○ analiza nivelului de încărcare a managementului, a proceselor de luare a deciziilor, delegării; ○ analiza responsabililor de proces prin prisma îndeplinirii obiectivelor strategice; ○ evidențierea cazurilor de suprapunere și realizare în paralel a sarcinilor pe fiecare proces analizat (pe unitate de business); ○ identificării unităților structurale ce necesită a fi create, comasate, restructurate, lichidate sau trecute la outsourcing (în cadrul Societății și pe fiecare unitate de business); ○ analiza corespunderii realizării sarcinilor prin prisma regulamentelor și documentației interne (în cadrul Societății și pe fiecare unitate de business). • Identificarea riscurilor de proces și structură organizatorică (pe tipuri de proces, pe fiecare unitate de business). • Elaborarea Raportului I. Analiza diagnostic. • Organizarea Workshopului² de prezentare și coordonare cu Beneficiarul. 	<p>Raport I. Analiza diagnostic, inclusiv:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obiective strategice de dezvoltare analizate; • Procese identificate pe categorii de procese și nivele, pe fiecare unitate de business; • Structura costurilor pe fiecare proces și necesități de reducere identificate; • Procese care necesită a fi optimizate; • Organigrama și documentație relevantă evaluate și necorespunderi identificate; • Workshop prezentarea Raportului.

Etapa II. Elaborarea propunerilor de optimizare a structurii organizatorice și proceselor.

DESCRIERE	LIVRABILE
Sub-etapa 2.1. Elaborarea propunerilor de optimizare a proceselor pe fiecare unitate de business	
<ul style="list-style-type: none"> • Descrierea proceselor “cum trebuie să fie” (optimizate) pentru fiecare unitate de business în corespundere cu obiectivele strategice (elaborarea hărții proceselor de nivel I (de vârf) și arborelui de procese optimizat pe fiecare unitate de business. • Elaborarea listei de procese de nivel II (sub-procese) pe fiecare unitate de business. • Elaborarea indicatorilor de proces (indicatori măsurabili pentru fiecare proces). • Organizarea Workshopului³ pentru a prezenta procesele optimizate, coordonarea cu Beneficiarul. 	<ul style="list-style-type: none"> • Harta proceselor optimizate (nivel I) și Lista de procese optimizate nivel II pe fiecare unitate de business • Indicatori de proces elaborați. • Workshop aprobarea proceselor.
Sub-etapa 2.2. Elaborarea propunerilor de optimizare a organigramei și statelor de personal	
<p><i>Notă: Deoarece conform metodologiei Business Process Management organigrama și documentația relevantă acesteia (ex. Fișe de post, matrici de responsabilitate, regulamente interne, proceduri, etc.) reprezintă parte a documentației de proces, această etapă este o etapă următoare după Elaborarea propunerilor de optimizate a proceselor (etapa 2.1.).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stabilirea responsabililor de proces pe fiecare proces optimizat, pe fiecare unitate de business (pentru fiecare proces va fi desemnat 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabili de proces stabiliți; • Organigrama optimizată cu descrierea atribuțiilor,

<p>Coordonatorul de proces, în atribuțiile căruia intră gestiunea procesului și realizarea indicatorilor).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea organigramei optimizate a Societății, cu stabilirea rolului/locului fiecărei unități de business și descrierea atribuțiilor și relațiilor de lucru dintre responsabili (pe fiecare unitate de business, reieșind din obiectivele strategice și procesele optimizate). • Organigrama optimizată va ține cont de asigurarea flexibilității în cazul apariției sarcinilor specifice prin crearea grupurilor de lucru inter-sectoriale. • Elaborarea propunerilor de modificare/ajustate a Statelor de personal, cu indicarea necesarului de personal nou și funcțiilor ce necesită a fi comasate/lichidate/modificate/trecute la outsourcing, precum și indicarea funcțiilor care pot fi realizate prin cumul. • Indicarea tipurilor de rotații care pot să existe în Societate și în cadrul unităților de business. Recomandări privind graficul rotațiilor și funcțiilor relevante. • Organizarea Workshopului⁴ pentru a prezenta organigrama, responsabilii de proces și statele de personal, coordonarea cu Beneficiarul. 	<p>interacțiunilor;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recomandări privind crearea grupurilor de lucru pentru realizarea de sarcini specifice; • State de personal optimizate; • Recomandări privind rotația personalului; • Workshop coordonarea organigramei și statelor de personal.
<p>Sub-etapa 2.3. Optimizarea/elaborarea documentației de proces pe fiecare unitate de business</p>	
<p><i>Notă: această sub-etapă presupune selectarea din partea Beneficiarului a documentelor care necesită a fi elaborate. La această etapă compania de consultanță va face revizia documentelor relevante din cadrul companiei Beneficiarului. Astfel, unele documente pot fi elaborate/ajustate de către consultanți, altele pot elaborate/ajustate de Beneficiar.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificarea documentației de proces care necesită a fi optimizată/elaborată pe fiecare proces și unitate de business și elaborarea propunerilor de modificare generale (ex. Politici de lucru, Regulamente, Proceduri, Fișe de post, Matrici de responsabilitate cu indicarea interacțiunilor, etc.). • Prioritizarea și selectarea documentelor din listele pe fiecare proces. Organizarea Workshopurilor/workshopului cu fiecare unitate de business în vederea selectării documentelor care necesită a fi elaborate/ajustate din partea consultanților. • Elaborarea documentelor selectate. Se va efectua revizuirea documentelor existente din cadrul companiei Beneficiarului, care pot fi aplicate/ajustate la această sub-etapă.. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recomandări de modificare a documentației de proces (lista documentelor și propuneri de modificare); • Workshopuri selectarea documentației de proces; • Documente elaborate.
<p>Sub-etapa 2.4. Elaborarea planului de acțiuni pentru implementare, instruirea personalului, finalizarea Proiectului</p>	
<p><i>Notă: Planul de acțiuni va include nu doar implementarea organigramei, ci și a proceselor optimizate și documentației relevante</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea Planului de acțiuni pentru implementarea organigramei și propunerilor privind documentația necesară, inclusiv acțiuni de recrutare, organizare și motivare a personalului, precum și acțiuni de elaborare a documentelor de proces (pe care Beneficiarul va selecta să le modifice de sinistătător – identificate în cadrul sub-etapei precedente). Planul de acțiuni va avea responsabili desemnați și acțiuni reflectate în timp (plan pe termen scurt – 1 an de zile). • Elaborarea Raportului II. Structura organizatorică și procese. • Instruirea și sensibilizarea personalului pentru managementul schimbărilor. • Organizarea Workshopului⁶ de prezentare a rezultatelor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Raport II. A Structura organizatorică și procese (cu livrabilele etapelor 2.1.-2.3 și Planul de acțiuni); • Workshop de instruire a echipei; • Workshop de finalizare a Proiectului.

Etapa III. Activități de follow-up după finalizarea Proiectului (timp de 6 luni de la finalizare).

DESCRIERE	LIVRABILE
<p>Această etapă este la dorința Beneficiarului și presupune organizarea de întâlniri/discuții lunare la întreprindere pentru a evalua din partea consultanților eficiența realizării Proiectului (în special a implementării</p>	<p>6 Rapoarte lunare privind eficiența implementării</p>

Planului de acțiuni) și, la necesitate, coaching la implementarea anumitor acțiuni și/sau on-job training pentru personalul cheie.	recomandărilor de proiect.
--	----------------------------

3.2. Grafic de implementare (preliminar)

! Acest grafic este preliminar, și va fi ajustat după semnarea Contractului, în funcție de sub-etapa 1.1 (inițierea Proiectului).

Notă:

- Numărul de zile din tabel este exprimat în zile-consultant.
- Termenul de executare a serviciilor: maximum 80 zile lucrătoare de la semnarea contractului, în mediu 20 zile lucrătoare pe lună, în total 4 luni.
- Termenul de executare a serviciilor va fi stipulat în Contractul de consultanță, exprimat în număr zile lucrătoare și număr zile-consultant.
- Numărul de zile-consultant pentru Etapa II va fi ajustat în funcție de numărul de procese, responsabili, și, respectiv, complexitatea organigramei și documentației (se va identifica pe parcurs).
- În mediu: 1 hartă a proceselor durează 2 zile-consultant (nivel de vârf I), 1 arbore al proceselor – 1 zi (proces de nivel II), analiza organigramei per unitate de business – 1 zi, elaborarea unui document de proces – 1 zi, indicatori de proces – 1 zi per un arbore de 10-15 procese.
- Drept bază s-a luat: 24 unități de business (11 de producere și 13 structurale), și cca 5 procese de nivel I și 10 de nivel II per unitate de business.

ETAPE		luni			
		1	2	3	4
		zile-consultant			
<i>I</i>	<i>Analiza diagnostic a proceselor și structurii organizatorice.</i>				
1.1.	Inițierea Proiectului și prezentarea: <ul style="list-style-type: none"> • Graficul de implementare a Proiectului (1 zi). • Pregătirea, organizarea Workshop de prezentare (2 zile). 	3			
1.2.	Analiza structurii organizatorice și identificarea proceselor existente: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea Chestionarului (1 zi). • Discuție cu top-managementul și managerii unităților de business (2 zile). • Harta proceselor de vârf pe Societate (2 zile); • Arborele proceselor pe unități de business și responsabili de proces identificați (10 zile per 24 unități de business, din contul efectuării activităților în paralel, 2 consultanți); • Documentație și structura organizatorică analizată (3 zile). 	18			
1.3.	Reflectarea neconformităților/necorespunderilor în structura organizatorică și analiza de cost a proceselor: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborarea Raportului I. Analiza diagnostic (cu descriere narativă, neconformități identificate, analiza costurilor – 7 zile). • Pregătirea, organizarea Workshop de prezentare (2 zile). 	9			
	Total zile-consultant Etapa I	30			
<i>II</i>	<i>Elaborarea propunerilor de optimizare a structurii organizatorice și proceselor.</i>				
2.1.	Elaborarea propunerilor de optimizare a proceselor pe fiecare unitate de business: <ul style="list-style-type: none"> • Harta proceselor de vârf pe Societate (optimizare 1 zi); • Arborele proceselor pe unități de business (optimizare, 5 zile per 24 unități de business); • Indicatori de proces elaborați (2 zile). • Workshop aprobarea proceselor (2 zile). 		10		
2.2.	Elaborarea propunerilor de optimizare a organigramei și statelor de personal: <ul style="list-style-type: none"> • Responsabili de proces și Organigrama optimizată cu descrierea atribuțiilor, interacțiunilor, recomandări privind crearea grupurilor de lucru pentru realizarea de sarcini specifice (5 zile); • State de personal optimizate și recomandări privind rotația 		9		

	<p>personalului (2 zile);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Workshop coordonarea organigramei și statelor de personal (2 zile). 				
2.3.	<p>Optimizarea/elaborarea documentației de proces pe fiecare unitate de business:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revizuirea și Lista cu documentația de proces, propuneri de modificare (5 zile); • Workshop selectarea documentației (2 zile); • Documente de proces elaborate (51 zile, din contul realizării activităților în paralel). <p><i>Notă: Numărul de zile se va determina în funcție de documentele selectate și complexitatea acestora. Ex., 1 procedură se elaborează timp de 1-2 zile, 1 regulament – 2-3 zile.</i></p> <p><i>Aici s-a indicat estimativ pentru 5 procese de bază (nivel I), și lista de procese de nivel II de 10. Iar pentru fiecare proces – câte 3 documente minim (2 proceduri, 1 Regulament). Astfel 15 procese x 2 zile per document x 3 documente minime = 90 zile.</i></p> <p><i>S-a presupus că restul documentației există și/sau va fi elaborată de Beneficiar în baza planului de acțiuni și recomandărilor.</i></p>	11	30	10	
2.4.	<p>Elaborarea planului de acțiuni pentru implementare, instruirea personalului, finalizarea Proiectului:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raport II. Structura organizatorică și procese (descriere narativă, inclusiv Planul de acțiuni, 5 zile); • Workshop de instruire a echipei (4 zile inclusiv pregătire); • Workshop de finalizare a Proiectului (2 zile). <p><i>Notă: Perioada în care se va efectua această etapă depinde de: realizarea etapei precedente elaborarea documentației de proces.</i></p>				11
	Total zile-consultant Etapa I	30	30	21	
	TOTAL PROIECT zile-consultant	111 zile			
	Total zile lucrătoare pe lună	20	20	20	20
	TOTAL PROIECT zile lucrătoare	80 zile (4 luni a câte 20 zile lucrătoare)			

Rapoartele de monitorizare a Proiectului se vor prezenta către Beneficiar lunar, cu includerea etapelor realizate, rezultatelor, recomandărilor pentru implementarea etapelor ulterioare.

După fiecare etapă de implementare a Proiectului se va prezenta un Act de primire-predare în baza căruia se va efectua plata pentru servicii.

„ProConsulting” SRL

SA „CET-Nord”

Director Palade Anatoile
Semnătură _____



Director general interimar Brînză Marian
Semnătură _____



Civloce Ale _____

Civloce Ale _____ 12