



# Indrivo

## Metodologie de Management al Schimbărilor

## Conținut:

<b>1. INTRODUCERE.....</b>	<b>3</b>
<b>2. TERMENI SI ABREVIERI .....</b>	<b>3</b>
<b>3. PĂRȚILE IMPLICATE .....</b>	<b>3</b>
<b>4. PROCEDURA DE LUCRU PENTRU CERERILE DE SCHIMBARE .....</b>	<b>5</b>
4.1. PRIMIREA SOLICITĂRII DE SCHIMBARE .....	5
4.2. ANALIZA INIȚIALĂ A SOLICITĂRII.....	5
4.3. ANALIZA IMPACTULUI SCHIMBĂRII.....	6
4.4. COMUNICAREA PRIVIND INIȚIEREA ESTIMĂRIILOR .....	6
4.5. COORDONAREA ȘI APROBAREA ESTIMĂRIILOR .....	6
4.6. COMUNICAREA EFORTULUI PREVENTIV CĂTRE CLIENT.....	6
4.7. PREGĂTIREA OFERTEI COMERCIALE.....	7
4.8. TRANSMITEREA OFERTEI CĂTRE CLIENT .....	7
4.9. COMPLETAREA CATRACTULUI .....	7
4.10. INCLUDEREA SCHIMBĂRII ÎN BACKLOG.....	8
4.11. IMPLEMENTAREA SOLICITĂRIILOR ÎNTR-UN MOD STRUCTURAT.....	8
4.12. MONITORIZARE ȘI CONTROL .....	8
4.13. COMUNICAREA SCHIMBĂRII .....	8
4.14. SUPT ȘI FORMARE SI TOTALIZARE.....	9
4.15. MONITORIZAREA POST-IMPLEMENTARE .....	9
4.16. FEEDBACK ȘI EVALUARE.....	9
<b>5. PROCESUL DE ESCALADARE.....</b>	<b>10</b>

## 1. Introducere

Această procedură reglementează modul de gestionare a solicitărilor de schimbare (Change Requests) în cadrul proiectelor desfășurate de compania Indrivo. Scopul este de a asigura o gestionare eficientă a schimbărilor, minimizând impactul acestora asupra proiectului și menținând satisfacția clientului.

Serviciile prestate în baza solicitărilor de schimbare se vor contoriza prin efort de lucru om-oră separat în dependență de tipul solicitării, contabilizate lunar, prin acte de acceptanță și rapoarte detaliate semnate de ambele părți. Executarea contractului și achitarea serviciilor va avea loc în funcție de volumul de servicii prestate efectiv la necesitate conform solicitării Beneficiarului.

## 2. Termeni si abrevieri

Conform celor mai bune practici ITSM (Managementul Serviciilor IT), cererile de schimbare sunt clasificate ca standard, normale sau de urgență.

**Schimbări standard** - Schimbările standard au consecințe bine înțelese, de obicei sunt de mică amploare, astfel încât toate variabilele sunt ușor de controlat, sau pentru că sunt recurente, cu risc scăzut și bine documentate. Ca rezultat, schimbările standard pot fi abordate imediat și nu necesită autorizare suplimentară.

De exemplu, solicitarea de capacitate suplimentară de stocare în mediul cloud al companiei este adesea o cerere de schimbare standard. Toate sistemele implicate sunt bine înțelese, la fel ca și amploarea și consecințele schimbării.

**Schimbări normale** - Schimbările normale trebuie programate din cauza unuia sau mai multor factori și necesită întotdeauna autorizare. Acestea implică schimbări noi sau de amploare în operațiunile sau infrastructura ta. Sunt "normale" în sensul că trebuie să treacă prin procesul normal de gestionare a cererilor de schimbare, care include revizuire, analiză și autorizare.

De exemplu, achiziționarea noi infrastructuri cloud pentru a susține noi operațiuni de afaceri ar fi o cerere de schimbare normală. Adăugarea acestui nou serviciu ar putea avea consecințe de amploare și trebuie revizuită de factorii de decizie ai organizației.

**Schimbări de urgență** - trebuie să fie abordată ca o schimbare de urgență imediat, iar autoritatea care face solicitarea în cadrul organizației a anunțat că nu poate aștepta finalizarea procesului normal de management al schimbărilor.

## 3. Părțile Implicate

Această procedură simplifică gestionarea cererilor de schimbare în proiecte, asigurând un proces clar și structurat de la primirea solicitării până la implementare. Implică analiza

impactului, coordonarea echipelor și comunicarea eficientă cu părțile interesate, pentru a garanta rezultate aliniate cu obiectivele proiectului.

Rol/Funcție	Responsabilități	Autoritate	Consultat	Informat
<b>Client</b>	Inițierea cererilor de schimbare; analizarea și aprobarea estimărilor și ofertelor.	Aprobare/Respingere a cererilor de schimbare și ofertelor comerciale.	N/A	Informare despre statusul cererilor și estimărilor.
<b>Manager de Proiect</b>	Primirea și înregistrarea cererilor; coordonarea analizelor, estimărilor, pregătirea ofertelor, monitorizarea implementării și comunicarea schimbărilor.	Decizii operaționale privind procesul intern de gestionare a schimbărilor; inițierea lucrărilor după aprobare.	Echipa tehnică, PMO, Administrația, CTO.	Informarea clientului, echipei, și altor părți interesate despre statusul și progresul solicitării.
<b>Echipa Tehnică</b>	Realizarea analizei tehnice; estimarea resurselor, timpului și costurilor; implementarea schimbărilor conform planului.	Evaluare și estimare tehnică.	Manager de Proiect.	Informare despre priorități și modificări în cerințe.
<b>PMO (Project Management Office)</b>	Revizuirea și validarea estimărilor, ofertelor și planurilor de implementare; asigurarea conformității cu standardele interne și contractuale.	Validare și recomandări pentru îmbunătățirea proceselor de schimbare.	Manager de Proiect, Administrația, CTO.	Informare despre progres și statusul procesului.
<b>Administrația</b>	Supravegherea și aprobarea ofertelor comerciale, modificărilor contractuale și bugetelor.	Aprobarea finală a ofertelor comerciale și modificărilor contractuale.	PMO, Manager de Proiect, Departamentul de Vânzări.	Informare despre riscuri și impact bugetar.
<b>CTO (Chief Technology Officer)</b>	Validarea soluțiilor tehnice și estimărilor; asigurarea alocării resurselor necesare.	Aprobare tehnică a estimărilor și soluțiilor propuse.	Manager de Proiect, Echipa Tehnică.	Informare despre modificările planificate și impactul asupra infrastructurii IT.

<b>Departamentul HR</b>	Asigurarea suportului pentru instruirea utilizatorilor; gestionarea impactului asupra proceselor interne.	Suport în instruire și alocare de resurse pentru utilizatori.	Manager de Proiect.	Informare despre impactul schimbărilor asupra personalului.
<b>Departamentul Financiar</b>	Monitorizarea costurilor asociate schimbărilor; validarea impactului financiar.	Validarea conformității costurilor cu bugetul aprobat.	Administrația, Manager de Proiect.	Informare despre implicațiile financiare ale schimbărilor.

## 4. Procedura de lucru pentru Cererile de Schimbare

Această procedură descrie pașii necesari pentru gestionarea eficientă a cererilor de schimbare, de la primirea solicitării până la implementarea și monitorizarea acesteia. Procesul include analiza impactului, coordonarea echipelor implicate și aprobarea de către părțile interesate.

### 4.1. Primirea Solicitării de Schimbare

Primirea și înregistrarea cererii de schimbare, urmată de evaluarea inițială a impactului și fezabilității.

- Solicitățile de schimbare trebuie să fie transmise în scris către Managerul de Proiect, fie de către client, fie de către membrii echipei.
- Managerul de Proiect înregistrează solicitarea în sistemul de management al proiectelor și inițiază procesul de analiză.
- Managerul de Proiect în mod informativ v-a notifica Administrarea, Departamentul de Vânzări și PMO despre posibilele noi solicitări prin canalele de comunicare disponibile.

### 4.2. Analiza Inițială a Solicitării

Evaluarea inițială a solicitării pentru a determina dacă este aliniată cu scopul proiectului.

- Managerul de Proiect evaluează dacă schimbarea propusă se încadrează în scopul proiectului curent conform contractului.
- Se identifică schimbarea necesară, fie că este vorba de actualizări, corecții sau integrarea unor noi tehnologii.
- Se stabilesc obiectivele schimbării, se definesc clar rezultatele așteptate și impactul dorit asupra utilizatorilor și sistemului.
- Dacă solicitarea este validată, echipa tehnică utilizează tehnici de estimare pentru a identifica lucrările necesare și a estima resursele, timpul și costurile implicate.

- În cazul respingerii solicitării, clientul va fi informat prin e-mail, care va include motivele respingerii și eventualele soluții alternative.

#### **4.3. Analiza impactului schimbării**

Procesul de evaluare și analiza impactului solicitării de schimbare.

- Pentru aceasta etapă, sunt utilizate informațiile furnizate în cererea inițială și identificate riscurile la următorul nivel.
- Este analizat impactul potențial al schimbării. Se evaluează efectele schimbării asupra utilizatorilor, infrastructurii IT și proceselor de business, identificând riscurile asociate.
- Se efectuează analiza impactului care constă în clasificarea riscurilor folosind o matrice simplă care ia în considerare probabilitatea și impactul riscului.

#### **4.4. Comunicarea privind inițierea estimărilor**

Modalitatea prin care clientul este ținut la curent cu progresul solicitării.

- Managerul de Proiect va informa clientul că solicitarea de schimbare se află în proces de evaluare și estimare iar oferta completă va fi furnizată în termenul restrâns.

#### **4.5. Coordonarea și aprobarea estimărilor**

Procesul de revizuire internă și aprobare a estimărilor înainte de a fi trimisă clientului.

- După evaluarea inițială, Managerul de Proiect va colabora cu echipa pentru a pregăti un plan detaliat al schimbărilor. Acest plan va include un WBS (Work Breakdown Structure), care va cuprinde lista de lucrări, resursele necesare, numărul de ore și durata estimată pentru realizarea fiecărei activități. Toate aceste informații vor fi coordonate pentru a asigura o estimare realistă și fezabilă, care va fi prezentată clientului pentru aprobare.
- Managerul de Proiect confirmă cerințele cu echipa tehnică, pentru a se asigura că toate specificațiile sunt corect înțelese și că nu există aspecte omise.
- Estimările sunt revizuite și aprobate în cadrul ședințelor zilnice, implicând PMO, CTO și Administrația pentru a verifica corectitudinea și conformitatea acestora.

#### **4.6. Comunicarea efortului preventiv către client**

Modalitatea prin care clientul este informat aferent estimărilor preventive.

- Managerul de Proiect va prezenta clientului rezultatele analizei, inclusiv estimările și planul detaliat al schimbării. Acest plan va include un WBS (Work Breakdown Structure), lista de lucrări, resursele necesare, orele de muncă și durata estimată pentru realizare.
- Clientul va analiza cererea de schimbare, împreună cu estimările și implicațiile acesteia, și va decide dacă aprobă sau nu implementarea schimbării. Clientul poate solicita clarificări sau ajustări ale estimărilor, în funcție de necesitățile sale sau de restricțiile bugetare.

- Dacă clientul nu revine într-un interval de timp rezonabil, Managerul de Proiect va trimite un reminder pentru a urgenta aprobarea lucrărilor.
- Toate comunicările cu clientul vor fi documentate prin e-mail pentru a asigura transparență și trasabilitate.

#### 4.7. Pregătirea Ofertei Comerciale

Pregătirea și revizuirea ofertei comerciale pentru schimbarea propusă.

- Dacă estimările de schimbare a fost aprobată de către client, Managerul de Proiect va transmite prin e-mail și canale de comunicare planul de schimbare WBS (Work Breakdown Structure), care va cuprinde lista de lucrări, resursele necesare, numărul de ore și durata estimată pentru realizarea fiecărei activități către **Departamentul de Vânzări**.
- Departamentul de Vânzări va respecta termenul de pregătirea ofertei comerciale (*maxim 2 zile de la recepționarea estimărilor*), pentru a asigura promptitudinea procesului și respectarea calendarului proiectului.
- Departamentul de Vânzări va include în ofertă termenele de plată, astfel încât clientul să cunoască condițiile și momentele în care sunt datorate sumele aferente schimbării.
- Departamentul de Vânzări va pregăti documentele oficiale aferente ofertei comerciale (în format PDF sau alt format), inclusiv anexe, precum WBS și descrierea schimbării, pentru a fi transmise clientului.
- Oferta comercială va fi verificată intern de către PMO, CTO și Administrația înainte de prezentarea către client, pentru a valida corectitudinea costurilor, termenelor și resurselor.
- Departamentul de Vânzări va pregăti oferta comercială în sistemul intern **BizonCRM**, asigurându-se că toate costurile și termenele sunt actualizate și corecte.

#### 4.8. Transmiterea Ofertei către client

Transmiterea ofertei finale către client și obținerea aprobării.

- După pregătirea ofertei comerciale de către Departamentul de Vânzări, aceasta va fi prezentată clientului spre aprobare. Oferta va include specificarea termenilor, costurilor și eventualelor condiții adiționale. Comunicarea cu clientul va preciza modalitatea de prezentare a ofertei, fie prin e-mail, ședință, prezentare formală sau alte canale de comunicare adecvate.

#### 4.9. Completarea Contractului

Actualizarea contractului pentru a reflecta schimbările convenite.

- După acceptarea ofertei de către client, se întocmește un addendum la contract, care este semnat electronic și anexat în sistemul intern **BizonCRM**.

- Addendum este arhivat și toate documentele relevante sunt stocate în sistemul intern **BizonCRM** pentru acces ușor.
- Oferta aprobată se transmite prin e-mail către Managerul de Proiect pentru inițierea lucrărilor.

#### 4.10. Includerea Schimbării în Backlog

Integrarea schimbării aprobate în planul de lucru al proiectului.

- Schimbarea aprobată va fi adăugată de către Managerul de Proiect în backlog-ul proiectului utilizând sistemul Bizon360. Dacă proiectul este activ, schimbarea va fi integrată în planul de lucru al proiectului curent. În cazul în care proiectul nu este activ, schimbarea va fi adăugată într-un nou plan de lucru, pregătit pentru reluarea proiectului. Managerul de Proiect va prioritiza schimbarea în conformitate cu obiectivele și resursele disponibile.
- Managerul de Proiect va monitoriza implementarea schimbării prin intermediul dashboard-urilor din Bizon360, asigurând respectarea termenelor și alocarea adecvată a resurselor.

#### 4.11. Implementarea solicitărilor într-un mod structurat

După aprobarea cererii de schimbare, urmează procesul de implementare stabilit. Vor fi urmați câțiva pași specifici de implementare:

- Executarea schimbării în soluția software conform planului și termenele stabilite.
- Testarea riguroasă pentru a asigura că schimbările funcționează conform așteptărilor și nu introduc noi probleme.
- Gestiunea eventualelor reticențe din partea utilizatorilor prin oferirea de suport și formare adecvată.

#### 4.12. Monitorizare și Control

Supravegherea constantă a implementării schimbării și raportarea progresului.

- Toate solicitările de schimbare și acțiunile asociate sunt monitorizate în Bizon360, iar rapoartele periodice sunt generate pentru managementul superior și client.
- Orice deviație de la planul aprobat este raportată și documentată imediat în Bizon360, iar măsurile corective sunt comunicate în cadrul ședințelor de lucru.
- Organizarea ședinței de prezentare și de revizuire după implementare, în care echipa și clientul pot evalua dacă schimbarea a îndeplinit toate obiectivele inițiale și poate să ofere feedback privind procesul de implementare.

#### 4.13. Comunicarea schimbării

După implementarea solicitării managerul de proiect este obligat să urmează următorii pași:

- Managerul de proiect comunica schimbările propuse către toți utilizatorii și părțile interesate prin canalele adecvate (e-mail, intranet, întâlniri).



- Utilizatorii finali vor fi informați cu privire la schimbările ce vor avea loc, beneficiile acestora și impactul asupra utilizării zilnice a soluției software.
- Managerul de proiect emite **Actul de acceptanță** și v-a emite documentele de încheierea lucrărilor aferente.
- Managerul de proiect asigură acceptanța lucrărilor efectuate în cadrul proiectului.

#### 4.14. Suport și formare și totalizare

Asigurarea suportului și formării echipei pentru implementarea schimbării și realizarea unei totalizări finale pentru a evalua rezultatele.

- Instruirea utilizatorilor finali asistență post-implementare pentru a facilita tranziția către noile funcționalități sau procese introduse prin schimbare.
- Actualizarea documentației, manualelor de utilizare, ghidurilor și documentației tehnice pentru a reflecta schimbările efectuate.
- Finalizarea procesului, documentând toate etapele, deciziile și lecțiile învățate. Această documentație va servi ca referință pentru schimbările viitoare.

#### 4.15. Monitorizarea post-implementare

După implementare, va fi efectuată monitorizarea sistemului pentru a elimina eventuale probleme neprevăzute care va include activități:

- Urmărirea pe termen lung, continuă a performanței soluției software și verificarea dacă schimbările implementate rămân eficiente pe termen lung.
- Supraveghere soluției software după implementarea schimbării pentru a identifica orice probleme apărute și a asigura stabilitatea sistemului.
- Corecții și ajustări conform SLA

#### 4.16. Feedback și evaluare

Colectarea feedback-ului și evaluarea impactului schimbării pe baza rezultatelor și obiectivelor stabilite.

- Atât clientul, cât și prestatorul de servicii pot oferi feedback cu privire la procesul de lucru și experiența generală. Orice îmbunătățiri sau ajustări necesare pentru sarcinile viitoare pot fi discutate și implementate
- Evaluarea succesului schimbării în raport cu obiectivele stabilite inițial și obțineți feedback de la utilizatori pentru a evalua impactul real.

## 5. Procesul de escaladare

Procedura de urmat în cazul disputelor sau neînțelegerilor majore în cadrul proiectului.

### Etape ale procesului de escaladare:

1. **Identificarea problemei:** Orice membru al echipei poate semnala o problemă care necesită escaladare către Managerul de Proiect.
2. **Escaladarea către managementul superior:** Dacă problema nu poate fi rezolvată la nivelul echipei de proiect, Managerul de Proiect o escaladează către superiorul direct sau către comitetul de management, în funcție de gravitatea situației.
3. **Evaluarea și soluționarea:** Managementul superior sau comitetul desemnat evaluează problema și propune o soluție în termen de 3 zile lucrătoare. Orice întârziere sau prelungire a termenului trebuie să fie comunicată imediat echipei de proiect.
4. **Documentarea procesului:** Fiecare etapă a escaladării este documentată, incluzând detaliile problemei, soluțiile propuse, termenele limită și responsabilii pentru implementare. Documentarea trebuie stocată într-un sistem centralizat de management al proiectelor.
5. **Monitorizarea implementării:** Managerul de Proiect monitorizează aplicarea soluțiilor propuse pentru a preveni reapariția problemei sau necesitatea unei noi escaladări.