

Metodologia de realizare a serviciilor de consultanță

Elaborarea Strategiei de transformare digitală și a Caietului de sarcini (ToR)
pentru dezvoltarea unui sistem informațional integrat în cadrul ODA

Ofertant: VL Consult Service SRL (PMBA.MD)

IDNO: 1010600035819

Adresa: str. Vlaicu Pârcălab, 63, mun. Chișinău, MD2012, Republica Moldova

Persoana de contact: Vitalie Levința

Tel: +37368575156

Email: office@pmba.md

Autoritatea contractantă: *Instituția Publică Organizația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului*

Tender: nr. ocds-b3wdp1-MD-1754376614273 din 05/08/2025, privind aplicarea procedurii pentru atribuirea contractului **Servicii de consultanță în domeniul proiectării sistemelor informatice**

Data: 13/08/2025

Conținut

Capitolul 1: Abordarea generală și înțelegerea scopului	3
Capitolul 2: Metodologia de implementare pe etape	3
Etapile metodologiei propuse	4
Capitolul 3: Instrumente, standarde și bune practici utilizate	5
Metodologii și cadre de referință	5
Instrumente de lucru	6
Capitolul 4: Mecanisme de control al calității și gestionare a riscurilor	6
4.1 Asigurarea calității (Quality Assurance)	6
4.2 Gestionarea riscurilor (Risk Management)	7
Instrumente dedicate pentru QA și RM:	8
Capitolul 5: Structura echipei și distribuția responsabilităților.....	8
Echipa propusă	8
Distribuția responsabilităților pe etape	12
Capitolul 6: Calendarul estimativ și livrabile	14
Grafic estimativ de implementare	14
Lista livrabilelor finale	15

Capitolul 1: Abordarea generală și înțelegerea scopului

Proiectul propus are drept scop sprijinirea Organizației pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului (ODA) în procesul de **transformare digitală** prin elaborarea unei strategii coerente, fezabile și aliniate la bunele practici internaționale, precum și prin **elaborarea Caietului de Sarcini (ToR)** pentru dezvoltarea unui sistem informațional integrat modern și sigur.

Consultantul va adopta o **abordare structurată, participativă și iterativă**, care presupune implicarea activă a părților interesate, analiza riguroasă a proceselor existente, modelarea scenariilor „To-Be” și definirea cerințelor funcționale și tehnice ale viitorului sistem IT. În centrul metodologiei noastre stă ideea de **alinie între strategie, procese și tehnologie**, astfel încât soluția propusă să contribuie la eficiența operațională, transparență și acces îmbunătățit la servicii.

Etapele vor fi realizate cu respectarea structurii și calendarului stabilit în caietul de sarcini, asigurând totodată:

- Consultarea constantă a echipei ODA;
- Documentarea detaliată a fiecărui pas;
- Transparență în procesul de luare a deciziilor;
- Livrarea livrabilelor în termenele agreeate.

Consultantul se va baza pe **experiența vastă în domeniul TIC, analiză de procese, arhitectură de sistem și securitate informațională**, asigurând livrarea unor soluții relevante, scalabile și adaptate specificului sectorului public din Republica Moldova.

Capitolul 2: Metodologia de implementare pe etape

Pentru realizarea eficientă a sarcinilor prevăzute în caietul de sarcini, echipa noastră va aplica o **metodologie hibridă**, care combină avantajele modelelor **Waterfall** și **Agile**:

- **Modelul Waterfall** va fi utilizat pentru activitățile care implică livrabile clar definite și un parcurs liniar: analiza situației curente, elaborarea strategiei de transformare digitală, dezvoltarea documentului ToR;
- **Principiile Agile** vor fi integrate în interacțiunea continuă cu ODA, prin sesiuni de validare iterativă, feedback progresiv și adaptare flexibilă a livrabilelor în funcție de contextul real și prioritățile beneficiarului.

Etapele metodologiei propuse

Etapă	Activități principale	Livrabil
1. Inițiere și planificare	- Sesiune de lansare cu ODA - Confirmarea calendarului, echipei și livrabilelor - Stabilirea canalelor de comunicare și a punctelor de control	Raport de inițiere (Inception Report)
2. Analiza situației curente (As-Is)	- Colectarea documentelor interne - Interviu și ateliere cu echipele ODA - Modelarea proceselor actuale în BPMN	Raport de analiză As-Is
3. Evaluarea maturității digitale	- Aplicarea unei grile de evaluare a infrastructurii IT, serviciilor și proceselor - Identificarea punctelor slabe și a oportunităților	Raport de evaluare a maturității digitale
4. Consultarea părților interesate	- Interviu calitativ - Focus grupuri - Ateliere de lucru participative	Raport de consultare și feedback
5. Definirea strategiei de transformare digitală	- Stabilirea viziunii și obiectivelor - Formularea pilonilor strategici și a principiilor directe - Alinierea la politicile TIC și regulamente	Strategie digitală (Draft)
6. Reingineria proceselor de afaceri (To-Be)	- Identificarea blocajelor și redundanțelor - Modelarea noilor procese optimizate (BPMN To-Be) - Validarea noilor fluxuri cu echipa ODA	Model To-Be validat
7. Elaborarea documentului ToR pentru sistemul IT	- Definirea cerințelor funcționale și nefuncționale - Specificații tehnice - Arhitectură propusă, integrare, securitate	Documentul complet ToR

Etapă	Activități principale	Livrabil
8. Elaborarea foii de parcurs și planului de implementare	- Etapizarea dezvoltării - Identificarea tehnologiilor relevante - Evaluarea riscurilor și recomandări de atenuare	Plan de implementare & roadmap
9. Recomandări privind instruirea și managementul schimbării	- Identificarea nevoilor de formare - Propuneri de creștere a alfabetizării digitale - Plan de schimbare culturală și organizațională	Recomandări pentru instruire & change management
10. Definirea cadrului de monitorizare și evaluare (M&E)	- Stabilirea KPI-urilor de performanță - Propunerea unui cadru de raportare și optimizare continuă	Cadrul M&E
11. Prezentarea și transferul livrabililor	- Workshop final - Prezentarea documentelor - Instruirea personalului privind utilizarea și aplicarea strategiei și ToR	

Capitolul 3: Instrumente, standarde și bune practici utilizate

Echipa noastră va aplica un set coerent de metodologii și instrumente recunoscute internațional, pentru a asigura o livrare riguroasă, documentată și adaptată cerințelor ODA și sectorului public din Republica Moldova.

Metodologii și cadre de referință

Domeniu	Metodologie / Standard	Aplicare în proiect
Management de proiect	PMBOK (PMI),	Structurarea activităților, gestionarea riscurilor, monitorizarea progresului
Analiza proceselor de afaceri	BPMN 2.0, BABOK v3	Modelare As-Is și To-Be, documentarea fluxurilor operaționale
Arhitectura sistemelor IT	TOGAF, SOA, Microservicii	Definirea arhitecturii tehnice, integrarea componentelor, interoperabilitate
Elaborarea cerințelor	IEEE 830, Use Case, User Stories	Definirea cerințelor funcționale și nefuncționale în documentul ToR
Securitate informațională	ISO/IEC 27001, OWASP, NIST	Evaluarea riscurilor, definirea cerințelor de securitate pentru viitorul sistem
Guvernanță IT	COBIT 2019	Asigurarea alinierii dintre IT și obiectivele instituționale

Domeniu	Metodologie / Standard	Aplicare în proiect
Transformare digitală	EU eGovernment Action Plan, Digital Compass 2030	Formularea strategiei digitale în linie cu bunele practici europene
Monitorizare și evaluare (M&E)	Logical Framework (LogFrame), KPI Tree	Definirea indicatorilor și a mecanismelor de urmărire a progresului

Instrumente de lucru

Tip de activitate	Instrumente utilizate
Planificare & management	Microsoft Project / Notion / GanttPRO
Modelare procese	Miro, Draw.io, Visio
Documentare & colaborare	Google Docs, OneDrive
Interviuri & sondaje	Google Forms, Microsoft Teams, Zoom
Management cerințe	Trello, Azure
Prezentări & ateliere	PowerPoint, Miro, Canva, Mentimeter

Toate instrumentele vor fi utilizate în mod colaborativ, iar documentele vor fi transmise în format editabil, cu trasabilitate completă și acces controlat pentru reprezentanții ODA.

Capitolul 4: Mecanisme de control al calității și gestionare a riscurilor

Calitatea rezultatelor și reziliența procesului de implementare sunt elemente fundamentale în succesul oricărui proiect strategic. În acest context, echipa noastră va implementa un set de mecanisme de **asigurare a calității (QA)** și **gestionare proactivă a riscurilor (RM)**, adaptate specificului proiectului ODA.

4.1 Asigurarea calității (Quality Assurance)

Obiectivul nostru este de a livra documente și produse care să corespundă celor mai înalte standarde de profesionalism, relevanță și aplicabilitate. Pentru a garanta acest lucru, vom implementa următoarele mecanisme:

Validarea iterativă a livrabililor

După fiecare etapă-cheie (As-Is, Strategie, ToR), vom organiza sesiuni de **prezentare intermediară** cu ODA pentru:

- Confirmarea înțelegerii comune a rezultatelor;
- Integrarea feedback-ului direct din partea echipelor operaționale;
- Prevenirea erorilor conceptuale și alunecărilor de scop.

Această abordare se aliniază principiilor Agile și asigură **transparență și corectitudine** în evoluția livrabilelor.

Revizuire internă încrucișată (peer review)

Fiecare document important (ex. strategie, ToR) va fi analizat de minimum doi membri ai echipei (ex. arhitect IT + analist) pentru:

- Coerența structurii și conținutului;
- Respectarea cerințelor din caietul de sarcini;
- Alinierea la standardele internaționale menționate în Capitolul 3.

Această practică reduce riscul de omisiuni și asigură o **viziune multidisciplinară**.

Liste de verificare (checklists)

Pentru fiecare livrabil vor fi aplicate liste interne de verificare, adaptate în funcție de:

- Formatul așteptat (Word, PDF, prezentare);
- Criteriile de calitate (completitudine, claritate, utilitate);
- Cerințele funcționale vs. non-funcționale.

4.2 Gestionarea riscurilor (Risk Management)

Lucrul cu instituții publice, consultarea părților interesate și definirea unei strategii digitale implică inevitabil o serie de incertitudini. Prin urmare, aplicăm o abordare structurată de gestionare a riscurilor:

Identificarea timpurie a riscurilor

Chiar în etapa de **inception**, vom crea un **registru de riscuri (risk log)** care va fi actualizat pe parcursul proiectului. Acesta va include:

- Riscuri organizaționale (ex. lipsa datelor, resurse limitate ODA);
- Riscuri tehnice (ex. lipsa interoperabilității între sisteme existente);
- Riscuri de calendar (ex. întârzieri în validarea livrabilelor).

Evaluarea impactului și probabilității

Fiecare risc va fi evaluat pe baza a două dimensiuni:

- **Probabilitatea** apariției;
- **Impactul** asupra livrabilelor, resurselor sau calendarului.

Această clasificare permite prioritizarea intervențiilor și focalizarea pe riscurile critice.

Strategii de atenuare (mitigation plans)

Pentru fiecare risc semnificativ vor fi stabilite:

- Măsuri preventive (ex. planificare alternativă, scenarii);
- Măsuri corective (ex. realocare de resurse, re-planificare).

Prin aceste măsuri, ne asigurăm că proiectul rămâne pe traiectorie, chiar în fața incertitudinilor.

Instrumente dedicate pentru QA și RM:

Scop	Instrumente utilizate	De ce sunt relevante?
Validare iterativă	Google Docs / Microsoft Word (versiuni comentate)	Permite colaborare în timp real și feedback structurat
Peer-review & checklist	SharePoint, Confluence	Asigură trasabilitate și revizie încrucișată
Management riscuri	Risk Log în Notion / Excel	Vizibilitate clară asupra riscurilor și acțiunilor
Control calendar	GanttPRO, MS Project	Monitorizarea avansului și prevenirea întârzierilor

Capitolul 5: Structura echipei și distribuția responsabilităților

Conform cerințelor stipulate în caietul de sarcini, echipa Consultantului va include **cel puțin următoarele patru roluri-cheie**, fiecare cu atribuții clare în implementarea sarcinilor proiectului. Componenta echipei reflectă o acoperire completă a competențelor solicitate de ODA pentru elaborarea Strategiei de transformare digitală și a Caietului de sarcini (ToR) aferent sistemului informațional integrat.

Echipa propusă

Rol	Roluri și responsabilități
Project Manager	- Coordonarea generală a proiectului; - Asigurarea comunicării eficiente cu echipa ODA și părțile interesate; - Monitorizarea respectării termenelor și livrabilelor; - Gestionarea riscurilor și rezolvarea blocajelor; - Asigurarea calității și a documentării procesului.

Rol	Roluri și responsabilități
Analist de afaceri (Business Analyst)	- Analiza proceselor existente și colectarea cerințelor de la ODA; - Facilitarea consultărilor, interviurilor și atelierelor participative; - Modelarea proceselor curente (As-Is) și a celor propuse (To-Be); - Elaborarea strategiei de transformare digitală; - Contribuția esențială la dezvoltarea Caietului de sarcini (ToR).
Arhitect IT (IT Architect)	- Evaluarea infrastructurii tehnologice actuale a ODA; - Definirea arhitecturii propuse pentru viitorul sistem informațional; - Redactarea cerințelor tehnice și nefuncționale în ToR; - Recomandarea tehnologiilor relevante (cloud, interoperabilitate etc.); - Asigurarea coerenței și sustenabilității soluției propuse.
Expert în securitate informațională	- Evaluarea nivelului actual de securitate informațională în cadrul ODA; - Asigurarea alinierii cu standardele relevante (ex. ISO/IEC 27001, GDPR); - Identificarea riscurilor de securitate și propunerea măsurilor de atenuare; - Formularea cerințelor de securitate pentru sistemul IT; - Sprijin în dezvoltarea cadrului de control și auditabilitate.

În cazul ofertei noastre se propun următorii membri a echipei

1. Vitalie Levința – Manager de proiect/ Business analist.

După cum se observă din CV-ul atașat Vitalie are diploma de licență în matematică și informatică și diploma de Master în administrarea afacerilor, ce îl ajută în procesele de management al proiectelor IT. Posedă limbile Româna, Engleză, Rusă . Dl. Levința posedă certificare de manager de proiecte Agile, eliberat de APMG-International Certificate (<http://www.apmg-international.com/>) No. 02583498-01-V6AK. În experiența sa de Manager de proiect a condus proiect de milioane de dolari. Exemplu pot fi enumerate următoarele:

- Proiectul USAID Critical Infrastructure Digitalization and Resilience, implementat de companie DAI Global LLC, unde Vitalie Levința juca rol de Vice Director de proiect și apoi și Director interimar. Proiectul a fost lansat în 2021 în șase țări din Europe de est și Moldova inclusive, având buget de 29.9 milioane dolari SUA. Principalul scop al proiectului era să îmbunătățească nivelul de rezistență digital a infrastructurii critice.
- Proiectul Băncii Mondiale MGSP, implementat de Agenția de Guvernare Electronică. Vitalie a servit în calitate de Manager de Reinginerie și Digitalizare. Pe

parcursul proiectului a gestionat lucrările de reinginerie a proceselor de prestare a serviciilor publice oferite de CNAS și ASP/DÎLUD.

- Proiectul Băncii Mondiale de ameliorare a competitivității, implementat de Unitate de Implementare a Ministerului Economiei. Vitalie a supravegheat implementarea SIA GEAP sistemului informațional automatizat de eliberarea și gestionare a actelor permissive emise de autorități publice centrale și locale.
 - Proiectul USAID Open Justice. Vitalie a supravegheat dezvoltarea și implementarea sistemelor informaționale multiple pentru judecătoriile din Republica Moldova.
- și multe altele.

Ca Business Analyst, Vitalie a obținut certificarea profesională Certified Agile Business Analyst (CABA™) de la **Chartered Institute of Professional Certifications** Credentials Serial Number: 99006246.

Dl. Levința a activat ca analist de procese de business și reinginerie proceselor business în cadrul proiectului Băncii Mondiale MGSP, implementate de Agenția de Guvernare Electronică și a analizat procesele de prestare a serviciilor publice la CNAS și ASP/DÎLUD. A supravegheat procesul de reinginerie a proceselor de business analizate și a participat la scrierea caietelor de sarcini pentru implementarea sistemelor noi automatizate în cadrul CNAS și Asp pentru realizarea proceselor reingenerate.

La fel, Dl. Levința a prestat servicii de business analist în cadrul proiectului Băncii Mondiale de ameliorare a competitivității, implementat de Unitate de Implementare a Ministerului Economiei, unde a analizat procesele de emitere a actelor permissive de către Direcția Generală Arhitectură, Urbanism și Relații Funciare a municipiului Chișinău, a elaborat caietul de sarcini pentru un subsistem SIA GEAP care va automatiza procesele analizate.

2. Iaroslav Levința – Business Analyst.

- Din CV-ul domnului Iaroslav puteți observa că Dumnealui are studii superioare în economie și certificare internațională în analiza de procese business Certified Agile Business Analyst (CABA), Chartered Institute of Professional Certifications (ID: 99005779). Poședă limbile Română, Engleză, Rusă și are experiența în business analiza a proceselor din instituții publice și cele private.

SI CCDOC — Curtea Constituțională (Moldova)

Iaroslav a prestat servicii de Business Analyst în proiectul de Coordonare integrală a elaborării și structurării Planului de Management al Proiectului (PMP) conform standardelor internaționale pentru dezvoltarea Sistemului Informațional CCDOC.

Transport Licences System (IS TLS)

Dl. Levința a oferit servicii de business analist și product owner pentru proiectul de dezvoltare a unui portal web și a unei aplicații mobile (Android/iOS) pentru înlocuirea sistemului de licențiere pe suport de hârtie, definind viziunea de produs și specificațiile împreună cu Secretariatul International Transport Forum (www.itf-oecd.org/).

Extinderea sistemului e-Migrare

A servit ca Product Manager & Business Analyst în proiectul de extindere a platformei e-Migrare pentru depunerea online a cererilor de imigrare, reducând timpul de procesare cu până la 50%.

3. Eugeniu Platița – Arhitect IT

Din CV-ul domnului Platița se poate de observat că cerințe minime din caietul de sarcini sunt depășite considerabil. Eugen are studii de licență în domeniul de programare, inginerie și telecomunicații și diploma de master în economie. Vorbește fluent limbile Română și Engleză. Posedă următoarele certificări profesionale:

- Certified PRINCE2 Project Management. Cert. no. GR467014673EP
- Certified AGILE Project Management Registered Practitioner (Reg. No.: 02583500-01-A36D). APMG-International.
- Certified in Applied Project Management (Reg. Certificate Series: J No. 00130255), National Authority for Qualifications of Romania
- Certified: TOGAF Foundation. Certification Number: 172213
- Certified Professional Scrum Master I

Eugeniu are peste 18 ani de experiență profesională în domeniile de arhitectura sistemelor informaționale. Proiectele lui internaționale includ dar nu sunt limitate la următoarele:

- Asistența guvernelor din mai multe țări în transformarea digital.
- Dezvoltarea specificațiilor tehnice pentru sistemele informaționale statale și departamentale
- Reingineria proceselor
- Dezvoltarea politicilor
- Etc.

Lista mai extensivă a proiectelor domnului Platița este prezentată în CV-ul atașat.

4. Eugeniu Croitorov – Specialist Securitate

Dl. Croitorov are studii de Master în managementul rețelelor de telecomunicații. Vorbește fluent Româna și engleză. Posedă certificări profesionale în Securitate cibernetică și administrarea rețelelor. Lista completă se poate vedea în CV-ul atașat. Eugen are 17 de experiență în domeniu securității cibernetică și rețelistice. O mare parte din cariera sa Eugen a petrecut-o în cadrul STISC unde a obținut o experiență enormă de lucru cu instituții din administrația publică și companii private.

În ultimii ani Eugen a prestat servicii de Specialist Securitate pentru proiectele UNDP menite să ofere support CEC în evaluarea sistemelor informaționale utilizate și infrastructurii Comisiei.

Evaluarea securității infrastructurii ASP ca parte de activitate în cadrul proiectului CIDR finanțat de USAID.

Crearea caietelor de sarcini pentru furnizorii de soluții de Securitate cibernetică pentru operatorii de infrastructura critică.

Distribuția responsabilităților pe etape

Etapă	Project Manager	Business Analyst	Arhitect IT	Expert Securitate
Inițiere și planificare	✓	✓	☐	☐
Analiza As-Is & maturitate digitală	✓	✓	✓	✓
Consultări & ateliere	✓	✓	☐	☐
Strategie de transformare digitală	✓	✓	✓	✓
Modelare To-Be & cerințe	✓	✓	✓	✓
Elaborare ToR	✓	✓	✓	✓
Plan implementare & roadmap	✓	✓	✓	✓
Recomandări instruire & change	✓	✓	☐	☐
Cadrul M&E	✓	✓	☐	☐
Prezentare finală & predare livrabile	✓	✓	✓	✓

✓ — rol principal; ☐ — implicare complementară.

Efort estimat per membru

Sarcina	Om/ore	Business Analyst	IT Architect	Security Specialist	Project Manager/Business Analyst
Analiza proceselor existente (As-Is)	96	48	6	0	42
Evaluarea maturității digitale	90	33	30	18	9
Identificarea lacunelor și oportunităților	36	18	6	3	9
Consultări cu părțile interesate	72	39	0	0	33

Ateliere/grupuri de discuții	48	24	0	0	24
Definirea viziunii, misiunii și obiectivelor	60	36	6	6	12
Stabilirea pilonilor strategici și priorităților	60	27	12	6	15
Asigurarea conformității cu legislația TIC, securitate cibernetică, protecția datelor	48	12	12	18	6
Elaborarea strategiei BPR și a proceselor To-Be	108	30	12	0	66
Elaborarea ToR pentru sistemul IT	144	60	30	18	36
Elaborarea planului de implementare etapizat	72	27	18	6	21
Recomandări tehnologice și măsuri de securitate	60	12	30	12	6
Evaluarea riscurilor și strategia de atenuare	48	18	18	6	6

Recomandări pentru instruire și alfabetizare digitală	36	18	0	0	18
Inițiative de management al schimbării	36	15	0	0	21
Definirea KPI pentru progresul transformării	36	18	0	0	18
Mecanisme de monitorizare și evaluare (M&E)	36	18	0	0	18
TOTAL om/ore	1086	453	180	93	111
TOTAL om/zi	135.75	56.625	22.5	11.625	13.875

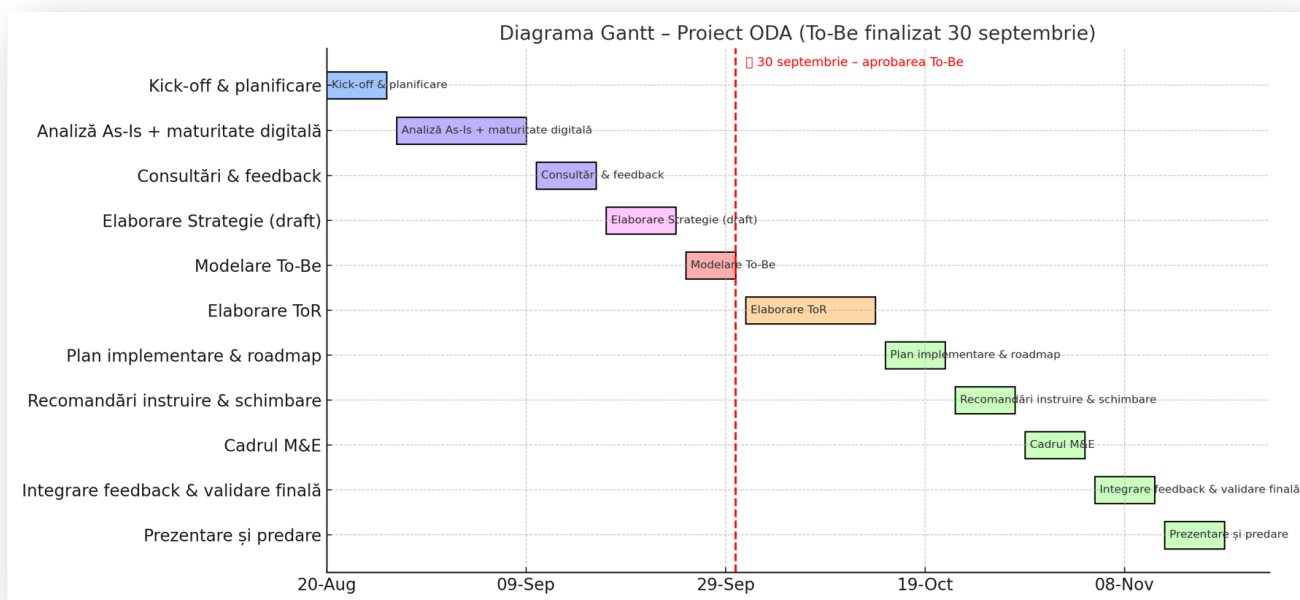
Capitolul 6: Calendarul estimativ și livrabile

Durata estimată pentru realizarea proiectului este de 4 luni (aproximativ 17 săptămâni) de la data semnării contractului. Echipa noastră propune o abordare etapizată, cu livrabile clare la finalul fiecărei faze, astfel încât echipa ODA să aibă posibilitatea de a valida progresiv rezultatele și de a contribui activ prin feedback continuu.

Grafic estimativ de implementare

Săptămâna	Activitate principală	Livrabil asociat
1	Kick-off, definirea planului de lucru, identificarea stakeholderilor	Raport de inițiere

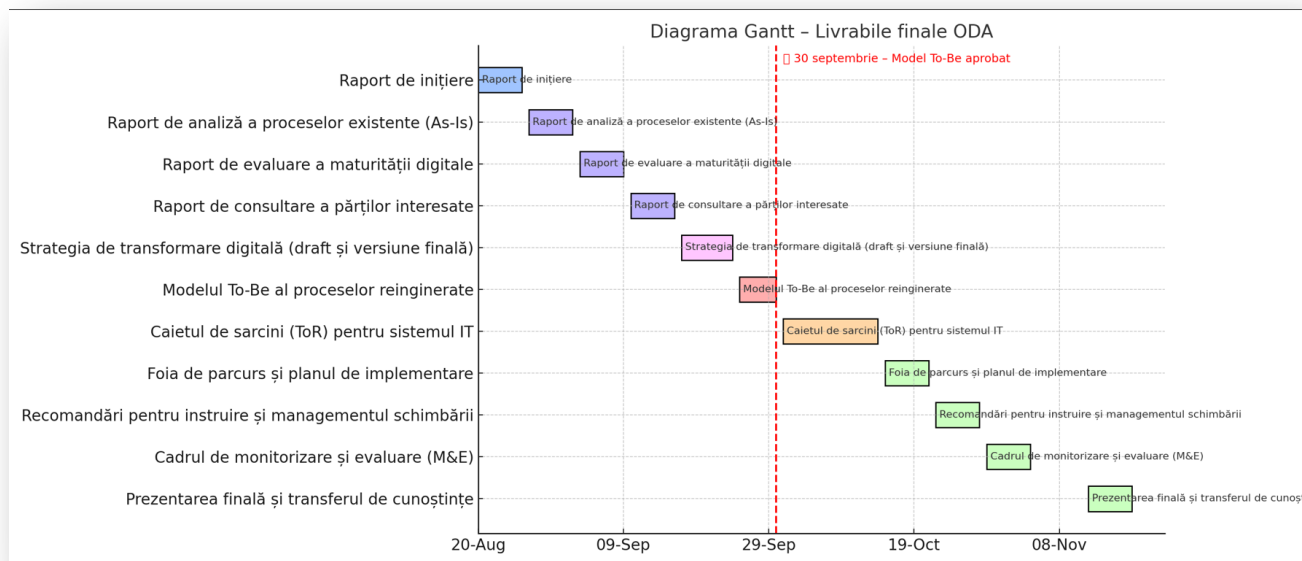
Săptămâna	Activitate principală	Livrabil asociat
2–4	Analiză As-Is și a maturității digitale	Raport As-Is + Raport de evaluare a maturității
5–6	Consultări cu părțile interesate, ateliere	Raport de consultări și feedback
7–8	Elaborarea versiunii preliminare a strategiei digitale	Draft Strategie de transformare digitală
9–10	Modelare To-Be, reingineria proceselor	Model To-Be validat
11–12	Elaborare Caiet de Sarcini pentru sistemul IT	Document complet ToR
13–14	Elaborare plan de implementare și roadmap	Plan de implementare & roadmap
15	Elaborare recomandări privind instruirea și change management	Document de recomandări
16	Definire cadru M&E + integrare finală feedback	Cadrul M&E + strategie finală
17	Prezentare finală și predare documente	Sesiune de prezentare și livrare finală



Lista livrabilelor finale

1. Raport de inițiere
2. Raport de analiză a proceselor existente (As-Is)
3. Raport de evaluare a maturității digitale
4. Raport de consultare a părților interesate
5. Strategia de transformare digitală (draft și versiune finală)
6. Modelul To-Be al proceselor reinginerate
7. Caietul de sarcini (ToR) pentru sistemul IT
8. Foia de parcurs și planul de implementare

9. Recomandări pentru instruire și managementul schimbării
10. Cadrul de monitorizare și evaluare (M&E)
11. Prezentarea finală și transferul de cunoștințe



Toate livrabilele vor fi prezentate în limba română, în format electronic (.docx, .xlsx, .pdf, după caz) și vor fi însoțite de o sesiune de prezentare în format workshop, cu participarea echipei ODA.