



CONPET S.A., România
Str. Anul 1848 nr. 1-3, Ploiești, 100559, Prahova
Tel: +40 - 244 - 401360; fax: + 40 - 244 - 516451
CUI: 1350020; Cod CAEN 4950; J29/6/22.01.1991
Capital social subscris și vărsat 28 569 842,40 lei

CAIET DE SARCINI

Implementarea bunelor practici și informatizarea
proceselor de management proiecte
in cadrul CONPET SA



e-mail: conpet@conpet.ro
www.conpet.ro

CUPRINS

1	INFORMAȚII GENERALE.....	3
1.1	PRECIZĂRI PRIVIND CAIETUL DE SARCINI ȘI FORMULAREA CERINȚELOR	3
1.2	DETALII DE CONTACT ALE BENEFICIARULUI, LOC DE IMPLEMENTARE	3
1.3	DENUMIREA PROIECTULUI.....	4
2	INFORMAȚII GENERALE PRIVIND PROIECTUL	4
2.1	CONTEXT ORGANIZAȚIONAL.....	4
2.2	SITUAȚIA ACTUALĂ PRIVIND MANAGEMENTUL PROIECTELOR ȘI OPORTUNITATEA IMPLEMENTĂRII UNEI METODOLOGII DE MANAGEMENT DE PROIECT 7	
2.2.1	<i>Probleme identificate în organizarea proiectelor.....</i>	<i>9</i>
2.2.2	<i>Probleme identificate în planificarea proiectelor</i>	<i>11</i>
2.2.3	<i>Probleme identificate în controlul proiectelor.....</i>	<i>11</i>
2.2.4	<i>Probleme identificate în managementul calității.....</i>	<i>13</i>
2.2.5	<i>Probleme identificate în managementul schimbărilor</i>	<i>14</i>
2.2.6	<i>Probleme identificate în managementul riscului</i>	<i>15</i>
3	OBIECTIVELE CONTRACTULUI DE SERVICII	16
4	CERINȚE GENERALE	17
4.1	MANAGEMENT DE PROIECT,	17
4.2	ETAPE ȘI TERMENE DE IMPLEMENTARE.....	19
4.3	ACTIVITĂȚI PRINCIPALE	20
4.4	LIVRABILE	21
4.5	RESURSE CHEIE SOLICITATE DIN PARTEA FURNIZORULUI	22
4.5.1	<i>Manager de proiect.....</i>	<i>22</i>
4.5.2	<i>Expert management informatizat al proiectelor Oil & Gas</i>	<i>23</i>
4.5.3	<i>Manager de procese si expert formare profesionala.....</i>	<i>24</i>
4.5.4	<i>Arhitect infrastructură hardware și comunicații</i>	<i>25</i>
4.5.5	<i>Specialist baze de date.....</i>	<i>26</i>
4.5.6	<i>Specialist dezvoltare software</i>	<i>27</i>
5	CERINȚE REFERITOARE LA FORMATUL OFERTELOR	28
5.1	METODOLOGIA PENTRU REALIZAREA SERVICIILOR.....	28
5.2	PLANUL DE LUCRU PENTRU REALIZAREA SERVICIILOR	29
5.3	PERSONALUL UTILIZAT PENTRU REALIZAREA SERVICIILOR ȘI ORGANIZAREA ACESTORA.....	30
5.4	MATRICEA DE RĂSPUNS LA CERINȚELOR MINIMALE ALE CAIETULUI DE SARCINI.....	31

1 INFORMAȚII GENERALE

1.1 Precizări privind Caietul de sarcini și formularea cerințelor

Notă privind dreptul de proprietate asupra acestui document

Toate drepturile de proprietate cu privire la acest document aparțin CONPET SA.

Orice utilizare a acestui document sau a unor părți din acesta fără acordul scris al proprietarului constituie o încălcare a dreptului de proprietate al CONPET SA și al furnizorilor săi de licență.

Notă privind cerințele tehnice conținute în acest document

Toate cerințele tehnice conținute în acest document sunt minime și obligatorii, cu excepția situațiilor în care se precizează în mod explicit altceva.

1.2 Detalii de contact ale Beneficiarului, loc de implementare

Titularul investiției este societatea CONPET SA, având următoarele date de identificare:

- ☐ Cod fiscal: 1350020
- ☐ Identificare Registrul Comerțului: J29/06/1991
- ☐ Adresa poștală: str. Anul 1948 nr. 1-3, Ploiești
- ☐ Telefon / Fax: 0244 401360; 0244 402304

CONPET SA operează Sistemul Național de Transport al Țițeiului, Gazolinei și Condensatului prin Conduțe, continuând astfel de peste 115 ani, sub diverse denumiri și forme organizatorice, activitatea primului transportator de țiței din România, asigurând aprovizionarea rafinăriilor cu țiței din producția internă și din import și cu derivate ale acestuia.

CONPET SA este operator al Sistemului Național de Transport al petrolului, așa cum este definit și reglementat de Legea nr. 238 din 7 iunie 2004 – Legea petrolului, precum și de Normele metodologice pentru aplicarea Legii petrolului aprobate prin HG nr. 2075/2004.

Sistemul Național de Transport al petrolului reprezintă ansamblul conductelor magistrale interconectate care asigură colectarea petrolului extras din perimetrele de exploatare sau a celui

provenit din import și dirijarea lui de la punctele de predare de către producători/importatori, la unitățile de prelucrare, prin stațiile de pompare, rampele de încărcare - descărcare pe calea ferată, precum și toate instalațiile, echipamentele și dotările aferente acestora.

CONPET SA prestează servicii specializate de transport pentru clienții săi, atât prin Sistemul Național de Transport al petrolului, concesionat în baza acordului petrolier de concesiune nr. 793/25.07.2002 perfectat cu Agenția Națională pentru Resurse Minerale în iulie 2002, cât și pe calea ferată, pentru zonele petroliere care nu sunt racordate la conductele magistrale de transport, fiind asigurat în flux continuu transportul petrolului de la rampele de încărcare dispersate teritorial către locațiile de rafinare.

Principalele locuri de derulare și de implementare a proiectului sunt sediile centrale ale CONPET SA din Ploiești. Adresele celor două sedii sunt:

- ☐ Sediul central CONPET SA: Strada Anul 1948 nr. 1-3, Ploiești.
- ☐ Sediul administrativ CONPET SA: Strada Rezervoarelor nr. 8, Ploiești.

1.3 Denumirea proiectului

Acest Caiet de sarcini a fost pregătit pentru achiziționarea produselor și a serviciilor necesare în vederea realizării obiectivului de investiție „Implementarea bunelor practici și informatizarea proceselor de management ale proiectelor” în cadrul CONPET SA.

2 INFORMAȚII GENERALE PRIVIND PROIECTUL

2.1 Context organizațional

CONPET SA, în calitate de operator al Sistemului Național de Transport al țițeiului, Gazolinei și Condensatului prin Conducte, gestionează un patrimoniu alcătuit din următoarele subsisteme:

- ☐ Subsistemul pentru transportul țițeiului țară și condensat, care include facilități de transport de la câmpurile de extracție la rafinariile Petrobrazi, Arpechim, Petrotel- Lukoil, Steaua Română Câmpina și dispune în principal de următoarele capacități de producție:
 - ☐ conducte cu lungimea totală de 1.540 km;

- ☐ stații de pompare;
- ☐ capacitate de stocare de aproximativ 126.000 m.c.
- ☐ Subsistemul pentru transportul gazolinei, etanului lichid, care facilitează transportul produselor din câmpurile de extracție la rafinăriile Petrobrazî și Arpechim și dispune în principal de următoarele capacități de producție:
 - ☐ conducte cu lungimea totală de 921 km;
 - ☐ stații de pompare;
 - ☐ capacități de stocare de cca 663 m.c.
- ☐ Subsistemul de transport al țițeiului din import, care include facilități de transport de la Oil Terminal la rafinăriile Petrobrazî, Arpechim, Lukoil și Petromidia, și dispune în principal de următoarele capacități de producție:
 - ☐ conducte cu lungimea totală de 1.348 km;
 - ☐ stații de pompare;
 - ☐ capacități de stocare de cca 40.000 m.c.
- ☐ Subsistemul de transport pe calea ferată, destinat transportului de țiței și gazolină la rafinăriile Petrobrazî și Lukoil și dispune în principal de următoarele capacități de producție:
 - ☐ deține 10 rampe de încărcare țiței și condensat
 - ☐ deține 2 rampe de încărcare gazolină;
 - ☐ operează 1 rampă de încărcare țiței (Moinești - este proprietatea OMV Petrom);
 - ☐ deține 1 rampă de descărcare țiței și condensat și 1 rampă de descărcare gazolină (Bărbătești);
 - ☐ 13 locomotive;
 - ☐ infrastructură cale ferată de 12,7 km;
 - ☐ 40 cazane pentru transport țiței și 29 cazane pentru transport gazolină.

☐ Rezervoare

CONPET SA își desfășoară activitatea de transport utilizând 194 de rezervoare pentru țiței și condensat și 23 de tancuri pentru gazolină, astfel:

- ☐ din totalul de 194 de rezervoare de diferite capacități:

- ☐ CONPET: 62 buc.;
- ☐ OMV Petrom: 110 buc.;
- ☐ Oil Terminal: 7 buc.;
- ☐ Petrotel Lukoil: 7 buc.;
- ☐ Rompetrol S.A.: 8 buc.
- ☐ din totalul de 23 de tancuri de diferite capacități destinate gazolinei:
 - ☐ CONPET: 10 buc.;
 - ☐ OMV Petrom: 13 buc.

Sistemul Național de Transport are o acoperire la nivelul a 24 de județe, conform următoarei distribuții:

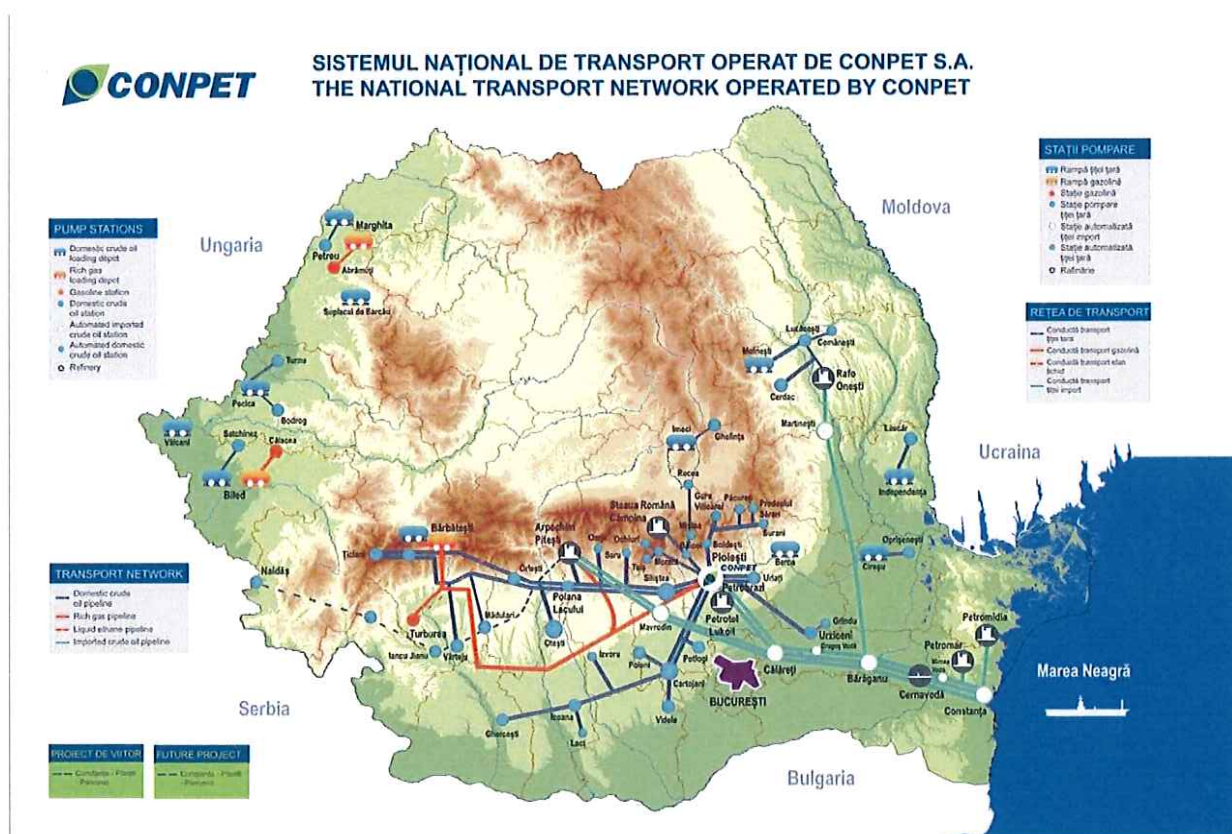


Figura 1 – Sistemul Național de Transport operat de CONPET

SA (<http://www.conpet.ro/activitatea-conpet/sistemul-national-de-transport/>)

2.2 Situația actuală privind managementul proiectelor și oportunitatea implementării unei metodologii de management de proiect

Ca multe alte companii cu obiect de activitate din aria Oil&Gas, CONPET SA depune eforturi de creștere a performanței activităților sale, optimizarea lucrărilor de investiții și reparații și în același timp creșterea profitabilității companiei.

În situația curentă activitatea de investiții și reparații nu este organizată într-o structură unitară. Există metodologii comune de proiect la un nivel minimal, fapt care nu permite un proces unitar de analiză și raportare a activității. Fiind minimal, există foarte multe excepții pentru care soluțiile găsite sunt ad-hoc.

Obiectivul general al proiectului este de a crește eficiența activităților de investiții și reparații prin implementarea celor mai bune practici din domeniul managementului de proiect, particularizate pe specificul proiectelor de investiții și reparații ale CONPET SA.

Analiza necesității

Necesitatea implementării unei metodologii de Management a Proiectelor a constat în analiza situației existente în proiectele desfășurate în cadrul CONPET SA. Analiza a avut ca prim obiectiv stabilit identificarea problemelor manifestate pe întreg parcursul ciclului de viață al proiectelor, evaluarea cauzelor care determină aceste probleme, precum și impactul produs de acestea.

A fost urmărit modul în care se aplică metodologia de management de proiect, precum și existența unor procese și livrabile de management de proiect pe parcursul implementării proiectelor de investiții și reparații din cadrul companiei. Pe lângă identificarea problemelor, s-a avut în vedere și o evaluare a anvergurii acestora.

În vederea derulării etapei de analiză a necesității, au fost urmarite componentele unei metodologii de management de proiect:

- ☐ Organizarea proiectelor;
- ☐ Planificarea proiectelor;
- ☐ Controlul proiectelor;
- ☐ Managementul calității;
- ☐ Managementul schimbărilor;
- ☐ Managementul riscului;

Scopul urmaririi etapelor din proiect a fost evaluarea modului în care componentele de management de proiect sunt aplicate și nu existența cunoștințelor teoretice din partea personalului CONPET SA.

Au fost astfel identificate categoriile de probleme descrise in continuare.

În cadrul acestei secțiuni sunt prezentate categoriile de probleme identificate, cauzele posibile de producere și impactul pe care aceste probleme, odată manifestate, îl produc asupra proiectelor sau asupra companiei.

Analiza a evidențiat faptul că următoarele categorii de probleme se manifestă în cadrul proiectelor derulate în cadrul CONPET SA:

- ☐ Întârzierea finalizării proiectelor;
- ☐ Creșterea costurilor de implementare ale proiectelor;
- ☐ Realizarea parțială a unor livrabile ale proiectelor sau întârzierea lor;
- ☐ Nerespectarea standardului de calitate pentru livrabile;
- ☐ Abaterea de la obiectivele stabilite ale proiectului.

Aceste probleme determină în ultimă instanță o atingere parțială a obiectivelor propuse în proiectele de investiții sau nerespectarea constrângerilor stabilite (timp, cost, rezultat).

2.2.1 Probleme identificate în organizarea proiectelor

Principalele probleme identificate pentru această componentă sunt următoarele:

- ☐ Nu este foarte clar stabilit mecanismul de raportare și comunicare intern și în relația cu furnizorii proiectelor de investiții și reparații;
- ☐ Coordonatorul de proiect din partea CONPET SA nu are pregătirea necesară pentru a monitoriza și evalua modul în care managementul de proiect este realizat de către furnizor;
- ☐ Companiile care implementează proiectele sau managerul de proiect folosesc metodologii de proiect proprietare sau nu au capacitatea de a realiza managementul implementării unor proiecte complexe;
- ☐ Rezultatele implementării proiectelor nu sunt folosite la capacitatea planificată;
- ☐ Conflictele dintre CONPET SA și furnizorul proiectelor de investiții și reparații nu sunt soluționate în mod consistent, nu există mecanisme standard de escaladare a problemelor;
- ☐ Indisponibilitatea sau dezinteresul personalului CONPET SA față de derularea proiectelor de investiții și reparații;
- ☐ Nerezolvarea la timp a problemelor apărute în proiectele de investiții și reparații;
- ☐ Specificația cerințelor proiectelor de investiții și reparații nu acoperă corect sau complet obiectivele;
- ☐ Studiile de fezabilitate pentru proiectele de investiții sunt parțial fundamentate;
- ☐ Nerecunoașterea sau subminarea autorității responsabilului de proiect al CONPET SA din partea furnizorului.

Cauzele care produc aceste probleme sunt în general următoarele:

- ☐ Nu este stabilit un comitet de conducere al proiectului înainte de demararea acestuia;
- ☐ Coordonatorul de proiect al CONPET SA nu este întotdeauna nominalizat de către conducerea instituției pe baza abilităților și experienței de management de proiect;
- ☐ Nu există o descriere a rolului și a responsabilităților specifice pe proiect pentru coordonatorul proiectului;
- ☐ Departamentele beneficiar nu sunt întotdeauna implicate direct în derularea proiectului, sau nu sunt reprezentate în comitetul de conducere al proiectului;
- ☐ Furnizorii nu nominalizează întotdeauna în mod oficial (în cadrul unui document de proiect) echipa proprie de proiect și/sau managerul de proiect și nu descriu rolurile și reponsabilitățile pentru membrii echipei de proiect;
- ☐ Nu întotdeauna sunt folosite mijloacele cele mai eficiente pentru prezentarea problemelor apărute în derularea proiectului în vederea luării de decizii în timp util de către persoanele autorizate și nu există mecanisme reale de escaladare a problemelor;
- ☐ În cele mai multe cazuri nu se solicită furnizorului prezentarea în cadrul ofertei tehnice a metodologiei de management de proiect pe care acesta o va utiliza pe parcursul proiectului;
- ☐ De foarte multe ori nu este solicitat furnizorului să facă dovada capacității sale de management de proiect, să prezinte CV-ul pentru managerul de proiect propus și dovezile care să ateste competența acestuia în managementul unor proiecte de anvergură similară;
- ☐ Caietele de sarcini nu prevăd în mod explicit responsabilitatea conducerii proiectului (a sarcinilor și a responsabilităților furnizorului și ale CONPET SA) și nu includ cerințe specifice pentru managementul proiectului;

- ☐ Nu este solicitată în caietele de sarcini identificarea în cadrul ofertei financiare a ofertantului a costurilor asociate managementului de proiect;

2.2.2 Probleme identificate în planificarea proiectelor

Principalele probleme identificate pentru această componentă sunt următoarele:

- ☐ Dependențele pentru proiect nu sunt corect sau complet identificate;
- ☐ Estimarea nerealistă a duratelor pentru activitățile din cadrul etapei, alocarea resurselor este defectuoasă (insuficientă);
- ☐ Întârzierea activităților deoarece resursele nu sunt disponibile atunci când este necesar;

Cauzele care produc aceste probleme sunt în general următoarele:

- ☐ Nu sunt luate în considerare în cadrul proceselor de planificare toate elementele care necesită planificare (în special pentru proiectele de investiții);
- ☐ Nu sunt folosite metode sau instrumente specifice în cadrul planificării;
- ☐ Planificarea detaliată nu este întotdeauna realizată la începutul etapelor, atunci când informațiile relevante necesare planificării sunt disponibile;

2.2.3 Probleme identificate în controlul proiectelor

Principalele probleme identificate pentru această componentă sunt următoarele:

- ☐ Problemele care apar pe parcursul derulării proiectelor nu sunt identificate la timp și/sau nu sunt soluționate optim sau în timp util;
- ☐ Coordonatorii de proiect CONPET SA și managementul de nivel superior nu cunosc întotdeauna care este stadiul real al proiectului, sau care sunt problemele cu care furnizorul se confruntă la un moment dat;

- ☐ Coordonatorul de proiect CONPET SA nu are pârghiile instituționale corespunzătoare pentru a controla în mod eficient un proiect;
- ☐ Serviciile sau documentele care trebuie produse nu sunt întotdeauna cunoscute sau clar identificate în contract;
- ☐ Reponsabilitățile părților și dependențele reciproce sunt ambiguu exprimate;
- ☐ Metodele de acceptare pentru livrabile nu sunt identificate în mod explicit;
- ☐ Testele care trebuie realizate înainte de acceptarea serviciilor nu sunt identificate clar și rezultatele testelor nu sunt riguros documentate. Aceasta problemă a fost semnalată în marea parte a proiectelor de investiții;
- ☐ Nu sunt cunoscute întotdeauna responsabilitățile privind controlul și raportarea progresului;
- ☐ Nu se cunoaște care este ordinea de prioritate a documentelor contractuale în cazul în care există contradicții între prevederile acestora;
- ☐ Există deseori neînțelegeri cu reprezentanții furnizorului datorită înțelegerii diferite a ceea ce trebuie livrat sau a modului în care trebuie livrat;
- ☐ Metodologiile aplicate de CONPET SA și furnizor pentru gestionare proiecte, în special pe partea de raportare a progresului nu sunt compatibile;

Cauzele care produc aceste probleme sunt în general următoarele:

- ☐ Contractele încheiate nu conțin suficiente detalii care să permită un control eficient al proiectelor;
- ☐ Furnizorii nu includ în ofertele lor detalii referitoare la: reponsabilitățile părților și dependențele reciproce, testele care trebuie realizate, metodele de acceptare pentru livrabile;

- ☐ Caietele de sarcini nu prevăd întotdeauna responsabilitățile detaliate ale părților privind controlul și raportarea progresului;
- ☐ Nu există în contract o clauză care să prevadă ordinea în care diferitele documente care fac parte din contract vor fi interpretate;
- ☐ Modalitățile și instrumentele de control nu sunt folosite întotdeauna într-un mod eficient de către coordonatorul de proiect al CONPET SA: ședințe de identificare a progresului, ședințe de rezolvare a problemelor, ședințe de control cu furnizorii, ședințe de raportare către conducere, rapoarte scrise și puncte de vedere;

2.2.4 Probleme identificate în managementul calității

Principalele probleme identificate pentru această componentă sunt următoarele:

- ☐ Livrabilele realizate în cadrul unui proiect nu corespund uneori standardelor de calitate aplicabile și stabilite pentru proiect;
- ☐ Procesul de acceptanță nu scoate în evidență toate neconformitățile livrabilelor, acceptanța nefiind făcută în mod consistent;
- ☐ Livrabilele realizate de proiect nu pot fi folosite uneori la întreaga capacitate datorită disfuncționalităților care apar imediat după intrarea în operare a acestora sau datorită nefundamentării suficiente a studiului de fezabilitate;
- ☐ Furnizorul nu este în măsură să asigure și să controleze calitatea pe perioada desfășurării proiectului;

Cauzele care produc aceste probleme sunt în general următoarele:

- ☐ CONPET SA și furnizorului nu înțeleg întotdeauna în același fel ce înseamnă calitatea în proiecte;

- ☐ Caietele de sarcini nu conțin întotdeauna criterii de calitate pentru toate livrabilele proiectului;
- ☐ Furnizorii nu prezintă în cadrul ofertelor tehnice modalitatea practică în care aceștia vor asigura și controla calitatea livrabilelor proiectului, menționarea existenței certificării ISO fiind de multe ori singura referire la calitate;

2.2.5 Probleme identificate în managementul schimbărilor

Principalele probleme identificate pentru această componentă sunt următoarele:

- ☐ Modificarea cerințelor CONPET SA pe parcursul derulării proiectului și imposibilitatea furnizorului de a răspunde la aceste schimbări în mod eficient;
- ☐ Neintegrarea unor sub-sisteme/componente în investiția finală în urma implementării unor schimbări la nivelul acestora;
- ☐ Apariția unor întârzieri sau costuri neplanificate sau neaprobat în urma realizării unor modificări la specificația livrabilelor;
- ☐ Executarea unor lucrări care să nu fie complet funcționale;

Cauzele care produc aceste probleme sunt în general următoarele:

- ☐ Deși este acceptată de marea majoritate a responsabililor de proiecte CONPET SA că existența unei proceduri scrise care să documenteze exact toate elementele unei schimbări este perfect justificată, în foarte multe cazuri procedura de control a schimbărilor nu este cunoscută sau nu este utilizată în timp real în cadrul proiectelor;
- ☐ Nu sunt cunoscute toate lucrările/componentele proiectului pentru care se aplică managementul schimbării;
- ☐ Nu este clar definită autoritatea/persoana care ar trebui să aprobe implementarea unor schimbări în cadrul proiectului;

- ☐ Nu sunt cunoscute avantajele și riscurile pentru diferitele abordări în implementarea schimbărilor pe parcursul ciclului de viață a proiectului;

2.2.6 Probleme identificate în managementul riscului

Principalele probleme identificate pentru această componentă sunt următoarele:

- ☐ Producerea de întârzieri în derularea proiectelor, pentru anumite activități sau livrabile, în urma apariției unor probleme care nu au fost prevăzute;
- ☐ Depășirea bugetului alocat pentru proiecte datorită unor situații neprevăzute dar predictibile;
- ☐ Crearea unor situații tensionate cu furnizorii în urma ridicării unor riscuri;
- ☐ Realizarea unor compromisuri în calitatea unor livrabile datorită apariției unor probleme care nu au fost prevăzute;

Cauzele care produc aceste probleme sunt în general următoarele:

- ☐ Nu sunt clar definite sau nu sunt formal asumate de către părți responsabilitățile referitoare la managementul riscurilor;
- ☐ În marea majoritate a cazurilor nu este folosită, nici de către CONPET SA și nici de către furnizori, o procedură formală de realizare a managementului riscurilor care să prezinte modalitatea practică de abordare a riscurilor, de planificare a activităților de contracarare a acestora și planurilor alternative în cazul materializării riscului;
- ☐ Nu sunt stabilite responsabilitățile în identificarea și controlul riscurilor pentru persoanele cu autoritate de decizie din cadrul organizației beneficiarului;
- ☐ Nu sunt identificate și disponibile modalitățile concrete prin care pot fi controlate riscurile proiectelor de investiții și reparații ale CONPET SA;

- ☐ Nu sunt derulate ședințe de analiză comune cu furnizorii în vederea identificării și evaluării riscurilor din proiect;
- ☐ Nu sunt stabilite sau derulate planuri de acțiune de către coordonatorul de proiect al CONPET SA în vederea contracarării riscurilor;
- ☐ Nu este solicitată de obicei în cadrul caietelor de sarcini prezentarea în cadrul ofertei tehnice de către furnizor a unui plan concret de management al riscului pentru principalele riscuri identificate;
- ☐ Planul de riscuri nu este revizuit pe parcursul proiectului;

3 OBIECTIVELE CONTRACTULUI DE SERVICII

Obiectivul general al proiectului este de a crește eficiența activităților de investiții și reparații prin implementarea celei mai bune practici din domeniul managementului de proiect, particularizate pe specificul proiectelor de investiții și reparații ale CONPET SA.

Obiectivele specifice ale proiectului, derivate din obiectivul general, sunt prezentate în continuare:

- ☐ Implementarea standardului „open source” de management de proiect, OpenPM² (1);
Se impune implementarea metodologiei în toate proiectele de investiții și de reparații, atât în structurile CONPET SA, cât și respectarea standardului de către furnizori. Acesta este motivul principal pentru care metodologia selectată este una de tip „open source”.
- ☐ Coagularea resurselor umane implicate în prezent în managementul proiectelor de investiții și reparații, într-o structură unitară, de tip “Project Management Office”;
- ☐ Automatizarea și informatizarea proceselor de management al proiectelor;

- ☐ Datorită existenței unei infrastructuri Microsoft la nivelul CONPET SA, a fost selectat ca instrument informatizat de management de proiect Microsoft Project Server 2020, on premise, cu licența perpetuă pentru 30 de utilizatori.
- ☐ Asigurarea respectării bunelor practici, ulterior implementării standardului.

4 CERINȚE GENERALE

4.1 Management de proiect,

Managementul de proiect consta în planificarea, organizarea și gestionarea (controlul) sarcinilor și resurselor ce urmărește atingerea unui anumit obiectiv, în condițiile existenței unor constrângeri referitoare la timp, resurse și costuri.

Metodologia propusă pentru managementul proiectului este bazată pe standardul OpenPM², standard folosit în instituțiile europene:



Metodologia OpenPM² este o metodă de gestionare a proiectelor de dezvoltare și de aprobare a Comisiei Europene (CE). Comisia Europeană a încorporat în acest standard, norme de gestionare a proiectelor internaționale precum: PMBOK, Prince2, IPMA-ICB și experiența instituțiilor UE. Principalele aspecte ale Metodologiei OpenPM² sunt:

- ☐ Structura de management;
- ☐ Ghidul de procese;
- ☐ Principii directe pentru managementul proiectelor;

OpenPM² este o metodă de gestionare a proiectelor ușor de utilizat de către organizațiile publice și cele private.

Adoptarea metodologiei de gestionare a proiectelor OpenPM² va oferi managerilor de proiect actuali și viitori și membrilor echipei de proiect ai CONPET SA o bază solidă teoretică și de îndrumare cu privire la aplicarea practică a instrumentelor și tehnicilor de management de proiect. Această formare este deosebit de relevantă pentru CONPET SA, atât în managementul proiectelor de investiții de mare anvergură cât și în managementul proiectelor de reparații.

Acestea vor fi executate în conformitate cu stadiile documentate de către metodologia OpenPM²: inițierea, planificarea, executarea, închiderea și respectiv monitorizarea și controlul.

Aspectele importante din abordarea managementului de proiect OpenPM², relevante pentru proiectele CONPET SA și care vin în întâmpinarea soluționării problemelor semnalate în analiza de necesitate sunt:

☐ **Managementul scopului;**

Asigură că proiectul include toate activitățile necesare și numai activitățile necesare pentru finalizarea cu succes a proiectului, inclusiv controlul schimbării.

☐ **Managementul timpului;**

Garantează finalizarea la timp a proiectului care implică definirea activității, estimarea duratei de activitate și programarea în timp.

☐ **Managementul calității;**

Asigură calitatea pentru toate fazele proiectului și asigură că rezultatul final corespunde cerințelor de calitate stabilite.

☐ **Gestionarea resurselor umane;**

Asigură alocarea persoanelor potrivite care dispun de competențele necesare pentru a executa proiectul.

Managementul comunicării;

Gestionează comunicarea cu toate părțile interesate. Acesta este un factor de succes critic, cu siguranță în proiecte în care diferite grupuri au interese diferite.

4.2 Etape și termene de implementare

Instruire specialiști cheie – 2 persoane	Inițiere – 1 luna
Pregătirea pentru certificare și certificarea specialiștilor cheie într-o metodologie de management de proiect acreditată de către ANC – 2 persoane	Inițiere – 2 săptămâni
Dezvoltarea standardului de management al proiectelor CONPET SA pe baza OpenPM ² v3.0	Planificare – 2 luni
Restructurarea activității de management de proiect la CONPET SA și crearea structurii "Project Management Office"	Planificare – 3 luni
Licențe pentru implementarea Microsoft Project Server 2019 licență perpetuă on premise – 30 de utilizatori	Planificare – 1 săptămână
Implementarea Microsoft Project Server	Executare – 1 luna
Instruirea tuturor membrilor "Project Management Office" în managementul informatizat al proiectelor (Microsoft Project Server și metodologia OpenPM ² adaptată la specificul CONPET SA) – 30 persoane	Executare – 1 luna
Auditarea continuă și corecție procese	Monitorizare și control – 12 luni

4.3 Activități principale

Activitățile, care decurg din implementarea obiectivelor, sunt prezentate în continuare:

- a. Instruirea specialiștilor cheie ai CONPET SA (două persoane) și certificarea acestora;
- b. Particularizarea standardului OpenPM² și a proceselor componente, la specificul CONPET SA. Dezvoltarea standardului de management al proiectelor CONPET SA se va face de către un specialist extern împreună cu experții cheie, cu implicarea managementul CONPET SA;
- c. Planificarea și înglobarea tuturor resurselor umane implicate în prezent în activități de management al proiectelor de investiții și reparații, într-o structură unitară, de tip "Project Management Office" - PMO;
- d. Achiziționarea de licențe pentru implementarea Microsoft Project Server 2020 licență perpetuă on premise pentru 30 de utilizatori;
- e. Implementarea Microsoft Project Server în conformitate cu standardul de management al proiectelor CONPET SA. CONPET SA va oferi toate resursele hardware, instrumente de virtualizare și sisteme de operare Microsoft Windows Server 2016 pe baza arhitecturii tehnice furnizate de către prestator;
- f. Instruirea tuturor specialiștilor implicați în activități de management de proiecte de investiții și reparații, în standardul de management al proiectelor specific CONPET SA;
- g. Instruirea tuturor specialiștilor implicați în managementul proiectelor de investiții și reparații în Microsoft Project Server adaptat la specificul CONPET SA;
- h. Auditarea continuă și corecția proceselor de management de proiect CONPET SA pentru 12 luni de la implementare;
- i. Suport de nivel 1 și 2 pentru soluția Microsoft Project Server pe toată perioada contractului.

4.4 Livrabile

Nr. crt	Denumire livrabil	Descriere livrabil
1	Instruire specialiști cheie	Instruirea specialistilor cheie desemnați din cadrul CONPET SA se va face într-o metodologie de management de proiect acreditată ANC, într-un centru de instruire, cu scoatere din producție
2	Standard de management al proiectelor CONPET SA	Crearea unui standard de management al proiectelor aplicat la profilul de business al CONPET SA, Oil&Gas, având la baza metodologia de proiect open source, OpenPM ² . Trebuie avut în vedere inclusiv reproiectarea și optimizarea proceselor interne referitoare la managementul proiectelor în cadrul companiei
3	Proceduri interne actualizate pentru gestionarea proiectelor	Actualizarea procedurilor operaționale ale CONPET SA care să trateze managementul proiectelor, pe baza standardului de management al proiectelor adoptat de CONPET SA
4	Licente Microsoft Project Server	Microsoft Project Server 2020, licență perpetuă on premise pentru 30 de utilizatori
5	Raport de instalare, configurare, testare Microsoft Project Server	Raport care să reflecte instalarea, configurarea Microsoft Project Server conform standardului adoptat și testarea acestuia

6	Instruire membri PMO	Instruirea tuturor membrilor Project Management Office (PMO) asupra standardului adoptat de CONPET SA și asupra instrumentului informatizat de management de proiect
7	Rapoarte de audit	Rapoarte de audit pentru perioada de monitorizare și control în vederea identificării neconformităților metodologice, corectarea acestora, adaptarea standardului sau a procedurilor interne
9	Rapoarte trimestriale de suport	Rapoarte trimestriale de suport pentru soluția de management informatizat a proiectelor, Microsoft Project Server

4.5 Resurse cheie solicitate din partea furnizorului

4.5.1 Manager de proiect

Managerul de proiect din partea Prestatorului raportează direct Responsabilului de proiect al CONPET SA și va asigura conducerea unică a echipei de proiect.

Cerințe minime:

- ☐ Studii superioare în domeniul IT de lungă durată, finalizate și cu diplomă de licență;
- ☐ Diploma/certificare prin care se dovedește deținerea de competențe/cunoștințe în domeniul managementului de proiect;
- ☐ Experiența profesională generală de minim 5 ani;
- ☐ Atestare formator ANC;

- ☐ Atestare ANC auditor în managementul calității;
- ☐ Participarea în cel puțin un proiect similar în poziția de manager, coordonator sau director de proiect.

Responsabilități:

- ☐ Punct unic de contact în relația cu CONPET SA;
- ☐ Monitorizarea implementării proiectului;
- ☐ Elaborarea planului revizuit de activități și urmărirea respectării termenelor proiectului;
- ☐ Elaborarea rapoartelor de progres lunare (se recomandă folosirea modelelor simplificate furnizate de OpenPM2) ce vor fi înaintate spre aprobare CONPET SA;
- ☐ Supraveghează îndeplinirea obligațiilor asumate în conformitate cu contractul semnat;
- ☐ Coordonarea activităților de informare și instruire aferente fiecărei etape a proiectului;

4.5.2 Expert management informatizat al proiectelor Oil & Gas

Cerințe minime:

- ☐ Studii superioare de lunga durata cu diploma de licență;
- ☐ Minim 5 ani experiență în project management;
- ☐ Certificare relevantă, validă, într-o metodologie internațională consacrată de management al proiectelor, Project Manager Professional (PMP) sau echivalent;
- ☐ Certificări relevante pentru implementarea soluției de management informatizat a proiectelor, minim:
 - Project Server, Configuration;

- Microsoft Project, ManagingProjects și
- Trainer soluții Microsoft;
- ☐ Experiența demonstrabilă în domeniul oil and gas;
- ☐ Minim 3 ani experiență în formarea adulților;

Responsabilități:

- ☐ Dezvoltarea standardului de management al proiectelor CONPET SA împreună cu specialiștii beneficiarului;
- ☐ Actualizarea procedurilor operaționale ale CONPET SA care să trateze managementul proiectelor;
- ☐ Instalarea Microsoft Project Server și configurarea acestui instrument conform standardului de management al proiectelor CONPET SA;
- ☐ Instruirea tuturor specialiștilor implicați în activități de management al proiectelor de investiții și reparații, în standardului de management al proiectelor CONPET SA
- ☐ Instruirea tuturor specialiștilor implicați în managementul proiectelor de investiții și reparații în Microsoft Project Server.

4.5.3 Manager de procese și expert formare profesională

Cerințe minime:

- ☐ Studii superioare de lungă durată cu diplomă de licență;
- ☐ Minim 5 ani experiență în proiect management;
- ☐ Cunoștințe avansate de managementul proceselor Lean Six Sigma (sau echivalent);

- ☐ Diploma certificare internațională Lean Six Sigma Green Belt (sau echivalent);
- ☐ Atestare formator ANC;
- ☐ Minim 3 ani experiență în formarea adulților;

Responsabilități:

- ☐ Documentarea proceselor actuale ale CONPET SA și realizarea de diagrame de proces;
- ☐ Dezvoltarea standardului de management al proiectelor CONPET SA împreună cu specialiștii beneficiarului;
- ☐ Actualizarea procedurilor operaționale ale CONPET SA care să trateze managementul proiectelor;
- ☐ Optimizarea proceselor CONPET SA în domeniul managementului de proiect în urma implementării noului standard;
- ☐ Auditarea continuă și corecția proceselor de management de proiect ale CONPET SA pentru 12 luni de la implementare
- ☐ Instruirea tuturor specialiștilor implicați în activități de management al proiectelor de investiții și reparații, în standardului de management al proiectelor CONPET SA
- ☐ Instruirea tuturor specialiștilor implicați în managementul proiectelor de investiții și reparații în Microsoft Project Server

4.5.4 Arhitect infrastructură hardware și comunicații

Cerințe minime:

- ☐ Studii superioare de lungă durată în domeniul IT, finalizate și cu diplomă de licență;
- ☐ Certificare într-o soluție de virtualizare (design, instalare, configurare);

- ☐ Certificare într-o soluție de stocare;
- ☐ Experiență profesională generală de minim 5 ani în infrastructură software, hardware procesare, stocare și comunicații;
- ☐ Participarea în cel puțin un proiect similar cu desfășurare națională în poziție similară.

Responsabilități:

- ☐ Evaluarea configurării infrastructurii hardware și de comunicații, precum și a necesarului de infrastructură software;
- ☐ Instalare și configurare infrastructură software pentru Microsoft Project Server împreună cu echipa de proiect;
- ☐ Documentarea instalării și configurării infrastructurii software din proiect;
- ☐ Raportarea stadiului privind implementarea soluției către managerul de proiect și către către Managerul de Business din partea CONPET SA (responsabil proiect beneficiar);

4.5.5 Specialist baze de date

Cerințe minime:

- ☐ Studii superioare de lungă durată în domeniul IT, finalizate și cu diplomă de licență;
- ☐ Certificare în administrare de baze de date necesare în proiect;
- ☐ Certificare în instalare și configurare sisteme de operare server necesare în proiect;
- ☐ Experiență profesională generală de minim 5 ani în baze de date; experiență în instalarea și configurarea software-ului de bază pentru soluția proiectului;
- ☐ Participarea în cel puțin un proiect similar cu desfășurare națională în poziție similară.

Responsabilități:

- ☐ Instalare și configurare baza de date necesară soluției;
- ☐ Instalare și configurare software de bază și software aplicativ în proiect împreună cu echipa de proiect;
- ☐ Documentarea instalării și configurării software-ului de bază, software-lui aplicativ și bazei de date din proiect;
- ☐ Raportarea stadiului privind implementarea soluției către managerul de proiect și către Managerul de Business din partea CONPET SA (responsabil proiect beneficiar).

4.5.6 Specialist dezvoltare software

Cerințe minime:

- ☐ Studii superioare de lungă durată în domeniul IT, finalizate și cu diplomă de licență;
- ☐ Certificare în dezvoltare software;
- ☐ Diploma/certificare prin care se dovedește deținerea de competențe/cunoștințe în domeniul serviciilor IT (ITIL sau echivalent);
- ☐ Experiență profesională generală de minim 5 ani în dezvoltare software;

Responsabilități:

- ☐ Customizarea aplicației din proiect pe specificul activității beneficiarului;
- ☐ Asigurarea suportului în exploatarea soluției implementate;
- ☐ Raportarea stadiului privind implementarea soluției către managerul de proiect și către Managerul de Business din partea CONPET SA (responsabil proiect beneficiar).

5 CERINȚE REFERITOARE LA FORMATUL OFERTELOR

În cadrul ofertei tehnice, Ofertantul va prezenta: metodologia, planul de lucru, organizarea și personalul, matricea de corespondență a cerințelor minime. Acestea sunt componente-cheie și obligatorii ale ofertei tehnice.

Oferta tehnică trebuie prezentată în următoarea structură:

- i. Metodologia pentru realizarea serviciilor;
- ii. Planul de lucru pentru realizarea serviciilor;
- iii. Personalul utilizat pentru realizarea serviciilor și organizarea acestora;
- iv. Matricea de răspuns la cerințelor minime ale caietului de sarcini.

5.1 Metodologia pentru realizarea serviciilor

În această secțiune ofertantul trebuie să prezinte:

- ☐ Obiectivele contractului și sarcinile stabilite prin caietul de sarcini;
- ☐ Modul de abordare ce va fi urmat în prestarea serviciilor, inclusiv descrierea conceptului utilizat pentru atingerea obiectivelor contractului;
- ☐ Metodologia de realizare a activităților în scopul obținerii rezultatelor așteptate.

Cel puțin următoarele informații trebuie prezentate aici:

- ☐ Prevederile legale în domeniul de activitate aferent obiectului contractului ce urmează a fi atribuit, ce pot avea incidență asupra derulării/implementării acestuia;
- ☐ Identificarea și explicitarea aspectelor-cheie privind îndeplinirea obiectivelor contractului și atingerea rezultatelor așteptate;

- ☐ Modalitatea de abordare a activităților ce corespund rezultatului final al contractului și rezultatelor intermediare aferente, în raport cu serviciile și responsabilitățile stabilite prin caietul de sarcini. Activitățile descrise la acest capitol trebuie reprezentate ca durată, la capitolul aferent din planul de lucru și trebuie reflectate în propunerea financiară sub aspect valoric, la nivel de activitate și la nivel de pachet de activități;
- ☐ Descrierea soluției propriu-zise propuse pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite prin caietul de sarcini.

5.2 Planul de lucru pentru realizarea serviciilor

Cel puțin următoarele informații trebuie prezentate aici:

- ☐ Denumirea și durata activităților și pachetelor de activități din cadrul contractului, așa cum sunt acestea prezentate la capitolul 4.4. Livrabile;
- ☐ Succesiunea și inter-relaționarea acestor activități;
- ☐ Punctele-cheie de control - "jaloanele" proiectului.

Planul de lucru propus trebuie să fie:

- i. Conform cu abordarea și metodologia propusă;
- ii. Să demonstreze:
 - a. Înțelegerea prevederilor din caietul de sarcini;
 - b. Abilitatea de a transpune prevederile într-un plan de lucru fezabil;
 - c. Încadrarea activităților în timpul definit de graficul de livrare al caietului de sarcini, de așa manieră încât să se asigure finalizarea serviciilor în termenul specificat în caietul de sarcini;

- d. Modul de răspuns la situațiile neprevăzute și evidențierea drumului critic;
- iii. Realizat utilizând un instrument de planificare a timpului (ex. Diagrama de tip „Gantt”)

5.3 Personalul utilizat pentru realizarea serviciilor și organizarea acestora

Cel puțin următoarele informații trebuie prezentate aici:

- i. Structura echipei propuse pentru derularea contractului;
- ii. Modul de abordare a activității de raportare cu privire la progresul serviciilor, inclusiv documentele finale în raport cu prevederile caietului de sarcini;
- iii. Modul de abordare a activității de identificare a riscurilor ce pot apărea pe parcursul derulării contractului și măsuri de diminuare a riscurilor în raport cu prevederile caietului de sarcini;
- iv. Modul de abordare a activității de prevenire/atenuare/eliminare sau minimizare a efectelor, după caz, a riscurilor identificate în caietul de sarcini;
- v. Modul de abordare a activităților corespunzătoare îndeplinirii cerințelor privind sănătatea și securitatea în muncă, inclusiv modul în care ofertantul devenit contractor se va asigura că pe parcursul executării contractului obligațiile legale referitoare la condițiile de muncă și protecția muncii sunt respectate (dacă este cazul);
- vi. Modul de abordare și gestionare a relației cu subcontractorii sau partenerii, în raport cu activitățile subcontractate sau partajate (dacă este cazul);
- vii. Evaluarea utilizării resurselor în termeni om-zile de lucru, deplasările personalului și utilizarea echipamentelor alocate tuturor organizațiilor (inclusiv autoritatea/entitatea contractantă) implicate în realizarea contractului.

5.4 Matricea de răspuns la cerințelor minime ale caietului de sarcini

Ofertantul va elabora un tabel de corespondență, în cadrul căruia va preciza în ce capitole ale ofertei tehnice sunt descrise punctual cerințele din Caietul de Sarcini, ținând cont de structura capitolelor celui din urmă.

Ofertantul va prezenta răspunsuri detaliate la toate cerințele Caietului de Sarcini prin care să arate modul concret în care acesta va realiza toate activitățile solicitate prin Caietul de Sarcini. Matricea va fi elaborată cu respectarea structurii Caietului de Sarcini. Ofertele care se vor limita la a confirma faptul că se vor presta toate activitățile solicitate, fără să prezinte concret modul în care vor realiza acest lucru, vor fi considerate neconforme.

Lipsa din ofertă a oricăror informații dintre cele solicitate anterior în acest capitol sau prezentarea unor descrieri nerelevante sau care nu demonstrează înțelegerea proiectului va conduce la declararea ofertei ca fiind neconformă și, implicit, la descalificarea Ofertantului.

Șef Departament Dezvoltare-Mentenanță,

Ing. Dan BUZATU



Șef Serviciu Managementul Investițiilor

Ing. Anca CÎRLAN

