

DF-NR.-1491/03.03.2026

C.N. „AEROPORTURI BUCUREȘTI” S.A.

Direcția Financiară

# CAIET DE SARCINI

pentru achiziția serviciilor de  
**Diagnostic Organizațional Strategic  
și Elaborare Foaie de Parcurs (Roadmap)**

## Capitolul I — Informații Generale

### 1.1. Obiectivul General

Scopul prezentei achiziții este realizarea unui **diagnostic organizațional strategic de nivel înalt** care să furnizeze managementului CNAB o înțelegere clară a situației organizaționale actuale și a direcțiilor prioritare de intervenție, prin:

- Analiza arhitecturii organizaționale existente la nivel de Direcție și Serviciu (macro-structură);
- Cartografierea proceselor de nivel înalt (nivel 1 și 2) și a fluxurilor decizionale majore (în funcție de criticalitate);
- Identificarea disfuncționalităților structurale, blocajelor și redundanțelor critice identificabile în cadrul ROF prin coroborare cu organigrama;
- Analiza distribuției resursei umane în raport cu structura organizațională (nivel Direcție/Serviciu);
- Benchmarking de nivel înalt cu aeroporturi similare din Europa Centrală și de Est;
- Elaborarea de recomandări strategice și a foii de parcurs pentru o optimizare organizațională.

### 1.2. Nivelul de Detaliu și Limitări ale Scopului

Serviciile achiziționate reprezintă un **diagnostic strategic la nivel de management superior și mediu**. Diagnosticul acoperă structura organizațională până la nivelul de Șef Serviciu inclusiv și procesele de nivel înalt (Nivel 1–2). Nu include analiza detaliată a procedurilor operaționale, maparea detaliată a fluxurilor de lucru (BPMN), sau elaborarea matricelor RACI complete.

**NOTĂ:** Rezultatele acestei misiuni (Faza 1) vor constitui baza pentru decizia managementului CNAB privind oportunitatea și amploarea unei viitoare intervenții de restructurare detaliată (Faza 2). Decizia de a proceda cu fazele ulterioare este la latitudinea exclusivă a managementului CNAB.

### 1.3. Rezultatul Final Urmărit

Obținerea unui diagnostic executiv fundamentat, bazat pe analiză documentară, interviuri structurate și date cantitative, care să permită conducerii CNAB să ia decizii informate privind:

- Necesitatea și urgența unei reorganizări;
- Zonele prioritare de intervenție;
- Amploarea și resursele necesare pentru o eventuală Fază 2 de tip „Deep Dive”.

## Capitolul II — Obiectul Serviciilor

Prestatorul va realiza următoarele activități:

#	Activitate	Descriere
1	<b>Revizie Macro-Arhitectură Organizațională</b>	Analiza ROF, organigramei și documentelor de guvernare corporativă pentru identificarea suprapunerilor structurale, liniilor duble de raportare și redundanțelor funcționale.
2	<b>Cartografierea Proceselor de Nivel Înalt</b>	Identificarea și documentarea proceselor majore (Nivel 1–2) pe fiecare Direcție, a interfețelor critice între Direcții și a fluxurilor decizionale principale.
3	<b>Interviuri Management Superior și Mediu</b>	Interviuri structurate cu Directorul General, Directorii Executivi și un număr selectat de Șefi Serviciu din zonele critice identificate în faza documentară.
4	<b>Analiză Span of Control și Distribuție Resurse Umane</b>	Analiza raportului manager-subordonați la nivelurile Director → Șef Serviciu. Analiza distribuției efective de personal pe Direcții/Servicii vs. statul de funcții.
5	<b>Identificarea Punctelor Critice și Disfuncționalităților</b>	Sinteza blocajelor decizionale, redundanțelor funcționale, punctelor de ineficiență/optimizare între Direcții, și separărilor organizaționale („silos”).
6	<b>Benchmarking la nivel înalt</b>	Comparație la nivel înalt cu 2–3 aeroporturi europene similare (e.g., Praga, Budapesta, Varșovia) pe dimensiuni relevante: structură organizațională, model de guvernare, indicatori operaționali cheie.
7	<b>Recomandări Strategice și Foaie de Parcurs</b>	Elaborarea de recomandări strategice pentru management, inclusiv acțiuni prioritare pe termen scurt (3–6 luni), principii directe și parametri indicativi pentru o viitoare optimizare organizațională.

### Coduri CPV

Servicii de analiză sau consultanță tehnică — 71621000-7

### Tipul și Durata Contractului

Durata maximă: 6 luni de la data semnării contractului.

## Capitolul III — Specificații Tehnice

### 3.1. Metodologie

Prestatorul va utiliza o abordare de diagnostic organizațional rapid, combinând analiza documentară, interviuri structurate și date cantitative furnizate de CNAB.

Abordarea trebuie să asigure triangularea datelor din minimum trei surse: (1) documente oficiale, (2) interviuri structurate și (3) date cantitative (headcount, span of control, indicatori operaționali).

#### ETAPA 1: REVIZIE DOCUMENTARĂ ȘI PREGĂTIRE (~ 10 zile lucrătoare)

##### Activitate

Analiză ROF și organigramă curentă

Analiză stat de funcții și date headcount pe Direcții/Servicii

Identificare puncte de atenție pentru interviuri

Pregătire protocol interviuri și ghid structurat

Analiză documente de guvernare și proceduri strategice disponibile

**Livrabil intermediar:** Notă de deschidere - maxim 5 pagini - prezentând observațiile preliminare din analiza documentară, zonele critice identificate și planul detaliat de interviuri.

#### ETAPA 2: INTERVIURI ȘI COLECTARE DATE (~ 10 zile lucrătoare)

##### Activitate

Interviuri Director General + Directori Executivi (8 interviuri x 90–120 min)

Interviuri Șefi Serviciu selectați din zone critice (4–6 interviuri x 60–90 min)

Analiză date cantitative (headcount, KPI operaționali, indicatori disponibili)

Transcriere, codificare și sinteză interviuri

**Protocol interviuri:** Toate interviurile sunt confidențiale. Concluziile vor fi prezentate exclusiv în formă agregată, fără atribuire individuală. Protocolul de interviu va fi bazat pe un ghid structurat derivat din cadrul analitic ales.

**Punct de control:** Prezentare intermediară de 30 minute către coordonatorul de proiect CNAB cu principalele constatări preliminare. Permite ajustarea focusului de analiză înainte de faza de sinteză.

#### ETAPA 3: ANALIZĂ, SINTEZĂ ȘI BENCHMARKING (~ 15 zile lucrătoare)

##### Activitate

Analiză span of control și structură organizațională

Analiză procese critice și identificare arii de optimizare

Sinteză disfuncționalități și elaborare recomandări

Benchmarking la nivel înalt cu 2–3 aeroporturi CEE (pe bază de date publice ACI, rapoarte anuale)

Elaborare raport și prezentare

**ETAPA 4: LIVRARE, PREZENTARE ȘI FINALIZARE (~ 5 zile lucrătoare)****Activitate**

Prezentare cu prezentă fizică la nivelul Comitetului de Direcție (90 min: 45' prezentare + 45' Q&A)  
Încorporare feedback și finalizare raport

**3.2. Limitări Explicite ale Scopului**

Pentru evitarea oricărei ambiguități, se specifică în mod explicit ce NU include prezenta misiune:

Element EXCLUS din Faza 1	Alocat în
Maparea detaliată a tuturor proceselor operaționale (flowcharts, diagrame BPMN)	Faza 2
Elaborarea matricelor RACI detaliate pentru toate procesele	Faza 2
Interviuri cu personalul operațional (sub nivel Șef Serviciu)	Faza 2
Audit operațional al procedurilor existente	Faza 2
Normare a proceselor operaționale	Faza 2
Elaborarea noii organigrame detaliate CNAB	Faza 2/3
Plan de implementare detaliat cu KPI	Faza 2/3
Estimări detaliate de costuri pentru digitalizare (dacă este necesară)	Faza 2
Propuneri de reducere/restructurare personal	Faza 2/3

**Prestatorul VA efectua:**

- Diagnostic strategic la nivel macro-organizațional (Direcții și Servicii);
- Cartografiere procese de nivel înalt (Nivel 1–2) pe Direcții;
- Interviuri cu managementul superior (DG + Directori) și selectat cu managementul mediu (Șefi Serviciu);
- Analiză cantitativă de structură (span of control, headcount, distribuție resurse);
- Identificare blocaje structurale, decizionale și redundanțe funcționale;
- Benchmarking de nivel înalt cu aeroporturi CEE;
- Recomandări strategice și foai de parcurs pentru implementare.

**3.3. Livrabile**

Prestatorul va furniza **UN SINGUR RAPORT INTEGRAT**, structurat în două părți distincte, plus materialele conexe:

Secțiune	Conținut Obligatoriu
<b>Sinteză Executivă</b>	Concluzii principale (Top 5), nivel de urgență, recomandări prioritare, puncte de decizie pentru management
<b>Analiza Arhitecturii Organizaționale Actuale</b>	Prezentare structură la nivel Direcție/Serviciu, analiza ROF, organigramă comentată, analiză span of control

<b>Cartografia Proceselor de Nivel Înalt</b>	Harta proceselor Nivel 1–2 pe Direcții, interfețe critice între Direcții, fluxuri decizionale majore
<b>Identificarea Disfuncționalităților</b>	Blocaje decizionale, redundanțe funcționale, puncte de fricțiune critice, silosuri organizaționale, analiza distribuției resurselor umane pe structură
<b>Sinteza Interviuilor</b>	Teme comune identificate (agregat, fără atribuire), percepția managementului, prioritizarea nevoilor de schimbare
<b>Benchmarking la nivel înalt</b>	Comparație cu 2–3 aeroporturi CEE pe dimensiuni cheie (structură, guvernare, indicatori operaționali), best practices relevante

#	Secțiune	Conținut Obligatoriu
7	<b>Recomandări Strategice pentru Management</b>	3–5 acțiuni prioritare pe termen scurt (3–6 luni), cu argumentație și beneficii așteptate. Formulate ca opțiuni de decizie, nu ca măsuri prescriptive.
8	<b>Principii Directoare pentru Restructurare</b>	Principii de organizare recomandate, criteriile de succes, trade-off-uri, lecții din benchmarking
9	<b>Foaie de Parcurs (Roadmap)</b>	Plan pe faze orientativ pentru următorii 18–24 luni, cu puncte de decizie Go/No-Go între faze
10	<b>Parametri Indicativi pentru Faza 2</b>	Scop recomandat, profil echipă, durată și buget orientativ pentru viitorul proiect de „Deep Dive”

### 3.4. Format și Prezentare

- Raport integrat în format Word (editabil) și PDF;
- Prezentare PowerPoint executivă
- Prezentare de 90 minute cu Comitetul de Direcție (45 min prezentare + 45 min Q&A);
- Limba: Română, cu termeni tehnici în engleză unde este necesar.

### 3.5. Obligațiile CNAB

CNAB va:

- Pune la dispoziție documentația necesară (ROF, organigrame, stat de funcții, date headcount pe Direcții/Servicii, indicatori operaționali disponibili);
- Desemna un coordonator de proiect cu autoritate de decizie operațională pentru planificarea interviuilor;
- Asigura disponibilitatea persoanelor pentru interviuri (DG: 120 min; Directori: 90 min; Șefi Serviciu: 60–90 min);
- Participa la checkpoint-ul intermediar prin coordonatorul de proiect;
- Formula observații pe draft-ul raportului: maxim 5 zile lucrătoare;
- Asigura confidențialitatea procesului de diagnostic.

## Capitolul IV — Obligațiile Furnizorului

### 4.1. Calendarul Misiunii

Etapa	Activitate	Perioadă
ETAPA 1	REVIZIE DOCUMENTARĂ ȘI PREGĂTIRE Analiză ROF, organigrame, stat funcții, date cantitative. Pregătire protocol interviuri.	10 zile lucrătoare
ETAPA 2	INTERVIURI ȘI COLECTARE DATE 8 interviuri executive (DG + Directori). 4–6 interviuri Șefi Serviciu selecțiați. Analiză date cantitative. Checkpoint intermediar către coordonator CNAB.	10 zile lucrătoare
ETAPA 3	ANALIZĂ, SINTEZĂ, BENCHMARKING Span of control analysis. Sinteză disfuncționalități. Benchmarking la nivel înalt în comparație cu 2–3 aeroporturi din regiunea CEE. Elaborare raport și prezentare.	15 zile lucrătoare
ETAPA 4	LIVRARE ȘI FINALIZARE Prezentare față-in-față Comitet Direcție (90 min). Încorporare feedback final.	5 zile lucrătoare

### 4.2. Obligații Specifice ale Prestatorului

- Asigură confidențialitatea datelor conform GDPR (Reg. UE 2016/679) și legislației naționale în vigoare;
- Utilizează un ghid structurat de interviu bazat pe un cadru analitic robust, adaptat pentru fiecare categorie de interviuat;
- Prezintă toate concluziile din interviuri exclusiv în formă agregată, fără identificarea surselor individuale;
- Colaborează constructiv cu coordonatorul de proiect CNAB și participa la checkpoint-ul intermediar (Ziua 18);
- Predă raportul în format Word și PDF, plus prezentarea PowerPoint;
- Participă la prezentarea finală de 90 minute cu Comitetul de Direcție;
- Utilizează informațiile CNAB exclusiv în scopul proiectului și nu le divulga;
- Deține asigurare de răspundere profesională valabilă pe durata contractului;
- Declară orice conflict de interese potențial înainte de începerea misiunii.

### 4.3. Criterii de atribuire:

Echipele prestatorului să fie compuse din minim un expert procese sau poziție similară și un expert organizațional sau poziție similară.

**DIRECTOR DIRECTIA FINANCIARA**  
Ruxandra Madalina RUSU