***Termeni de referință:***

***Selectarea unei*** ***companii de consultanță pentru evaluarea***

***O.C.N. "Corporația de Finanțare Rurală" S.A.***

**Abrevieri și acronime**

|  |  |
| --- | --- |
| Corporația | O.C.N. "Corporația de Finanțare Rurală" S.A. |
| OCN | Organizații de Creditare Nebancară |
| TdR | Termeni de referință |

1. **Context și justificare**

O.C.N. "Corporația de Finanțare Rurală" S.A., (în continuare Corporația) a fost creata în anul 1997 de către Asociațiile de Economii și Împrumut din Republica Moldova cu scopul asigurării condițiilor de finanțare rețelei de asociații. Pe parcursul anilor, Corporația a extins serviciile de finanțare către persoanele fizice și juridice din Republica Moldova. Modificările curente, atât în cadrul instituției, cit și a sectorului OCN, atrag după sine necesitatea unei analize referitoare la contextul intern si extern, abordarea și strategia pe termen scurt a instituției.

În acest context, Corporația va selecta o companie de consultanță cu experiență în prestarea serviciilor de consultanță în sectorului financiar nebancar sau alte domenii relevante, care va realiza o analiză diagnostic generală a instituției pe domenii: managerial, financiar, comercial, al produselor, resurselor umane și dezvoltării.

1. **Obiectivele generale și specifice**

Obiectivul principal al acestei activități este oferirea asistenței Corporația pentru identificarea constrângerilor, impedimentelor și oportunităților de dezvoltare a instituției, analiza factorilor externi și interni ai Corporația, identificarea măsurilor și instrumentelor de creștere a competitivității analiza infrastructurii disponibile vs. infrastructurii necesare desfășurării activității.

Rezultatul analizei diagnostic va contribui la elaborarea strategiei de dezvoltare organizațională și restructurarea Corporației, elaborarea planului de măsuri pentru creșterea competitivității pe piață financiară, stabilirea măsurilor pentru îmbunătățirea calității serviciilor prestate.

În procesul de efectuare a analizei diagnostic, compania selectată va coopera cu administratorul Corporației, ANCAEÎ, CNPF în aspect de furnizare a informației.

1. **Activitățile cheie**

În cadrul aceste activități, compania selectată va realiza următoarele activități:

1. **Analiza diagnostică a organizației**, care va include, **dar nu se va limita** la:
2. **Descrierea sectorului** (Caracteristica sectorului OCN la moment, Cota și poziționarea pe piață OCN și alți competitori relevanți; Concurenții; Evaluarea competitivității Corporației in contextul evoluției sectorului financiar nebancar și bancar).
3. **Guvernarea şi structura operațională** (Acționarii şi structura de Guvernare Corporativă; Caracteristica Aministratorilor şi a personalului; Eficiența modelului de organizare şi a structurii; Politica de personal).
4. **Operațiunile de creditare** (Politica de creditare; Produsele de creditare și servicii; Procedurile de creditare; Strategia de marketing și de vânzări).
5. **Structura şi calitatea activelor** (Structura activelor; Structura portofoliului *(creditele după mărime, după termenele de achitare, clasificarea creditelor);* Asigurarea creditelor cu gaj și alte asigurări; Calitatea portofoliului de credit; Analiza creditelor expirate; Eficiența operațiunilor de recuperare forțată a creditelor).
6. **Structura financiară şi gestionarea activelor şi pasivelor** (Gestionarea activelor şi pasivelor; Capitalul; Capacitatea atragerii surselor externe).
7. **Rezultatele financiare şi operaționale** (Analiza indicatorilor financiari a Corporației vs indicatorii pe sistemul OCN și alți competitori relevanți. Analiza va include următorii indicatorii: PAR 30; împrumuturi restructurate; ROE; ROA; Suficienţa operaţională (SO); Suficienţa financiară (SF); Productivitatea angajaţilor (clienţi); Productivitatea specialiştilor de creditare (clienţi), total si separat pentru creditare AEÎ și pentru creditare directă; Rata cheltuielilor operaționale; Rata cheltuielilor de finanțare; Provizioane; Veniturile generate de portofoliu; Rata de acoperire a riscului;; Rata capital/datorii, Marjele brute, Ratele de rentabilitate).
8. **Sistemul informațional de management**(Software/hardware utilizate pentru sistemele de gestionare a activelor și pasivelor, evidență a creditelor acordate și a surselor împrumutate, contabilitate . Securitatea informației, managementul continuității activității).
9. **Riscurile de bază și gestionarea lor (Sisteme de control intern,** Mecanisme de evaluare, clasificare și gestionare a riscurilor, apetitul de risc)**.**
10. **Analiza SWOT.**
11. **Elaborarea recomandărilor** privind:
* obiectivele strategice și direcțiile de dezvoltare;
* optimizarea structurii operaționale (organigrama, numărul de personal, circulația informației și luarea deciziilor)
* politicile, manuale, regulamente și procedurile creditare, de gestionare a lichidităților, resurse umane, etc;
* procesul de creditare și circulația documentelor;
* metodele de evaluare și gestionare a riscurilor, etc;
* informații/sisteme de control folosite ca instrumente de management;
* creșterea competitivității pe piață financiară, strategia de marketing și de vânzări
* produse de creditare și servicii, măsurile pentru îmbunătățirea calității serviciilor prestate.
1. Rezultatele analizei și recomandariler vor fi prezentate în cadrul unei mese rotunde, cu participarea administratorului CFR, membrilor Consiliului.
2. **Rezultatul scontat și livrabilele**

Activitățile menționate urmează a fi realizate timp de 30 zile lucrătoare, de la semnarea contractului, fiind prezentate administratorului CFR, următoarele documente:

|  |  |
| --- | --- |
| **Activitatea** | **Livrabile** |
| **Analiza diagnostic** | Raportul de analiza detaliat pe capitole, după cum este descris în cap. I |
| **Recomandari** | Document cu recomandări însumate per categorii după cum este descris în cap. II |
| **Prezentarea rezultatelor** | Lista participanțilorRaport de activitate |

Toate materialele vor fi prezentate în limba română, pe suport de hârtie și în format digital.

1. **Graficul realizare**

Serviciile vor fi realizate timp de 30 zile lucrătoare.

Apriori începerii realizării activităților solicitate, Compania selectată va prezenta CorporațieiFR spre coordonare și aprobare metodologia și planul de acțiuni, ce va include în detalii etapele per activități și termenul de executare a acestora.

|  |  |
| --- | --- |
| **Etapele activității**  | **Zile lucrătoare** |
| Etapa 1: Studierea documentelor, rapoartelor CFR, legislația | 4 |
| Etapa 2 Analiza diagnostică a organizației | 20 |
| Etapa 3 Elaborarea recomandărilor | 5 |
| Etapa 4: Prezentarea rezultatelor | 1 |
| **TOTAL** | **30** |

1. **Criteriile de acceptare a livrabililor**

Toate documentele și materialele solicitate la capitolul V vor fi prezentate pentru examinare și aprobare, în termenii agreați, responsabilului de contract. După aprobarea acestora, Prestatorul va elabora și prezenta Corporației pentru semnare actul de îndeplinire a serviciilor.

1. **Graficul efectuării plăților:**

|  |
| --- |
| **Calendarul plăților** |
| **Livrabile** | **%** |
| 1. La prezentarea și aprobarea de Corporație a metodologiei
 | **10%** |
| 1. La prezentarea și aprobarea de CFR a raportului de analiză diagnostic
 | **30%** |
| 1. La prezentarea și aprobarea de Corporație a recomandărilor
 | **20%** |
| 1. La prezentarea și aprobarea de Corporație a raportului final de activitate
 | **40%** |
|  **TOTAL** | **100%** |

1. **Monitorizarea contractului**:

Monitorizarea contractului va fi efectuată de către administratorul Corporației.