

Această versiune a documentului reprezintă o traducere neoficială și nu are decât valoare informativă. Atât Banca Mondială, cât și Centrul de Guvernare Electronică din R.Moldova, nu poartă răspundere pentru calitatea traducerii și nivelul de corespundere a textului în limba română cu cel în limba engleză. Doar versiunea originală (în limba engleză) are valoare legală și, respectiv, prioritate, în cazul constatării unor inconsistențe între original și traducere.

11.10.2017

Document elaborat de
Banca Mondială

Raport nr: ICR00004161

RAPORT PRIVIND FINALIZAREA IMPLEMENTĂRII ȘI REZULTATELE ATINSE
(IDA-50000TF-11741)

LA

CREDITUL

ÎN VALOARE DE DST 12,7 MILIOANE
(ECHIVALENT CU \$20,0 MILIOANE DOLARI SUA)

ACORDAT

REPUBLICII MOLDOVA

pentru

PROIECTUL TRANSFORMAREA ELECTRONICĂ A GUVERNĂRII

26 iunie 2017

Practici Globale in Transport și TIC (GTIDR)
ECCMD – Biroul Băncii Mondiale: Chișinău
Europa de Est și Asia Centrală

ECHIVALENȚI VALUTARI

(Rata de schimb în vigoare la data de 18 iunie 2017)

Unitate monetară = Leu moldovenesc (MDL)

MDL 17,97 = US\$ 1

US\$ 0.054 = MDL 1

AN FISCAL

1 Ianuarie – 21 Decembrie

ABREVIERI ȘI ACRONIME

| | |
|---------|--|
| BIZTAR | Proiectul Reforma Cadrului de Reglementare a Afacerilor și Administrării Fiscale |
| CAPEX | Costuri asociate cu achiziționarea și modernizarea mijloacelor fixe |
| C/B | Raportul cost/beneficiu |
| OSI/CIO | Ofițer Superior în Informare |
| ACRF | Agenția Cadastru și Relații Funciare |
| SPT | Strategia de Parteneriat de Țară |
| CTS | Centru de Telecomunicații Speciale |
| CGE | Centrul de Guvernare Electronică |
| EI | Exprimare a Interesului |
| TEG | Transformarea Electronică a Guvernării |
| GRM | Guvernul Republicii Moldova |
| G2B | Raportul guvern-mediul de afaceri |
| G2C | Raportul guvern - cetățeni |
| G2E | Raportul guvern - angajați |
| G2G | Raportul guvern - guvern |
| LID | Licitație internațională deschisă |
| TIC | Tehnologii informaționale și de comunicare |
| TI | Tehnologie informatică |
| MCloud | Moldova Cloud (infrastructura Cloud Computing a Guvernului) |
| M&E | Monitorizare și evaluare |
| MTIC | Ministerul tehnologiilor informaționale și comunicațiilor |
| LND | Licitație națională deschisă |
| SND | Strategia Națională de Dezvoltare |
| IDGD | Inițiativa Date Guvernamentale Deschise |
| OPEX | Cheltuieli operaționale |
| PC | Calculator personal |
| ODP | Obiectivul de dezvoltare a proiectului |

| | |
|---------|--|
| UIP | Unitatea de implementare a proiectului |
| PPP | Parteneriat public-privat |
| RI | Rentabilitatea investiției |
| CS | Cancelaria de Stat |
| ÎMM-uri | Întreprinderi mici și mijlocii |
| ÎS | Întreprinderi de stat |
| AT | Asistență tehnică |
| ToR-uri | Termeni de referință |
| PNUD | Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare |

| | |
|---|--------------------|
| Director Principal pentru Practica Globală: | Jose Luis Irigoyen |
| Manager Sector: | Jane Treadwell |
| Lider de Echipă al Proiectului: | Sandra Sargent |
| Lider de Echipă RFIR: | Bertram Boie |

MOLDOVA
Proiectul de Transformare Electronică a Guvernării

CUPRINS

| | |
|---|--|
| A. Informații de bază | |
| B. Date cheie | |
| C. Rezumatul aprecierilor | |
| D. Codurile de sector și temă | |
| E. Personalul Băncii | |
| F. Analiza cadrului de rezultate | |
| G. Aprecierile performanței Proiectului în Rapoartele SIR | |
| H. Restructurare (dacă este cazul) | |
| I. Profilul debursărilor | |
| 1. Contextul, obiectivele de dezvoltare și designul Proiectului | |
| 1.1 Contextul la momentul evaluării | |
| 1.2 Obiectivele inițiale de dezvoltare a proiectului (ODP) și indicatorii cheie (precum au fost aprobați) | |
| 1.3 ODP (precum a fost aprobat) și indicatorii cheie revizuiți, precum și motivele/justificarea | |
| 1.4 Beneficiarii principali | |
| 1.5 Componentele inițiale | |
| 1.6 Componentele revizuite | |
| 1.7 Alte schimbări semnificative | |
| 2. Factorii principali care au afectat implementarea și rezultatele | |
| 2.1 Pregătirea proiectului, designul și calitatea la intrare | |
| 2.2 Implementarea | |
| 2.3 Monitorizare și evaluare (M&E), design, implementare și utilizare | |
| 2.4 Salvagardare și conformitate fiduciară | |
| 2.5 Activitatea în perioada post-finalizare/Faza următoare | |
| 3. Evaluarea rezultatelor | |
| 3.1 Relevanța obiectivelor, designului și implementării | |
| 3.2 Realizarea obiectivelor de dezvoltare ale proiectului | |
| 3.3 Eficiența | |
| 3.4 Justificarea aprecierii/ratingului rezultatului general | |

| | |
|--|--|
| 3.5 Subiecte globale, alte rezultate și impacte | |
| 3.6 Sumarul constatărilor sondajului beneficiarilor și/sau atelierelor de lucru cu actorii vizați..... | |
| 4. Evaluarea riscului pentru rezultatul dezvoltării | |
| 5. Evaluarea performanței Băncii și Debitorului | |
| 5.1 Performanța Băncii | |
| 5.2 Performanța debitorului | |
| 6. Lecțiile învățate..... | |
| 7. Comentarii privind problemele ridicate de debitor/agenția de implementare/parteneri | |
| Anexa 1. Costurile și finanțarea proiectului | |
| Anexa 2. Produsele după componentă..... | |
| Anexa 3. Analiza economică și financiară..... | |
| Anexa 4. Împrumutul bancar și procesele de sprijin/supraveghere a implementării . | |
| Anexa 5. Rezultatele sondajului beneficiarilor | |
| Anexa 6. Raportul și rezultatele atelierului de lucru cu actorii vizați..... | |
| Anexa 7. Sumarul raportului FIR al Debitorului și/sau comentarii la proiectul raportului FIR..... | |
| Anexa 8. Comentariile co-finanțatorilor și altor parteneri/factori cheie..... | |
| Anex 9. Lista documentelor de justificare | |
| HARTA..... | |

| A. Informații de bază | | | |
|---|-------------------|---------------------|--|
| Țara: | Republica Moldova | Denumire Proiect: | Proiectul de Transformare Electronică a Guvernării |
| Cod de identificare a Proiectului: | P121231 | Numărul(le) L/C/TF: | IDA-50000,TF-11741 |
| Data EFI: | 03/20/2017 | Tipul EFI: | EFI de bază |
| Instrument de creditare: | SIL | Debitor: | REPUBLICA MOLDOVA |
| Angajament total inițial: | USD 20,00M | Suma vărsată: | USD 18,42M |
| Suma revizuită: | USD 20,00M | | |
| Categoria de mediu: C | | | |
| Agenții de implementare: Centrul de Guvernare Electronică (CGE) | | | |
| Co-finanțatori și alți parteneri externi: Guvernul Olandei, contribuția FF | | | |

| B. Date cheie | | | | |
|----------------------|------------|-----------------------|---------------|-------------------------------------|
| Procesul | Data | Procesul | Data inițială | Data(ele) revizuită(e) /efectivă(e) |
| Analiza conceptului: | 03/11/2010 | Eficacitatea: | 09/29/2011 | 09/28/2011 |
| Evaluarea: | 04/15/2011 | Restructurarea(le): | | 06/26/2015 |
| Aprobarea: | 06/09/2011 | Analiza intermediară: | 05/12/2014 | 03/04/2014 |
| | | Încheierea: | 12/31/2016 | 12/31/2016 |

| C. Rezumatul aprecierilor | | | |
|---|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| C.1 Aprecierile performanței de către EFI | | | |
| Rezultatele: | Foarte satisfăcătoare | | |
| Riscul pentru rezultatele în domeniul dezvoltării: | Moderat | | |
| Performanța Băncii: | Foarte satisfăcătoare | | |
| Performanța Debitorului: | Satisfăcătoare | | |
| C.2 Aprecierea detaliată a performanței Băncii și Debitorului (de către EFI) | | | |
| Banca | Aprecieri | Debitorul | Aprecieri |
| Calitatea la intrare: | Foarte satisfăcătoare | Guvernul: | Satisfăcătoare |
| Calitatea supravegherii: | Foarte satisfăcătoare | Agenția/Agențiile de | Foarte satisfăcătoare |

| | | | |
|---------------------------------------|-----------------------|--|----------------|
| | | implementare: | |
| Performanța generală a Băncii: | Foarte satisfăcătoare | Performanța generală a debitorului: | Satisfăcătoare |

| C.3 Calitatea la intrare și implementarea indicatorilor de performanță | | | |
|---|-------------------|-----------------------------------|-------------------|
| Performanța în implementare | Indicatori | Evaluările GAC (dacă sunt) | Aprecierea |
| Proiect problemă potențială la orice moment al acestuia (Da/Nu): | Nu | Calitatea la intrare (ECI): | Nici una |
| Proiect problemă la orice moment al acestuia (Da/Nu): | Da | Calitatea supravegherii (ECS): | Nici una |
| Aprecierea OD înainte de acordarea statutului Încheiat /Inactiv: | Satisfăcătoare | | |

| D. Codurile de sector și temă | | |
|---|-----------------|-----------------|
| Sector Major/Sector | Inițial | Efectiv |
| Tehnologii informaționale și de comunicare | | |
| Alte tehnologii informaționale și de comunicare | 7 | 7 |
| Servicii TIC | 14 | 14 |
| Infrastructură TIC | 9 | 9 |
| Administrare publică – Tehnologii informaționale și de comunicare | 70 | 70 |
| Temă majoră/Temă/Sub-temă | Inițială | Efectivă |
| Dezvoltarea sectorului privat | | |
| Mediu de afaceri favorabil | 5 | 5 |
| Politica în domeniul inovării și tehnologiei | 5 | 5 |
| Locuri de muncă | 26 | 26 |
| Crearea locurilor de muncă | 26 | 26 |
| Managementul sectorului public | | |
| Administrația publică | 14 | 14 |
| Reforma administrației publice și a serviciului public | 2 | 2 |
| Transparență, responsabilitate și bună Guvernare | 14 | 14 |
| Dezvoltarea urbană și rurală | | |
| Dezvoltarea rurală | 26 | 26 |
| Infrastructura rurală și prestarea serviciilor | 26 | 26 |

| | | |
|--|----|----|
| Dezvoltarea urbană | 26 | 26 |
| Infrastructura urbană și prestarea serviciilor | 26 | 26 |

E. Personalul Băncii

| Funcții | La momentul EFI | La aprobare |
|---------------------------------|----------------------------|------------------------|
| Vicepreședinte Regional: | Cyril E Muller | Philippe H. Le Houerou |
| Director de Țară: | Satu Kristiina J. Kahkonen | Martin Raiser |
| Manager de activitate practică: | Jane Lesley Treadwell | Philippe Dongier |
| Lider(i) de Echipă de Sarcină: | Sandra Sargent | Oleg V. Petrov |
| Lider de Echipă EFI: | Bertram Boie | |
| Autor principal EFI: | Bertram Boie | |

F. Analiza cadrului de rezultate

Obiectivul de dezvoltare a proiectului (din Documentul de evaluare a Proiectului)

Obiectivul de dezvoltare a Proiectului (ODP) este de a transforma prestarea serviciilor publice selectate utilizând tehnologiile informaționale și de comunicare (TIC). Acest obiectiv va fi realizat prin: (a) îmbunătățirea capacității de lider, mediului stimulator și managementului TIC în sectorul public; (b) utilizarea unei platforme moderne de prestare a serviciilor pentru a îmbunătăți accesul la serviciile publice și (c) sporirea transparenței în sectorul public.

Obiectivul de dezvoltare al Proiectului revizuit (cum a fost aprobat de autoritatea de aprobare inițial)

Nu este aplicabil.

(a) Indicatorul(ii) ODP

| Indicator | Valoarea de referință | Valori-țintă inițiale (din documentele de aprobare) | Valori țintă revizuite oficial | Valoarea reală atinsă la finalizare sau în anii-țintă |
|--------------------------------------|--|---|--------------------------------|---|
| Indicatorul 1 : | Beneficiarii direcți ai proiectului (numărul), din care femei (procentaj) | | | |
| Valoarea cantitativă sau calitativă) | 0 | 300,000 / 50% | | 634,137 / 51,8% |
| Data realizării | 06/09/2011 | 06/10/2011 | | 12/30/2016 |
| Comentarii (inclusiv % realizării) | Beneficiarii direcți ai proiectului sunt persoanele care obțin în mod direct beneficii în urma unei intervenții. În acest proiect, cetățenii sunt cei care | | | |

| | | | | |
|--------------------------------------|--|------------|--|------------|
| | acesează serviciile publice prin portalul guvernamental și telefoane mobile. | | | |
| Indicatorul 2 : | Percepția calității serviciului public în rândurile cetățenilor | | | |
| Valoarea cantitativă sau calitativă) | N/A | 60% | | 66% |
| Data realizării | 06/09/2011 | 06/10/2011 | | 12/30/2016 |
| Comentarii (inclusiv % realizării) | Acest indicator măsoară gradul de satisfacție al utilizatorilor de calitatea generală a procesării tranzacției pentru serviciul public principal (portalul cetățenilor) vizată de proiect. | | | |
| Indicatorul 3 : | Asimilarea de către cetățeni a e-guvernării | | | |
| Valoarea cantitativă sau calitativă) | 7% | 25% | | 43,6% |
| Data realizării | 06/09/2011 | 06/10/2011 | | 12/30/2016 |
| Comentarii (inclusiv % realizării) | Acest indicator măsoară procentajul populației care a accesat portalul web al guvernului cel puțin în ultimele 12 luni, evaluat printr-un sondaj al cetățenilor. | | | |

(b) Indicatorul(ii) de rezultat intermediar(i)

| Indicator | Valoare de referință | Valori-țintă inițiale (din documentele de aprobare) | Valori-țintă revizuite oficial | Valoarea reală atinsă la finalizare sau în anii-țintă |
|---------------------------------------|---|---|--------------------------------|---|
| Indicatorul 1: | Persoanele instruite în cadrul proiectului | | | |
| Valoarea (cantitativă sau calitativă) | 0 | 2000 | | 2,667 |
| Data realizării | 06/09/2011 | 06/10/2011 | | 12/30/2016 |
| Comentarii (incl. % realizării) | Acest indicator măsoară numărul total de persoane instruite în cadrul proiectului. | | | |
| Indicatorul 2: | Suportul public pentru e-Guvernare | | | |
| Valoarea (cantitativă sau calitativă) | 53% | 70% | | 73% |
| Data realizării | 06/09/2011 | 06/10/2011 | | 12/30/2016 |
| Comentarii (incl. % realizării) | Procentajul populației care ar dori să acceseze serviciile publice prin internet sau telefonul mobil, măsurat prin intermediul sondajului | | | |

| | | | | |
|---------------------------------------|---|------------|--|------------|
| realizării) | cetățenilor. | | | |
| Indicatorul 3 : | Seturile de date disponibile pe portalul Date Deschise ale Guvernului | | | |
| Valoarea (cantitativă sau calitativă) | 50 | 600 | | 937 |
| Data realizării | 06/09/2011 | 06/10/2011 | | 12/30/2016 |
| Comentarii (inclusiv % realizării) | Acest indicator măsoară câte seturi de date prelucrabile în mod electronic vor fi disponibile pe portalul web DDG. În afară de estimarea numărului total, CGE va asigura includerea tuturor seturilor de date cu valoare înaltă care se bucură de o cerere reală din partea cetățenilor și mediului de afaceri. | | | |
| Indicatorul 4 : | Preluarea infrastructurii e-Guvernare comune (MCloud) | | | |
| Valoarea (cantitativă sau calitativă) | 0 | 25% | | 53,73% |
| Data realizării | 06/09/2011 | 06/10/2011 | | 12/30/2016 |
| Comentarii (inclusiv % realizării) | Acest indicator măsoară procentajul instituțiilor guvernamentale centrale care au migrat unul sau mai multe din serviciile/aplicațiile lor în MCloud | | | |
| Indicatorul 5: | Accesările portalului de servicii guvernamentale | | | |
| Valoarea (cantitativă sau calitativă) | 0 | 400,000 | | 1,097,331 |
| Data realizării | 06/09/2011 | 06/10/2011 | | 12/30/2016 |
| Comentarii (inclusiv % realizării) | Acest indicator măsoară numărul accesărilor unice ale portalului serviciilor guvernamentale. | | | |

G. Aprecierile performanței Proiectului în Rapoartele SIR

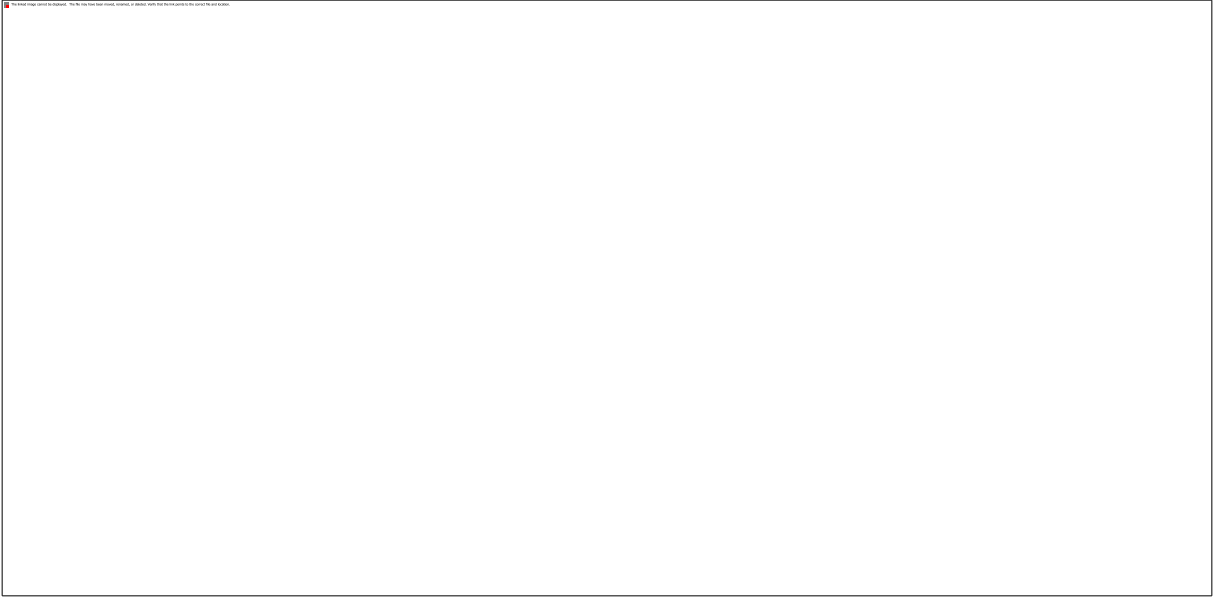
| Nr. | Data realizării RSIR | RD | PI | Debursări efective (milioane dolari SUA) |
|-----|----------------------|------------------------|--------------------------|--|
| 1 | 09/21/2011 | Satisfăcătoare | Satisfăcătoare | 0.00 |
| 2 | 02/05/2012 | Satisfăcătoare | Moderat satisfăcătoare | 0.80 |
| 3 | 10/29/2012 | Satisfăcătoare | Moderat satisfăcătoare | 2.29 |
| 4 | 02/03/2013 | Satisfăcătoare | Moderat satisfăcătoare | 3.41 |
| 5 | 09/02/2013 | Satisfăcătoare | Moderat satisfăcătoare | 4.33 |
| 6 | 11/22/2013 | Moderat satisfăcătoare | Moderat nesatisfăcătoare | 5.29 |
| 7 | 06/20/2014 | Moderat satisfăcătoare | Moderat nesatisfăcătoare | 6.94 |
| 8 | 01/08/2015 | Moderat satisfăcătoare | Moderat nesatisfăcătoare | 8.32 |

| | | | | |
|----|------------|------------------------|------------------------|-------|
| 9 | 06/26/2015 | Moderat satisfăcătoare | Moderat satisfăcătoare | 9.69 |
| 10 | 12/24/2015 | Satisfăcătoare | Satisfăcătoare | 12.61 |
| 11 | 06/24/2016 | Satisfăcătoare | Satisfăcătoare | 14.71 |
| 12 | 02/19/2017 | Satisfăcătoare | Satisfăcătoare | 18.32 |

H. Restructurare (dacă este cazul)

| Data(ele) restructurării | Schimbare ODP aprobată de Consiliul Director | Aprecierile RSIR la restructurare | | Suma debursată la restructurare în milioane dolari SUA | Motivul restructurării & schimbarea principală efectuată |
|--------------------------|--|-----------------------------------|----|--|--|
| | | OD | PI | | |
| 06/26/2015 | | MS | MS | 9.69 | A fost efectuată o schimbare în alocarea mijloacelor financiare care a necesitat formal o restructurare, alocând efectiv mijloacele financiare rămase din suma acordată în avans la pregătirea proiectului pentru implementarea proiectului, pe 26 iunie 2015. Aceasta nu a avut un impact sau nu a modificat obiectivul de dezvoltare al proiectului sau indicatorii și nu a afectat în nici un alt mod material proiectul. |

I. Profilul debursărilor



1. Contextul, obiectivele de dezvoltare și designul Proiectului

1.1 Contextul la momentul evaluării

Contextul general al țării

1. La momentul evaluării proiectului, Republica Moldova era una din cele mai sărace țări din Europa, cu PIB-ul pe cap de locuitor de \$1 516 (datele anului 2009). Aproximativ jumătate din cei 3,6 milioane de cetățeni moldoveni locuiau în zonele rurale, unde rata sărăciei constituia aproximativ 36 la sută (2009). Agricultură a fost și continuă să fie baza tradițională a economiei Moldovei. Remitențele persoanelor migrate care muncesc peste hotare au devenit foarte importante cu trecerea timpului. La momentul evaluării inițiale, s-a recunoscut necesitatea trecerii Republicii Moldova de la modelul de creștere bazată pe consum și remitențe la o economie cu investiții și economii private sporite.
2. Țara atestă tradițional un grad înalt de alfabetizare de aproape sută la sută și se poate baza pe o tradiție bine înrădăcinată a științei și educației tehnologice. Însă salariile și stimulentele mici au cauzat deteriorarea calității serviciilor educaționale și guvernamentale. În plus, la momentul evaluării, Moldova avea o moștenire de mare birocrație care se bucura de putere discreționară semnificativă. Ca și în multe alte foste republici sovietice, șocurile economice externe au fost însoțite de mediul economic nefavorabil, iar lipsa stabilității politice a redus în continuare calitatea guvernării și au sporit oportunitățile pentru corupție.

TIC și dezvoltarea digitală

3. La momentul evaluării, era recunoscut faptul că tehnologiile informaționale și de comunicații (TIC) pot permite transformarea întru îmbunătățirea competitivității economice și creșterea economică sustenabilă, dezvoltarea capitalului uman, promovarea incluziunii sociale și îmbunătățirea guvernării sectorului public. S-a considerat că aceasta este o oportunitate pentru Moldova, unde numărul mare de angajați în serviciile publice nu compensa procedurile excesive și redundante care rezultau în tergiversarea prestării serviciilor.
4. Cu toate acestea, în pofida unor avansări în domeniul TIC, Guvernul nu a efectuat regândirea prestării serviciilor sale. Cu puține excepții, cetățenii și companiile încă trebuiau să obțină serviciile guvernamentale în mod tradițional: repetând de fiecare dată procesul de așteptare la coadă pentru a obține documente multiple de la diferite surse și întruni cerințele unei tranzacții concrete. Această cale de interacțiune cu guvernul îi costa timp și bani pe oameni, cauzând nemulțumire, creând oportunități pentru corupție și sporind costurile pentru însăși Guvernul. Conform Sondajului privind Guvernarea Electronică al Națiunilor Unite din 2010, dezvoltarea guvernării electronice în Moldova rămânea în urma multor țări din regiune (plasându-se pe locul 80), după Belarus (locul 64), Ucraina (locul 54), România (locul 47), Letonia (locul 37) și Estonia (locul 20).
5. În 2010, accesul la serviciile mobile era relativ înalt, de 82 la sută, dar numai 38 la sută din populație utiliza Internetul. Numai 6 la sută din populație era abonați la serviciile de bandă largă – nivel care era mai jos decât în alte țări din regiune. Pentru a aborda această

situație, Guvernul deja întreprinse măsuri întru îmbunătățirea accesului la Internet la costuri mai joase, iar nivelele de abonare la aceste servicii erau în creștere.

6. Sectorul tehnologiilor informaționale (TI) al Moldovei se confrunta cu constrângeri semnificative. Numărul specialiștilor TI de calificare înaltă care puteau fi angajați era la momentul evaluării proiectului – și continuă să fie și în prezent – relativ mic în comparație cu cererea. În Guvern exista o capacitate TI limitată. Compensarea la nivel scăzut a angajaților instituțiilor guvernamentale a diminuat capacitatea Guvernului de a angaja din rezerva redusă a specialiștilor TI de calificare înaltă a națiunii.
7. Către momentul evaluării nu exista un cadru strategic general și o infrastructură comună pentru dezvoltarea e-Guvernării. Fiecare ministru și instituție dispuneau de un centru de date propriu. Ca rezultat, existau aproximativ 150 centre de date de diferite mărimi în toată administrația publică a Republicii Moldova, din care 60 la sută erau la un pas de pierderea datelor. Această fragmentare a resurselor informatice menținea costurile investiționale și costurile operaționale la nivel înalt, creau situații de dublare și necesitau angajarea și distribuirea mai vastă a unui număr mai mare de cadre în domeniul TI.

Mediul partenerilor și donatorilor

8. Alți parteneri de dezvoltare – în particular PNUD și USAID – au recunoscut rolul important pe care Banca Mondială l-ar putea juca în continuarea agendei de transformare electronică a guvernării. PNUD a susținut unele eforturi de pionierat în elaborarea politicii și cadrului legal necesar, instruirea funcționarilor publici și pilotarea serviciilor electronice prin Proiectul său de e-Guvernare. USAID a susținut câteva reforme ale serviciilor electronice de relevanță pentru sectorul privat, cum ar fi declarațiile fiscale electronice, prin intermediul Proiectului Reforma Cadrului de Reglementare a Afacerilor și Administrării Fiscale (BIZTAR). Însă până la momentul evaluării proiectului, agenda acestui proiect nu era încă prioritizată de către comunitatea de dezvoltare și nu fusese abordată în mod sistematic. Atenția și poziția de lider a Băncii Mondiale au fost, prin urmare, binevenite.

Alte angajamente ale Băncii Mondiale

9. Până la momentul evaluării proiectului, Banca Mondială a fost implicată în câteva proiecte în Moldova care au fost legate de Proiectul Transformarea Electronică a Guvernării. Acestea au inclus: (a) Proiectul de Reformă a Administrației Publice Centrale— efort îndreptat spre consolidarea capacității instituționale a administrației publice pentru o mai bună elaborare și implementare a politicilor; (b) Proiectul de Asistență Tehnică pentru Managementul Finanțelor Publice — pentru susținerea Guvernului să realizeze o gestionare efektivă și transparentă a finanțelor publice; (c) Proiectul de Creștere a Competitivității — pentru îmbunătățirea calității mediului investițional, inclusiv, *inter alia*, introducerea mecanismului de analiză a impactului de reglementare pentru reglementările noi care afectează operațiunile de afaceri; (d) Proiectul de Susținere a Rețelei de Siguranță Socială — pentru eficientizarea și echitatea rețelei de siguranță a Republicii Moldova (e) Proiectul Servicii de Sănătate și Asistență Socială — axat pe creșterea accesului la servicii de sănătate calitative și eficiente și îmbunătățirea eficienței serviciilor de asistență socială pentru populația Republicii Moldova. Proiectul propus a fost planificat pentru a coordona aceste eforturi și alte

proiecte și inițiative conexe, după caz, pentru a susține Guvernul în integrarea proceselor, dezvoltarea serviciilor electronice și serviciului de Date Guvernamentale Deschise pentru cetățeni și întreprinderi. S-a încercat cooperarea strânsă cu Parteneriatul de Guvernare Deschisă (Open Government Partnership).

1.2 Obiectivele inițiale de dezvoltare a proiectului (ODP) și indicatorii cheie (precum au fost aprobați)

10. Obiectivul de dezvoltare al proiectului (ODP) a fost transformarea prestării serviciilor publice selectate cu ajutorul utilizării TIC. Acest obiectiv urma să fie realizat prin: (a) îmbunătățirea capacității de lider, mediului stimulator și gestionării TIC în sectorul privat; (b) utilizarea platformei de prestare a serviciilor moderne pentru a îmbunătăți accesul la serviciile publice și (c) creșterea transparenței în sectorul public.
11. Au fost identificați trei indicatori de rezultat la nivelul ODP care urmau să ofere perspectiva realizării obiectivului general.
 - i. În cazul primului indicator, proiectul urma să măsoare numărul beneficiarilor direcți ai proiectului, care a fost definit drept numărul cetățenilor care au accesat serviciile publice implementate în cadrul proiectului prin portalul guvernamental și telefoane mobile. Pentru a ține în vizor dimensiunile de gen, proiectul urma să prezinte de asemenea informația dezagregată pentru femei.
 - ii. În cazul celui de-al doilea indicator, proiectul urma să măsoare percepția cetățenilor despre calitatea serviciilor publice. Acesta a fost definit drept gradul de satisfacție a utilizatorilor cu calitatea generală a procesării tranzacțiilor pentru portalul principal de servicii publice (www.servicii.gov.md) vizat de proiect. Satisfacția utilizatorilor urma să fie apreciată pe o scară de la 1 la 6, cu un nivel de satisfacție de 5+6 considerat drept “satisfăcuți” pentru scopul proiectului.
 - iii. La al treilea indicator, proiectul urma să măsoare asimilarea serviciilor de guvernare electronică de către cetățeni. Acesta a fost definit drept procentajul populației care a accesat portalul web al guvernului cel puțin o dată în ultimele 12 luni, conform celor constatate printr-un sondaj al cetățenilor.
12. Cu referire la rezultatele intermediare pentru sub-componenta 1 (“Capacitatea de e-leadership și mediu abilitant”, i.e. un set de activități pentru îmbunătățirea mediului stimulator pentru serviciile electronice și consolidarea capacității de prestare a acestor servicii, a se vedea secțiunea următoare), proiectul urma să măsoare:
 - i. numărul total al persoanelor instruite în cadrul proiectului;
 - ii. sprijinul publicului pentru soluțiile de e-guvernare, definit drept procentajul populației care ar dori să acceseze serviciile publice prin internet sau telefonul mobil, conform măsurărilor prin intermediul sondajului cetățenilor;
 - iii. numărul seturilor de date (care pot fi citite de mașini) disponibile pe portalul web guvernamental.
13. Cu referire la rezultatele intermediare pentru sub-componenta 2 (“Infrastructură și servicii electronice comune”, i.e. activitățile axate pe construcția unei soluții cloud cuprinzătoare și dezvoltarea unui șir de servicii electronice orizontale, a se vedea secțiunea următoare), proiectul urma să măsoare:

- i. asimilarea infrastructurii e-guvernare comune (MCloud), măsurată drept procentajul instituțiilor guvernamentale centrale care au migrat unul sau mai multe din serviciile/aplicațiile lor pe MCloud;
- ii. vizualizările portalului de servicii guvernamentale, cu calificarea că acestea trebuie să fie “vizualizări unice”.

1.3 ODP (precum a fost aprobat) și indicatorii cheie revizuiți, precum și motivele/justificarea

14. Nu este aplicabil; ODP nu a fost revizuit.

1.4 Beneficiarii principali

15. La evaluare, accentul în ce privește beneficiarii a fost preponderent pe dimensiunile guvern-cetățeni (G2C) și guvern – întreprinderi (G2B). Drept beneficiari direcți au fost identificați cetățenii și întreprinderile țării care accesează serviciile publice prin canale multiple, inclusiv prin portalurile guvernamentale și telefoane mobile. Identificarea acestor beneficiari a fost efectuată în raport cu o divizare digitală existentă în Moldova, cu un decalaj semnificativ în utilizarea internetului dintre populația urbană și cea rurală, dintre diferite grupuri de vârstă, grupuri de venit și cu o diferență mică dintre genuri.

16. Implementarea proiectului a demonstrat de asemenea beneficii considerabile pe dimensiunile guvern-guvern (G2G) și guvern - întreprindere (G2E), deoarece beneficiarii au inclus diverse entități guvernamentale, precum și oficialități guvernamentale și personalul administrației publice, care au putut efectua lucrul lor și oferi servicii guvernamentale în mod mai eficient, conducând la o satisfacție mai mare cu locul de muncă.

1.5 Componentele inițiale

17. Cu un volum de finanțare de \$23,0 milioane (finanțarea IDA - \$20,0 milioane, cofinanțarea guvernului - \$3,0 milioane), proiectul a planificat să implementeze un șir de abordări noi și inovatoare în e-guvernare, spre ex., cloud guvernamental, platformă de aplicații guvernamentale, inițiative de date deschise și soluții ale platformei guvernamentale. Aceasta ar necesita investiții în infrastructură, precum și reformarea cadrului legal și normativ, dezvoltarea capacităților și eforturi întru schimbarea culturii prestării serviciilor publice prin activități de instruire, comunicare strategică și sensibilizare. Proiectul a fost structurat în două componente și câteva sub-componente, pentru a grupa activitățile relevante împreună.

Componenta 1: Capacitatea e-Liderism și Mediu Favorabil (\$8.0 milioane, din care finanțarea IDA a constituit \$7.0 milioane)

18. Obiectivul principal al acestei componente a fost îmbunătățirea mediului favorabil necesar pentru prestarea serviciilor guvernamentale într-un mod mai bun și mai eficient. Aceasta a inclus schimbări instituționale, chestiuni de politică și de reglementare, instruire și dezvoltarea capacităților, îmbunătățirea transparenței și comunicării strategice.

Sub-componenta 1.1: Susținere pentru Centrul de Guvernare Electronică și Dezvoltarea e-Leadership (\$6,455 milioane)

19. (a) *Crearea și funcționarea inițială a Centrului de Guvernare Electronică (CGE):* Guvernul a creat Centrul e-Guvernare în august 2010, drept entitate responsabilă de activitățile de transformare de zi-cu-zi, care să susțină Cancelaria de Stat. Rolul CGE a fost de a lucra cu ministerele și instituțiile guvernului pentru a presta serviciile lor on-line și contracta elaborarea și implementarea serviciilor electronice. Proiectul urma să finanțeze inițial costurile operaționale și echipa de bază a CGE, inclusiv managementul schimbării, managementul proiectului și specialiștii tehnici pentru coordonarea diferitor aspecte ale implementării programului de transformare electronică.
20. (b) *Programul de instruire a e-Liderilor, funcționarilor publici și specialiștilor TI:* Acest program de management al schimbării urma să livreze instruirea și dezvoltarea capacității cu scopul de a contribui la schimbarea mentalității funcționarilor publici. Programul a cuprins trei elemente: (i) instruirea liderilor (i.e., miniștri, vice-miniștri, șefi de departamente, conducători și colaboratori principali ai agențiilor) prin intermediul seminarelor de leadership, vizitelor de studiu și aranjamentelor de twinning cu țările care sunt lideri în transformarea electronică; (ii) instruirea funcționarilor publici implicați în prestarea serviciilor din instituțiile participante; (iii) instruirea tehnică pentru (a) ingineri; (b) specialiști TI; (c) profesori de la universitățile cu programe TI și (d) dezvoltatori TI în tehnologiile și procesele noi introduse de acest proiect, cum ar fi cloud computing și arhitectura orientată spre servicii.
21. (c) *Comunicări și parteneriate strategice:* O transformare de așa magnitudine necesită să fie comunicată în mod corespunzător cetățenilor și întreprinderilor, atât pentru a obține sprijinul acestora, cât și pentru a-i informa despre serviciile noi care deveneau disponibile. Prin urmare, proiectul urma să finanțeze (i) elaborarea și implementarea unui program de comunicare strategică; (ii) crearea și gestionarea parteneriatelor strategice cu instituțiile guvernamentale naționale și străine, cu donatorii, ONG-le și alte entități; (iii) organizarea seminarelor dedicate schimbului de cunoștințe, atelierelor de lucru, conferințelor, concursurilor de inovații și taberelor tehnologice (TechCamps).

Sub-componenta 1.2: Dezvoltarea mediului favorabil, inclusiv a cadrului de politică și legal și programelor (\$1,545 milioane)

22. (a) *Politica și cadrul strategic pentru transformarea electronică și competitivitatea TIC,* care a inclus asistența tehnică la: Elaborarea Foii de Parcurs pentru transformarea electronică și politicii —pentru a contribui la definirea viziunii, politicilor, strategiilor și programelor de transformare electronică; Elaborarea Programului de Competitivitate TIC la Nivel Global—pentru a contribui la definirea viziunii și foii de parcurs, identifica oportunitățile și țintele pentru creșterea competitivității facilitată de TIC a economiei moldovenești până în anul 2020, precum și pentru a identifica oportunitățile de promovare a industriei TIC locale.
23. (b) *Cadrul legal, normativ și tehnic,* care a inclus asistența tehnică la: Cadrul legal și normativ privind transformarea electronică—pentru a susține elaborarea modificărilor la

legislație și acte normative care să permită utilizarea serviciilor electronice; Standardele tehnice și Cadrul Datelor Deschise— care au inclus (a) elaborarea standardelor de interoperabilitate și securitate pentru Guvernarea Electronică a Republicii Moldova și (b) elaborarea Cadrului Datelor Guvernamentale Deschise.

Componenta 2: Infrastructura comună și serviciile electronice (\$15,0 milioane, din care finanțarea IDA constituie \$13,0 milioane)

24. Obiectivul principal al acestei componente a fost crearea unei infrastructuri comune și a unui mecanism pentru implementarea rapidă a serviciilor publice făcute disponibile prin mijloace TIC. Prin urmare, obiectivul era de a finanța procurarea infrastructurii informatice comune și elaborarea sistemelor necesare pentru prestarea serviciilor guvernamentale în mod electronic, precum și a investi în digitizarea serviciilor publice.

Sub-componenta 2.1: MCloud: Infrastructura de guvernare electronică comună (\$6,0 milioane)

25. Accentul principal al acestei sub-componente a fost pus pe crearea etapizată a unei infrastructuri cloud computing guvernamentale (MCloud) pentru a permite instituțiilor guvernamentale să presteze servicii electronice mai rapid și mai eficient. MCloud urma să fie utilizată de un număr tot mai mare de ministere și instituții ale guvernului. Litera 'M' se referea la faptul că infrastructura Cloud (a) ar fi amplasată în Moldova; (b) inițial, aceasta urma să fie mini-cloud, fiind la început mică, dar extinzându-se treptat pentru a acoperi creșterea serviciilor; și (c) urma să încorporeze un sistem de livrare mobil, pentru a permite persoanelor fără acces la internet să obțină serviciile prin telefoanele mobile.
26. Prin urmare, proiectul urma să finanțeze (a) pregătirea specificațiilor tehnice pentru infrastructura MCloud, inclusiv elaborarea modelului de afaceri pentru operarea acesteia; (b) infrastructura informatică comună MCloud, alcătuită din platformele: procesare de bază, înmagazinare/stocare, virtualizare și prestare servicii, care includ Infrastructura ca Serviciu (IaaS), Platforma ca Serviciu (PaaS) și Software-ul ca Serviciu (SaaS). Componenta urma să asigure de asemenea orice sistem de alimentare cu energie electrică, aer condiționat și alte sisteme auxiliare necesare; (c) îmbunătățiri, după necesitate, la infrastructura de conectivitate pentru departamentele guvernamentale care ar utiliza inițial infrastructura MCloud pentru a asigura utilizarea eficientă.

Sub-componenta 2.2: Elaborarea serviciilor electronice (\$9,0 milioane)

27. Această sub-componentă urma să finanțeze elaborarea serviciilor electronice axate pe îmbunătățirea interfeței dintre guvern, cetățeni și întreprinderi. Mijloacele financiare urmau să fie folosite pentru a finanța (a) studiile de fezabilitate, inclusiv evaluarea back office-ului; (b) procesul limitat de regândire (re-engineering); (c) pregătirea specificațiilor tehnice; (d) dezvoltarea softului; (e) migrarea sistemelor existente pe platforma Cloud computing, după necesitate; (f) digitizarea documentelor și arhivelor pentru prestarea serviciilor, după necesitate; (g) conversia sistemelor vechi în software-uri noi, după necesitate; (h) modernizarea bazelor de date existente; (i) instalarea, testarea și punerea în aplicare a softurilor noi; și j) digitizarea documentelor. În cadrul proiectului, au fost prevăzute două tipuri de servicii electronice: (a) servicii electronice pentru cetățeni și întreprinderi și (b) servicii de abilitare:

28. (a) *Serviciile electronice pentru cetățeni și întreprinderi*: Guvernul urma să selecteze anual până la cinci servicii electronice pentru implementare, în baza criteriilor care includ: (a) cost mic (sub \$200K) și perioadă de implementare scurtă (până la 12-18 luni); (b) serviciul trebuia să fie Guvern - Cetățean (G2C) sau Guvern - Întreprindere (G2B), și nu Guvern-Guvern (G2G); (c) trebuia să existe o infrastructură back-end minimală; (d) trebuia să existe procese de afaceri bine definite și funcționale (e) urgența și relevanța; (f) sensibilizarea; (g) existența abilitatorilor principal (h) disponibilitatea back office; (i) nivelul de complexitate; (j) cadrul legal și normativ; (k) liderism și voință politică; (l) disponibilitatea utilizatorului, (m) sustenabilitatea, (n) factorii externi (conformarea cu standardele UE, sprijinul altor donatori, etc.). Selectarea finală urma să fie efectuată de Comisia Națională pentru e-Transformare, alcătuită din miniștri, reprezentanți ai sectorului privat și ONG-ilor și prezidată de Prim-Ministru. Urma să fie semnat Acordul Memorandum dintre ministerele participante și Centrul de Guvernare Electronică, care stipula divizarea responsabilităților, abordarea implementării, costul și perioada de implementare a serviciilor electronice.
29. (b) *Serviciile de abilitare ("Abilitatori")*: Urma să fie elaborat un șir de abilitatori transversali, inclusiv (a) un portal de servicii guvernamentale; (b) un sistem de plăți și facturi electronice; (c) un sistem de autentificare electronică și de gestionare a identității care permitea utilizarea semnăturilor electronice; (d) un sistem guvernamental de interoperabilitate; (e) un portal de date guvernamentale deschise; precum și (f) un sistem de notificare prin SMS/poșta electronică; (g) un portal al aplicațiilor; și (h) un sistem guvernamental de gestionare electronică a documentelor

1.6 Componentele revizuite

30. Nu este aplicabil; componentele nu au fost revizuite.

1.7 Alte schimbări semnificative

31. Proiectul nu a avut nici o schimbare semnificativă în ce privește designul, domeniul de aplicare, scara, aranjamentele privind implementarea sau graficul de implementare.

2. Factorii principali care au afectat implementarea și rezultatele

2.1 Pregătirea proiectului, designul și calitatea la intrare

32. Ambiția de a inova: La intrarea în proiect, ambiția a fost de a proiecta și implementa un proiect inovator care să reflecte cea mai recentă concepție a Băncii Mondiale în utilizarea soluțiilor TIC inovatoare – în particular soluția cloud – și să răspundă la un context client care a fost adaptat pentru a absorbi și cuprinde pe deplin tehnologia de ultimă oră. Acest lucru poate fi înțeles cu ușurință atunci când revenim la situația anului 2010, când proiectul a fost elaborat. Deși utilizarea tehnologiei cloud a cunoscut un pas important înainte la nivel global în ultimii 1-2 ani, aceasta era destul de excepțională în 2010, fapt care demonstrează caracterul foarte inovator al proiectului și ambiția clientului și echipei proiectului în acea perioadă.

33. Învățarea din experiența anterioară și solicitarea sprijinului din partea experților notorii din lume:

- Pentru a pregăti un proiect inovator de acest gen, s-a acordat atenție pentru a profita de volumul limitat al experienței anterioare care era disponibilă. Aceasta a inclus lecțiile învățate din cele 12 operațiuni de guvernare electronică finanțate de Banca Mondială, care la acel moment erau în curs de implementare sau pregătire, deși nu toate acestea au aplicat tehnologii inovatoare după cum s-a planificat în cadrul acestui proiect, iar uneori au cuprins mai degrabă niște aspecte mai generale ale agendei de guvernare electronică. Aceste proiecte fuseseră implementate în Armenia, Bangladesh, Etiopia, Ghana, Kenya, Maroc, Rwanda, Sri Lanka, Tunisia, Vietnam și statele Est-Caraibiene.
- Proiectul a fost de asemenea menit să fie unul din primii beneficiari ai Platformei Transformă Cunoștințele/Transform Knowledge Platform Băncii Mondiale, care era nouă pe atunci și reprezenta un set de instrumente privind utilizarea soluțiilor TIC pentru abilitarea transformării prestării serviciilor și responsabilității, aprobat de Consiliul Băncii Mondiale pentru Cunoștințe în ianuarie 2011.
- Cel mai important, au fost învățate lecțiile atât la elaborarea proiectului, cât și în mod repetat, pe parcursul implementării proiectului, prin schimbul de cunoștințe cu un grup de responsabili-șefi de informație guvernamentali de frunte din guvernele Austriei, Canadei, Estoniei, Indiei, Singapore, Marii Britanii, Statelor Unite și Uniunii Europene, i.e. experți notorii din lume în transformarea electronică a guvernării. Consultările solicitate au inclus atât recomandări privind specificațiile tehnice, know-how cu privire la proces și sprijin pe parcursul unor activități de achiziții mai dificile.

34. Abordarea riscurilor:

- Un risc concret identificat la etapa de elaborare a proiectului s-a referit la modalitățile de implementare. Deoarece tehnologia cloud vizată putea fi reușită doar dacă devenea un instrument guvernamental transversal, nu se recomanda ca inițiativa să fie elaborată, deținută și implementată de un minister concret sau agenție cu puțină autoritate care să depășească portofoliul său propriu. O activitate anterioară în domeniul e-guvernării (implementată de o agenție ONU) a confirmat această presupunere în practică și a sugerat că trebuie de pornit pe o cale diferită. Ca răspuns, designul proiectului a ancorat proiectul direct în Cancelaria de Stat (i.e. Aparatul Primului Ministru) pentru a garanta angajamentul față de proiect la nivelul corect. O echipă dedicată a proiectului (sub forma de Centru de Guvernare Electronică (CGE)) urma să fie creată pentru a conduce și implementa proiectul de zi-cu-zi, în conlucrare strânsă cu ministerele de resort la implementarea diferitor componente ale proiectului—și anume la migrarea infrastructurii TI a acestora în MCloud și elaborarea serviciilor electronice. În acest scop, CGE a identificat punctele focale în fiecare minister de resort (Coordonatori pentru e-Transformare), a creat Consiliul inter-instituțional al coordonatorilor pentru e-Transformare, care urma să servească drept instrument de coordonare tehnică, precum și să asigure coordonarea strânsă cu Centrul de Telecomunicații Speciale (CTS), care urma să gestioneze platforma informatică cloud și să opereze sistemele TI guvernamentale comune. Aceste aranjamente s-au dovedit a fi în general rigide pentru o infrastructură TIC care urmează să deservească guvernul în afara oricărei instituții sau minister concret.

Totodată, aceste aranjamente însemnau de asemenea riscuri noi pentru proiect, deoarece proiectul depindea de sprijinul celor de la nivelele mai înalte ale guvernului care puteau fi schimbați odată cu noile mandate ale guvernelor. Acest aranjament putea aduce de asemenea divergențe între CGE și ministerele de resort. (Comparați mai jos, Secțiunea 2.2.: Implementarea și Capitolul 4: Riscurile pentru Rezultatele Dezvoltării).

35. Sustenabilitatea financiară:

La etapa de elaborare a proiectului, au fost luate în calcul și considerentele privind modul de asigurare a sustenabilității financiare pe parcursul proiectului și după finalizarea ciclului de viață al acestuia. S-a preconizat că ministerele și instituțiile publice care ar beneficia de infrastructura nouă ar partaja economiile derivate din utilizarea platformei MCloud în proporție de 60/40 – în care CGE ar primi probabil aproximativ 40 la sută (coeficientul de partajare exactă a economiilor urma să fie determinat la o etapă ulterioară). Sprijinul proiectului pentru crearea CGE și personalul acestuia urma să fie treptat redus, cu timpul. Aceste planuri de asigurare a sustenabilității financiare au fost contestat în ultima parte a implementării proiectului, deoarece a devenit clar că obținerea beneficiilor din noua infrastructură TIC comună ar necesita de asemenea reducerea etapizată a unei părți din infrastructura tradițională, efectuând regândirea deplină a fluxurilor de lucru în unele ministere, probabil adaptând nivelele statelor de personal, precum și aprofundând reformarea întreprinderilor de stat (ÎS). Aceste aspecte din agenda reformei sectorului public au depășit cadrul de aplicare definit al acestui proiect, dar au fost importante pentru asigurarea sustenabilității financiare a infrastructurii hardware și software pusă în aplicare de acest proiect. Unele din considerentele privind riscurile proiectului pentru rezultatele de dezvoltare (a compara Capitolul 4 ce urmează), precum și pentru designul proiectului (a compara Secțiunea 2.5, care urmează) ridică aceste întrebări inițiale privind designul și sustenabilitatea financiară a proiectului

2.2 Implementarea

Evaluarea generală

36. Implementarea proiectului a decurs în general fără devieri; nici o restructurare nu a afectat proiectul din punct de vedere material sau nu a provocat alte schimbări semnificative în proiect. Considerentele care au afectat ratingul proiectului la diferite etape s-au referit preponderent la pasul debursărilor. Proiectul a debursat pe deplin mijloacele sale financiare până la închiderea sa (Suma de USD 18,42 milioane menționate în tabelul de ansamblu expus mai sus reflectă diferențele ratei de schimb valutar în timp).

Evaluarea pe parcursul implementării

37. Proiectul a demarat în mod energetic. Centrul de Guvernare Electronică (CGE) din cadrul Cancelariei de Stat a fost creat și a devenit pe deplin funcțional și completat cu o echipă de profesioniști de mare calibru, recunoscut drept instituție de frunte de restul guvernului și de sectorul privat. A fost creat Consiliul Coordonatorilor pentru e-Transformare și diverse grupuri de lucru în instituțiile guvernamentale. Drept primă mișcare spre

transparență sporită și guvernare deschisă, clientul a lansat inițiativa Date Guvernamentale Deschise. Capacitatea consolidată de leadership în e-guvernare și capacitatea instituțională au fost dezvoltate prin parteneriate internaționale și schimb de cunoștințe cu țările-lideri în e-guvernare, precum sunt Singapore, Estonia, SUA, Austria, Belgia, Coreea, Finlanda și India.

38. Mai apoi, proiectul a lansat activitățile sale majore de achiziții, în particular MCloud, care a necesitat depășirea unor provocări. Achizițiile au declanșat multă atenție din partea sectorului privat și au devenit o piatră de încercare pentru proiect atunci când procesul a trebuit să fie protejat de afirmațiile factorilor din sectorul privat vizând o pretinsă eșuare a achiziției. Echipa de Proiect și Unitatea de Implementare a Proiectului (UIP) au fost capabile să respecte principiile de transparență și să execute toate achizițiile în mod corect. În acest proces, regulile de achiziții ale Băncii Mondiale au dovedit a fi o adevărată valoare pentru asigurarea unui proces de achiziții echitabil și ne-discriminatoriu. În afară de aceasta, o absorbție înaltă neașteptată a resurselor pentru Cloud Faza I-a a stârnit discuții privind mărimea corectă și modelul pentru Cloud Faza a II-a, rezultând, după unele deliberări, în decizia de a procura un cloud cu o capacitate mai mare decât s-a propus inițial, și schimbând modelul cloud care urma să fie utilizat dintr-un model PPP în model cloud guvernamental privat. În consecință, achiziționarea componentei cloud a trebuit să fie restructurată și re-emisă. Alte provocări întâmpinate pe parcursul perioadei respective au inclus eforturile guvernului de a implementa reformele instituționale pentru recuperarea economiilor de la ministerele de resort din utilizarea noii infrastructuri TIC. Deși chestiunea privind modelul de guvernare general pentru bugetarea TIC și recuperarea costurilor a fost în afara cadrului de aplicare al proiectului, progresele pe agenda respectivă au fost importante pentru a asigura sustenabilitatea proiectului. Pe măsură ce proiectul trecea prin aceste provocări, au apărut de asemenea întrebări privind activitatea CGE și eficiența costurilor acestuia, care au fost clarificate printr-un studiu de analiză comparativă. În ansamblu, lucrul întru depășirea acestor provocări a condus la tergiversări în derularea proiectului de aproximativ un an, în particular prin anul 2014, și, prin urmare, aprecierea Progresului în Implementare (PI) a fost declasată de la moderat satisfăcătoare la moderat ne-satisfăcătoare timp de trei cicluri RSIR consecutive. Odată ce contractul pentru Cloud II a fost semnat, debursările s-au accelerat, iar aprecierea pentru PI s-a ridicat la moderat satisfăcătoare pentru un ciclu RSIR, iar din a doua jumătate a anului 2015 și mai apoi, a revenit la satisfăcătoare pentru toate ciclurile RSIR rămase.
39. În faza de mijloc, s-a acordat multă atenție extinderii serviciilor electronice, precum sunt e-Cazier și portalului G2C. Au fost elaborate două platforme de abilitare cu utilizarea abordării PPP, i.e. identitatea (ID) mobilă electronică și poarta de acces (gateway) pentru plăți electronice M-Pay. Inițiativa Date Deschise – lansată la începutul proiectului – a continuat să evolueze în mod semnificativ. O listă lungă de îmbunătățiri la nivel de politici și cadru juridic a contribuit la îmbunătățirea mediului abilitant pentru e-Transformarea Guvernării.
40. Cu achizițiile majore efectuate și primele servicii electronice în funcțiune, proiectul a început să se transforme într-o istorie de succes. Multe servicii guvernamentale au fost migrate în MCloud, iar experiența în operarea infrastructurii cloud a crescut. Numărul în creștere al serviciilor electronice disponibile necesita creșterea gestionării platformelor, precum și extinderea în continuare a lucrului în domeniile, precum sunt

interoperabilitatea și platformele de abilitare. Între timp, CGE s-a dezvoltat și a devenit un jucător matur, cu management solid și testat și cu funcții de operare a proiectului.

41. Ultima fază a proiectului s-a axat pe o agendă mai largă, depășind obiectivele de dezvoltare inițiale ale proiectului (care deja fusesse atinse). Deoarece multe organe guvernamentale între timp profitau de tehnologia care a devenit disponibilă, mai multe considerente s-au focusat pe modul de reutilizare a platformelor deja existente, și de valorificare a tehnologiilor disponibile pentru reformele guvernamentale cu efect transformățional mai profund, și iarăși – pe modul de partajare a costurilor și beneficiilor tehnologiilor noi între diferite organe guvernamentale. Multe din aceste întrebări au condus la propunerea unui proiect subsecvent care ar aborda unele din aceste întrebări în detalii.

2.3 Monitorizare și evaluare (M&E), design, implementare și utilizare

42. Privire generală

- Proiectul a definit trei indicatori de rezultat la nivelul ODP, aceștia fiind (i) numărul beneficiarilor direcți ai proiectului; (ii) percepția cetățenilor privind calitatea serviciilor publice; și (iii) asimilarea serviciilor de e-guvernare de către cetățeni, care au avut în întregime rolul de a oferi o imagine de ansamblu a ponderii populației acoperite de proiect, gradul de satisfacție al populației de calitatea serviciilor noi, și gradul de utilizare a acestor servicii.
- Indicatorii mai granulari rezultate intermediare atribuiți Componentei 1 (infrastructura imaterială, cum ar fi politicile și capacitățile) (i) numărul total al persoanelor instruite în cadrul proiectului; (ii) sprijinul publicului pentru soluțiile e-guvernare (conform unui sondaj); și (iii) numărul seturilor de date (citibile cu mașina) disponibile pe pagina web a guvernului.
- Indicatorii mai granulari de rezultate intermediare atribuiți Componentei 2 (infrastructura hardware, cum ar fi Cloud și e-Servicii) (i) asimilarea infrastructurii e-guvernare comune (MCloud) de către instituțiile guvernamentale centrale; (ii) vizite unice pe portalul serviciilor guvernamentale.

43. Evaluarea

- Designul acestui cadru M&E s-a dovedit a fi util. Cadrul M&E a putut capta esența rezultatelor proiectului în toate activitățile și componentele. UIP (în forma CGE) a lucrat diligent cu cadrul M&E și a captat persistent și oferit informația necesară în forma convenită și la timpul convenit. Aceasta a inclus elemente care au necesitat studiul de opinie a cetățenilor, o sarcină care a fost externalizată către o firmă specializată.
- Deoarece proiectul a optat pentru definirea indicatorilor după componente și subcomponente care au un caracter de consolidare reciprocă, poate fi observată o mică suprapunere și interacțiune dintre diferiți indicatori, cum ar fi privind statisticile de utilizare a serviciilor electronice și paginilor web, precum și privind percepțiile cetățenilor. O opțiune ar putut fi de asemenea introducerea unui indicator intermediar privind cererea. În schimb, proiectul a folosit sondajele de percepție pentru reflecta necesitățile cetățenilor.
- Pentru echipa proiectului a fost clar de la etapa de elaborare a proiectului că tehnologia inovatoare ar permite de asemenea aplicarea unor abordări inovatoare în

M&E. Echipa a recomandat (în DAP) ca colectarea datelor să fie automatizată oriunde este posibil, iar monitorizarea să fie incorporată în sisteme informaționale.

44. Raportarea adițională a M&E

- CGE a înregistrat o performanță considerabilă în transformarea acestei propuneri în realitate și implicarea în colectarea automatizată modernă a datelor M&E. Produsul lucrului respectiv a fost un barometru lunar de asimilare care a oferit date detaliate și statistici concrete privind toate dimensiunile utilizării serviciilor electronice elaborate în cadrul acestui proiect. Informațiile oferite de barometru prin cele 25 slide-uri ale sale cu grafice și diagrame au oferit dovezi sigure ale succesului în diferite aspecte ale proiectului. Totodată, acestea constituie un exemplu de urmat pentru viitoarele proiecte ale Băncii Mondiale în ce privește utilizarea cadrelor M&E bazate pe TIC (a compara Documentul justificativ Nr.1).

2.4 Salvagardare și conformitate fiduciară

45. Proiectul nu a prevăzut nici o măsură de protecție.

46. În termeni de conformitate fiduciară, pe parcursul ciclului proiectului au fost observate aranjamente de management financiar satisfăcător și conformitate adecvată cu convențiile de management financiar ale proiectului. A fost utilizat un sistem de evidență contabilă care a permis echipei proiectului să urmărească îndeaproape fluxurile de mijloace bănești. Rapoartele interimare trimestriale privind managementul financiar în care a fost respectat formatul convenit au fost prezentate la timp. La finele proiectului nu au existat rapoarte de audit restante, rapoartele de audit fiind de fiecare dată considerate acceptabile de Bancă. Fiecare audit a raportat “necalificat”, iar auditorii nu au identificat sisteme și probleme de control majore pe parcursul lucrului. Modificarea statelor de personal în contabilitate, efectuată pe parcursul implementării proiectului, nu a afectat funcția de management financiar a proiectului. Transferurile efectuate de guvern ca parte a contribuției sale de co-finanțare la proiect au fost efectuate în termenii corespunzătoare, cu câteva excepții în cazul tergiversărilor în adoptarea bugetului de stat anual.

2.5 Activitatea în perioada post-finalizare/Faza următoare

47. Programul fazei următoare

- Guvernul Republicii Moldova și Banca Mondială planifică un proiect subsecvent, sub formă de proiect de gestionare a sectorului public, finanțat de Bancă, intitulat “Proiectul Modernizarea Serviciilor Guvernamentale (PMSG)”.
- Dacă prima fază a Proiectului Transformarea Electronică a Guvernării s-a axat pe punerea în aplicare a infrastructurii TIC principale (atât infrastructura hard sub formă de Cloud și un șir de servicii electronice, cât și infrastructura soft în termeni de capacitate și cadre de abilitare), faza a doua se va concentra pe reforme instituționale mai profunde în guvernarea sectorului public, precum s-a făcut posibil prin intermediul infrastructurii TIC, acum existente. Faza a doua se va baza pe realizările din faza întâia, extinzând în continuare utilizarea tehnologiei Cloud, impulsionând serviciile electronice dezvoltate (atât cele abilitante, cât și cele specifice subiectului), și bazându-se pe primele experiențe acumulate în regândirea prestării serviciilor din sectorul public, după cum s-a făcut posibil cu utilizarea tehnologiei TIC. În faza a

două vor fi continuate mai profund reformele instituționale prin intermediul regândirii mai cuprinzătoare a fluxurilor de lucru intern din administrația publică pe baza utilizării tehnologiilor digitale și oferirii serviciilor electronice. Proiectul se va implica în analiza implicațiilor pentru statele de personal după cum rezultă din utilizarea tehnologiei TIC mai eficiente și va folosi analiza respectivă drept punct de pornire pentru a analiza de asemenea un șir de activități mai generale de gestionare și coordonare a reformei sectorului public.

- Faza a doua va include următoarele componente:

Componenta I – Modernizarea serviciului administrativ: Regândirea procesului de afaceri; Managementul și coordonarea reformei; Extinderea punctelor de acces pentru serviciile guvernului central.

Componenta II – Platforme și servicii digitale: Digitizarea serviciilor care au trecut prin regândirea procesului de afaceri; Consolidarea infrastructurii serviciilor electronice; Standardizarea managementului TI; Securitatea cibernetică și confidențialitatea.

Componenta III – Implementarea modelului de prestare a serviciilor: Revizuirea structurii statelor de personal; Dezvoltarea capacității/formare – pentru procesul de re-proiectare și inovare; Planificarea strategică a personalului și fișele de post pentru prestarea serviciilor noi.

Componenta IV – Managementul Proiectului: Cooperarea pentru prestarea optimizată a serviciilor; Mobilizarea cetățenilor pentru utilizarea serviciilor modernizate.

- Pregătirea unui proiect subsecvent subliniază relevanța și succesul primei faze a proiectului. Proiectul următor se bazează pe deplin pe realizările existente, contribuie la asigurarea sustenabilității acestora și va aprofunda reformele instituționale prin reluarea fără întrerupere a agendei de reforme de acolo unde primul proiect și-a atins limitele: reforme mai profunde în guvernarea și managementul sectorului public, care devin posibile în baza utilizării infrastructurii TIC avansate.
- Rolul de lider al programului fazei următoare va trece de la echipa TIC (parte a Practicii de Transport și TIC) către Practica Globală de Guvernare. Echipa TIC va rămâne implicată prin aranjamentul Co-liderului de echipă operațională). Acest aranjament reflectă colaborarea intra-instituțională dintre diferite echipe ale Băncii Mondiale, oferind soluții de ultima oră clienților Băncii Mondiale.

48. Alte programe pentru impulsionearea infrastructurii construite în cadrul proiectului: În afară de proiectul subsecvent direct, Banca Mondială va continua să acorde asistență Guvernului Republicii Moldova în diferite aspecte ale reformelor în domeniul guvernării. Proiectele vor impulsiiona infrastructura și serviciile dezvoltate de acest proiect, inclusiv prin Proiectul Modernizarea Administrării Fiscale (P127734) și Proiectul Înregistrarea, Evaluarea și Impozitarea Terenurilor la Nivel Local (P161238).

3. Evaluarea rezultatelor

3.1 Relevanța obiectivelor, designului și implementării

49. Relevanța este evaluată drept fiind înaltă.

50. Relevanța obiectivelor este înaltă: Proiectul contribuie la multe din obiectivele de dezvoltare pertinente de astăzi ale Republicii Moldova. Aceste obiective erau aproape identificate deja la începutul proiectului și au câștigat importanță în continuare în ultimii

ani. În cele ce urmează sunt descrise unele din aceste obiective specifice de dezvoltare ale Republicii Moldova în mai multe detalii:

- **Buna guvernare / anti-corupție:** Guvernarea sectorului public și măsurile anticorupție au devenit o prioritate de dezvoltare urgentă în Moldova, unde problemele de guvernare persistă cauzând lipsa încrederii în rândurile cetățenilor, companiilor și autorităților sectorului public, precum și pierderea posibilă a veniturilor publice. “Justiție și lupta împotriva corupției” este unul din cele șapte obiective de dezvoltare ale Republicii Moldova (stipulate în Strategia Națională de Dezvoltare a Republicii Moldova (SND) 2020, p.59), și evidențiat la fel de proeminent în Strategia de Parteneriat de Țară a Băncii Mondiale (CPS 2014-17, p.8, alineatul 22ff.). Proiectul e-Transformarea Guvernării a încurajat transparența și a ajutat la închiderea ușilor pentru practicile de guvernare proaste, atât prin diverse oferte ale serviciilor sale electronice (care prezintă fluxurile de activitate și fluxurile de mijloace bănești către cadrul de control al tehnologiilor digitale), precum și prin inițiative Date Deschise dedicate. A se referi în particular la Indicatorii de Rezultate Intermediare ai proiectului 2.1. (Asimilarea infrastructurii e-guvernare comune MCloud) și 1.1. (3) (Bazele de date disponibile pe pagina web DGD).
- **Eficiența în administrarea publică:** Drept moștenire din vremurile socialiste, și drept semn al insuficienței persistente de oportunități pentru sectorul privat în prezent, în Moldova persistă o mare birocratie de stat. Strategia de Parteneriat de Țară a Băncii Mondiale evidențiază progresul care încă urmează să fie înregistrat în dezvoltarea capacității sectorului public pentru o performanță mai bună (p.8, alineatul 23, ff.). Soluțiile TIC implementate prin intermediul acestui proiect au contribuit la creșterea eficienței în administrația publică, accelerând procesele și procedurile între organele guvernamentale și cu cetățenii și agenții economici. A se referi în particular la toți cei trei indicatori ODP (Beneficiarii direcți ai proiectului, Percepția cetățenilor privind calitatea serviciilor publice, Sensibilizarea cetățenilor despre guvernarea electronică), precum și la Indicatorul de rezultat intermediar 2.2. (Accesările portalului de servicii guvernamentale).
- **Dezvoltarea și inovarea sectorului privat:** Moldova are oportunități excelente de a utiliza tehnologia TIC drept motor pentru inovare. Bazându-se pe nivelul de studii înalt al populației, există perspective bune pentru a complementa puterea agricolă a țării și oportunități în sectorul public cu inițiativele conduse de sectorul privat în baza TIC. “Mediul de afaceri” constituie unul din cele șapte obiective naționale de dezvoltare ale Republicii Moldova (Moldova SND 2020, p. 33 ff.) și Strategia de Parteneriat de Țară a Băncii Mondiale evidențiază domeniul TIC drept aspect promițător al oportunității sectorului privat (p. 9, căsuța 2). Proiectul a constituit un pilot pentru mobilizarea agendei digitale și demonstrarea potențialului inovator al sectorului privat. Multe țări din regiune privesc acum Moldova și infrastructura sa TIC drept un exemplu de urmat. De notat faptul, că mulți membri ai echipei proiectului au fost angajați din sectorul privat; că serviciile sectorului privat au fost necesare pentru a dezvolta multe din serviciile electronice ale proiectului; că unele din serviciile electronice pot fi utilizate și de sectorul privat (precum este M-Pay); și că a existat un interes sporit din partea sectorului privat față de procurările efectuate de proiect, inclusiv de la companiile din regiune.
- **Migrație și remitențe:** Moldova atestă o descreștere a populației, iar dependența de remitențe este semnificativă. Prin urmare, țara are un interes strategic de a păstra relațiile bune cu diaspora cetățenilor cu studii bune și bine pregătiți, deoarece aceștia

pot contribui temporar la atenuarea provocărilor economice și se pot întoarce, în termen mediu, în țara lor natală. Proiectul a produs o diferență prin faptul că le-a permis moldovenilor care locuiesc peste hotare să rămână conectați cu țara lor natală, permițându-le să-și perfecteze acte administrative importate on-line. Spre exemplu, numărul semnificativ de caziere judiciare emise în Moldova în fiecare an este explicat prin faptul că aceste documente sunt cel mai mult necesare persoanelor migrate ca parte a cererii pentru obținerea permisului de muncă peste hotare. Cererea pentru serviciul electronic respectiv introdus de proiect în 2012 este mare, cu o rată de asimilare aproape de 100% în 2016 (Anexa 1, Barometru de asimilare, slide-urile 1, 2).

- Agenda rurală: Ca țară cu o proporție considerabilă a populației rurale și cu o bază economică puternică în agricultură, Moldova are un interes strategic în deservirea acelor cetățeni și agenți economici ai săi care locuiesc în zonele rurale mai puțin bine conectate la capitală. Utilizarea sporită a tehnologiei digitale (pe baza nivelului crescând al accesului la internet și digitizării) reprezintă o valoare enormă pentru a conecta zonele rurale la prestarea serviciilor statului și contribui la consolidarea coeziunii generale a țării. Toate serviciile electronice dezvoltate de proiect (a se vedea lista deplină în Anexa 2) aduc o contribuție importantă la deservirea cetățenilor moldoveni, în particular a celor cu perioade de călătorie îndelungată la oficiile guvernamentale.

51. Relevanța pentru design și implementare este înaltă: Designul, structurarea proiectului și cadrul de rezultate al acestuia au fost relevante și potrivite pentru a atinge rezultatele relevante:

- Îmbunătățirea capacității de lider: Proiectul a finanțat lansarea și (cel puțin inițial) funcționarea unei entități guvernamentale dedicate (CGE), care a dotat proiectul cu liderismul necesar. În termeni mai largi ai dezvoltării capacității instituționale și de leadership, a fost implementat un program de formare cuprinzător, în particular pentru oficialitățile guvernamentale cheie. Cadrul rezultatelor cuprinde subiectul printr-un indicator de rezultat intermediar (pentru detalii, a se vedea Anexa 2).
- Mediul favorabil și managementul TIC în sectorul public: Proiectul a inclus o componentă dedicată care să abordeze în mod specific chestiunile legate de mediul favorabil, în particular cadrul de politică și cadrul de reglementare. Proiectul a contribuit la peste 40 de politici, documente juridice și tehnice și hotărâri ale guvernului (a compara mai jos, secțiunea 3.2.).
- Utilizarea unei platforme moderne de prestare a serviciilor pentru a îmbunătăți accesul la serviciile publice: Componentele proiectului dedicate infrastructurii principale s-au focusat pe dezvoltarea platformei serviciilor moderne pentru a îmbunătăți accesul la serviciile publice. Mai mulți indicatori din cadrul de rezultate au captat această dimensiune de infrastructură importantă a proiectului.
- Cresterea transparenței în sectorul public: Proiectul a avut un program de lucru dedicat pentru Date Deschise și Guvernare, reflectat de asemenea în cadrul de rezultate, care a inclus un indicator dedicat privind numărul seturilor de date publice care au fost făcute disponibile publicului. Lucrul efectuat în cadrul proiectului ce ține de Date Deschise și Guvernare a obținut o distincție internațională (a compara mai jos, la p. 3.2.).

3.2 Realizarea obiectivelor de dezvoltare ale proiectului

52. Eficacitate / realizarea obiectivelor de dezvoltare ale proiectului este evaluată drept înaltă.

53. Proiectul a atins rezultate excelente, depășind toate ODP-le și Indicatorii de rezultate intermediare. Cât privește ODP-le, (i) proiectul a atins peste 630,000 de beneficiari direcți (ținta: 300,000); (ii) 66 la sută din cetățeni sunt satisfăcuți de calitatea serviciilor electronice (ținta: 60%); și (iii) 44 la sută din cetățeni utilizează serviciile electronice (ținta: 25%). Cu referire la Indicatorii de rezultate intermediare, (i) mai mult de 2 600 persoane au fost instruite în cadrul proiectului (ținta: 2 000); (ii) sprijinul publicului pentru e-guvernarea a atins 73% (ținta: 70%); (iii) peste 900 seturi de date au fost făcute disponibile publicului (ținta: 600); (iv) asimilarea serviciilor electronice și platformelor digitale de către guvern a atins 54% (ținta: 25%); iar (v) portalul guvernamental a fost accesat de aproape 1,1 milioane vizitatori (ținta: 400,000). Rezultatele sondajului independent privind e-Transformarea Guvernării efectuat recent dezvăluie o creștere substanțială a acceptării și sprijinului pentru agenda de e-Transformare a Guvernării și a recunoașterii avantajelor prestării serviciilor online printre cetățeni pe parcursul ultimilor trei ani (Documentul justificativ nr. 2, anexat). Barometrul de asimilare detaliat lunar (Documentul justificativ nr.1, anexat) prezintă rezultatele considerabile în mai multe detalii.

54. Rezultatele proiectului se bazează pe o listă lungă a produselor proiectului sub formă de baze solide de-a lungul tuturor componentelor proiectului.

- La Componenta 1 (infrastructura soft), proiectul a contribuit la crearea (și inițial la finanțarea) CGE, care a propulsat agenda de reformă și a asigurat implicarea omologilor relevanți ai reformei din diferite ministere de ramură. Activitățile de formare desfășurate de proiect au fost cuprinzătoare și au acoperit grupurile țintă corecte. Activitățile de sensibilizare și parteneriat au poziționat proiectul în centrul agendei digitale din Moldova, acordându-i rolul de frunte și permițând un șir de beneficii secundare pozitive în ce privește consolidarea instituțională și capacitatea de inovare. Proiectul a contribuit la inițierea, elaborarea și implementare unei liste lungi de peste 40 documente din cadrul de politici, legal și tehnic și hotărâri de guvern. Realizarea proiectului în domeniul Date Deschise și Guvernare a fost recunoscută pe plan internațional prin distincția primită de la Open Government Partnership, Transparency International Ucraina, și de la Ambasada Marii Britanii din Kiev.
- La Componenta 2 (infrastructura hard), proiectul a contribuit la finanțarea și punerea în aplicare a platformei MCloud drept infrastructură informatică comună, care cuprinde platformele de procesare de bază, stocare, virtualizare și prestări servicii, precum și sisteme auxiliare, cum ar fi sistemul de alimentare cu energie, sistemul de climatizare, etc. Peste 115 sisteme ale 36 ministere sunt acum găzduite pe MCloud. Cu referire la serviciile electronice, proiectul a elaborat și a făcut disponibile o listă lungă de servicii, inclusiv abilitatori cruciali, precum sunt un portal guvernamental general, o platformă de plăți digitale, semnătura digitală și o platformă de interoperabilitate generală. Conform celor mărturisite în barometru, asimilarea serviciilor electronice este considerabilă pentru toate serviciile (Documentul justificativ nr. 1, anexat). Platforma Cloud a câștigat premiul industriei internaționale ca “Cel mai Bun Proiect Cloud din Europa Centrală și de Est” în anul 2012.

55. Raportul cauzal dintre intervențiile și rezultatele proiectului este în general solid.
- Intervențiile proiectului la capitolul infrastructura hard (Componenta 2) pot fi legate direct cu rezultatele notate. Utilizarea infrastructurii Cloud este un rezultat firesc al instalării acestei infrastructuri prin intermediul proiectului. Nivelele de satisfacție ale clientului cu serviciile e-guvernare sunt legate în mod natural de progresele înregistrate de proiect, deoarece proiectul a făcut aceste servicii electronice disponibile.
 - Intervențiile proiectului privind infrastructura soft (Componenta 1) pot fi legate mai puțin ușor de rezultate. Schimbările în sensibilizare și percepții s-ar putea să fi rezultat din diferite influențe, dar se poate presupune cu siguranță că activitatea de formare, sporirea gradului de sensibilizare și sprijinul pentru reformele cadrului de politici și de reglementare au contribuit pozitiv la rezultatele proiectului. Văzând că aceste cadre legale stau la baza infrastructurii și au fost necesare pentru a permite crearea și adoptarea serviciilor electronice relevante, a fost necesar ca proiectul să joace un rol activ și să contribuie la conturarea și aplicarea acestora în practică.

3.3 Eficiența

56. Eficiența este evaluată drept substanțială.
57. Analiza eficienței economice și financiare a demonstrat rezultate pozitive, în general confirmând previziunile făcute la etapa de elaborare a proiectului. Analiza indică economii în valoarea actualizată netă de aproximativ \$3,8 milioane pe an (\$38 milioane în 10 ani) pentru MCloud; economii în materie de costuri de \$70 000 pe an (\$7 milioane în 10 ani) pentru MConnect; și \$2,6 milioane pe an (\$26 milioane în 10 ani) pentru MPay. În total, conform analizei, valoarea actualizată netă atinsă prin instalarea infrastructurii de bază și serviciilor se ridică, prin urmare, la \$7,1m pe an, ceea ce ar însemna o amortizare de \$20m a costurilor proiectului în mai puțin de 3 ani. Această cifră este în conformitate cu estimările făcute la etapa de evaluare inițială a proiectului.
58. Pentru a capta esența proiectului, evaluarea s-a focusat pe aspectele principale ale Mediului TIC îmbunătățit, care au fost de asemenea părți ale proiectului ce au consumat cele mai importante sume din mijloacele financiare, i.e. MCloud drept piesa principală a infrastructurii, MConnect drept piesă centrală a interoperabilității noii arhitecturi electronice a guvernării, și MPay drept principalul abilitator pe orizontală care a susținut toate serviciile electronice guvernamentale cu opțiunea de efectuare a plăților online. Deoarece accentul a fost pus pe componentele principale ale proiectului, și nu include un șir de alte beneficii, evaluarea poate fi considerată drept conservatoare.

3.4 Justificarea aprecierii/ratingului rezultatului general

59. Apreciere/Rating: *înalt satisfăcător*
60. Proiectul este de relevanță înaltă pentru a contribui la abordarea unei părți importante din provocările de dezvoltare specifice cu care Moldova se confruntă. Aceste provocări au fost parțial identificate deja la etapa de evaluare inițială a proiectului și continuă să fie de înaltă relevanță sau chiar s-au agravat cu trecerea timpului. Provocările de dezvoltare și

soluțiile pentru abordarea acestora sunt subliniate atât în Strategia de Parteneriat de Țară a Băncii Mondiale, cât și în Strategia Națională de Dezvoltare 2020 și Strategia TIC “Moldova Digitală”. Contribuția concretă pe care a făcut-o acest proiect pentru a susține o îmbunătățire a situației poate fi identificată de-a lungul șirului de activități din cadrul ambelor componente ale proiectului. Structurarea proiectului, componentelor acestuia și cadrelor de rezultate ale acestuia a fost potrivită pentru ghidarea implementării proiectului întru abordarea provocărilor de dezvoltare constatate.

61. Realizarea obiectivelor de dezvoltare ale proiectului este evaluată drept înaltă, deoarece proiectul a livrat în mod cuprinzător atât produsele, cât și rezultatele, fapt demonstrat de o depășire a tuturor ODP-ilor și Indicatorilor de Rezultate Intermediare. Lista produselor proiectului la toate componentele (infrastructura hard instalată, serviciile electronice dezvoltate, documentele de politici și legale elaborate, instruirea efectuată). (Vă rugăm să vă referiți la Anexa 2, de mai jos).
62. Gradul de eficiență a proiectului este evaluat drept substanțial. Analiza a adoptat o abordare conservatoare, examinând activitățile principale ale proiectului/investițiile principale ale proiectului. Evaluarea indică o recuperare a costurilor proiectului în termen de aproximativ 3 ani.
63. Din aceste motive, aprecierea/ratingul general al proiectului este înalt satisfăcătoare.

3.5 Subiecte globale, alte rezultate și impacte

(a) Impacte asupra sărăciei, aspecte de gen și dezvoltare socială

64. Impactele asupra sărăciei: Deși nu a fost efectuată o analiză științifică a impactului acestui proiect asupra sărăciei ca parte a acestui raport privind finalizarea implementării și rezultatele atinsă FIR, potențialul TIC de a sălta în dezvoltare, de a servi drept punte de legătură a decalajelor digitale și analogice și de a accelera progresul uman este în general recunoscut pe larg și articulat în Raportul privind dezvoltarea mondială pentru anul 2016, intitulat “Dividende digitale”. Impactele pozitive asupra reducerii sărăciei pot fi anticipate în particular atunci când TIC-le sunt făcute disponibile în mod incluziv și însoțite de consolidarea bazelor analogice pentru economia digitală.¹ Designul proiectului a fost informat de aceste necesități și elaborat pentru a cuprinde cetățenii în mod incluziv. Proiectul a cuprins grupurile țintă pe care le-a definit și a realizat toate ODP-le sale.
65. Aspectele de gen: Proiectul s-a angajat să urmărească participarea femeilor ca parte a cadrului său M&E pentru a înțelege dinamica dimensiunii de gen în agenda e-Transformării și întreprinde acțiuni corective, după necesitate. Rezultatele au arătat că femeile au constituit aproximativ jumătate din beneficiarii proiectului pe toată durata proiectului. Aceasta este în conformitate cu inventarierea și dovezile anecdotice colectate pe parcursul evaluării din cadrul acestui RFIR, care a confirmat faptul că femeile și

¹ A compara Raportul Băncii Mondiale privind dezvoltarea mondială pentru 2016, “Dividende Digitale”, dedicate subiectului respectiv.

bărbații din Moldova sunt în mod egal interesați de și deschiși spre utilizarea tehnologiei TIC și serviciilor de guvernare electronică.

(b) Schimbarea/consolidarea cadrului instituțional

66. Elaborarea, procurarea și implementarea unei infrastructuri guvernamentale cloud moderne și a unui șir de servicii electronice guvernamentale a avut un efect de învățare important pentru actorii din Moldova, implicați în acest proces. Aceasta a inclus însușirea informației despre ultimele standarde tehnologice și despre operarea și administrarea infrastructurii cloud și e-serviciilor. Familiarizarea sporită cu regulile de achiziții ale Băncii Mondiale a contribuit de asemenea la învățare și la dezvoltarea capacității instituționale.
67. Interviuurile cu actorii implicați, desfășurate în scopul prezentului RFIR au confirmat de asemenea faptul că proiectul a avut un impact pozitiv asupra relațiilor guvern-cetățeni, deoarece cetățenii sunt mulțumiți că pot accesa serviciile guvernamentale în timp, la costuri și cu eforturi mai mici – în particular atunci când locuiesc în afara vecinătății directe a birourilor administrației publice. Aceasta demonstrează o cultură nouă a serviciilor în unele părți ale administrației publice, care pot fi considerate drept element al consolidării instituționale într-un context precum este în Moldova, unde încrederea și coeziunea dintre diferite grupuri sociale și guvern pot fi îmbunătățite.

(c) Alte rezultate și impacte neintenționate (pozitive sau negative)

68. Unul din serviciile electronice digitizate pe parcursul proiectului a fost e-Integritate – depunerea Declarației de Avere și Interese Personale. Această inițiativă a fost implementată în colaborare cu PG în Finanțe și Piețe care au condus inițiativa axată pe asigurarea declarării averii personale de către oficialitățile guvernamentale. În trecut, toate formularele declarațiilor de avere personală erau completate și stocate pe hârtie, făcându-le inaccesibile. A fost necesar de introdus un sistem electronic pentru a face ca procesul de dezvăluire să fie o cerință funcțională reală. Digitizarea sistemului a fost susținută cu modificarea cadrului legal și normativ, fapt ce a permis stocarea electronică a declarațiilor. Finalizarea acestei inițiative a devenit un pas major în lupta împotriva corupției în Republica Moldova.

3.6 Sumarul constatărilor sondajului beneficiarilor și/sau atelierelor de lucru cu actorii vizati

69. Sondajele beneficiarilor au fost desfășurate periodic pentru a răspunde la necesitățile de colectare a datelor pentru cadrul M&E. Pentru ultimul raport deplin, a se vedea Documentul de justificare Nr.3: Sondajul privind percepțiile, anexat. Cele ce urmează evidențiază câteva din principalele constatări din sondajul respectiv:
- 73% din cetățenii Republicii Moldova consideră reformele de e-Transformare a Guvernării drept foarte importante (5-6 pe o scară de la 1 până la 6, în 2016, comparativ cu 29% în 2012);
 - 76% din cetățeni consideră că e-Guvernarea are avantaje (de la avantaje de importanță medie până la avantaje foarte importante pentru cetățeni, în 2016, comparativ cu 49% în 2012);

- Nivelul susținerii de către cetățeni a agendei reformei de e-Transformare a Guvernării a crescut la 77% în 2016 (de la 43% în 2010);
- Mai mult de 24% din cetățeni au accesat cel puțin un serviciu electronic prestat în 2016 (în comparație cu 4% în 2011). O proporție de 62% din aceste servicii electronice au fost accesate de consumatori prin computere, iar 31% au fost accesate prin telefonul mobil (în comparație cu 3% în 2012).

70. De notat faptul că, în afară de impresiile beneficiarilor, colectate prin intermediul sondajului, a fost desfășurat un atelier de lucru cu actorii cheie la închiderea proiectului, în decembrie 2016, care a confirmat constatările sondajului.

4. Evaluarea riscului pentru rezultatul dezvoltării

71. *Apreciere/Rating: Moderat.*

72. La momentul evaluării, riscul că rezultatele dezvoltării nu vor fi menținute este în general moderat.

Factorii care indică spre riscuri scăzute

73. Din perspectiva tehnică/ practică, infrastructura MCloud care a fost construită și e-serviciile care au fost dezvoltate și conectate la aceasta sunt în exploatare deplină. Cetățenii, agenții economici și părți mari ale guvernului se bazează pe aceste tehnologii și servicii zilnic. Închiderea acestor porțiuni de importanță hotărâtoare ale infrastructurii sau punerea acestora în funcțiune în orice alt mod pare aproape imposibilă, deoarece aceasta ar face ca părți considerabile ale prestării serviciilor guvernamentale, precum și cooperarea inter-instituțională să fie neoperaționale.

74. Din perspectiva financiară /bugetară, realizările proiectului pun Moldova, în general, într-o situație mai favorabilă decât aceasta se afla înaintea proiectului. Prin urmare, nu este de așteptat ca realizările proiectului să fie puse sub semnul întrebării din motive financiare generale.

75. Din perspectiva socială, susținerea pentru realizările proiectului este foarte înaltă. Ca să prezentăm un exemplu concret, nici un cetățean nu ar dori în mod rezonabil să treacă înapoi la un sistem unde el/ea trebuie să stea la coadă timp îndelungat ca să prezinte un document la un birou al administrației publice, când un astfel de act poate fi de asemenea efectuat online, în câteva minute. Sondajele cetățenilor au demonstrat nivele bune ale satisfacției de prestarea serviciilor electronice în rândurile cetățenilor, cu trecerea timpului.

76. Din perspectiva instituțională, angajamentul general al diferitor organe guvernamentale pentru MCloud și infrastructura și serviciile sale conexe este semnificativ. Proiectul a avut un impact pozitiv asupra acelor instituții guvernamentale care nu au avut nici un

sistem TIC implementat sau au trecut de la vechile centre de date în mediul TIC nou. Unii factori cheie care manipulează date critice – cum ar fi serviciul fiscal – încă se bazează pe sistemele din moștenirea proprie și nu au decis dacă ar dori să persiste asupra utilizării acestor sisteme. Întrebarea dacă eventual toate centrele de date guvernamentale vor trece pe MCloud, sau dacă unele sisteme separate vor persista nu contestă rezultatele proiectului, deoarece aceste rezultate sunt suficient de bune și s-au bucurat de sprijin suficient din partea unui șir mare de ministere și alți actori vizați din sectorul public.

77. Din perspectiva calamităților naturale și altor situații de risc extrem, trebuie de notat faptul că nicio infrastructură TIC nu poate fi protejată sută la sută împotriva atacurilor cibernetice și infracțiunilor cibernetice. Aceste riscuri sunt de obicei inerente în orice tehnologie TIC și pot fi atenuate utilizând ultima tehnologie și implementând actualizări de programe (software) și mecanisme de protecție. O copie de rezervă MCloud II a fost introdusă în cadrul proiectului, asigurând comunitatea de afaceri în cazul în care MCloud I este afectată de dezastru natural sau alte situații de risc extrem.

Factorii care indică riscuri moderate

78. Din perspectiva participării/angajamentului guvernului, putem observa o creștere în timp a participării guvernului, deși unele riscuri rămân.
- În primul rând, designul inițial al proiectului a inclus o strategie clară a sustenabilității care a determinat reducerea treptată a susținerii Băncii Mondiale pentru salariile personalului de bază și costurile operaționale la CGE de la 100% până la 40%, începând cu anul 2014. Această reducere treptată a fost în general reușită. Însă negocierile dintre Bancă și Debitor despre proiectul subsecvent s-au încheiat cu un acord care implică acordarea unui Grant pentru pregătirea proiectului și susținerea parțială continuă a Băncii pentru CGE pe parcursul fazei următoare. Aceasta înseamnă că CGE și MCloud rămân dependente de finanțarea din partea Băncii pentru următorii ani.
 - În al doilea rând, există un set de întrebări care urmează să fie examinate în jurul costurilor și beneficiilor noii infrastructuri TIC. La etapa de elaborare a proiectului, s-a făcut referință la un proiect al Politicii de e-Transformare a Guvernării, care prevedea ca ministerele și instituțiile publice care vor beneficia de noua infrastructură să partajeze economiile derivate din utilizarea MCloud în proporție de 60/40 – în care CGE să primească probabil în jur de 40 la sută (coeficientul exact al partajării economiilor urma să fie determinat la o etapă ulterioară). Aceste planuri ale guvernului au avansat într-o oarecare măsură mai încet decât s-a anticipat, deoarece s-au dovedit a fi de natură mai complexă. Pentru a obține unele beneficii de cost, va trebui de eliminat treptat infrastructura tradițională, de efectuat regândirea fundamentală a fluxurilor de lucru în unele ministere și probabil de adaptat nivelele statelor de personal în mod corespunzător. Culegerea beneficiilor indică de asemenea spre necesitatea de reformare a întreprinderilor de stat (ÎS), care actualmente se ocupă de aspecte ale administrației publice pentru profit și non-profit (precum sunt *Registru* și *FiscServInform*), care vor trebui să fie luate în considerație la discutarea costurilor și beneficiilor infrastructurii TIC utilizate în comun. Deoarece aceste întrebări nu au putut fi clarificate pe parcursul proiectului, concurența pentru resurse dintre CGE și ministerele de resort persistă, iar mecanismul de recuperare al CGE rămâne neclar. Examinând situația dată, precum și pentru a confirma sustenabilitatea rezultatelor

- Proiectului de e-Transformare a Guvernării (în particular a infrastructurii TIC finanțată în cadrul acestuia), Guvernul si-a asumat angajamentul la finele anului 2016, prin Hotărârea Guvernului nr.128 din 2016, de a continua funcționarea infrastructurii MCloud și serviciilor electronice în baza finanțării din bugetul de stat. Lipsa soluțiilor clare și durabile în ce privește partajarea interinstituțională cost/beneficiu a infrastructurii TIC comune între diferite organe guvernamentale lasă un punct deschis în agendă, pe care proiectul următor va trebui să-l abordeze.
- Schimbările produse în Guvernul Republicii Moldova în trecut au afectat activitatea proiectului și au presupus uneori necesitatea consultării Directorului de Țară. Aceste schimbări vor influența modul în care MCloud va fi operat și în care va activa CGE în viitor. În aceste deliberări, Banca a susținut ideea completării CGE cu personal apolitic și funcționării acestuia în continuare în calitate de instituție independentă.

5. Evaluarea performanței Băncii și Debitorului

5.1 Performanța Băncii

(a) Performanța Băncii în asigurarea calității la intrare

79. Aprecieri/Rating: *Înalt satisfăcătoare*

80. La intrarea în operare a proiectului, Banca a adoptat o abordare vizionară de a aduce oferta sa de servicii și cunoștințe la un nivel nou și de a dezvolta împreună cu clientul o intervenție care ar impulsiona tehnologia cea mai recentă și ar produce o diferență mare pentru client. Pasul dezvoltării tehnologiilor digitale este rapid, iar viziunea de a dezvolta proiectul Cloud în Moldova în anul 2010 a fost hotărâtoare pentru funcționarea unei infrastructuri cloud de ultimă oră în prezent în Moldova.
81. Relevanța proiectului, așa cum a fost proiectat, ținea în mod clar probleme de dezvoltare specifice ale Republicii Moldova: Prin livrarea infrastructurii TIC și prestarea serviciilor moderne, acesta urma să contribuie la închiderea ușilor pentru corupție în sectorul public prin sistemele digitale, să eficientizeze sectorul public (moștenit din timpurile sistemului socialist) prin serviciile electronice; să reducă decalajele dintre populația urbană și cea rurală prin ofertele de servicii on-line; și să servească diasporei mari și în creștere a moldovenilor care susțin țara prin intermediul remitențelor, permițându-le să rămână conectați și să beneficieze de servicii guvernamentale la distanță.
82. Din punct de vedere al M&E, echipa Băncii a elaborat un cadru logic ODP solid care s-a dovedit a fi util și valabil pe toată durata proiectului. Acesta a lăsat spațiu pentru utilizarea indicatorilor determinați digital. Echipa proiectului a preluat această propunere pe parcursul implementării, elaborând un barometru lunar mai granular.
83. Din perspectiva bugetului, o realizare a constat în incorporarea resurselor Fondului Fiduciar (FF) (făcut disponibil de Olanda), care a permis ca proiectul să inițieze activitățile sale și care a extins aria de acoperire a proiectului, în general.

(b)

Calitatea

supravegherii

84. *Aprecieri/Rating: Înalt satisfăcătoare*

85. Calitatea supravegherii efectuate de Bancă a constat în general în înțelegerea foarte eficientă cu clientul și în sprijinul strategic al proiectului în momente critice. În general, aceasta a contribuit la asigurarea zilnică a rezultatelor și produselor semnificative care au fost livrate.

86. Echipa Băncii a jucat un rol important în momentele problematice ale proiectului, când era necesară cooperarea armonioasă a echipelor fiduciară, de achiziții și operațională pentru a ajuta UIP să efectueze procurările în mod transparent, în conformitate deplină cu regulile de achiziție și principiile fiduciare ale Băncii Mondiale.

87. Echipa Băncii a asigurat ritmul general de livrare și debursare. În pofida unor preocupări privind nivelele de debursare la începutul proiectului, proiectul nu a fost niciodată inclus în lista ECA de proiecte cu debursare lentă.

88. Echipa Băncii a dat dovadă de nepărtinire în raportarea performanței sale, marcând clar succesul și provocările, și adoptând o abordare modestă în ce privește aprecierile/ratingurile.

89. Echipa Băncii a făcut legătură proiectului cu expertul internațional cu renume în e-guvernare, fapt care a fost crucial pentru definirea parametrilor corecți pentru noua arhitectură TIC, oferind sprijin ferm și re-asigurând UIP pe parcursul unor activități de achiziții majore.

(c) Justificarea aprecierii pentru performanța generală a Băncii

90. *Aprecieri/Rating: Înalt satisfăcătoare*

91. În general, serviciile prestate de Bancă au asigurat calitatea înaltă la intrarea în operare a proiectului și a susținut foarte efectiv implementarea prin supravegherea corespunzătoare a realizării rezultatelor de dezvoltare.

92. În perspectivă generală, Banca a jucat foarte bine rolul său definit în calitate de partener de finanțare și de cunoștințe, acordând asistență la necesitate și oferind clientului spațiul necesar pentru a conduce proiectul spre succes.

5.2 Performanța debitorului

(a) Performanța Guvernului

93. *Aprecieri/Rating: Satisfăcătoare*

94. Debitorul (care include guvernul și instituția sau instituțiile implementatoare) a asigurat, în general, calitatea pregătirii și implementării proiectului și s-a conformat cu toate înțelegerile și acordurile întru atingerea rezultatelor de dezvoltare. În momentele în care

apăreau probleme legate de achizițiile infrastructurii principale și tergiversarea implementării proiectului, debitorul a dat dovadă de precauție și a colaborat strâns cu Banca pentru a conduce eventual aceste achiziții spre succes.

95. Debitorul a demonstrat inițiativă fermă în continuarea îmbunătățirilor în mediul favorabil necesar pentru succesul activităților proiectului. Aceasta include o listă lungă a activităților legate de politici și de reglementare care au fost implementate.
96. Asumându-și pe deplin angajamentul față de obiectivele de dezvoltare ale proiectului, soluționând chestiunea legată de agendele concurente dintre ministerele de resort, întreprinderile de stat (ÎS) și CGE au consolidat în continuare agenda reformei și au redus în continuare riscurile pentru realizarea obiectivelor de dezvoltare, deoarece aceasta urma să conducă CGE și infrastructura pe care acesta o administrează pe o cale financiară și instituțională mai clară pe termen mediu (a se vedea Capitolul 4).
97. Aranjamentele de monitorizare și evaluare, aranjamentele de implementare și relațiile dintre donator și actorii vizați au fost preponderent conduse de agenția de implementare.

(b) Performanța agenției sau agențiilor de implementare

98. Apreciere/Rating: *Înalt satisfăcătoare*
99. Performanța agenției de implementare (în acest caz a CGE și a UIP incorporată în CGE) trebuie să fie descrisă drept excepțională. CGE a preluat rolul de lider real, a avut o viziune strategică și a fost capabil să transpună viziunea în realitate; a dezvoltat, implementat și pus în funcțiune în mod efectiv un șir mare de servicii electronice; cu sprijinul Băncii, a finalizat cu succes achizițiile necesare; a efectuat un lucru remarcabil de M&E și de urmărire a rezultatelor proiectului; a jucat un rol reușit în cooperarea cu diferite organe guvernamentale pentru a crea părțile constitutive ale reformei în cadrul administrației publice, și a fost efectiv în managementul de zi-cu-zi al activităților proiectului. Lucrul echipei CGE/UIP a fost esențial pentru succesul general al proiectului, făcând ca CGE să fie nucleul procesului de reformă a guvernării. Prin urmare, performanța agenției de implementare este apreciată cu înalt satisfăcătoare.

(c) Justificarea aprecierii/ratingului pentru performanța generală a debitorului

100. Apreciere/Rating: *Satisfăcătoare*
101. Succesul proiectului poate fi atribuit în mare măsură muncii energice a agenției de implementare a debitorului în ce privește resursele umane și sprijinul, precum și implementării măsurilor întru îmbunătățirea mediului abilitant. În general, performanța debitorului a fost bună, cu limitări minore în ce privește susținerea pentru asigurarea continuității rezultatelor atinse.

6. Lecțiile învățate

General

102. Valorificarea TIC: Tehnologiile digitale revoluționează lumea și oferă oportunități de dezvoltare fără precedent pentru țările cu venit scăzut și mijlociu. Prin urmare, aceste țări sunt bine îndrumate să instaleze rețeaua principală care asigură conectivitatea la internet, sisteme cloud și infrastructura de sprijin complementară, cum ar fi sisteme de reziliență cibernetică potrivite. Pe această bază, beneficiile tehnologiilor digitale în toate sectoarele de dezvoltare sunt la îndemână. Proiectul e-Transformarea Guvernării în Moldova – dezvoltat acum șase ani în urmă, când agenda era la o etapă mai incipientă decât astăzi – este un caz exemplar pentru ceea ce poate fi realizat în particular într-un domeniu: transformarea prestării serviciilor guvernamentale prin soluții TIC moderne. Pentru Bancă, acesta este un îndemn de a continua extinderea utilizării TIC și tehnologiilor digitale pentru dezvoltarea în salturi dincolo de practicile actuale în afaceri.
103. Recunoașterea la nivel internațional a realizărilor proiectului: Realizările Republicii Moldova atinse prin acest proiect au fost și sunt recunoscute pe plan internațional. Infrastructura cloud a câștigat premiul internațional “Cel mai bun Proiect Cloud din Europa Centrală și de Est” în anul 2012, iar realizările în domeniul Date Deschise și guvernare au fost recunoscute cu o distincție obținută de la Parteneriatul pentru Guvernare Deschisă, Transparency International Ucraina și de la Ambasada Marii Britanii la Kiev. Realizările au făcut de asemenea ca proiectul să fie un exemplu de urmat pentru examinare de către alte țări cu performanță joasă și medie, fapt demonstrat de un număr mare de vizite de studiu din țări, precum sunt Belarus și Kârgâzstan, care doresc să urmeze experiența Moldovei și Estoniei și au început să elaboreze proiecte similare.

Specificul proiectului

104. Găsirea aranjamentelor de implementare corecte și cunoașterea economiei politice generale care va stimula sau împiedica succesul: Pentru succesul proiectului, stabilirea aranjamentelor instituționale efective de la bun început a fost de o importanță esențială. Ancorarea proiectului direct la cel mai înalt nivel al guvernului, i.e. în Cancelaria de Stat și implicarea Prim-Ministrului pentru deciziile cheie (cum ar fi selectarea serviciilor electronice care urmează să fie digitizate) au asigurat ca proiectul să profite de atenția și ghidarea necesară pentru a fi de relevanță generală tuturor ministerelor și organelor administrative. Deși diferite ministere și instituții au profitat mai mult decât altele de pe urma proiectului pe măsură ce proiectul își dezvoltă și extindea domeniul de aplicare cu trecerea timpului, a fost important de stabilit conducerea proiectului nu în cadrul unui minister concret, care ar fi făcut dificilă asigurarea relevanței generale pentru țară în tot guvernul și în diferite domenii tematice. Totodată, proiectul a evidențiat de asemenea faptul că instalarea infrastructurii TIC guvernamentale comune (cum ar fi sistemul Cloud) este o necesitate pentru a asigura cooperarea uniformă între diferite ministere de resort și organe administrative ale guvernului. Un model clar de partajare cost/beneficiu între instituții poate contribui la clarificarea mecanismului de recuperare a costurilor pentru noua infrastructură, precum și a beneficiilor din economiile de costuri și din eliminarea treptată a infrastructurii tradiționale. Astfel de mecanisme pot contribui la schimbarea modelului de afaceri al guvernării, și vor reduce riscurile pentru implementare atunci când campionul reformei (care poate fi în fruntea guvernului) va părăsi funcția sa. La implementarea proiectelor similare, pentru Bancă este importantă necesitatea de a monitoriza situația îndeaproape.

105. Depășirea provocărilor legate de activitățile de achiziții mari: Proiectul s-a confruntat cu provocări în faza inițială/mijlocie (2013-2015), când a trebuit să implementeze activitățile sale de achiziții mari. Succesul eventual a fost realizat prin cooperarea armonioasă a echipelor fiduciară, de achiziții și operațională, de rând cu UIP și servește drept dovadă a faptului cât de importantă este această cooperare armonioasă pentru toate achizițiile și pentru succesul general al proiectului.
106. Injectarea dinamicii sectorului privat: Pentru succesul proiectului a fost crucială crearea unei unități centrale de implementare a proiectului (CGE și UIP incorporată în acesta) cu cadre recrutate în mare parte din sectorul privat, chiar dacă aceasta a însemnat costuri oarecum mai înalte pentru resursele umane. Mentalitatea antreprenorială a CGE, spiritul de lucru și energia pentru valorificare, precum și relațiile strânse cu sectorul privat au fost esențiale pentru atingerea rezultatelor dorite. La etapa de inițiere, proiectul a fost o propunere ambițioasă de valorificat și a avut nevoie de o echipă întreprinzătoare pentru a o conduce spre succes.
107. Încrederea pe expertiza internațională modernă: Echipa proiectului a apelat la experții internaționali cu renume din țările care sunt lideri în agenda e-Guvernare. Recomandările primite au fost utile la definirea designului tehnic și au oferit direcția generală.
108. Mentținerea designului simplu al proiectului și focusarea pe M&E: Proiectul a profitat de faptul că designul proiectului nu a fost prea complicat de la bun început și că echipa proiectului nu a schimbat cadrul de aplicare sau nivelul de ambiție în lumina succesului realizat în mod progresiv. Țintele clare, performanța înaltă în urmărirea consecințelor și rezultatelor și evitarea eforturilor administrative suplimentare au contribuit la menținerea acestui proiect pe calea cea bună. Chestiunile adiționale care au apărut pe parcursul proiectului, în afara sau peste limitele țintelor proiectului pot fi abordate în proiectul subsecvent planificat.

7. Comentarii privind problemele ridicate de debitor/agentia de implementare/parteneri

(a) Debitor/agenții de implementare

109. Scrisoarea primită de debitor ca răspuns la RFIR este inclusă mai jos (Anexa nr.7). Nu există comentarii la problemele ridicate de debitor.

(b) Co-finanțatori

110. Nu este aplicabil.

(c) Alți parteneri și factori cheie

111. Nu este aplicabil.

Anexa 1. Costurile și finanțarea proiectului

(a) Costul proiectului după componente (în milioane dolari SUA echivalent)

| Componentele proiectului | | Calcul estimativ (milioane dolari SUA) | Calcul real/final (milioane dolari SUA) | Procentaj din evaluare |
|--------------------------|--|---|--|------------------------|
| Componenta 1 | Capacitatea de e-Liderism și mediul favorabil | \$8,00 | \$5,102 | 63,78% |
| 1.1 | Suținere pentru dezvoltarea CGE și e-liderismului | \$6,455 | \$4,666 | 72,29% |
| 1.1.1 | <i>Crearea inițială și funcționarea CGE</i> | \$4,235 | \$ 3,810 | 89,96% |
| 1.1.2 | <i>Instruirea e-liderilor și funcționarilor publici</i> | \$1,520 | \$0,295 | 19,41% |
| 1.1.3 | <i>Comunicații și parteneriate</i> | \$0,700 | \$ 0,561 | 80,14% |
| 1.2 | Dezvoltarea mediului favorabil, inclusiv elaborarea cadrului de politică, legal și tehnic și programelor | \$1,545 | \$0,436 | 28,22% |
| 1.2.1 | Elaborarea cadrelor de politică și strategic | \$1,190 | \$0,160 | 13,45% |
| 1.2.2 | Elaborarea cadrelor legal, normativ și de date deschise | \$0,355 | \$0,276 | 77,75% |
| Componenta 2 | Infrastructura comună și serviciile electronice | \$15,000 | \$16,540 | 110,27% |
| 2.1 | Infrastructura de e-guvernare MCloud comună | \$6,000 | \$9,161 | 152,68% |
| 2.1.1 | MCloud Faza 1-a | \$1,550 | \$2,519 | 162,52% |
| 2.1.2 | MCloud Faza a 2-a | \$4,450 | \$6,642 | 149,26% |
| 2.2 | Dezvoltarea serviciilor electronice | \$9,000 | \$7,379 | 81,99% |
| 2.2.1 | e-Servicii | \$7,000 | \$5,184 | 74,06% |
| 2.2.2 | Serviciile abilitante ("abilitatori") | \$2,000 | \$2,195 | 109,75% |
| | COSTUL TOTAL DE REFERINȚĂ | \$23,000 | \$21,642 | 94,10% |
| | <i>Comision front-end</i> | \$0 | \$0 | |
| | Finanțarea totală necesară | \$23,000 | \$21,642 | 94,10% |

(b) Finanțarea

| Sursa de mijloace financiare | Tipul cofinanțării | Calculul estimativ (milioane dolari SUA) | Calculul real/final (milioane dolari SUA) | Procentaj din evaluare |
|--|--------------------|--|---|------------------------|
| Debitorul | | 3.00 | 3.00 | 100% |
| Asociația de Dezvoltare Internațională (IDA) | | 20.00 | 20.00 | 100% |

Anexa 2. Produsele după componentă

Componenta 1: Capacitatea de e-liderism și mediul favorabil (\$8,0 milioane, din care finanțarea IDA a constituit \$7,0 milioane)

Sub-componenta 1.1: Susținerea pentru dezvoltarea Centrului e-Guvernare și e-liderismului (\$6,455 milioane).

(a) *Crearea inițială și funcționarea Centrului de Guvernare Electronică (CGE):*

- CGE) a fost creat în august 2010 în calitate de agenție implementatoare a proiectului Transformarea Electronică a Guvernării. La data de 21 decembrie 2016, acesta avea 14 consultanți/experti angajați cu program deplin (10 în Echipa Principală a CGE și 4 în cadrul UIP) și 4 consultanți locali pe termen lung, cu program deplin sau pe jumătate de normă.
- Succesul CGE i-a permis între timp să înceapă gestionarea altor câteva inițiative, care au inclus Proiectul e-Transformare a Guvernării, Programul Strategic pentru Transformarea Electronică a Guvernării, inițiativa ”Guvern fără Hârtie” și inițiativa ”Guvernare Deschisă”. Din 2017, CGE pregătește de asemenea proiectul subsecvent, intitulat Proiectul Modernizarea Serviciilor Guvernamentale din Moldova (finanțat de IDA, planificat pentru anii 2018-2022).
- În baza Hotărârii Guvernului privind subdiviziunea e-Transformare a Guvernării/Coordonatorul pentru e-Transformare (nr.499 din 6 iulie 2012) au fost create de asemenea 19 autorități ale administrației publice centrale în diferite ministere și instituții publice în calitate de interlocutori principali cu CGE. Acestea au fost instituționalizate sub formă de birouri ale Coordonatorului pentru e-Transformare cu 2 – 6 angajați în fiecare, responsabili de coordonarea generală, coordonarea tehnologică și securitatea informației (analiza datelor și managementul proiectului). Toate autoritățile administrației publice centrale au câte un Coordonator pentru e-Transformare desemnat, precum și puncte focale pentru Date Deschise.

(b) *Programul de formare pentru e-Lideri, funcționari publici și specialiști TI:*

- Pe parcursul perioadei 2011-2016, în cadrul agendei eTG, au fost organizate peste 120 de instruirii sau evenimente privind schimbul de informație, iar CGE a delegat consultanții săi la alte peste 260 sesiuni de formare, sesiuni informative și ateliere de lucru.
- Până la data de 31 decembrie 2016, au fost instruiți 4 481 funcționari publici și alți angajați ai autorităților APC și APL în cadrul Agendei de e-Transformare a

Guvernării, din care 2 667 sesiuni de instruire au fost organizate în cadrul Proiectului e-TG finanțat de IDA. Mai multe detalii includ:

- 236 persoane au beneficiat de instruire formală structurată cu certificare (pentru Coordonatorii pentru e-Transformare și alți angajați din subdiviziunile pentru e-Transformare ale instituțiilor publice), din care 196 persoane au finalizat cursul “Inițiere în e-transformarea guvernării (7 runde, cu formare și certificare bazată pe credite), iar 40 persoane au finalizat cursul “Managementul proiectului pentru subdiviziunile e-Transformare din instituțiile publice (formare și certificare bazată pe credite).
- 2 431 funcționari publici și angajați ai autorităților APC au beneficiat în cadrul Proiectului e-Transformarea Guvernării de: Sesiuni de formare privind dimensiunile concrete, produsele sau inițiativele din cadrul Proiectului e-Transformarea Guvernării (MCloud, cadrul de interoperabilitate, Guvernare Deschisă, DRMS, Securitatea Cibernetică, MPay, Elaborarea Registrelor pe baza PGRAP, etc.) și managementul proiectului:
- 1 814 funcționari publici au participat la formarea din cadrul “Academiei de Administrare Publică”, în parteneriat cu Cancelaria de stat și CGE, cuprinzând modulele “Transformarea electronică a guvernării” cu 4 cursuri pentru funcționarii APC și APL.
- 7 321 persoane din afara sectorului public au beneficiat de activitățile de formare sau de schimb de informații legate de e-guvernare și produsele sale diverse (organizate pentru jurnaliști, bibliotecarii din bibliotecile modernizate de NOVATECA, ambasadori e-guvernare, studenți, reprezentanți ai sectorului privat, reprezentanți ai sectorului academic, ONG-urilor, etc.)

(c) Comunicațiile și parteneriatele strategice:

Urmează lista ne-exhaustivă a principalelor activități și inițiative:²

- Participarea în Sondajul național anual al cetățenilor privind susținerea, percepția și asimilarea e-Transformării Guvernării – efectuarea sondajelor anuale cu peste 25 de indicatori ai percepției, precum și cu date privind dotarea gospodăriilor casnice cu computere, conectare la Internet, etc. Sondajul cuprinde peste 3 000 de respondenți. O parte a datelor sondajului este utilizată pentru a actualiza Cadrul de Rezultate al Proiectului e-Transformarea Guvernării (acesta fiind unicul proiect finanțat de Banca Mondială în Moldova, iar CGE – unica instituție publică din țară care are indicatorii percepției publicului drept indicatori cheie în Matricea de Evaluare a Cadrelor de Rezultate și Performanță.
- Participarea în sondajele online pentru prioritizarea proiectului de digitizare a serviciilor (în 2011, 2013 – pentru a opta pentru grupurile de servicii sau serviciile industriale care urmau să fie digitizate în cadrul proiectului, în 2014-2015 – pentru a evalua accesibilitatea și utilizabilitatea portalurilor de Date Deschise și Servicii Publice și propune îmbunătățiri; în primăvara-vara anului 2016 – pentru a participa în exercițiul de prioritizare în contextul elaborării Foi de Parcurș Naționale pentru Reforma Modernizării Serviciilor Publice (aprobată prin Hotărârea Guvernului nr.966

² Echipa CGE s-a bazat parțial și pe bugetul său pentru Comunicare & Parteneriat pentru a susține unele din aceste activități.

- din 8 august 2016). CGE este abonat la o platformă de sondaj online – SurveyMonkey – și o utilizează periodic pentru sondajele online cu cetățenii și agenții economici /companiile private în calitate de clienți ai prestatorilor de servicii publice și utilizatori ai serviciilor offline și online, platformelor e-Gov, etc., precum și în cadrul sectorului public, în rândurile funcționarilor publici (evaluarea formărilor organizate în cadrul proiectului, evaluarea necesităților, sondajele utilizabilității interne, accesibilitatea proiectelor de metodologii privind regândirea, ajustări în curricula activităților de formare pentru sectorul public, etc.). Peste 60 iterații de sondaj online au fost utilizate până în 2017.
- Cooperarea cu grupurile de cetățeni clienți la elaborarea designului produselor e-Guvernare – pentru a testa versiunile beta sau prototipurile portalurilor și altor produse e-Guvernare. Testarea utilizabilității a fost promovată pentru fiecare produs lansat înainte de acceptarea operațională de către expert. La moment, este contractată o companie pentru a oferi experți și facilita feedback-ul clienților privind un șir de platforme e-Guvernare implementate în cadrul Proiectului.
 - CGE are multe proiecte de parteneriat – cu Proiectul NOVATECA (Modernizarea a peste 500 biblioteci din toată țara), JILDP (Proiectul PNUD pentru susținerea decentralizării și consolidarea capacităților APL), UN Women, ODIMM Incubatoare de Afaceri, platforma voluntarilor Corpului Păcii, câteva Camere de Comerț și Industrie, cu companii private și multe altele – în cadrul cărora au fost efectuate un șir de sondaje finanțate din resursele partenerilor, întruniri cu cetățenii sau grupuri tematice ale mediului de afaceri, grupuri de lucru de experți, etc. Toate acestea au fost organizate în perioada 2011-2016.
 - Platforma e-Ambasadori – bibliotecare, studenți, jurnaliști, experți și cetățeni au depus cereri și li s-a acordat statutul de ambasadori ai e-Guvernării pentru a desfășura, participa sau contribui la campaniile de sensibilizare și măsurile întreprinse întru promovarea asimilării produselor e-Guvernare implementate în cadrul proiectului.
 - Cooperarea cu Proiectul Laboratorul Inovațiilor - Moldova (MiLab)– laborator inovațional social –finanțat de PNUD și anexat la CGE din septembrie 2014. Proiectul MiLab promovează inovațiile axate pe cetățeni/conduse de consumatori în serviciile publice și politicile publice (co-crearea în regândirea serviciilor publice (Regândirea designului/Design Thinking), proiectele inovaționale de behaviorism, jocuri sociale, guvernare anticipativă, guvernare distribuită, Date Deschise/Open Data și Big Data în sectorul public).
 - CGE colaborează cu un grup de ONG-uri active pe segmentul Guvernare Deschisă și e-Guvernare din 2011. Acest grup este condus de Institutul de Guvernare Deschisă Moldova și organizează întruniri, ateliere de lucru, hub-uri de la distanță, grupuri tematice pentru a oferi partenerilor din sectorul public informații sau comentarii cu privire la documente de politică, reforme, etc. Planurile de Acțiuni privind Guvernarea Deschisă prezintă un domeniu de interes deosebit în acest context.

Sub-componenta 1.2: Dezvoltarea mediului favorabil, inclusiv a cadrelor de politică, legal și tehnic și programelor)

Urmează lista actelor normative elaborate de către sau cu sprijinul echipei juridice a Proiectului e-TG:

- Hotărârea Guvernului privind aprobarea Programului strategic pentru modernizarea tehnologică a guvernării (e-Transformare), nr.710 din 20 septembrie 2011;
- Hotărârea Guvernului privind unele măsuri în domeniul transformării electronice a guvernării, nr. 709 din 20 septembrie 2011;
- Hotărârea Guvernului privind aprobarea Planului de Acțiuni pentru implementarea Programului Strategic de Transformare Electronică pentru anul 2012, nr. 44 din 26 ianuarie 2012
- *Dispoziția Guvernului privind infrastructural tehnologică guvernamentală comună bazată pe tehnologia ”Cloud Computing”, nr. 21-d din 26 martie 2012
- Hotărârea Guvernului privind paginile web ale autorităților publice, nr.188 din 3 aprilie 2012
- Hotărârea Guvernului privind aprobarea Planului de Acțiuni privind Guvernarea Deschisă, nr. 195 din 4 aprilie 2012
- Hotărârea Guvernului privind serviciul guvernamental de plăți electronice M-Pay, nr. 329 din 28 mai 2012
- Hotărârea Guvernului privind crearea și administrarea portalului guvernamental unic de servicii publice
- Hotărârea Guvernului privind subdiviziunea pentru transformare electronice din cadrul autorității administrației publice centrale, nr. 499 din 6 iulie 20
- Hotărârea Guvernului privind aprobarea Regulamentului cu privire la administrarea conținutului Portalului guvernamental unic de servicii publice și integrarea serviciilor electronice în portal și modificarea unor hotărâri ale guvernului
- Hotărârea Guvernului privind aprobarea Programului-Cadru de Interoperabilitate, nr. 656 din 5 septembrie 2012
- Hotărârea Guvernului privind serviciile sistemului de poștă electronică/e-mail al autorităților publice, nr.822 din 6 noiembrie 2012
- Legea privind reutilizarea informației în sectorul public, nr. 305 din 26 decembrie 2012
- Hotărârea Guvernului privind aprobarea Planului de Acțiuni pentru implementarea Programului Strategic pentru Transformarea Electronică a Guvernării, nr.972 din 21 decembrie 2012
- Hotărârea Guvernului privind aprobarea Planului de Acțiuni pentru implementarea inițiativei ”Guvern fără Hârtie” pentru anul 2013, nr.975 din 22 decembrie 2012
- Hotărârea Guvernului privind transferul bunurilor-patrimoniu de la CGE la Centrul de Telecomunicații Speciale pentru a asigura funcționarea sistemului MCloud, nr.131 din 20 februarie 2013
- Hotărârea Guvernului privind pilotarea sistemului informațional pentru gestionarea documentelor și registrelor, nr.262 din 15 aprilie 2013 (SIGEDIA)
- Hotărârea Guvernului privind unele acțiuni pentru implementarea serviciului guvernamental de plăți electronice/(MPay), nr.280 din 24 aprilie 2013
- Hotărârea Guvernului privind transferul bunurilor (scanerelor) de la CGE la șase (6) autorități ale administrației publice centrale
- Ordinul Prim-Ministrului privind pregătirea lansării serviciului MPay în autoritățile APC, No.0105-135 din 19 iulie 2013
- Ordinul 287-A din 9 august 2013 privind Acordul Standard și Contractele aferente serviciului Portalul de Plăți Guvernamental

- Hotărârea Guvernului nr.624 din 21 august 2013 privind modificarea Hotărârii Guvernului nr. 975 din 22 decembrie 2012”
- Hotărârea Guvernului nr.719 din 16 septembrie 2013 "privind modificarea Hotărârii Guvernului nr.760 din 18 august 2010”
- Hotărârea Guvernului nr.1096 din 31 decembrie 2013 “privind aprobarea Planului de Acțiuni 2014 pentru implementarea Programului Strategic pentru Modernizarea Tehnologică a Guvernării
- Hotărârea Guvernului nr.128 din 20 februarie 2014 ”privind Platforma Tehnologică Guvernamentală Comună (MCloud)”
- Hotărârea Guvernului nr.461 din 16 iunie 2014 privind modificarea Hotărârii Guvernului nr.294 din 7 martie 1998 (care include prevederi privind utilizarea sistemului informatic eFactură))
- Hotărârea Guvernului nr.404 din 2 iunie 2014 privind pilotarea platformei guvernamentale de interoperabilitate
- Hotărârea Guvernului nr. 624 din 23 iulie 2014 privind transmiterea sistemului informatic “Registrul operatorilor de date personale” către Centrul de Telecomunicații Speciale
- Hotărârea Guvernului nr.700 din 25 august 2014 privind aprobarea Principiilor de Date Deschise
- Hotărârea Guvernului nr.701 din 25 august 2014 privind aprobarea Metodologiei de publicare a Datelor Deschise
- Hotărârea Guvernului nr.708 din 28 august 2014 privind serviciul platformei guvernamentale de jurnalizare MLog
- Hotărârea Guvernului nr.717 din 28 august 2014 privind Platforma pentru registre și acte permissive
- PGRAP (ECMP)
- Ordinul nr.305 din 9 septembrie 2014 privind aprobarea modelului tipizat al Acordului și Contractului de prestare a serviciilor de pe platforma tehnologică guvernamentală comună MCloud
- Ordinul nr.306-03 din 21 mai 2015 privind implementarea Agendei TeG
- Hotărârea Guvernului nr.198 din 23 aprilie 2015 privind modificarea și completarea Hotărârii Guvernului nr.122 din 18 februarie 2014 (Planul de Acțiuni 2014-2016 pentru implementarea Reformei Serviciilor Publice)
- Ordinul nr.655-A din 23 noiembrie 2015 privind aprobarea modelului de Acord pentru utilizarea platformei guvernamentale pentru registre și acte permissive” (ECMP/PGRAP)
- Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.645-A din 11 noiembrie 2015 privind aprobarea Regulilor de administrare a Serviciului guvernamental de semnătură electronică integrată MSign
- Hotărârea Guvernului n.1090 din 31 decembrie 2013 privind serviciul electronic guvernamental de autentificare și control a accesului (MPass)
- Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.130 din 26.03.2015 privind aprobarea măsurii specifice pentru aplicarea Hotărârii Guvernului nr.1090 din 31 decembrie 2013 privind serviciul electronic guvernamental pentru autentificare și control al accesului (MPass)

- Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.413 din 5 iunie 2015 privind aprobarea Regulilor de administrare a serviciului electronic guvernamental pentru autentificare și control al accesului (MPass)
- Hotărârea Guvernului nr.405 din 2 iunie 2014 privind serviciul electronic guvernamental de semnătură electronică integrată (MSign)
- Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.451 din 6 iulie 2015 privind aprobarea modelului de Acord Standard și Contract Standard pentru utilizarea serviciului electronic guvernamental de semnătură electronică integrată (MSign)
- Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.645 din 18 noiembrie 2015 privind Regulile de administrare a serviciului electronic guvernamental de semnătură electronică integrată (MSign)
- Hotărârea Guvernului nr.966 din 9 august 2016 privind aprobarea Planului de Acțiuni/Foii de Parcurs pentru reforma modernizării serviciilor publice 2017-2021: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=366273>
- Ordinul Secretarului General al Guvernului nr.680 din 21 decembrie 2016 privind aprobarea formularelor tip de Acord standard și Contract standard pentru aplicarea și verificarea autenticității semnăturii electronice în serviciul electronic guvernamental de semnătură electronică integrată (MSign)
- Hotărârea Guvernului nr.1432 din 29 decembrie 2016 privind aprobarea Planului Național de Acțiuni pentru Guvernarea Deschisă 2016- 2018: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=368355>

Componenta 2: Infrastructura comună și serviciile electronice (\$15,0 milioane, din care finanțarea IDA constituie \$13,0 milioane)

Subcomponenta 2.1: MCloud: Infrastructura guvernamentală comună (\$6,0 milioane)

- Conform planului, proiectul a finanțat (a) pregătirea specificațiilor tehnice pentru infrastructura MCloud, inclusiv elaborarea modelului de afaceri pentru operarea acesteia; (b) infrastructura informatică comună MCloud, care include platformele cheie de procesare, înmagazinare, virtualizare și prestare a serviciilor, precum și sisteme auxiliare, precum sistemul de alimentare cu energie, climatizare, etc.
- Printre instituțiile care au migrat sistemele lor pe MCloud se numără Cancelaria de Stat, Ministerul agriculturii și industriei alimentare, Ministerul justiției, Ministerul educației, Ministerul apărării, Ministerul afacerilor externe și integrării europene, Ministerul muncii, familiei și protecției sociale, Ministerul afacerilor interne, Ministerul mediului, Agenția pentru relații funciare și cadastru, Ministerul sănătății, ministerul dezvoltării regionale și construcțiilor, Casa națională de asigurări în medicină, Casa națională de asigurări sociale, Serviciul fiscal de stat, Inspekția de stat a muncii, Agenția de stat pentru rezerve materiale, Instituțional național de standardizare, Centrul național de acreditare și altele.
- Platforma a câștigat premiul internațional “Cel mai bun proiect Cloud din Europa Centrală și de Est” în anul 2012.

Subcomponenta 2.2: Dezvoltarea serviciilor electronice (\$9,0 milioane)

Mai jos, urmează lista principalelor servicii electronice dezvoltate. Pentru mai multe detalii și explicații, vă rugăm să vă referiți la Documentul de justificare nr. 2, anexat.

(a) e-Servicii pentru cetățeni și întreprinderi:

- e-Cerere pentru eliberarea cazierului judiciar: Rata lunară de absorbție în decembrie 2016: 99,15% (din 14 361 cereri, 14 239 au fost depuse cu utilizarea directă sau indirectă a sistemului informațional).
- e-Cerere pentru obținerea licenței de activitate economică: Absorbția de la momentul lansării (2012): 79,72% (din 26 227 cereri depuse de agenții economici, 20 910 cereri au fost depuse cu utilizarea sistemului informațional).
- Cerere e-Viza: Pentru persoanele care nu sunt cetățeni RM, serviciul electronic e-Viza oferă posibilitatea de a depune cereri pentru obținerea și primirea vizei în format electronic (cerere depusă și achitare online).
- Sistemul informatic “e-Factura”: Sistemul informatic e-Factura este un serviciu electronic, obiectivul fundamental al căruia este automatizarea fluxului de documente între furnizorii și beneficiarii Facturilor de Expediție și Facturilor Fiscale. Sistemul va avea de asemenea impact asupra activității Serviciului fiscal de stat ce vizează evidența și auditul facturilor de expediție și facturilor fiscale.
- Baza de date e-Normative în construcții (Portal): Acces rapid și simplu la baza de date a actelor normative în construcții și amenajarea teritoriului.
- Sistemul informațional “Acces Activ la Registrul bunurilor imobiliare”, care asigură accesul activ la bazele de date ale Registrului bunurilor imobiliare (deținut și administrat de Agenția “Cadastru”) pentru executorii judecătorești, ca să insereze sau să iradiază bunurile online.
- Digitizarea arhivei Serviciului Stare Civilă: Digitizarea a 4,8 milioane de acte/documentelor de stare civilă, cu includerea parțială a meta-datelor și elaborarea sistemului informațională pentru înmagazinarea datelor.
- Digitizarea arhivei cadastrale: Digitizarea a 20 milioane de fișiere din arhiva cadastrală, îmbunătățind semnificativ calitatea și eficiența serviciilor prestate cetățenilor, precum și gestionarea informației despre bunurile imobiliare și proprietate de către Agenția “Relații Funciare și Cadastru”.
- e-Raportare către CNAM și CNAS: Creată în februarie 2013, această platformă permite raportarea către Casa națională de asigurări în medicină și Casa națională de asigurări sociale. Ambele sisteme sunt integrate cu Semnătura Mobilă.

(b) Servicii abilitante (“abilitanți”):

- Portalul serviciilor guvernamentale: Ghișeul unic online Servicii Publice pentru Cetățeni și Agenți Economici www.servicii.gov.md, lansat la 10 mai 2012. Până în prezent, Portalul oferă informații exhaustive (pașapoarte de serviciu) cu privire la 572 servicii publice pe interfața sa informativă, precum și acces la 126 e-servicii publice pe interfața sa interactivă. Din aprilie 2012 (data lansării oficiale a portalului – 10 mai 2012) până la 31 decembrie 2016, portalul a avut 673 402 vizitatori unici și 1 097 331 accesări în total, cota vizitatorilor noi constituind 62%, iar cota vizitatorilor care au revenit – 38,6%. Circa 15% din accesări sunt de peste hotare.
- M-Pay – Portalul electronic guvernamental de plăți: Lansat în septembrie 2013, cu un număr total de 3 817 371 tranzacții procesate prin M-Pay până la data de 31 decembrie, numărul tranzacțiilor procesate pe zi: 3 167; numărul maximal de tranzacții procesate pe zi: 17,315.
- M-Sign – Serviciul electronic guvernamental integrat Semnătura Digitală. Lansat în mai 2013, M-Sign este un mecanism integrat, securizat și flexibil pentru aplicarea și verificarea autenticității semnăturii digitale de către utilizatori, inclusiv în contextul utilizării sistemelor informaționale și serviciilor electronice.

- M-Pass (www.mpass.gov.md): Serviciu național de autentificare și acces la serviciile electronice care integrează toate mecanismele de autentificare actualmente disponibile în Moldova.
- M-Connect: Platformă guvernamentală de interoperabilitate pentru integrarea organizațională, semantică și tehnică a diferitor servicii guvernamentale.
- Semnătura Digitală Mobilă: Lansat pe 14 septembrie 2012, acest serviciu a fost implementat în parteneriat cu ÎS Centrul de Telecomunicații Speciale și operatorii de telefonie mobilă Orange și Moldcell (Telia Sonera Group). Republica Moldova este a 7-a țară din lume care a lansat semnătura mobilă.
- Sistemul Informațional “e-Integritate” (e-CNI): Sistem informațional destinat pentru simplificarea completării, arhivării, verificării și examinării automatizate a declarațiilor de venituri, avere și interese personale, care facilitează accesul electronic al persoanelor și instituțiilor la informația publică.
- Platforma de management al conținutului pentru întreprinderi (PMCI): Servește drept platformă pentru facilitarea creării (fără cod) a aplicațiilor și sistemelor informaționale tipice noi.
- Portalul Date Guvernamentale Deschise: Lansat pe 15 aprilie 2011, în prezent, portalul deține 937 seturi de date deschise din 48 instituții ale administrației publice centrale. Instituțiile care au contribuit cel mai activ sunt Ministerul sănătății, Ministerul afacerilor interne, Biroul național de statistică, Ministerul economiei și Ministerul educației. Numărul vizitatorilor unici se ridică la 248 292, iar numărul seturilor de date descărcate constituie 2 412 474.
- Catalogul Instituțional de Date Guvernamentale Deschise: lansat drept efort întru încurajarea ministerelor de a obține o privire generală asupra datelor pe care ar putea să le facă disponibile publicului, acesta include în prezent contribuții din partea Ministerului educației, Ministerului justiției, Ministerului mediului, Ministerului apărării, Biroului național de statistică, Centrului național de expertiză judiciară, Ministerului economiei, Ministerului finanțelor și Poliției de frontieră

Produsele de comunicare

Proiectul a menținut implicarea activă cu cetățenii și părțile interesate. Drept reflectare a acesteia, rezultatele au fost împărtășite online și a fost elaborată o listă lungă cu peste 200 produse de comunicare, din care aproximativ 50% sunt disponibile și în limba engleză. Materialele informative au sensibilizat peste 870 000 cetățeni, iar aproximativ 130 ghiduri de instrucțiuni/tutoriale sunt disponibile pentru cetățeni pe YouTube. Pe parcursul campaniilor de informare a publicului au fost utilizate în mod extensiv difuzările la televiziune și radio. Mai jos, vedeți câteva link-uri ilustrative:

Statistica lunară a asimilării produselor eGov (transformate în Barometre grafice lunare generali):

- <http://egov.md/en/resources/infographics/uptake-e-government-products-launched-under-e-transformation-agenda-situat-10>
- <http://egov.md/en/resources/infographics/assimilation-mpay-service-june-2016>
- <http://egov.md/en/resources/infographics/uptake-e-government-products-launched-under-e-transformation-agenda-situati-8>

Rezultatele sondajelor anuale:

- <http://egov.md/en/resources/polls/annual-national-survey-2015-level-support-granted-implementation-e-government>
- <http://egov.md/en/resources/polls/annual-national-survey-2015-rate-citizens-requiring-public-services-provided-central>
- <http://egov.md/en/resources/polls/national-survey-2015-level-access-web-pages-governmental-institutions>

Rapoarte de progres generalizate pentru public:

- <http://egov.md/en/transparency/reports/governance-e-transformation-project-moldova-report-period-2013-2015>

Documente privind experiența dobândită, studii de caz, ghiduri:

- <http://egov.md/en/resources/guides-and-documents/co-creation-service-redesign-experiment-must>
- <http://egov.md/en/resources/guides-and-documents/guide-user-fee-payment-kindergarten>
- <http://egov.md/en/resources/guides-and-documents/rules-using-social-media-government-institutions>

Blog cu un șir de studii de caz:

- <https://guvernonline.wordpress.com/>

Canal cu ghiduri de instrucțiuni/tutoriale, promoții, etc.:

- https://www.youtube.com/channel/UCQiYfbOzuf2A4GH2R_inZfQ

Anexa 3. Analiza economică și financiară

a) Previziunile economice și financiare la momentul evaluării proiectului

Previziunile economice și financiare efectuate la momentul evaluării prealabile a proiectului au luat în calcul beneficiile directe ale guvernului și cetățenilor. Abordarea aplicată a fost de a compara în general un scenariu “așa cum este” cu scenariul care presupune introducerea infrastructurii moderne cloud. Previziunile efectuate la momentul evaluării prealabile au indicat economii de cost semnificative anticipate:

- Din punct de vedere al reducerii costurilor de procesare aferente utilizării platformei Cloud Computing, analiza a indicat că valoarea actualizată netă a economiilor anuale pentru o perioadă de 10 ani ar constitui \$13,4 milioane (în baza ipotezei că economiile vor începe să se acumuleze la aproximativ un an după implementarea inițială a proiectului).
- Din punct de vedere al productivității sporite a lucrătorilor guvernamentali, valoarea actualizată netă a economiilor realizate prin prestarea serviciilor electronice urma să ajungă la \$6,1 milioane. Și aici, a fost utilizată o rată de actualizare de 10%.
- Din punct de vedere al economiilor pentru populația care va accesa serviciile electronice, a fost estimată o valoare de actualizare netă pentru cetățeni și agenți economici de \$25,9 milioane în termeni de timp economisit la efectuarea tranzacțiilor cu Guvernul. Aceste calcule au fost efectuate pentru o perioadă de 10 ani, după eficacitatea-scontarea beneficiilor la o rată de actualizare de 10% pe an.

Au existat și alte beneficii care au fost menționate drept externalități pozitive adiționale, deși acestea nu au fost incluse în analiza de bază:

- S-a preconizat că consolidarea centrelor de date și utilizarea tehnologiei mai moderne va avea drept rezultat un consum mai redus de energie electrică.
- S-a estimat că introducerea serviciilor electronice și sistemelor de gestionare a documentelor online ar reduce utilizarea hârtiei, deșeurilor de la gunoși și ar salva copaci.

b) Previziunile economice și financiare la încheierea proiectului

Previziunile economice și financiare efectuate la încheiere proiectului se bazează în general pe aceeași abordare de comparație a scenariului fără rezultatele pe care proiectul le-a atins cu scenariul “așa cum este astăzi” care include infrastructura modernă cloud existentă și serviciile e-guvernare.

Bineînțeles, previziunile efectuate la momentul evaluării prealabile a proiectului au trebuit să se bazeze pe un șir de ipoteze și pe experiența generală cu infrastructura cloud și serviciile electronice, având scopul de a apropia previziunile de un scenariu realist al rezultatelor care probabil vor fi atinse. Anume în acest context a fost introdusă informația complementară privind externalitățile pozitive adiționale, precum reducerea utilizării hârtiei.

Pe de altă parte, instalarea cu succes a noii infrastructuri și introducerea serviciilor electronice prin intermediul proiectului au permis evaluarea mai detaliată și mai concretă a câștigurilor și beneficiilor în aspectele de bază ale proiectului. Prin urmare, s-a acordat preponderent atenție infrastructurii principale și serviciilor finanțate de proiect, incluzând (a) infrastructura MCloud și economiile în partea costurilor operaționale pentru guvern, (b) M-Connect și economiile la costurile acestuia prin eficientizarea inter-instituțională sporită a guvernării și (c) M-Pay și economiile la costurile acestuia prin intermediul plăților electronice.

În conformitate cu designul inițial al proiectului și analiza economică și financiară inițială a acestuia, unele categorii de economii potențiale nu au fost examinate. În particular, posibilitatea de reducere a numărului funcționarilor publici datorită introducerii serviciilor electronice nu a fost examinată, deoarece proiectul nu s-a axat pe disponibilizarea funcționarilor publici, iar misiunea de constatare nu a găsit dovezi pentru economii importante la cost datorită reducerii statelor de personal. Relocarea angajaților publici ar putea fi o problemă care ar necesita să fie discutată în proiectul subsecvent, deoarece acesta se axează pe regândirea mai profundă a prestării serviciilor publice în diferite ministere și instituții ale administrației publice.

c) Ipoteze și definiții

Putem nota câteva definiții și ipoteze pentru analiză:

- Structura bugetului pentru acoperirea costurilor operaționale ia în calcul trei tipuri de cheltuieli: cheltuieli aferente investițiilor sau lucrărilor capitale (CAPEX) și cheltuieli operaționale (OPEX), care au sensuri similare cu cele de obicei utilizate în controlul financiar, cu unele specificații:

- Cheltuielile capitale (CAPEX) de obicei se referă la costurile aferente achiziționării și modernizării activelor fixe (activelor utilizate pentru o perioadă îndelungată). Definiția generală a fost modificată pentru a include costurile suportate pe parcursul stabilirii și implementării proiectelor de servicii sectoriale, indiferent de faptul dacă acestea sunt înregistrate ca active mobile/imobile sau nu. În contextul bugetului operațional al CGE, cheltuielile capitale includ costurile asociate cu consultanții tehnici ai CGE implicați în designul, executarea și implementarea aplicațiilor pentru serviciile sectoriale.
- Cheltuielile operaționale (OPEX) în general se referă la costurile asociate cu funcționarea de zi-cu-zi a aplicațiilor și costurile generale de funcționare a CGE. Registrele cheltuielilor operaționale includ costuri, precum costurile salariale, costurile de distribuție, costurile suplimentare și costurile de externalizare a serviciilor.
- Pentru a evalua în mod adecvat costurile totale suportate, a fost utilizată o abordare de jos în sus. În primul rând, costurile au fost distribuite după serviciu, examinând tipul serviciului și alocarea pe proiect. O abordare particulară a fost utilizată pentru costurile salariale. Pentru cazurile în care costul este suportat în legătură cu câteva proiecte, s-a făcut o divizare pe baza estimărilor CGE a efortului necesar pe fiecare proiect. În acest sens, toate costurile salariale suportate de-a lungul perioadei 2010 – 2016 au fost distribuite după serviciu, în conformitate cu mărimea efortului făcut de consultantul respectiv, pentru fiecare serviciu.

d) MCloud și economiile aferente costurilor operaționale

Implementarea infrastructurii MCloud în sectorul public a fost o propunere cu intenția de a reduce numărul serverelor sub-utilizate și supra-subscrise, reducând treptat procurarea infrastructurii TI (hardware) și înlocuind-o cu capacitatea de înmagazinare și de calcul a tehnologiei de nor (cloud) virtual. În plus, infrastructura MCloud urma să servească drept bază pentru crearea și implementarea serviciilor, precum M-Connect, M-Pay, M-Sign, M-Access, M-Log, M-Pass, etc., care presupuneau de asemenea economii de cost.

La identificarea și evaluarea “economiiilor” generate de infrastructura MCloud au fost comparate două scenarii diferite, și anume (i) “desfășurarea activităților cu noul cloud”, versus (ii) desfășurarea activităților ca de obicei (costuri pentru încăperi, cheltuieli anuale, etc., fără tehnologia cloud). Întrebarea de bază pe care cadrul economiilor de cost (de mai jos) o evaluează este, prin urmare, următoarea: Dacă instituțiile care au adoptat tehnologia cloud pusă la dispoziție de proiect ar obține aceleași resurse pe care le utilizează la moment prin MCloud, presupunând un nivel comparabil de funcționalitate, care ar fi costurile?

Atunci când o autoritate publică procură echipament hardware, de fapt aceasta cumpără trei componente de bază, care sunt UCP/CPU (unitatea centrală de prelucrare), RAM (memorie cu acces aleatoriu) și spațiu de înmagazinare. Aceste componente pot fi asigurate fie prin efectuarea investițiilor anuale în TI prin intermediul fiecărei instituții din sectorul public, sau prin procurarea și implementarea în comun a tehnologiei Cloud computing în întreg sectorul public, acoperind în comun costurile totale de investiții (CAPEX) și costurile operaționale aferente (OPEX) pentru toate/unele instituții publice (i.e. o abordare unificată/parțial

unificată). Pentru a compara costurile în baza diferitor abordări, au fost luate în calcul următoarele elemente de cost:

- a) Investiții capitale (CPU, RAM, ÎNMAGAZINARE)
- b) Materiale și aprovizionări
- c) Personal.

Economiile au fost evaluate prin aplicarea modelului de cadru cost-economii, expus mai jos care a fost conceput în conformitate cu cadrele de investiții în TI utilizate în comun. Pentru a permite o comparație, formula definește costurile pe unitate pentru toate CPU, RAM, și Înmagazinare. Utilizarea resurselor reale MCloud ale CPU, RAM și Înmagazinare (unități virtuale) au fost convertite în CPU, RAM, Înmagazinare (unități fizice) prin intermediul coeficienților de conversie. Evaluarea a fost efectuată luând în considerație faptul că până în decembrie 2016, 32 instituții publice se bazau pe MCloud în activitățile lor de zi-cu-zi. Pentru o evaluare realistă, a fost de asemenea important de luat în considerație perioadele fiscale și de atras atenție la cheltuieli, precum acestea sunt reflectate în rapoartele financiare ale statului, în contracte, în evidențele plăților și în hotărârile guvernului.

| Categoria beneficiului de economie | Calculul | Dovada | Obiective |
|--|--|--|--|
| <p>Reducerea cheltuielilor bugetate</p> <p>(reducerea resurselor bugetate, spre ex. unităților de personal, materiale, echipamente) utilizate pentru o activitate ca rezultat al implementării proiectului MCloud în tot sectorul public.)</p> | <p><u>Formula generală</u></p> <p>1. Beneficiul economiei = Costul încăperilor – Costul MCloud sau prin substituire</p> $S_{\text{beneficiu}} = Q^{\text{ft}} - Q^{\text{r++}}$ <p>unde</p> $Q^{\text{f}} = \text{CPU}^{\text{f}} + \text{RAM}^{\text{f}} + \text{Înmagazinare}^{\text{f}} + \text{Servicii conexe}^{\text{f}}$ <p>iar</p> $Q^{\text{v}} = \text{CPU}^{\text{v}} + \text{RAM}^{\text{v}} + \text{Înmagazinare}^{\text{v}} + \text{Servicii conexe}^{\text{v}}$ <p>prin coeficientul de conversie</p> $1 \text{ CPU}^{\text{f}} = 5 \text{ CPU}^{\text{v}};$ $\text{RAM}^{\text{f}} = \text{RAM}^{\text{v}};$ $\text{Înmagazinare}^{\text{f}} = \text{valoarea HDD Disk} \times R \text{ coeficientul redundanței} + S \text{ infrastructura de înmagazinare pe}$ | <p>1. Rapoarte detaliate privind cheltuielile pentru coduri obiect;</p> <p>2. Documente ale bugetului</p> <p>3. Documente de plăți</p> <p>4. Contracte</p> <p>5. Facturi</p> <p>6. Rapoarte privind RU/sistemul salarial</p> | <p>a) Măsurarea beneficiilor financiare realizate prin implementarea tehnologiilor Cloud computing;</p> <p>b) Documentarea și susținerea măsurărilor economiilor cu dovezi, stabilirea, după posibilitate, a legăturii clare cu registrele oficiale ale tranzacțiilor financiare reale/efective;</p> <p>c) Efectuarea prognozelor economiilor de bună-credință în baza informației actualmente disponibile</p> |

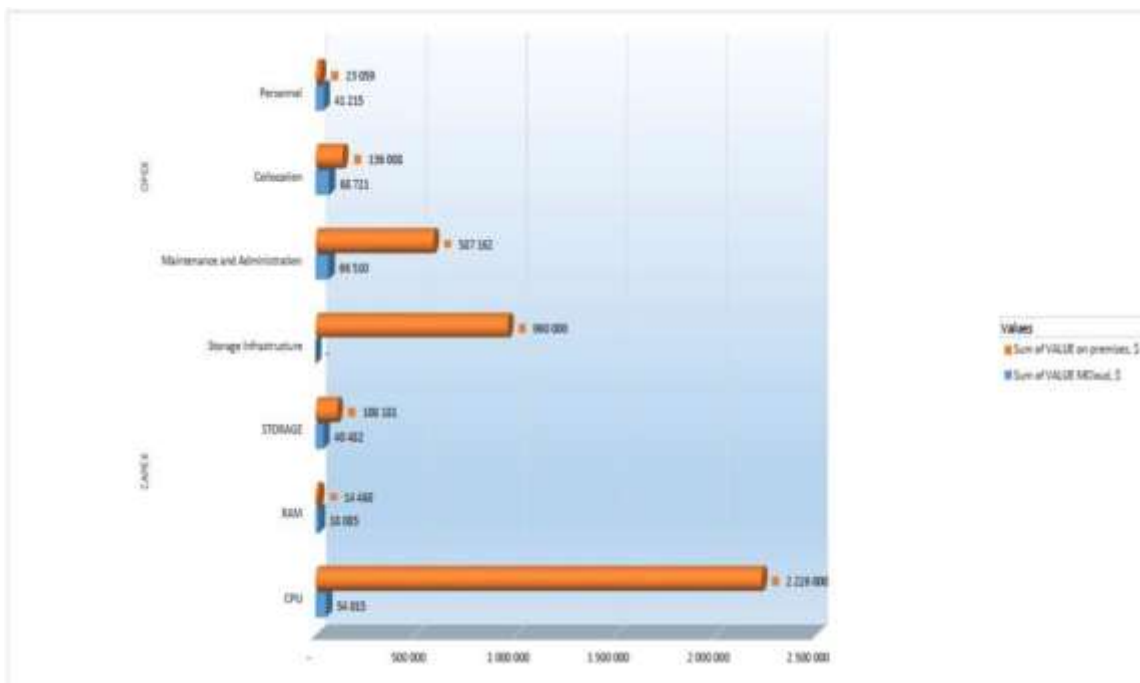
| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>unitate;</p> <p>2. Servicii asociative – mentenanță, colocare și personal;</p> <p>3. Calculul este efectuat pentru o infrastructură mijlocie, luând în considerație <u>cele mai joase preturi de piață</u> la discurile HDD și infrastructura de înmagazinare</p> | | |
|--|--|--|--|

| Savings Benefit Category | Calculation | Evidence | Objectives |
|--|--|--|--|
| <p>Reduction of Budgeted Expenditures</p> <p>(a reduction in the budgeted resources e.g. staff, materials, equipment) used for an activity as a result of MCloud project deployment across public sector.)</p> | <p>The general formula</p> <p>1. Saving Benefit = Cost on premises – Cost MCloud</p> <p><i>or by substitution,</i></p> $S_{\text{benefit}} = Q^f \cdot - Q^v \cdot$ <p><i>where,</i></p> $Q^f = \text{CPU}^f + \text{RAM}^f + \text{Storage}^f + \text{Associate services}^f$ <p><i>and</i></p> $Q^v = \text{CPU}^v + \text{RAM}^v + \text{Storage}^v + \text{Associate services}^v,$ <p><i>by conversion coefficient</i></p> $1 \text{ CPU}^f = 5 \text{ CPU}^v ;$ $\text{RAM}^f = 1,2 \text{ RAM}^v ;$ $\text{Storage}^f = \text{Value HDD Disk} \times \text{R redundancy coefficient} + \text{S unit storage infrastructure};$ <p>2. Associative service – maintenance, collocation and personnel;</p> <p>3. The calculus is performed for middle –ranged infrastructure, taking into account the <u>lowest market prices</u> per HDD discs and storage infrastructure.</p> | <p>1. Detail object Code expenditure reports;</p> <p>2. Budget documents;</p> <p>3. Payments documents;</p> <p>4. Contracts;</p> <p>5. Invoices;</p> <p>6. HR / Payroll system reports</p> | <p>a. Measure financial benefits realized by the result of Cloud computing technology implementation;</p> <p>b. Document and support the savings measurements with evidence, establishing whenever possible a clear link to official records of actual financial transactions;</p> <p>c. Produce good faith projections of savings based on information currently available.</p> |

Rezultatele indică economii semnificative prin introducerea infrastructurii MCloud.

Prezentând rezultatele în formă de costuri/economii pe unitate, cele mai importante economii din CAPEX sunt realizate în CPU și infrastructura de stocare, unde capacitatea de stocare virtuală cloud creează costuri pe unitate pentru stocare, dar fără infrastructură hard suplimentară. Economiiile CAPEX totale pe an sunt determinate la aproximativ \$3,2 milioane, și deci, în mediu câte \$100 000 pentru fiecare din cele 32 instituții din sectorul public care actualmente beneficiază de MCloud. Cele mai importante economii de cost în OPEX există la întreținere și administrare, unde tehnologia cloud de bază are avantaje de cost semnificative în comparație cu operarea sistemelor decentralizate, evaluate la aproximativ 600K pe an. În total, beneficiile de cost ale infrastructurii MCloud, în comparație cu operarea sistemelor decentralizate din locații, sunt determinate la \$3,8 milioane pe an / \$38 milioane pe 10 ani. În tabelul ce urmează sunt prezentate rezultatele în formă de tabel comparativ și diagramă.

| | SUMA valorii MCloud, \$ | SUMA valorii MCloud, % | | SUMA valorii încăperilor \$ | SUMA valorii încăperilor % |
|--|-------------------------------|---------------------------------|---|--------------------------------------|-------------------------------------|
| CAPEX /cheltuieli de investiții capitale | 112582 | 38,95% | CAPEX/cheltuieli de investiții capitale | 3308649 | 81,60% |
| CPU/unitatea centrală de prelucrare | 54015 | 47,98% | CPU/unitatea centrală de prelucrare | 2226000 | 67,28% |
| RAM/memorie cu acces aleatoriu | 18085 | 16,06% | RAM/memorie cu acces aleatoriu | 14468 | 0,44% |
| ÎNMAGAZINARE | 40482 | 39,69% | ÎNMAGAZINARE | 108181 | 3,27% |
| INFRASTRUCTURA DE ÎNMAGAZINARE | - | 0,00% | INFRASTRUCTURA DE ÎNMAGAZINARE | 960000 | 29,01% |
| OPEX/cheltuieli operaționale | 176446 | 61,05% | OPEX/cheltuieli operaționale | 746229 | 18,40% |
| MENTENANȚĂ ȘI ADMINISTRARE | 66510 | 37,68% | MENTENANȚĂ ȘI ADMINISTRARE | 587162 | 78,68% |
| COLOCARE | 68721 | 38,99% | COLOCARE | 136008 | 18,23% |
| PERSONAL | 41215 | 23,36% | PERSONAL | 23099 | 3,09% |
| TOTAL GENERA | 289028 | 100,00% | TOTAL GENERAL | 4054878 | 100,00% |



(traducere diagramă: personal, colocare, mentenanță și administrare, infrastructura de înmagazinare, înmagazinare, RAM (memoria de acces aleatoriu), CPU (unitatea centrală de prelucrare)

e) M-Connect și economiile de cost obținute prin eficientizare

M-Connect este o platformă de interoperabilitate care facilitează schimbul de date dintre diferite organe ale administrației publice. Prin platforma de interoperabilitate, autoritățile publice efectuează schimbul de date, precum certificate, rapoarte, etc. în timp real, fără a necesita dublarea solicitărilor către cetățeni și agenți economici de a prezenta astfel de informație. Avantajele includ:

- i. eficiență și eficacitate mai înaltă în schimbul de informații dintre organele guvernamentale;
- ii. povară mai mică pentru cetățenii și agenții economici care interacționează cu guvernul;
- iii. securitate mai înaltă a sistemelor informatice din autoritățile administrației publice centrală și locală;

Evaluarea economiilor de cost s-a axat pe i), i.e. eficiența mai înaltă în administrația guvernului. Pentru a permite o evaluare specifică și baza evaluarea pe cifre concrete, a fost analizat un caz concret în detalii, i.e. indemnizația pentru îngrijirea copilului, care este o plată unică acordată de Casa națională de asigurări sociale (CNAS).

Economiile de cost enumerate în prezentarea generală de mai jos includ economiile în partea timpului de lucru al personalului (i.e. combinarea costurilor de timp și celor salariale), economiile pentru deplasarea de la un birou la altul și costurile pentru pregătirea (dublă) a documentelor, care ar putea fi evitate prin funcționarea platformei de interoperabilitate. Pe partea costurilor, au fost incluse costurile pentru platformă și amortizarea acesteia în timp.

partea costului de transport și numărul tranzacțiilor. Economii sunt parțial compensate de costurile operaționale și capitale pentru platformă.

| # | Indicator | Period, \$ USD | | | | | |
|-----|---|----------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| L | Administrative Burden ¹ | 619 286 | 957 676 | 2 702 177 | 7 952 569 | 13 646 223 | 22 084 880 |
| 1.1 | Average amount of a salary per economy (monthly basis) ² | 301 | 234 | 509 | 784 | 1 059 | 1 334 |
| 1.2 | Time (hours/day) ³ | 0.47 | 0.47 | 0.47 | 0.47 | 0.47 | 0.47 |
| | Tariff per hour, ("1.1"/168 hours) | 1.79 | 1.39 | 3.03 | 4.66 | 6.30 | 7.94 |
| 1.3 | Mileage expenditure (public transport) | 0.28 | 0.21 | 0.20 | 0.19 | 0.18 | 0.18 |
| 1.4 | Transactions ⁴ | 546 089 | 1 104 483 | 1 656 725 | 3 313 449 | 4 307 484 | 5 599 729 |
| 2. | Operational costs (Opex) | 164 831 | 127 874 | 40 830 | - | - | - |
| 3. | Capital Costs (Capex) | - | - | - | 34 578 | 34 578 | 34 578 |
| 5. | Total Cost of ownership | 164 831 | 127 874 | 40 830 | 34 578 | 34 578 | 34 578 |
| 6. | Earnings(Savings), USD | 454 455 | 829 802 | 2 661 347 | 7 917 981 | 13 611 645 | 22 050 301 |
| 7. | Cost Benefit Ratio | 1,4 | 1,2 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 |

Note:

- Methodological Guide on Public Services Reengineering, elaborated according to the provisions of Law no.305 of 26.12.2012 on the re-use of public sector information Chișinău 2014 (support for the implementation of public services reform in the Republic of Moldova)/ Ghid Metodologic privind reingineria serviciilor publice, elaborat conform prevederilor Legii nr.305 din 26.12.2012 cu privire la reutilizarea informațiilor din sectorul public Chișinău 2014 (suport în implementarea reformei serviciilor publice în Republica Moldova)
- 1 Administrative Burden public Chișinău 2014 (suport în implementarea reformei serviciilor publice în Republica Moldova)
- 2 **Average amount of a salary per economy (monthly basis) Government Decision # 1000 as of 13.12.2013 on approving the average amount of a monthly salary per economy, projected for 2014 - 4225 lei
- 2 Average amount of a salary per economy (monthly basis) Government Decision # 974 as of 04.12.2014 on approving the average amount of a monthly salary per economy, projected for 2015 - 4 500 lei
- 3 Time spent http://www.statistica.md/public/files/publicatii_electronice/Utilizarea_timpului_RM/Utilizarea_timpului_RM.pdf
- 4 Transactions statistics on transactions

Traducerea tabelului (doar partea textuală)

| | |
|------|--|
| Nr/o | |
| L | Povara administrativă |
| 1.1 | Salariul mediu pe economie (lunar) ² |
| 1.2 | Timp (ore/zi) ³ Tarif pe oră (1.1/168 ore) |
| 1.3 | Cheltuieli de kilometraj (transport public) |
| 1.4 | Tranzacții ⁴ |
| 2. | Cheltuieli operaționale (Opex) |
| 3. | Cheltuieli de investiții capitale (Capex) |
| 4. | Costul total |
| 5. | Venituri (economii), dolari SUA |
| 6. | Coeficientul cost/beneficiu |
| 7. | |

Notă: Ghid metodologic privind re-ingineria serviciilor publice, elaborat în conformitate cu prevederile Legii nr.305 din 26.12.2012 privind reutilizarea informației sectorului public, Chișinău 2014 (suport pentru implementarea reformei serviciilor publice în Republica Moldova)

| | |
|--------------------------|---|
| 1. Povara administrativă | Hotărârea Guvernului nr.1000 din 13.12.2013 |
|--------------------------|---|

| | |
|--|---|
| ** Suma salariului mediu lunar pe economie | privind aprobarea salariului lunar mediu pe economiei prevăzut pentru anul 2014 – 4 225 MDL |
| 2. Suma salariului mediu lunar pe economie | Hotărârea Guvernului nr.974 din 04.12.2014 privind aprobarea salariului lunar mediu pe economie prevăzut pentru anul 2015 – 4 500 MDL |
| 3. Timpul utilizat | Sondajul timpului utilizat http://www.statistica.md/publicfiles/publica%7Bielectro%7Bnice/utilizarea_timpului_RM/utilizareatimpuluiRM.pdf . |
| 4. Tranzacții | Statistica tranzacțiilor |

Constatările indică economii de cost semnificative prin M-Pay. În anul 2016, costul pe tranzacție “status quo/doing business-as-usual”, i.e. fără serviciul M-Pay este estimat la \$1,63USD, în comparație cu costul în prezența serviciului M-Pay de numai \$0,02USD pe tranzacție. Cu 1 656 725 tranzacții în 2016, acestea ridică economiile la \$2,6 milioane pe an, sau \$26 milioane pe o perioadă de 10 ani (nefiind încă factoring în nivelele crescute anticipate ale utilizării platformei).

g) Concluzie

Analiza economică și financiară a urmat în general aceeași metodologie care a fost utilizată pe parcursul pregătirii proiectului, comparând scenariile cu și fără investiții într-o infrastructură cloud modernă și introducerea unui șir de servicii electronice. Deoarece infrastructura cloud și serviciile electronice au fost stabilite cu succes de proiect, analiza s-a putut baza mai mult pe estimările costurilor/economiilor reale, în comparație cu analiza la etapa pregătirii proiectului, care a trebuit să fie bazată pe ipoteze mai generale.

Pentru a capta esența proiectului, evaluarea s-a focusat pe principalele aspecte ale mediului TIC îmbunătățit care au fost de asemenea părți ale proiectului ce au consumat cele mai importante sume de mijloace financiare, i.e. MCloud, drept principala piesă a infrastructurii, M-Connect, drept piesă centrală a interoperabilității noii arhitecturi electronice a guvernării și M-Pay, drept factor abilitator orizontal principal care susține toate serviciile electronice ale guvernului cu opțiunea de efectuare a plăților online.

Analiza a demonstrat rezultate pozitive, confirmând în general previziunile făcute la etapa elaborării proiectului.

Analiza a indicat economii de aproximativ \$3,8 milioane pe an (\$38 milioane pe o perioadă de 10 ani) pentru MCloud; economii de cost în sumă de \$70 000 pe an (\$7 milioane pe o perioadă de 10 ani) pentru M-Connect; și \$2,6 milioane pe an (\$26 milioane pe o perioadă de 10 ani) pentru M-Pay. În total, economiile realizate de infrastructura și instalațiile de servicii principale se ridică, prin urmare, la \$7,1milioane pe an, care ar însemna o amortizare a costurilor proiectului de \$20 milioane în mai puțin de 3 ani. (Pentru comparație, analiza

efectuată la etapa de elaborare a proiectului a prezis o amortizare a costurilor de \$13,4m doar pentru infrastructura cloud de una singură în 2,5 ani)

Deoarece rezultatele se axează pe componentele principale ale proiectului și nu includ un șir de alte beneficii, trebuie de anticipat că beneficiile reale sunt mai mari. În particular, beneficiile suplimentare care nu sunt pe deplin cantificate în prezenta analiză includ beneficii din punct de vedere al economiilor de timp și cost pentru cetățeni și agenți economici, economiilor de cost prin consumul mai mic de energie și utilizarea redusă a hârtiei, precum și volumul redus de deșeuri.

Anexa 4. Împrumutul bancar și procesele de sprijin/supraveghere a implementării

(a) Membrii Echipei Operaționale

| Nume | Funcție | Unitate | Responsabilitate/ specialitate |
|--------------------------------|--|----------------|---|
| Împrumut | | | |
| Sandra Sargent | Specialist superior în operațiuni | GTI09 | TTL |
| Constantin Rusu | Specialist în sectorul public | GG015 | |
| Elena Corman | Specialist în procurări | GG003 | |
| Sergiu Panaghiu | Analist TI | ITSCR | |
| Oxana Druta | Specialist în managementul financiar | GG021 | |
| Arcadii Capcelea | Specialist superior în domeniul mediului | GEN03 | |
| Irene Guadalupe Rubio Gonzalez | Consultant | GTI09 | |
| Juan Navas-Sabater | Specialist principal în domeniul politicii TIC | GTI09 | |
| Siddhartha Raja | Specialist superior în domeniul politicii TIC | GPSJB | |
| Randeep Sudan | Consilier | GTIIC | |
| Eloy Eduardo Vidal | Consultant | GTIDR | |
| Grace Tamarpalli James | Consultat temporar | GTC06 | |
| Supraveghere FIR | | | |
| Jane Lesley Treadwell | Manager activitate practică | GTI09 | |
| Alexander Kremer | Director de Țară | ECCMD | |
| Bertram Boie | Economist superior | GTIDR | TTL for ICR |

(b) Timpul și costul de personal

| Etapa ciclului proiectului | Timpul și costul de personal (doar bugetul Băncii) | |
|-----------------------------------|---|--|
| | Nr. săptămâni de personal | Mii dolari SUA (inclusiv costurile de deplasare și de consultant) |
| Împrumut | | |

| | | | |
|-------------------------|---------------|--------|-----------|
| | Total: | 184.75 | 1.430.994 |
| Supraveghere FIR | | | |
| | Total: | 2 | Tbd |
| | | | |

Anexa 5. Rezultatele sondajului beneficiarilor

Vă rugăm să vă referiți la Documentul de justificare nr.2 – Raportul cu privire la percepții.

Anexa 6. Raportul și rezultatele atelierului de lucru cu actorii vizati

În decembrie 2016, a fost desfășurat un atelier de lucru cu actorii vizati, care au confirmat impresiile pozitive despre proiect, conform celor reflectate în detalii în rezultatele sondajului periodic.

Anexa 7. Sumarul raportului FIR al Debitorului și/sau comentarii la proiectul raportului FIR

**CANCELARIA DE STAT
A REPUBLICII MOLDOVA**



**STATE CHANCELLERY
OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA**

Nr. 21-07-4941

Chișinău

22.06.2017

**Mr. Alexander Kremer
Country Manager for Moldova
Europe and Central Asia
World Bank**

*Re: Moldova Governance e-Transformation Project
Project Completion Report*

Dear Mr. KREMER,

Referring to the Moldova Governance e-Transformation (GeT) Project closed on December 31, 2016, this is to kindly acknowledge that the State Chancellery and Moldova e-Government Center have thoroughly examined the draft Implementation Completion and Results Report (ICR Report) drafted by the World Bank evaluation team, and considers that it covers the achievements, results, lessons learned in a consistent, coherent and objective manner. Moldova e-Government Center and the State Chancellery transmitted a unified feedback to the draft report.

We are glad to ascertain that the evaluation statements presented in the draft ICR Report outline the efficiency and high performance of key stakeholders in implementing the Project, and provide valuable inputs, conclusions, and recommendations for sustainability. We feel very motivated by the fact that all the Project's target performance indicators were exceeded as of the Project completion. We consider the Project a good practice in promoting deeply transformative digital innovation reforms in the public sector, in collaborating efficiently with an international donor organization. We are honored to become - in only several years of Project implementation - an expertise hub for e-Governance in the region, having already welcomed delegations of public sector officials from more than 10 countries interested in our e-Governance journey.

We shall further ensure the effective (re)use of and capitalization on the modern e-Governance platforms launched under GeT Project, as these are the foundation for the Public Services Modernization, our key priority under the Public Administration Reform. The eGov platforms launched under the Project will be strengthened, expanded, upgraded within the dedicated digital component under the Modernization of Governmental Services Project, currently at the stage of final preparations with the World Bank.

As we fully acknowledge the World Bank transparency policy, and share the same transparency principles, this is to kindly inform you that we agree with the final ICR Report to be published on all relevant information resources. Moreover, we shall ensure the final ICR Report publication and references to it on our information resources.

Casa Guvernului,
MD-2033, Chișinău,
Republica Moldova

Telefon:
+ 373-22-250104

Fax:
+ 373-22-242696

Government House,
MD-2033, Chisinau,
Republic of Moldova

Using this special opportunity, I would like to express, on behalf of the Moldovan Government, our highest considerations and gratitude to the World Bank for the permanent support, coordination, and valuable guidance throughout the Project implementation, as these have been among the key factors for the Project's success.

We look forward to continuing our fruitful collaboration in the public services modernization reform, to deliver the best possible results in terms high quality public services and more efficient, transparent, responsive, and inclusive governance processes.

Sincerely,



Lilia PALII

Secretary General of the Government

DI. Alexander Kremer

**Director de Țară pentru Moldova, Europa și Asia Centrală
Banca Mondială**

Re: Proiectul Transformarea Electronică a Guvernării-Moldova
Raport privind finalizarea proiectului

Stimate DI. KREMER,

Referitor la Proiectul Transformarea Electronică a Guvernării – Moldova (TEG), finalizat pe 31 decembrie 2016, am dori să recunoaștem cu amabilitate faptul că Cancelaria de Stat și Centrul de Guvernare Electronică-Moldova au examinat minuțios proiectul Raportului privind finalizarea implementării și rezultatele atinse (Raportul FIR) elaborat de echipa de evaluare a Băncii Mondiale și consideră că acesta cuprinde realizările, rezultatele și lecțiile învățate în mod consistent, coerent și obiectiv. Centrul de Guvernare Electronică-Moldova și Cancelaria de Stat au transmis un feedback unificat la proiectul raportului.

Suntem bucuroși să constatăm că afirmațiile de evaluare prezentate în proiectul Raportului FIR evidențiază eficiența și performanța înaltă a actorilor vizați în implementarea proiectului și oferă contribuții, concluzii și recomandări valoroase pentru sustenabilitate. Noi ne simțim foarte motivați de faptul că toți indicatorii de performanță țintă ai proiectului au fost depășiți până la finalizarea proiectului. Considerăm proiectul drept o bună practică în promovarea reformelor inovaționale digitale profund transformatoare în sectorul public, în colaborare eficientă cu o organizație donatoare internațională. Suntem onorați pentru faptul că am devenit – în doar câțiva ani ai

implementării proiectului – un centru de expertiză pentru guvernarea electronică în regiune, primind deja delegații ale oficialităților din sectorul public din peste 10 țări interesate de parcursul nostru în guvernarea electronică.

Vom asigura în continuare (re)utilizarea efectivă și valorificarea platformelor de guvernare electronică moderne, lansate în cadrul Proiectului eTG, deoarece acestea constituie baza pentru Modernizarea Serviciului Public, prioritatea noastră principală în cadrul Reformei Administrației Publice. Platformele e-Guvernare lansate în cadrul Proiectului vor fi consolidate, extinse, modernizate în cadrul componentei digitale dedicate din cadrul Proiectului Modernizarea Serviciilor Guvernamentale, care în prezent se află la etapa de pregătire finală cu Banca Mondială.

După cum recunoaștem în totalitate politica de transparență a Băncii Mondiale și împărtășim aceleași principii de transparență, vă informăm că suntem de acord ca Raportul FIR final să fie publicat pe toate resursele informatice relevante. Mai mult ca atât, vom asigura publicarea Raportului FIR final și referințele la acesta pe resursele noastre informatice.

Folosind această oportunitate specială, aș dori să exprim din numele Guvernului Republicii Moldova cele mai înalte considerațiuni și recunoștință Băncii Mondiale pentru sprijinul permanent, coordonarea și ghidarea valoroasă pe tot parcursul implementării Proiectului, deoarece acestea au fost printre factorii principali pentru succesul Proiectului.

Așteptăm cu nerăbdare continuarea colaborării fructuoase în reforma de modernizare a serviciilor publice, pentru a livra cele mai bune rezultate posibile din punct de vedere al serviciilor publice de calitate înaltă și procese de guvernare mai eficiente, mai transparente, mai receptive și mai incluzive.

Cu profund respect,

Lilia PALII
Secretar General al Guvernului

Anexa 8. Comentariile co-finanțatorilor și altor parteneri/factori cheie

Nu este aplicabil.

Anex 9. Lista documentelor de justificare

Barometrul lunar detaliat privind asimilarea serviciilor electronice și platformelor lansate în

- Agenda de Transformare Electronică a Guvernării, din 1 ianuarie 2017
- Proiectul Transformarea Electronică a Guvernării în Moldova: Raportul Debitorului privind Finalizarea Implementării și Rezultatele pentru anii 2011-2016, martie 2017

- Percepția, asimilarea și sprijinului cetățenilor pentru Agenda de Transformare Electronică a Guvernării în Republica Moldova, 2016

