

SPRE UTILIZARE DOAR ÎN SCOPURI OFICIALE

Raport nr: **PAD1673**

BANCA INTERNAȚIONALĂ PENTRU RECONSTRUCȚIE ȘI DEZVOLTARE
ȘI
ASOCIAȚIA INTERNAȚIONALĂ PENTRU DEZVOLTARE

DOCUMENT DE EVALUARE A PROIECTULUI

PENTRU UN

CREDIT PROPUȘ

ÎN SUMĂ DE 11 MILIOANE DE DREPTURI SPECIALE DE TRAGERE
(ECHIVALENTĂ CU 15,0 MILIOANE DE DOLARI SUA)

ȘI UN ÎMPRUMUT PROPUȘ

ÎN SUMĂ DE 5 MILIOANE DE DOLARI SUA

OFERITE

REPUBLICII MOLDOVA

PENTRU

PROIECTUL MODERNIZAREA SERVICIILOR GUVERNAMENTALE

{ **DATA APROBĂRII DE CĂTRE VP/DR – VA FI INSERATĂ** }

*Guvernanță
EUROPA ȘI ASIA CENTRALĂ*

Prezentul document are o distribuție limitată și poate fi folosit de către beneficiari doar pentru exercitarea atribuțiilor lor oficiale. Conținutul documentului nu poate fi dezvăluit în alte scopuri fără autorizarea Băncii Mondiale.

ECHIVALENTE MONETARE

(Rata de schimb din 11 mai 2017)

Unitatea monetară = MDL

MDL18,62 = US\$1

US\$ 1,36 = SDR 1

AN FINANCIAR

1 ianuarie – 31 decembrie

ABREVIERI ȘI ACRONIME

PA	Proces de afaceri	RFI	Rapoarte financiare interimare
CMMI	Integrarea modelului pentru maturitatea capacităților	TI	Tehnologia informației
COBIT	Obiectivele de control pentru tehnologiile informației și aferente	BITI	Biblioteca infrastructurii TI
CODB	Costul reglementării afacerilor	BCIS	Birou comun de informații și servicii
APC	Autoritate publică centrală	APL	Autoritate publică locală
FFMD	Fond fiduciar multi-donator pentru Reforma administrației publice centrale	M&E	Monitorizare și evaluare
RAPC	Strategie de parteneriat cu țara	PMSG	Proiectul Modernizarea serviciilor guvernamentale
SPT	Centrul de Telecomunicații Speciale	MiLab	Laboratorul de Inovații Sociale din Moldova
CTS	Centre universale pentru prestarea serviciilor publice	LCN	Licitație competitivă națională
CUPS	Departamentul Regatului Marii Britanii pentru Dezvoltare Internațională	PO	Proceduri operaționale
DFID	Europa și Asia Centrală	GU	Ghișeu unic
EAC	Europa și Asia Centrală: fond fiduciar pentru dezvoltarea capacității	DEP	Document de evaluare a proiectului
ECAPDEV	Centrul de Guvernare Electronică	RAP	Reforma administrației publice
CGE	Uniunea Europeană	ODP	Obiective de dezvoltare ale proiectului
UE	Management financiar	PforR	Program pentru rezultate
MF	Servicii guvern către afaceri	UIP	Unitate de implementare a proiectului
G2B	Servicii guvern către cetățeni	APLI	Analiza performanței și lecțiilor învățate
G2C	Produs intern brut	MOP	Manual operațional al proiectului
PIB	Proiectul e-transformarea guvernării	APP	Avans pentru pregătirea proiectului
e-TG	Guvernul Republicii Moldova	PPC	Paritatea puterii de cumpărare
GRM	Proceduri generale	FBR	Finanțare în bază de rezultate
PG	Serviciu de recurs împotriva reclamațiilor	DLS	Document de licitație standard
SRIR	Managementul resurselor umane	DST	Diagnostic sistematic de țară
MRU	Sistem informațional de management al resurselor umane	CS	Companie de stat
SIMRU	Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare	UFC	Urmează a fi confirmat
BIRD	Licitație Competitivă Internațională	TR	Termeni de referință (caiet de sarcini)
LCI	Raport privind finalizarea implementării și rezultatele	TAU	Testarea de acceptare a utilizatorului
RFIR	Tehnologia informației și comunicațiilor	UK	Regatul Unit al Marii Britanii
TIC	Asociația Internațională pentru Dezvoltare	ONU	Organizația Națiunilor Unite
AID		PNUD	Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare
		USAID	Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională
		USD	Dolar SUA
		BM	Banca Mondială
		GBM	Grupul Băncii Mondiale

Vicepreședinte regional: Cyril Muller

Director regional: Satu Kahkonen

Directorul Practicii globale: Deborah Wetzel

Managerul Practicii globale: Adrian Fozzard

Conducătorii echipei: Maya Gusarova, Sandra Sargent

MOLDOVA
Modernizarea serviciilor guvernamentale

CUPRINS

I.	CONTEXTUL STRATEGIC.....	1
	A. Contextul de țară.....	1
	A. Contextul sectorial și instituțional	2
	B. Obiectivele de nivel mai înalt la care contribuie Proiectul	4
I.	OBIECTIVELE DE DEZVOLTARE ALE PROIECTULUI.....	5
	A. Obiectivul de dezvoltare al Proiectului (ODP)	5
	B. Beneficiarii Proiectului	5
	C. Indicatorii de rezultate la nivel de ODP	5
II.	DESCRIEREA PROIECTULUI.....	6
	A. Componentele Proiectului.....	6
	B. Finanțarea Proiectului	10
	C. Lecțiile însușite și reflectate în designul Proiectului	10
III.	IMPLEMENTAREA	11
	D. Prevederi instituționale și de implementare	11
	E. Monitorizarea și evaluarea (ME) rezultatelor	13
	F. Durabilitatea.....	13
IV.	RISCURILE PRINCIPALE	14
	A. Scorul general al riscurilor și explicația principalelor riscuri	14
V.	REZUMATUL EVALUĂRII.....	16
	G. Analiza economică și financiară	16
	H. Aspecte tehnice	16
	I. Managementul financiar (MF)	18
	J. Achizițiile.....	18
	K. Social (inclusiv, salvagădări)	19
	Anexa 1: Cadrul de rezultate și monitorizarea	22
	Anexa 2: Descrierea detaliată a Proiectului	36
	Anexa 3: Aranjamentele de implementare	58
	Anexa 4: Planul de sprijin la implementare	68
	Anexa 5: Analiza economică și financiară	73
	ANNEX 6: Metodologia pentru dezagregarea indicatorilor de rezultate conform grupurilor de venit	75

FIȘA DE DATE DEP*Moldova**Modernizarea serviciilor guvernamentale în Republica Moldova (P148537)***DOCUMENT DE EVALUARE A PROIECTULUI***EUROPA ȘI ASIA CENTRALĂ**0000009302*

Raport nr.: PAD1673

Informații de bază			
ID-ul proiectului P148537	Categoria evaluării de mediu C – Nu este necesară	Conducătorii echipei Maya V. Gusarova, Sandra Sargent	
Instrumentul de finanțare Finanțare investițională pentru proiecte	Fragilitate și/sau constrângeri de capacitate []		
	Intermediari financiari []		
	Serie de proiecte []		
Începutul implementării proiectului 15-Dec-2017	Finalul implementării proiectului 30-Dec-2022		
Data anticipată a intrării în vigoare 15-Dec-2017	Data anticipată a închiderii 30-Jun-2023		
Împreună cu CFI Nu			
Managerul Practicii globale Adrian Fozzard	Directorul Practicii globale Deborah L. Wetzel	Director regional Satu Kristiina J. Kahkonen	Vicepreședinte regional Cyril E Muller
Împrumutat: Republica Moldova			
Agenție responsabilă: Cancelaria de Stat			
Relații: Nr. telefon:	Lilia Palii 37322250212	Funcție: Email:	Secretar general al Guvernului lilia.palii@gov.md
Date privind finanțarea proiectului (în milioane dolari SUA)			
[X] Împrumut	[] Grant AID	[] Garanție	
[X] Credit	[] Grant	[] Altele	
Costul total al proiectului:	22,43	Total finanțare oferită de Bancă:	20,00
Decalaj de finanțare:	0,00		

Sursa de finanțare											Suma
ÎMPRUMUTAT/BENEFICIAR											2,43
Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare (BIRD)											5,00
Asociația Internațională pentru Dezvoltare (AID)											15,00
Total											22,43
Orarul anticipat al debursărilor (în milioane dolari SUA)											
An fiscal	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	0000	0000	0000	
Anual	1,60	3,40	8,60	2,97	2,71	0,72	0,00	0,00	0,00	0,00	
Cumulativ	1,60	5,00	13,60	16,57	19,28	20,00	20,00	0,00	0,00	0,00	
Date instituționale											
Practica principală											
Guvernanță											
Practici care contribuie											
Transporturi & TIC											
Obiectivul de dezvoltare propus											
Obiectivul de dezvoltare al proiectului este îmbunătățirea accesului, a eficienței și calității prestării serviciilor administrative guvernamentale selectate.											
Componente											
Denumirea componentei							Cost (milioane dolari SUA)				
Componenta 1: Modernizarea serviciilor administrative							7,59				
Componenta 2: Platforma și serviciile digitale							8,16				
Componenta 3: Implementarea modelului de prestare a serviciilor							2,07				
Componenta 4: Managementul proiectului							4,61				
Instrumentul de clasificare sistematică a riscurilor operaționale (SORT)											
Categoria de risc							Gradul de risc				
1. Politic și guvernanță							Înalt				
2. Macroeconomic							Substanțial				
3. Strategii și politici sectoriale							Moderat				
4. Planul tehnic al proiectului sau programului							Moderat				
5. Capacitatea instituțională pentru implementare și durabilitate							Substanțial				
6. Fiduciar							Moderat				
7. Mediu și social							Moderat				
8. Părți interesate							Înalt				

9. Altele			
GENERAL		Substanțial	
Conformitatea			
Politici			
Deviază proiectul, sub formă de conținut sau în alt mod semnificativ, de la SAT?		Da []	Nu [X]
Necesită proiectul excepții de la politicile Băncii?		Da []	Nu [X]
Au fost acestea aprobate de conducerea Băncii?		Da []	Nu [X]
Este solicitată aprobarea Consiliului director pentru careva excepții de la politici?		Da []	Nu [X]
Este proiectul conform criteriilor regionale de pregătire pentru implementare?		Da [X]	Nu []
Politicile de salvagardare declanșate de proiect			
		Da	Nu
Evaluare de mediu OP/BP 4.01			X
Habitat naturale OP/BP 4.04			X
Păduri OP/BP 4.36			X
Managementul dăunătorilor OP 4.09			X
Resurse culturale fizice OP/BP 4.11			X
Popoare indigene OP/BP 4.10			X
Relocare involuntară OP/BP 4.12			X
Siguranța barajelor OP/BP 4.37			X
Proiecte privind căi navigabile internaționale OP/BP 7.50			X
Proiecte în zone de litigiu OP/BP 7.60			X
Prevederi legale			
Denumirea	Recurentă	Scadența	Frecvența
Aranjamentele de implementare	X		CONTINUU
Descrierea prevederii legale			
<p>Împrumutatul va determina Centrul de Guvernare Electronică să mențină pe durata implementării proiectului: (a) UIP - cu o structură, responsabilități (inclusiv, dar fără a se limita la, responsabilitatea pentru aspectele fiduciare ale proiectului) și personal esențial cu funcții, experiență, responsabilități, calificare și finanțare acceptabile pentru Bancă și expuse în Manualul operațional; și (b) alte cadre cu competențe, calificări și experiență satisfăcătoare pentru Bancă și ca număr adecvat pentru implementarea proiectului, cadre care vor include, fără limitări (și după cum este descris în continuare în Manualul operațional), un director/coordonator tehnic principal și alți angajați, pe care Împrumutatul și Banca îi pot considera necesari și dezirabili pentru proiect.</p> <p>Împrumutatul va menține pe durata implementării proiectului: (a) Consiliul de administrare al Centrului de Guvernare Electronică, care va servi în calitate de Comitet de supraveghere al proiectului, într-o componentă și cu responsabilități satisfăcătoare pentru Bancă și specificate în Manualul operațional; (b) Consiliul Coordonatorilor pentru e-Transformare, care va servi în calitate de organ de coordonare tehnică pentru proiect, într-o componentă și cu responsabilități satisfăcătoare pentru Bancă și specificate în Manualul operațional; și (c) Consiliul Național pentru Reforma Administrației Publice, creat în septembrie 2015, care va supraveghea implementarea reformei serviciilor publice în cadrul proiectului.</p>			

Denumirea	Recurentă	Scadența	Frecvența
Salvgardări sociale	X		CONTINUU
Descrierea prevederii legale			
<p>1. Împrumutul va asigura și va determina Centrul de Guvernare Electronică să: (a) întreprindă măsuri pentru a minimiza efectele activităților de reinginerie și digitizare ale serviciilor în cadrul Părților 1.1 și 2.1 ale proiectului asupra angajaților din serviciul administrativ guvernamental. Astfel de măsuri vor include, <i>inter alia</i>, redistribuirea în alte funcții, instruire și pre-calificare pentru alte funcții care pot fi necesare în cadrul sistemului modernizat de prestare a serviciilor, uzura naturală inclusiv pensionarea, precum și explorarea opțiunilor de pensionare anticipată a angajaților eligibili; (b) informeze cu promptitudine Banca despre oricare concedieri propuse, care pot fi necesare ca rezultat al implementării proiectului, până a realiza careva acțiuni în legătură cu acestea; și (c) gestioneze riscul concedierilor individuale conform legislației muncii, legislației privind funcționarii publici, orice contracte colective de muncă și altă legislație națională în vigoare, precum și bunele practici internaționale acceptate de Bancă.</p> <p>2. În cazul în care concedierile colective (adică concedierile care, în opinia Băncii, au un impact semnificativ în orice unitate guvernamentală de servicii administrative) devin necesare ca rezultat al implementării proiectului, Împrumutul va pregăti, înainte de a întreprinde orice acțiune în legătură cu acestea, planuri de reducere a personalului satisfăcătoare pentru Bancă și, ulterior, implementarea acestor planuri în conformitate cu condițiile lor respective.</p> <p>3. Împrumutul va crea și va implementa pe durata implementării proiectului un mecanism ușor accesibil de gestiune a reclamațiilor acceptat de Bancă, pentru a răspunde la feedback-ul și plângerile aferente proiectului.</p>			
Denumirea	Recurentă	Scadența	Frecvența
Suficiența finanțării pentru mentenanța platformelor digitale	X		CONTINUU
Descrierea prevederii legale			
<p>Fără a aduce prejudicii obligațiilor care îi revin în conformitate cu Secțiunea 5.03 din Condițiile generale ale Băncii, Împrumutul va asigura alocarea necesară a resurselor adecvate (fizice, financiare și de personal) în fiecare an de implementare a proiectului pentru: (a) implementarea, funcționarea și managementul cu succes al M-Cloud de către CTS sau un succesor acceptat de Bancă; (b) implementarea sistemului informațional de management al documentelor și registrelor (SIGEDIA); și (c) funcționarea adecvată a serviciului guvernamental de plăți electronice (M-Pay). Aceste resurse vor include, dar nu se limitează la, finanțarea în următoarele sume:</p> <p>(i) Cinci sute șazeci și cinci de mii de dolari SUA (\$565.000) anual pe durata implementării proiectului pentru servicii și platforme digitale (cu excepția salariilor angajaților specificate în alineatul (ii) de mai jos);</p> <p>(ii) Trei sute douăzeci de mii de dolari SUA (\$320.000) anual pe durata implementării proiectului pentru salariile a opt angajați în cadrul Centrului de Guvernare Electronică (inclusiv directorul general al Centrului de Guvernare Electronică), care vor oferi sprijin la întreținerea și funcționarea platformelor și serviciilor digitale; și</p> <p>(iii) O sută și trei mii de dolari SUA (\$103.000) anual în fiecare an de implementare a proiectului pentru chiria și întreținerea biroului.</p>			
Denumirea	Recurentă	Scadența	Frecvența
Achiziția echipamentului și mobilierului pentru implementarea în regim pilot și la scară largă a CUPS		10-Feb-2018	
Descrierea prevederii legale			
<p>Până la realizarea achiziției de echipament și mobilier pentru implementarea în regim pilot și la scară largă a CUPS în cadrul Părții 1.3 a proiectului, Împrumutul va determina Centrul de Guvernare Electronică să elaboreze și să aprobe un concept pentru CUPS, bazat pe un studiu de fezabilitate finalizat, acceptat de Bancă.</p>			
Denumirea	Recurentă	Scadența	Frecvența
Contrasemnarea contractelor de achiziții pentru retehnologizarea și digitizarea serviciilor	X		CONTINUU

Descrierea prevederii legale

Împrumutul va asigura că oricare contract de achiziții în cadrul Părților 1 și 2 ale proiectului pentru reingineria și digitizarea serviciilor, specificate în Planul de achiziții, sunt contrasemnate de: (i) unitatea administrativă relevantă a guvernului central, care prestează serviciul selectat pentru reinginerie și digitizare în cadrul Părților 1 și 2 ale proiectului, care va fi responsabilă de implementarea contractului și acceptarea livrabilelor; (ii) Centrul de Guvernare Electronică, care va fi responsabil pentru asigurarea calității și pentru procesarea plăților în baza acceptării livrabilelor de către unitatea relevantă; și (iii) contractantul achiziționat.

Condiții

Sursa de finanțare	Denumirea	Tipul
BIRD/AID	Manualul operațional al proiectului	Intrare în vigoare

Descrierea condiției

Manualul operațional, satisfăcător pentru Bancă, a fost adoptat de Centrul de Guvernare Electronică și Cancelaria de Stat.

Sursa de finanțare	Denumirea	Tipul
BIRD/AID	Amendament la regulamentul Consiliului coordonatorilor pentru e-transformare	Intrare în vigoare

Descrierea condiției

Împrumutul a emis amendamentele la Regulamentul Consiliului Coordonatorilor pentru e-Transformare (Hotărârea Guvernului nr. 222 din 1 aprilie 2014 privind crearea Consiliului Coordonatorilor pentru e-Transformare), toate acceptate de Bancă.

Sursa de finanțare	Denumirea	Tipul
BIRD/AID	Acordul subsidiar /Opinii legale adiționale	Intrare în vigoare

Descrierea condiției

Acordul subsidiar a fost autorizat sau ratificat în mod corespunzător de către Beneficiar, prin intermediul Ministerului Finanțelor și al Cancelariei de Stat, precum și al Centrului de Guvernare Electronică, și este obligatoriu din punct de vedere juridic pentru Beneficiar și Centrul de Guvernare Electronică în temeiul prevederilor sale.

Componența echipei**Din cadrul Băncii**

Nume	Rol	Titlu	Specializare	Unitate
Maya V. Gusarova	Conducătorul echipei (responsabil procesare)	Specialist principal sector public	Management proiecte, reforma administrației publice	GGO15
Sandra Sargent	Conducătorul echipei	Coordonator principal operațiuni	Management proiecte, servicii digitale, management TI	GTI09
Barbara Ziolkowska	Specialist achiziții (responsabil procesare)	Specialist achiziții	Achiziții	GGO03
Oxana Druta	Specialist management financiar	Specialist management financiar	Management financiar	GGO21
Arcadii Capcelea	Specialist salvagădări	Specialist principal mediu	Salvagădări de mediu	GEN03
Constantin Rusu	Membru al echipei	Specialist sector public	Consiliere în domeniul guvernantei în Moldova	GGO15

Elena Georgieva Georgieva-Andonovska	Membru al echipei	Specialist sector public	Guvernanță, M&E	GGO15	
Jelena Lukic	Specialist salvagădări	Specialist dezvoltare socială	Salvagădări sociale, reduceri de cadre	GSUGL	
Kimberly D. Johns	Membru al echipei	Specialist principal sector public	Prestarea serviciilor publice	GGO15	
Nataliya Biletska	Membru al echipei	Specialist principal sector public	Analiză economică și financiară	GGO15	
Pilar Elisa Gonzalez Rodriguez	Jurist de țară	Jurist principal	Jurist	LEGLE	
Sandra Kdolsky	Specialist salvagădări	Specialist dezvoltare socială	Salvagădări sociale, implicarea cetățenilor și egalitatea de gen	GSU03	
Sergiu Panaghiu	Membru al echipei	Analist TI, servicii client	TIC	ITSCR	
Stephen Rimmer	Membru al echipei	Specialist principal dezvoltarea sectorului privat	Retehnologizarea serviciilor guvernamentale	GGO28	
Viorica Dumitri Strah	Membru al echipei	Asistent program	Asistent echipă	ECCMD	
Virginia S. Yates	Membru al echipei	Asistent program	Asistent echipă	GGO15	
Echipe extinsă					
Nume	Titlu	Nr. telefon birou	Locație		
Aibek Uulu	Consultant (imputarea anchetelor)	n/a			
David Bernstein	Specialist senior sector public	+1 202 458 7264			
Mikhail Matytsin	Analist cercetări	+1 202 473 0718			
Natalia Beisenova	Coordonator principal operațiuni	+1 202 473 5735			
Locații					
Țara	Diviziunea administrativă primară	Locația	Planificat	Real	Comentarii
Consultanți (Vor fi publicați în sumarul lunar al operațiunilor)					
Consultanți necesari?	Serviciile de consultanță urmează a fi determinate				

I. CONTEXTUL STRATEGIC

A. CONTEXTUL DE ȚARĂ

1. **Comparativ cu țările regiunii, Moldova a înregistrat recent o creștere economică impunătoare, însă aceasta a fost una volatilă, reflectând vulnerabilitatea sa față de șocurile externe și climatice.** În perioada anilor 2010-2014, în economie s-a atestat o creștere robustă a produsului intern brut (PIB) de 5,5 la sută anual, determinată în mare parte de creșterea remitențelor, care au reprezentat în medie 24 la sută din PIB. În aspect de producere, circa 20 la sută din PIB le revin sectoarelor agrar și de prelucrare a produselor agricole, iar alte 60 la sută sunt generate de servicii, unde comerțului îi revine cea mai mare cotă. Remitențele de la moldovenii ce activează peste hotare reprezintă un sfert din PIB-ul țării – una din cele mai mari proporții din lume. În 2015, PIB-ul s-a micșorat cu 0,5 la sută, fapt determinat de secetă, afectând sectorul agrar și de cererea externă mai mică din cauza recesiunii la partenerii din est. În prima jumătate a anului 2016, creșterea economică și-a revenit, constituind 1,3 la sută (an de an). Consumul privat s-a relansat cu 2,2 puncte procentuale, susținut de o inflație mai mică și de transferurile de Stat gospodăriilor, iar scăderea variației stocurilor a contribuit cu alte 4 puncte procentuale la creștere.

2. **În trecut Moldova a înregistrat progrese la capitolul reducerii sărăciei și accelerării prosperității comune, însă rămâne în continuare una din cele mai sărace țări din regiune.** Potrivit pragului regional al sărăciei stabilit pentru Europa și Asia Centrală (EAC) la nivel de 5 dolari SUA / zi la paritatea puterii de cumpărare (PPC), sărăcia s-a redus în ultimii ani de la 45,3 la sută în 2011 până la 40,7 la sută în 2014, pentru 2015 prognozându-se o rată de 41,0 la sută. Populația pauperizată și persoanele din grupul celor 40 la sută cu cele mai mici venituri sunt concentrate în zone rurale, care sunt considerabil mai nevoiașe decât regiunile urbane: sărăcia în zonele rurale constituie 51,3 la sută comparativ cu 26,8 la sută în zonele urbane (2014), reieșind din același prag al sărăciei. Persoanele pauperizate și persoanele din grupul celor 40 la sută cu cele mai mici venituri au un nivel mai mic de studii, acces mai mic la servicii publice esențiale și familii mai mari, cu raporturi de dependență considerabil mai mari (în special pentru copiii cu vârstele între 0 și 14 ani).

3. **Agenda de reforme a Guvernului este impulsionată în parte de potențialul de integrare Europeană, însă progresele sunt împiedicate de evoluțiile politice.** Din momentul producerii Revoluției Twitter din 2009, câteva Guverne s-au succedat, existând și perioade fără Guvern, atestându-se totodată descreșterea satisfacției publicului de calitatea guvernării. Barometrul Opiniei Publice¹ din noiembrie 2015 denotă că 88 la sută din moldovenii considerau că țara se îndreaptă în direcție greșită. Guvernul investit în ianuarie 2016 și-a asumat angajamentul pentru sporirea bunăstării, protecției și calității vieții cetățeanului prin combaterea corupției, prestarea unor servicii publice accesibile și cost-eficiente și prin asigurarea protecției sociale a grupurilor

¹ Sondaj bianual al opiniei publice, efectuat de Institutul de Politici Publice, care este o organizație nonprofit independentă din Moldova, ce pledează pentru valorile libertății personale, societății democratice, supremației legii, economiei de piață libere;

vulnerabile².

A. CONTEXTUL SECTORIAL ȘI INSTITUȚIONAL

4. **În ultimul deceniu Moldova a înregistrat progrese considerabile în reforma administrației publice.** Grație suportului oferit prin intermediul Fondului Fiduciar multi-donator pentru Reforma Administrației Publice Centrale (FFMD RAPC), administrat de Banca Mondială, a fost sporită transparența procesului decizional prin introducerea unei proceduri legislative, ce impune necesitatea consultărilor publice a proiectelor de politici și acte legislative. Guvernul a creat o nouă bază juridică și instituțională pentru serviciile publice și administrația publică, aliniindu-și procedurile la bunele practici recunoscute de Uniunea Europeană (UE), contribuind la instituirea unui serviciu public meritocratic: angajări prin competiție, caiet de sarcini și fișe de post, evaluarea performanței, dezvoltare profesională continuă, metodologia pentru elaborarea planurilor de state, la fel ca și reguli clarificate privind activitatea prin cumul. Persistă însă provocările, în special privind atragerea și reținerea personalului calificat, în primul rând din cauza salariilor mici.

5. **În același timp, mediul de guvernare din Moldova s-a înrăutățit și reprezintă un impediment considerabil pentru afaceri.** Potrivit Indicatorilor Globali ai Guvernării (2014), Moldova a fost sistematic sub media EAC în ceea ce privește eficiența guvernării și controlul corupției. La capitolul controlul corupției, Moldova a coborât în clasamentul procentual de pe 33 în 2008 până pe 21 în 2014. Actualmente, afacerile prezintă corupția ca principal motiv de îngrijorare, atât potrivit Raportului Global al Competitivității elaborat de Forul Economic Mondial (2016-17), cât și Studiului Mediului de Afaceri și Performanței Companiilor, efectuat de Banca Mondială și BERD (2013), în care 40 la sută din operatorii economici au identificat corupția ca principalul obstacol în afaceri. Studiul Costul Reglementării Afacerilor (CODB) a elucidat lipsa unor schimbări considerabile în percepția companiilor privind mediul de afaceri în perioada 2010-2015. Peste 30 la sută din operatorii economici consideră că mediul de afaceri s-a înrăutățit în 2015. Printre cele mai importante bariere pentru afaceri se regăsesc inspecțiile, actele permissive (licențe, permise), plățile neoficiale, punerea în aplicare a legii (deficiențe în implementarea prevederilor legislative) și sistemul fiscal.

6. **Cetățenii partajează aceleași motive de îngrijorare privind guvernarea: 67 la sută din respondenți și-au exprimat îngrijorarea de nivelul înalt al corupției, potrivit ultimului studiu, Barometrul Global al Corupției în Europa și Asia Centrală (2016), efectuat de Transparency International.** Aceasta exercită un impact direct asupra încrederii cetățenilor în Guvernul Moldovei, care s-a micșorat până la 17 la sută în ultimul Gallup Poll (2015) – cu mult sub valorile înregistrate în alte țări EAC. Studiul privind consumatorii serviciilor, efectuat de Guvern în iunie 2013, denotă un decalaj considerabil între așteptările beneficiarilor de servicii administrative și serviciile efectiv prestate, inclusiv tergiversarea nejustificată a serviciilor prestate, indisponibilitatea informațiilor complete și clare despre servicii, necesitatea vizitelor

² Hotărârea Parlamentului nr.1 din 20 ianuarie 2016 pentru aprobarea programului de activitate a Guvernului și acordarea votului de încredere Guvernului;

repetate în instituțiile publice și solicitarea plăților neoficiale. Nu este real să ne așteptăm ca problema corupției să fie soluționată în Moldova printr-o singură intervenție. Totuși, Proiectul va contribui la abordarea corupției administrative pe termen lung, de o manieră treptată, mutând tot mai multe servicii prestate de stat pe platforme on-line pentru a reduce interacțiunea în persoană între cetățeni și prestatorii de servicii.

7. Guvernul a depus eforturi considerabile pentru modernizarea administrației prin folosirea tehnologiei informației și comunicațiilor (TIC). În 2011 Guvernul a publicat o hotărâre privind Strategia de e-transformare a guvernării, ce prevedea folosirea tehnologiei informațiilor moderne în administrația publică. Guvernul a creat o instituție de înaltă capacitate responsabilă pentru implementarea guvernării electronice – Centrul de Guvernare Electronică (CGE) – susținut de proiectul e-transformarea guvernării (e-TG), finanțat de Banca Mondială, a instituit un cadru juridic și de reglementare favorabil și a creat o infrastructură TIC robustă de clasă mondială, ce permite o modernizare continuă a sectorului public și îmbunătățirea serviciilor prestate.

8. Accesul cetățenilor la serviciile oferite de Guvern se regăsește printre obiectivele prioritare pe agenda de reforme a administrației publice propuse de Guvern; totuși, accesul la servicii electronice rămâne la un nivel scăzut. Guvernul a reușit deja să digitalizeze parțial circa 128 de servicii, ce pot fi accesate printr-o platformă electronică unică. În plus, Guvernul a plasat informații despre 579 de servicii administrative ce sunt furnizate de autoritățile publice centrale (din totalul estimat de 570 servicii) disponibile pe portalul serviciilor publice (<https://servicii.gov.md/>). Totuși, în 2016 doar 24 la sută din utilizatorii serviciilor au raportat că ar fi accesat serviciile electronice în ultimele 12 luni și doar 6 la sută din persoanele din grupul celor 40 la sută cu cele mai mici venituri.

9. Chiar dacă Moldova dispune de infrastructură TIC, iar utilizatorii de date electronice sunt gata să comunice și să interacționeze cu autoritățile prin canale electronice, există în continuare necesitatea asigurării accesului fizic sau a accesului asistat la serviciile administrative electronice pentru grupurile cele mai dezavantajate sau vulnerabile. În prezent, rata de computerizare a gospodăriilor casnice în Moldova constituie 71 la sută, circa 76 la sută din gospodării fiind conectate la Internet, iar rata de penetrare cu telefonie mobilă este de 123 la sută. Totuși, prevalența scăzută a telefoanelor inteligente (smartphones) printre dispozitivele mobile, de rând cu lipsa unui acces mai mare la Internet, continuă să împiedice accesul on-line. De asemenea, există o diferență și în accesul la Internet între regiunile urbane și rurale: în Chișinău accesul la Internet constituie 92 la sută comparativ cu doar 59 la sută în zonele rurale. În plus, mai mulți respondenți din grupul celor 40 la sută cu cele mai mici venituri prezintă cunoștințe limitate despre conceptul guvernării electronice, constituind 54 la sută comparativ cu 41 la sută din grupul celor 60 la sută cu venituri mai mari. În scopul sporirii accesului la serviciile electronice, Proiectul va sprijini pilotarea și extinderea punctelor de acces asistat pentru a oferi acces la servicii electronice celor ce nu dispun de acces la Internet, au cunoștințe limitate în folosirea tehnologiilor, cât și pentru persoanele cu dizabilități sau altfel vulnerabili. Aceste puncte de acces se vor baza pe experiența Moldovei cu implementarea modelului ghișeului unic la nivel sub-național, inclusiv modelul biroului comun de informații și servicii (BCIS) implementat la nivel local grație suportul oferit de UN Women și modelul similar de ghișeu unic creat în cadrul proiectului USAID de susținere a auto-guvernării locale.

10. **Există mai multe domenii în care ar putea fi îmbunătățite guvernarea reglementării și eficiența serviciilor administrative.** Agențiile centrale prestează în prezent aproximativ 570 de servicii administrative. Guvernul este conștient de faptul că mai sunt rezerve în aspect de optimizare, ce pot fi înlăturate prin sistarea serviciilor inutile. Chiar dacă cetățenii pot accesa o serie de servicii electronice pe portalul de servicii, în multe cazuri este automatizată doar interfața externă de interacțiune cu utilizatorii, interfața internă de procesare și prestare a serviciilor fiind completată în continuare manual folosind proceduri și sisteme existente de decenii. Agențiile din Moldova continuă să folosească procesele manuale, pe suport de hârtie, pentru recepționarea și perfectarea solicitărilor de servicii administrative. Aceste sisteme manuale sunt uneori inexacte, lente, netransparente și le oferă birocratilor ce le aplică oportunități de corupție. Reingineria proceselor de afaceri a întârziat, încetinind în continuare progresul în modernizarea serviciilor administrative și disponibilitatea acestora on-line. Criteriile folosite la calcularea tarifelor și taxelor pentru serviciile publice, ce sunt în prezent administrate de către fiecare minister, agenție sau întreprindere de stat de o manieră ad-hoc, ar urma să fie transparente și consecvente pentru toate entitățile publice și să evite conflictele de interes, evitând cazurile în care companiile de Stat acționează atât ca entitate cu funcții de reglementare, cât și ca prestator de servicii. Deși există mecanisme de reclamație pentru unele servicii administrative publice, există capacități reduse de investigare și monitorizare. Chiar dacă în cadrul proiectului e-TG au fost colectate date privind gradul general de satisfacție în rândul cetățenilor, datele disponibile nu sunt utilizate la elaborarea politicilor, planificare sau învățare.

B. OBIECTIVELE DE NIVEL MAI ÎNALT LA CARE CONTRIBUIE PROIECTUL

11. **Proiectul este armonizat cu obiectivele Strategiei de reformă a administrației publice din Republica Moldova pentru perioada 2016-2020.** Strategia³ își propune drept obiectiv crearea unei administrații publice moderne, care să fie eficientă, profesională și orientată spre prestarea serviciilor publice calitative ce ar corespunde nevoilor și s-ar ridica la așteptările cetățenilor și ale entităților sociale sau economice. Modernizarea serviciilor publice reprezintă unul din elementele Strategiei. Planul de acțiuni privind reforma de modernizare a serviciilor publice pentru anii 2017-2021⁴ face parte din Foia de parcurs privind agenda de reforme prioritare în contextul Acordului de Asociere încheiat între Moldova și UE, la fel ca și unul din angajamentele pe care Guvernul și le-a asumat față de partenerii de dezvoltare. Planul de acțiuni este structurat în jurul a trei obiective: elaborarea și implementarea cadrului necesar modernizării serviciilor publice conform bunelor practici europene și internaționale în domeniu; fortificarea capacităților instituționale și umane pentru modernizarea serviciilor publice; creșterea calității și accesibilității serviciilor publice.

12. **Proiectul este armonizat cu obiectivele Strategiei de Parteneriat cu Țara 2014-2017 (SPT), ce-și propune să transforme prestarea anumitor servicii administrative publice folosind TIC în cadrul pilonului transversal Guvernare.** Multe din obiectivele trasate în cadrul acestui pilon al SPT au fost deja realizate în cadrul proiectului e-TG al Băncii Mondiale. Analiza

³ Strategia de reformă a administrației publice în Republica Moldova pentru anii 2016-2020, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr.911 din 25 iulie 2016;

⁴ Hotărârea Guvernului nr.966 din 9 august 2016;

performanței și lecțiilor învățate (APL) în cadrul SPT recomandă ca Banca Mondială în programul său de activitate să pună accent sporit anume pe guvernare și combaterea corupției ca răspuns la scăderea încrederii în Guvern din partea publicului și a mediului de afaceri. Proiectul sugerat răspunde la această recomandare, abordând aspectele de re-proiectare și modernizare a serviciilor administrative din sectorul public în general, bazându-se, totodată, pe rezultatele proiectului e-TG, care se încheie în decembrie 2016.

13. **Proiectul abordează prioritățile pentru reducerea sărăciei și prosperitatea comună în Moldova, după cum sunt identificate de Diagnosticul Sistematic al Țării (SCD) 2016 efectuat de Banca Mondială.** Accesul limitat la servicii, în special în zonele rurale și regiunile izolate, a contribuit la exclusiunea socială și un decalaj geografic (regional și urban sau rural) în oportunități și calitatea vieții. Necesitatea îmbunătățirii prestării serviciilor corelează cu necesitatea creșterii calității instituțiilor și responsabilității administrației publice.

I. OBIECTIVELE DE DEZVOLTARE ALE PROIECTULUI

A. Obiectivul de dezvoltare al Proiectului (ODP)

14. ODP vizează îmbunătățirea accesului, a eficienței și calității prestării serviciilor administrative guvernamentale selectate.

B. Beneficiarii Proiectului

15. Printre beneficiarii Proiectului se regăsesc: ministerele de resort și agențiile responsabile pentru prestarea anumitor servicii publice, care vor beneficia de asistență tehnică în materie de reinginerie a serviciilor, digitizare și alinierea capacităților instituționale la noul model de prestare a serviciilor; la fel ca și cetățenii și mediul de afaceri din Moldova ce beneficiază de serviciile ce au fost selectate pentru modernizare în cadrul Proiectului, plus beneficiarii la nivel local, unde prestarea asistată a serviciilor va fi asigurată prin intermediul punctelor de acces create în cadrul Proiectului.

C. Indicatorii de rezultate la nivel de ODP

16. Mai jos sunt prezentați indicatorii de rezultat pentru monitorizarea progreselor în realizarea ODP:

Accesul la servicii electronice: Proporția persoanelor care au accesat serviciile electronice în ultimele 12 luni, dezagregată pe sexe și venituri;

Eficiență: Reducerea timpului necesar pentru ca cetățenii să-și obțină potrivit procedurii obișnuite (adică, neurgentă) anumite servicii administrative publice modernizate în cadrul Proiectului. Proiectul va demara reingineria pentru următoarele servicii selectate și va măsura progresul în reducerea timpului de prestare a acestor servicii pentru scopurile ODP⁵:

⁵ Aceste servicii au fost selectate pentru monitorizarea progresului obținut în vederea realizării ODP pentru a face parte din lista celor 20 de servicii esențiale din UE și Planul de acțiuni privind modernizarea serviciilor publice

- a) Eliberarea permisului de conducere (noul model PC ID I, obligatoriu începând cu 1 martie 2018);
- b) Ajutorul de șomaj;
- c) Determinarea dizabilității și capacității de muncă

Calitate: Gradul de satisfacție al cetățenilor față de calitatea anumitor servicii modernizate în cadrul Proiectului, dezagregat pe sexe și venituri.

II. DESCRIEREA PROIECTULUI

A. COMPONENTELE PROIECTULUI

17. Proiectul își va realiza obiectivul său de dezvoltare prin intermediul următoarelor patru componente. Descrierea detaliată a Proiectului este prezentată în Anexa 2.

Componenta 1: Modernizarea serviciilor administrative (7,59 milioane dolari SUA)

18. Această componentă va sprijini îmbunătățirea proceselor aferente serviciilor guvernamentale pentru soluționarea cerințelor administrative excesive, ineficienței instituțiilor publice, comunicării ineficiente și a altor deficiențe ce creează bariere pentru cetățeni și afaceri în accesarea serviciilor administrative guvernamentale. Această componentă va sprijini activități în următoarele subcomponente:

19. *Subcomponenta 1.1. Reingineria procesului de afaceri (1,21 milioane dolari SUA).* Subcomponenta în cauză își propune ca obiectiv reproiectarea a până la 21 de servicii administrative centrale selectate, livrate cetățenilor și afacerilor, în scopul reducerii poverii administrative a accesului și pregătirii pentru digitizarea serviciilor din cadrul Componentei 2. Subcomponenta va sprijini următoarele activități: (i) inventarierea serviciilor existente; (ii) analiza exhaustivă a serviciilor, inclusiv măsurile legale, tehnice, administrative și procedurale, inclusiv referințele, cât și sistemele TI și schimbările necesare; (iii) hărțile “viitoarelor procese”, cerințele și planul de activitate pentru reingineria serviciilor pentru livrarea prin intermediul unei platforme digitale; (iv) elaborarea standardelor de servicii pentru fiecare serviciu reformat în cadrul Proiectului, inclusiv elaborarea metodologiei pentru proiectarea și măsurarea uniformă a standardelor pentru servicii; (v) elaborarea actelor justificative pentru implementarea “hărților viitoarelor procese”; și (vi) sistemele de monitorizare, evaluare și raportare pentru cuantificarea impacturilor reingineriei.

20. *Subcomponenta 1.2. Managementul și coordonarea reformei (0,66 milioane dolari SUA).* În cadrul acestei subcomponente vor fi consolidate competențele de gestionare a reformelor, va fi elaborat un mecanism de coordonare și va sprijini managementul schimbărilor. Cel din urmă este procesul de ajutorare a persoanelor să înțeleagă necesitatea schimbării și să le motiveze să întreprindă acțiuni ce ar conduce la schimbări durabile în comportament – reprezintă un factor de succes primordial pentru proiectele de reformă din sectorul public. Vor fi sprijinite următoarele

pentru anii 2017-2021. Acestea sunt servicii, pentru care cererea e mare (vezi Anexa 2 pentru detalii privind tranzacționarea anuală), iar două din acestea acoperă grupurile vulnerabile;

activități: (i) asistența tehnică pentru managementul reformei și un mecanism de coordonare funcțional; (ii) asistența tehnică pentru managementul schimbărilor, care va include, printre altele, elaborarea și implementarea unei Strategii și a unui Plan de acțiuni pentru managementul schimbărilor; (iii) instruire în materie de leadership (conducere) și comunicare instituțională; și (iv) liste de verificare pentru incluziunea socială și implicarea cetățenilor, asigurând conformitatea serviciilor publice selectate cerințelor de incluziune socială și implicare a cetățenilor.

21. *Subcomponenta 1.3. Extinderea punctelor de acces pentru serviciile electronice ale autorităților publice centrale (4,77 milioane dolari SUA).* Subcomponenta facilitează accesul la serviciile administrative guvernamentale la nivel local prin crearea ghișeelor centrelor universale de prestare a serviciilor (CUPS) în toată Moldova și susținerea eforturilor de creștere a competențelor pentru promovarea serviciilor de facilitare centrate pe cetățeni în cadrul CUPS. Subcomponenta dată va sprijini următoarele activități: (i) elaborarea unui studiu de fezabilitate pentru CUPS; (ii) pilotarea CUPS prin diferite sisteme de livrare, inclusiv bibliotecile Novateca, birourile comune de informații și servicii, oficiile poștale și alte puncte de acces, conform sugestiilor studiului de fezabilitate pentru CUPS; (iii) evaluarea rezultatelor din regiunile pilot; (iv) elaborarea unui cadru instituțional pentru CUPS; (v) extinderea CUPS la nivel național; (vi) stabilirea unui centru unificat de apeluri pentru cetățeni, operatorii economici și autorități pentru accesarea informațiilor despre servicii, susținerea solicitărilor și rezolvarea problemelor și pentru solicitarea opiniei cetățenilor, inclusiv a grupurilor social vulnerabile, cu privire la nevoile și îngrijorările lor pentru îmbunătățirea serviciilor administrative și sporirea accesibilității pentru toate tipurile de grupuri vulnerabile; și (vii) renovarea edificiilor existente ce vor găzdui CUPS în vederea asigurării unui aspect consecvent și a condițiilor mai bune pentru cetățeni, excluzând careva remodelări de clădiri sau înlocuiri de acoperișuri.

22. *Subcomponenta 1.4. Părerile cetățenilor și informarea cetățenilor (0,95 milioane dolari SUA).* Subcomponenta dată se axează pe integrarea abordărilor centrate pe cetățeni și implicarea social incluzivă a cetățenilor în proiect. Activitățile implică: (i) un sondaj anual al clienților, care va măsura nivelul de satisfacție al cetățenilor față de serviciile livrate prin intermediul CUPS și centrul unificat de apeluri, la fel ca și serviciile electronice în genere; (ii) mecanisme periodice de colectare a opiniei cetățenilor online și offline ca procedură de rutină pentru evaluarea reproiectării centrate pe cetățean, calității, accesibilității și sensibilității serviciilor administrative guvernamentale; (iii) elaborarea unor scenarii reale online sau offline, social incluzive și sensibile la aspectele de gen, ce combină serviciile relevante în grupuri pentru comoditatea cetățenilor; (iv) lucrul cu cetățenii (outreach) exhaustiv, social incluziv și sensibil la aspectele de gen, prin intermediul unor campanii de sensibilizare publică pentru informarea tuturor cetățenilor, vizând în special femeile și grupurile social vulnerabile, despre CUPS, serviciile disponibile, noua versiune a portalului de servicii și scenariile reale, inclusiv broșuri, materiale imprimare, ziare, radio, video și alte canale de comunicare. Această activitate include, de asemenea, instruire practică în anumite subiecte legate de platformele de e-guvernare și servicii electronice.

Componenta 2: Platforme și servicii digitale (8,16 milioane dolari SUA)

23. Componenta dată va sprijini digitizarea anumitor servicii administrative supuse reingineriei; va finaliza și va fortifica infrastructura comună și mecanismele pentru implementarea rapidă a serviciilor administrative facilitate de TIC; și va introduce la nivel de Guvern standarde și

proceduri pentru managementul TI și securitatea cibernetică. Aceasta va finanța achiziționarea de elemente suplimentare ale infrastructurii de calcul partajate, digitizarea a celor 21 de servicii publice necesare pentru livrarea serviciilor guvernamentale în format electronic și elaborarea standardelor și procedurilor pentru managementul TI și securitatea cibernetică, la fel ca și sistemul de management al lecțiilor însușite pentru integrarea acestora la nivel de Guvern.

24. *Subcomponenta 2.1. Servicii digitale (5,39 milioane dolari SUA).* Această subcomponentă va digitiza serviciile guvernamentale supuse reingineriei. Digitizarea va determina o reducere considerabilă a timpului, efortului și resurselor investite de cetățeni atunci când accesează serviciile guvernamentale. Mai exact, subcomponenta în cauză va sprijini următoarele activități: (i) elaborarea metodologiei pentru digitizarea serviciilor administrative; (ii) digitizarea a până la 21 de servicii publice destinate cetățenilor (G2C) și mediului de afaceri (G2B) care au fost supuse reingineriei; și (iii) asigurarea calității și testarea acceptării de către utilizatori (TAU). O precondiție pentru digitizare, specificată în manualul operațional al Proiectului, este că vor fi selectate doar serviciile anterior supuse reingineriei și care nu vor întâmpina obstacole în ceea ce privește aprobarea cadrului legal ajustat.

25. *Subcomponenta 2.2. Platforma digitală (1,87 milioane dolari SUA).* În cadrul Proiectului e-TG, Guvernul a creat o structură digitală robustă. Aceasta include atât platforma TI comuna a Guvernului în baza tehnologiei “Cloud” (M-Cloud), cât și serviciile la nivel de platformă, care se bazează pe funcții partajate, cum ar fi autentificarea sau plățile electronice. Activitățile sugerate în cadrul acestei subcomponente vor actualiza infrastructura existentă, cu extinderea funcționalității acesteia.

26. *Subcomponenta 2.3. Managementul TI și securitatea cibernetică (0,90 milioane dolari SUA).* Implementarea cu succes a componentei servicii digitale necesită o abordare standardizată la nivel de Guvern față de întreg ciclul de management al TI. Obiectivele acestei subcomponente vizează elaborarea proceselor și standardelor pentru gestionarea TI guvernamentale și securitatea M-Cloud-ului, cu implementarea acestora la nivel de Guvern, inclusiv fortificarea capacităților. Va fi elaborat, de asemenea, un program de sensibilizare a cetățenilor privind securitatea cibernetică.

Componenta 3: Implementarea modelului de livrare a serviciilor (2,07 milioane dolari SUA)

27. Această componentă sprijină armonizarea capacităților instituționale și a competențelor colaboratorilor ce activează în principalele agenții guvernamentale la noul model centrat pe cetățean și la prevederile de livrare a serviciilor administrative digitale, implementate în cadrul componentelor 1 și 2. Implementarea componentei date va fi gestionată și coordonată de către o unitate din cadrul Cancelariei de Stat responsabilă pentru coordonarea și gestionarea politicilor de resurse umane în sectorul public.

28. *Subcomponenta 3.1. Dezvoltarea capacităților instituționale (0,80 milioane dolari SUA).* Subcomponenta dată va sigura capacitățile, structurile și resursele umane necesare, aliniate la procesele de afaceri îmbunătățite și digitizate ale serviciilor selectate. Aceasta va fi realizat prin următoarele activități: (i) evaluări ale capacităților instituționale, evaluând nevoile de creștere a competențelor în conformitate cu noul model de livrare a serviciilor; (ii) analiza structurilor

organizatorice și a aranjamentelor de completare cu cadre și corespunderea acestora proceselor de afaceri; și (iii) servicii consultative privind gestionarea ajustărilor de personal, cum ar fi realocarea, instruirea, preselecția, pierderile naturale (inclusiv, retragerea din activitate pe motiv de vârstă) și pensionarea înainte de termen a personalului.

29. *Subcomponenta 3.2. Dezvoltarea capacităților (0,97 milioane dolari SUA).* Proiectul va sprijini elaborarea unui sistem efectiv de învățare și dezvoltare axat pe nevoile noului model pentru serviciile administrative, bazându-se pe avantajele și instrumentele existente. În cadrul subcomponentei vor fi sprijinite următoarele activități: (i) consolidarea sistemului de învățare și dezvoltare pentru livrarea serviciilor administrative; (ii) dezvoltarea capacităților de instruire interne prin intermediul dezvoltării formatorilor interni și creării unor pachete de formare profesională în format clasic și pe platformă electronică; și (iii) instruire în materie de reproiectare a serviciilor și serviciul clientelă, centrate pe cetățeni (inclusiv, aspectele de gen și sensibilizarea la nevoile grupurilor social vulnerabile) și folosirea internă eficientă a platformelor electronice de către funcționarii publici implicați în livrarea serviciilor reinginerizate și digitizate în cadrul Proiectului. Acesta din urmă va identifica, de asemenea, instruirii similare pentru colaboratorii CUPS.

30. *Subcomponenta 3.3. Sporirea performanței în livrarea serviciilor (0,30 milioane dolari SUA).* Pentru armonizarea stimulentei la obiectivele de livrare a serviciilor, urmează a fi definite, însușite și monitorizate obiectivele și indicatorii performanței pentru instituții, conducere și colaboratori. Subcomponenta va sprijini următoarele activități: (i) elaborarea cadrelor de performanță instituționale, care să cuprindă obiectivele și indicatorii de performanță la nivel instituțional, cât și completarea periodică a listelor de verificare privind incluziunea socială și implicarea cetățenilor, ce pot fi ulterior transpuse în unitățile structurale din fiecare entitate acoperită de Proiect; (ii) sistem de gestionare a performanței pentru colaboratorii CUPS; (iii) mecanism de evaluare și îmbunătățire continuă; plus (iv) instruirea managerilor și colaboratorilor în managementul eficient al performanței.

Componenta 4: Managementul Proiectului (4,61 milioane dolari SUA)

31. Această componentă va finanța unitatea de implementare a Proiectului (UIP), amplasată în CGE și va cofinanța echipa de bază de management a CGE.

32. *Subcomponenta 4.1. Unitatea de Gestionare a Proiectului (1,00 milion dolari SUA).* Personalul desemnat din cadrul CGE va activa în calitate de UIP pentru PMSG, îndeplinind funcții fiduciare. Colaboratorii UIP vor ajuta la elaborarea bugetelor, planurilor de achiziții, documentelor de licitație detaliate și rapoartelor de evaluare a ofertelor, gestionarea contractelor, plăților și raportarea financiară. Subcomponenta va finanța costurile operaționale, inclusiv traducerile, gestionarea și întreținerea mijloacelor de transport, costurile de comunicare și asigurare, taxele bancare, cheltuielile de închiriere, întreținerea biroului (și echipamentului de birou), serviciile comunale, licențele pentru aplicațiile computerizate, copierea / imprimarea documentelor și consumabilele.

33. *Subcomponenta 4.2. Gestionarea Centrului de Guvernare Electronică (CGE) (3,61 milioane dolari SUA).* În cadrul acestei subcomponente va fi oferită asistență tehnică pentru

sprijinirea implementării reformei de modernizare a serviciilor publice. Echipa de management de bază a CGE va asigura Cancelariei de Stat suportul continuu pentru implementarea Proiectului. CGE va fi responsabil pentru definirea abordărilor tehnice și a activităților de implementare a planului de acțiuni privind reforma de modernizare a serviciilor guvernamentale. Proiectul va finanța 40 la sută din salariile echipei de bază de la CGE în primii trei ani, 30 la sută – în al patrulea an și 20 la sută – în anul 5.

B. Finanțarea Proiectului

Tabelul 1. Finanțarea Proiectului (milioane dolari SUA)

Componentele Proiectului	Costul Proiectului	Cota de finanțare AID/BIRD	% finanțării
1. Modernizarea serviciilor administrative	7,59	7,59	100
2. Platforma și servicii digitale	8,16	8,16	100
3. Implementarea modelului de livrare a serviciilor	2,07	2,07	100
4. Managementul Proiectului	4,61	2,18	47
Costurile totale ale Proiectului	22,43	20,00	89

34. **Suma creditului, instrumentul de creditare și durata Proiectului.** Operațiunea sugerată va fi susținută prin finanțare de proiect investițional (FPI) în valoare echivalentă 20 milioane dolari SUA, oferită Republicii Moldova (sub formă de împrumut de la BIRD în sumă de 5 milioane dolari SUA și un credit de la AID în valoare echivalentă sumei de 15 milioane dolari SUA). Durata acestei operațiuni este de 5 ani. Analiza performanței și lecțiilor însușite în cadrul SPT conchide că FPI reprezintă instrumentul de creditare cel mai potrivit pentru Moldova. Riscurile pentru implementarea programului, determinate în prezent de volatilitatea politică din Moldova, sunt amplificate de folosirea creditării bazate pe politici (ODP, finanțarea în funcție de rezultate [RBF] și program pentru rezultate [PR]). Omologii guvernamentali și-au exprimat, de asemenea, preferința pentru FPI pentru a putea folosi controalele fiduciare ale Grupului Băncii Mondiale (GBM). Detaliile privind debursările sunt prezentate în Anexa 3.

C. Lecțiile însușite și reflectate în designul Proiectului

35. Designul Proiectului ține cont de o serie de lecții însușite din implementarea intervențiilor de e-guvernare și reforma servicii publice din Moldova. În continuare sunt prezentate principalele lecții:

36. **Implementarea e-guvernății.** APL pentru SPT din Moldova pentru perioada AF14-AF17 susține că proiectele de e-guvernăță ar urma să fie stabilite în cadrul unei agende de reformă a guvernății mai ample, axându-se pe impactul maxim al agendei de dezvoltare a Băncii Mondiale asupra cetățenilor și operatorilor economici din țară. Deși proiectul e-TG s-a soldat cu beneficii considerabile, mai există oportunități de economii și integrare a sistemelor. Proiectul de modernizare a serviciilor guvernamentale (PMSG) va integra digitizarea interfeței de interacțiune cu clientul și reingineria proceselor interne, axându-se pe sporirea accesului, eficienței și calității serviciilor publice.

37. **Reingineria procesului de afaceri (RPA).** Experiența la nivel global denotă că serviciile electronice și ghișeele unice pot spori accesul la servicii. Totuși, creșterea performanței sistemului – eficientizările datorate micșorării costului tranzacțiilor și timpului redus pentru acestea – este determinată, de regulă, de reconfigurarea serviciilor propriu-zise, cu schimbarea modului lor de organizare și livrare. Aceste îmbunătățiri pot fi augmentate prin folosirea platformelor TI. RPA ar putea fi un proces de lungă durată, necesitând o coordonare considerabilă între agenții și principalii actori implicați. Anterior Moldova a folosit RPA pentru reformarea cu succes a serviciilor de înregistrare și licențiere a afacerilor. Grantul de pregătire a Proiectului a finanțat elaborarea metodologiei standard a RPA și optimizarea administrativă, ce va fi aplicată de ministere la serviciile selectate. Aceasta include folosirea cartografierii proceselor, inventarierea cadrului legal și pregătirea planurilor pentru serviciile supuse reingineriei. RPA va fi integrată în totalitate cu capacitățile TIC existente și reformele TIC sau aferente în derulare.

38. **Gestionarea și coordonarea reformei.** Implementarea Programului Guvernului de reformare a serviciilor publice pentru anii 2014-2016 a demonstrat necesitatea existenței unui mecanism bine-structurat de management și coordonare a reformei. În lipsa structurilor dedicate corespunzător mandatate și capacități adecvate, implementarea modernizării serviciilor administrative este problematică. Proiectul va stabili un mecanism de gestionare și coordonare a reformei, care include o entitate tehnică formată din mai multe agenții și persoane dedicate în cadrul Cancelariei de Stat și CGE responsabile pentru gestionarea și coordonarea continuă a reformei. Proiectul va asigura creșterea competențelor în vederea asigurării unui nivel adecvat de eforturi orientate spre managementul și coordonarea reformei.

39. **Managementul schimbărilor.** Proiectul e-TG demonstrează că acordul ministerelor de resort este absolut crucial pentru RPA și digitizarea serviciilor. Schimbările intervenite în procesele de afaceri deseori necesită ajustarea structurii organizaționale, metodelor de lucru și schimbarea culturii organizaționale, cu accent mai mare pe performanță și necesitățile utilizatorilor de servicii. Aceasta implică un angajament considerabil din partea conducerii ministerelor de resort la toate nivelurile. Proiectul va sprijini aceste eforturi de management al schimbărilor oferind servicii consultative și instruire, generând oportunități pentru actorii implicați să responsabilizeze agențiile prestatoare de servicii pentru implementarea reformelor și creșterea performanței.

III. IMPLEMENTAREA

D. Prevederi instituționale și de implementare

40. Proiectul va fi implementat de CGE în coordonare cu *Cancelaria de Stat din Republica Moldova*. Funcțiile fiduciare vor fi deținute de UIP din cadrul CGE. Ultimul va dirija agenda de modernizare a serviciilor și serviciile electronice, bazându-se pe rezultatele proiectului e-TG finanțat de Banca Mondială. Cancelaria de Stat își va asuma rolul principal pentru activitățile de gestionare a resurselor umane. Cancelaria de Stat își va mai asuma și responsabilitatea pentru promovarea amendamentelor la cadrul juridic pentru instituționalizarea rezultatelor reingineriei serviciilor.

41. Consiliul de conducere al CGE va servi drept comitet de supraveghere a Proiectului. Consiliul îl are în calitate de președinte pe Secretarul General de Stat, în calitate de vice-președinte – pe Ministrul Finanțelor, fiind format din mai mulți miniștri și vice-miniștri, inclusiv Ministrul Economiei, Ministrul Justiției, Ministrul Afacerilor Interne, Prim-viceguvernatorul Băncii Naționale din Moldova, Vice-secretarul General de Stat, Vice-ministrul Tehnologiei Informației și Comunicațiilor, Șeful de Cabinet al Prim-ministrului și Consilierul Principal de Stat al Prim-ministrului. Directorul CGE va activa în calitate de director de proiect și va raporta Secretarului General din Guvern. *Centrul de Telecomunicații Speciale (CTS)* din subordinea CGE va gestiona platforma M-Cloud și va menține și va gestiona sistemele TI comune ale Guvernului. În cadrul e-TG, CGE și CTS au încheiat un acord pentru a conferi putere decizională privind toate aspectele aferente Proiectului, inclusiv dezvoltarea, funcționarea și gestionarea serviciului M-Cloud și a sistemelor TI partajate relevante ale Guvernului. Este de așteptat că vor continua să existe aranjamente similare între CGE și CTS și la etapa de implementare a Proiectului.

42. *Consiliul inter-agenții al Coordonatorilor pentru e-Transformare* va servi ca entitate de coordonare tehnică a implementării reformei și ca organ consultativ pentru Cancelaria de Stat și CGE. În cadrul Strategiei de reformare a administrației publice din Moldova și Planului de acțiuni privind modernizarea serviciilor publice pentru anii 2017-2021, Consiliul este responsabil pentru coordonarea implementării activităților de modernizare a serviciilor publice întreprinse de autoritățile publice centrale (APC) cu agențiile subordonate, autoritățile publice locale (APL) și întreprinderile de stat..

43. Echipa de conducere a CGE și Cancelaria de Stat vor conlucra activ cu ministerele de resort și agențiile responsabile pentru livrarea serviciilor. CGE și Cancelaria de Stat vor colabora cu organizațiile în care va fi pilotat modelul CUPS: printre acestea s-ar putea regăsi Poșta Moldovei, bibliotecile publice Novateca, autoritățile raionale ce găzduiesc birourile comune de informații și servicii (BCIS) etc., după cum au fost determinate de studiul de fezabilitate privind sporirea accesului cetățenilor la serviciile administrative la nivel local. Aceste organizații sunt entități independente, iar sursele financiare oferite de AID/BIRD nu vor fi folosite pentru finanțarea cheltuielilor de gestionare a acestora sau a salariilor angajaților CUPS.

44. *Consiliul Național pentru Reforma Administrației Publice*, creat în septembrie 2015, va supraveghea implementarea reformei serviciilor publice din cadrul Proiectului și va aproba deciziile înaintate de Cancelaria de Stat și CGE, inclusiv deciziile bazate pe recomandările înaintate de Consiliul Coordonatorilor pentru e-Transformare. Consiliul este condus de Prim-ministru și este format din 5 miniștri și doi deputați din Parlament.

45. Implementarea Proiectului va fi coordonată cu alți parteneri de dezvoltare care sprijină modernizarea serviciilor guvernamentale și echipele lor de implementare a Proiectului. În particular, metodologiile de reinginerie și digitizare a serviciilor elaborate în cadrul Proiectului și lecțiile însușite din implementarea acestuia vor fi partajate cu echipa de proiect a UE ce sprijină reingineria și digitizarea serviciilor administrative selectate. Abordările de mobilizare outreach și implicare a cetățenilor vor fi partajate și consultate cu: echipa de la Laboratorul de inovații sociale din Moldova, finanțată de PNUD (MiLab), ce implementează o abordare centrată pe utilizator în

modernizarea serviciilor administrative; IREX ce oferă asistență tehnică bibliotecilor Novateca; USAID care sprijină modelul ghișeului unic la nivel local; și UN Women care sprijină dezvoltarea și extinderea modelului BCIS la nivel local în Moldova. Detaliile implementării sunt prezentate în Anexa 3.

E. Monitorizarea și evaluarea (ME) rezultatelor

46. CGE va fi responsabil pentru monitorizarea și evaluarea rezultatului Proiectului și a indicatorilor intermediari. CGE a dobândit experiență de ME pe durata implementării Proiectului e-TG. Sistemul de monitorizare va ține evidența implementării și va genera rapoarte privind progresul înregistrat de proiect la mijloc de an și rapoarte anuale pregătite nu mai târziu de patru luni de la încheierea anului financiar. CGE va recruta un specialist în ME în sprijinul sistemului ME. Rapoartele de progres vor fi pregătite de către UIP, vor fi aprobate de către directorul CGE și vor fi remise spre aprobare Băncii Mondiale și Cancelariei de Stat până la demararea misiunilor de susținere a implementării pentru a direcționa discuțiile privind principalele aspecte ce influențează advers implementarea Proiectului.

47. Împreună cu Guvernul a fost elaborat un cadru de rezultate cu indicatori și măsuri de monitorizare acționabile (Anexa 1). Misiunile de susținere a implementării vor raporta progresele realizate prin intermediul rapoartelor privind situația cu implementarea (RSI), analiza la mijloc de termen și finele Proiectului prin intermediul raportului privind finalizarea implementării (RFI). Evaluarea la mijloc de termen este preconizată pentru anul 3 al implementării. Cadrul de rezultate, inclusiv numărul serviciilor supuse reingineriei și digitizării în cadrul Proiectului, poate fi revizuit și actualizat în timpul evaluării la mijloc de termen.

48. Proiectul va ține cont de opiniile cetățenilor pentru decizii informate referitor la îmbunătățirea prestării serviciilor administrative. Proiectul va oferi asistență tehnică și capacități consolidate de monitorizare, evaluare și comunicare efectivă diverșilor actori implicați pe tot parcursul procesului de reformare. Rezultatele Proiectului vor fi aduse la cunoștința părților implicate, donatorilor și publicului general. Coordonatorul pe comunicare din cadrul CGE va conlucra activ cu managerul Proiectului și cu specialistul pe ME în vederea asigurării comunicării rezultatelor în timp util, folosind diverse canale pentru abordarea grupurilor-țintă.

F. Durabilitatea

49. Rezultatele și produsele generate de Proiect – prestarea mai eficientă a serviciilor administrative publice, creșterea gradului de satisfacție al cetățenilor față de calitatea serviciilor, sporirea accesului la servicii prin intermediul platformelor electronice și locațiilor fizice – reprezintă îmbunătățiri sistematice cu caracter permanent. În aspect de implementare, Proiectul se va baza pe implicarea robustă a Guvernului în proiectul e-TG și va miza pe aceeași instituție experimentată, ce dispune de capacități suficiente – CGE.

50. Pentru asigurarea durabilității reformei după finisarea Proiectului, Guvernul a convenit să cofinanțeze angajații de bază de la CGE pentru anii 1-3 de implementare a Proiectului la același nivel ca și în cazul proiectului e-TG (60 la sută), cu majorarea ponderii cofinanțării angajaților de bază ai CGE pentru anii 4 și 5 de implementare a Proiectului până la 70, respectiv 80, la sută.

Guvernul va continua finanțarea funcționarea și întreținerea platformelor electronice guvernamentale ca elemente de bază ale modernizării serviciilor publice.

51. Strategia de management al schimbărilor, susținută de Proiect, inclusiv comunicările, consultațiile și atelierile cu actorii implicați, vor aprofunda sentimentul de apartenență la reforme în cadrul și între instituții. Reformele vor fi completate de instruire generale în materie de competențe tehnice sau soft, care vor spori acceptarea din partea funcționarilor publici și vor reduce în continuare riscurile privind durabilitatea. Se așteaptă, de asemenea, ca reformele să genereze beneficii tangibile în aspect de eficientizare a administrației publice și creșterea calității serviciilor pe care le oferă. Aceasta va contribui la atragerea unui cerc mai mare de susținători ai reformelor. Implicarea altor parteneri de dezvoltare, cum ar fi UE, USAID, PNUD sau alții, va contribui la accelerarea impulsiei reformelor și promovarea durabilității rezultatelor Proiectului.

IV. RISCURILE PRINCIPALE

A. SCORUL GENERAL AL RISCURILOR ȘI EXPLICAȚIA PRINCIPALELOR RISCURI

52. **Riscul Proiectului este evaluat ca fiind considerabil (C).** După o perioadă lungă de tranziție, inclusiv scrutinul parlamentar și alegerile locale din noiembrie 2014, respectiv iunie 2015 și mai multe remanieri la nivel de Prim-ministru, a fost investit un nou Guvern în ianuarie 2016. Guvernul a confirmat că intenționează să continue cu designul Proiectului și să urgeteze implementarea reformelor de modernizare a serviciilor administrative publice. Totuși, Proiectul sugerat implică mai multe riscuri.

53. **Politic și de guvernare (Ma, sau mare).** Corupția este toxică pentru încrederea în instituțiile publice din Moldova. Criza sectorului bancar a subminat grav credibilitatea clasei politice. Remanierile din Guvern și stabilitatea politică fragilă au constituit un risc considerabil. Scrutinul parlamentar preconizat pentru toamna anului 2018 s-ar putea solda cu accesarea în Parlament a unor noi partide, ceea ce ar putea schimba structura majorității parlamentare, declanșând schimbări considerabile în Guvern. Reformele ar putea încetini, persoanele din funcțiile cheie ar putea fi substituite, iar prioritățile s-ar putea schimba. Accentul Proiectului pe prestarea serviciilor ar trebui să se bucure de susținere mare în rândul tuturor formațiunilor politice; totuși, autoritățile s-ar putea să nu reușească să soluționeze decisiv interesele inerente, fapt ce ar putea determina stagnarea modernizării serviciilor administrative. Se așteaptă ca Proiectul să reducă pe termen lung riscurile aferente corupției administrative, deoarece tranziția la serviciile electronice va reduce discreția prestatorilor de servicii, limitând interacțiunea în persoană între cetățeni și prestatorii de servicii. Implementarea Proiectului de UIP experimentată ar putea, de asemenea, atenua riscurile de corupere la nivel de Proiect. Riscul aferent achizițiilor este evaluat ca fiind *mediu, sau Me* (pentru detalii, faceți referire la Anexa 3).

54. **Macroeconomic (C).** Pe termen mediu se poate anticipa relansarea treptată a creșterii economice, însă va fi sub mediile istorice. Având o economie deschisă mică, Moldova rămâne vulnerabilă la schimbările din cererea globală și regională și la condițiile pieței forței de muncă. Acordul semnat cu FMI în noiembrie 2016 a sprijinit stabilizarea macroeconomică și a deblocat

finanțarea pentru suportul bugetar oficial din partea Băncii Mondiale, UE și a României. Oricum, pe durata derulării Proiectului Guvernul va continua să se afle sub presiunea constrângerilor fiscale. În acest context, este important ca clientul să fie de acord cu o soluție financiar durabilă pentru funcționarea și întreținerea serviciilor electronice.

55. **Capacități instituționale (C).** Designul și implementarea Proiectului vor necesita coordonare complexă continuă între direcțiile Cancelariei de Stat, CGE, ministerele de resort și administrațiile locale. Cancelaria de Stat dispune de capacități limitate pentru a îndeplini această funcție de dirijare și coordonare, instituția fiind în prezent restructurată. Noua structură prevede o direcție responsabilă pentru reforma administrației publice, care și va fi principalul partener al Băncii Mondiale pentru implementarea Proiectului și care va dirija activitățile de management al resurselor umane (MRU); totuși, direcția MRU este una nouă. Banca Mondială și Cancelaria de Stat au convenit că pentru succesul Proiectului este esențial de păstrat CGE, care implementase cu succes proiectul e-TG, în calitate de UIP, cu păstrarea competențelor dezvoltate.

56. **Actori implicați (Ma).** Succesul modernizării serviciilor va depinde de cooperarea ministerelor, agențiilor și întreprinderilor de stat și de dorința acestora de a spori eficiența prestării serviciilor și de a întreprinde schimbările organizatorice asociate. În timp ce conducerea politică ar putea fi de acord în principiu cu necesitatea îmbunătățirilor, deciziile privind eliminarea pașilor inutili și schimbările organizatorice pe care le implică s-ar putea confrunța cu opoziție din partea intereselor inerente din sectorul public. Proiectul e-TG a demonstrat că aprobarea de către ministerul de resort este crucială pentru digitizarea serviciilor. Prevederile de implementare a Proiectului abordează acest risc prin obligativitatea cosemnării de către agențiile prestatoare de servicii a acordurilor de servicii privind reingineria și digitizarea, la fel ca și instituirea unui organ tehnic inter-agenții, din care face parte ministerul de resort, ca for pentru luarea deciziilor. Până la intrarea în vigoare a Proiectului, vor fi adoptate regulamentul de membru și funcțiile organului tehnic. Nu a fost posibil de evaluat capacitățile organului tehnic până la implementarea Proiectului.

Tabelul 3. Evaluarea riscurilor

Categoriile de riscuri	Scorul (Ma, C, Me sau Mi)
1. Politic și guvernantă	Ma
2. Macroeconomic	C
3. Strategii și politici sectoriale	Me
4. Designul tehnic al proiectului sau programului	Me
5. Capacitatea instituțională de implementare și durabilitate	C
6. Fiduciar	Me
7. Ambiental și social	Me
8. Actorii implicați	Ma
9. Alte	n/a
General	C

V. REZUMATUL EVALUĂRII

G. Analiza economică și financiară

57. Se așteaptă ca Proiectul să aducă multiple beneficii atât cetățenilor, cât și companiilor, prin reducerea costurilor tranzacțiilor, sporirea accesului la serviciile guvernamentale și creșterea ponderii serviciilor ce pot fi accesate on-line. Reingineria și digitizarea procesului de afaceri va reduce numărul de acte, pe care clienții sunt nevoiți să le obțină, la fel ca și timpul irosit atunci când aplică pentru serviciile publice selectate. Grație creării CUPS, sporirea accesului la portalul serviciilor guvernamentale la nivel local va reduce costurile de deplasare ale cetățenilor prin micșorarea numărului de vizite la diverse agenții de Stat în procesul accesării serviciilor publice. Mai mult ca atât, implementarea serviciilor electronice va spori transparența și va reduce oportunitățile pentru corupție.

58. Se anticipează că Proiectul se va solda pentru Guvern cu creșterea eficienței. Procesul de reinginerie și revizuirea completării cu cadre vor deschide oportunități pentru reducerea costului livrării serviciilor pe seama raționalizării serviciilor și proceselor. Metodologia și calculele analizei economice și financiare sunt prezentate în Anexa 5.

H. Aspecte tehnice

59. CGE și Cancelaria de Stat au acumulat experiență în reingineria și digitizarea serviciilor administrative în cadrul proiectului e-TG. Această experiență stă la baza evaluării capacității instituționale de a realiza reforme. Pe baza acestei evaluări, CGE și Cancelaria de Stat propun reproiectarea și digitizarea a 21 de servicii administrative în cadrul Proiectului. Alte 5 servicii urmează a fi reproiectate și digitizate de către CGE în cadrul unui proiect paralel realizat cu suport financiar din partea UE⁶. Reingineria și digitizarea vor fi efectuate pe etape. Guvernul a selectat trei servicii și preconizează să mai adauge alte șase servicii, care vor fi supuse reingineriei și digitizate în primul an de implementare a Proiectului. Lista serviciilor este prezentată în Anexa II. Pe lângă serviciile pentru cetățeni și operatorii economici, unele ar putea fi servicii guvern-guvern, dacă se va demonstra că acest fapt va exercita un impact direct asupra performanței serviciilor destinate cetățenilor sau companiilor. Serviciile pentru următorii ani vor fi selectate anual, reieșind din următoarele criterii de selecție, prezentate în Anexa II:

- (a) Cererea (din partea cetățenilor și operatorilor economici): numărul anual de tranzacții. Serviciile vor fi categorisite în grupuri de servicii cu număr mic, mediu sau mare de tranzacții (criteriile de atribuire a unui serviciu la un anumit grup de tranzacții vor fi determinate în cadrul exercițiului de inventariere);
- (b) Sensibilitatea serviciilor la diferite niveluri economice ale beneficiarilor și categoriilor vulnerabile (de exemplu, serviciile aferente femeilor, vârstnicilor, persoanelor cu dizabilități, pensionarilor, sau șomerilor);

⁶ UE va sprijini reproiectarea următoarelor servicii: deschiderea și închiderea afacerilor, procedurile de transmitere și înregistrare a bunurilor imobile, solicitarea incapacității temporare de muncă (inclusiv, concediul de maternitate), achizițiile publice, și admiterea în învățământul superior;

- (c) Gradul de interacțiune între funcționari și cetățeni / operatorii economici (adică, numărul de vizite la oficiile prestatorilor de servicii). Serviciile vor fi categorisite în grupuri de servicii cu interacțiune mică, medie sau mare (criteriile de atribuire a unui serviciu la un anumit grup de interacțiune vor fi determinate în cadrul exercițiului de inventariere);
- (d) Numărul de acte necesare pentru obținerea unui serviciu: Serviciile vor fi categorisite în grupuri de servicii ce necesită un volum mic, mediu sau mare de documente (criteriile de atribuire a unui serviciu la un anumit grup de documentare vor fi determinate în cadrul exercițiului de inventariere);
- (e) Serviciile ce influențează considerabil poziția Moldovei în clasamentul internațional, sau care reies din angajamentele internaționale ale Moldovei.

60. Activitățile Proiectului vor miza considerabil pe platformele digitale create și serviciile electronice facilitante dezvoltate în cadrul proiectului e-TG. În 2011 Guvernul a emis o hotărâre cu privire la Strategia de e-Transformare a Guvernului, mandatând folosirea tehnologiilor informației moderne în administrația publică. Începând cu 2011, prin intermediul CGE și în cadrul proiectului e-TG finanțat de Banca Mondială, Guvernul Republicii Moldova a creat o infrastructură TIC robustă, de clasă mondială, cu opțiuni private de găzduire a serviciului Cloud; arhitectură organizațională și interoperabilitate completă ce permit fluxul datelor între registre; securitatea electronică și gestionarea identităților pentru livrarea serviciilor electronice; semnătura electronică; sistem de plăți electronice și platformă de prestare a serviciilor prin telefonie mobilă, la fel ca și introducerea la nivel de Guvern a unui sistem de re folosire și schimb de date, interoperabilitatea sistemelor TI ale Guvernului, abordare de tip Cloud și platforme media sociale și mobile partajate, dezvoltând infrastructura de livrare a serviciilor electronice publice.

61. Capacitățile instituționale și ale angajaților vor fi abordate în acele instituții, în care au fost selectate servicii pentru reinginerie și digitizare. Metodologia pentru reingineria serviciilor, abordarea pentru analiza orizontală a serviciilor publice, metodologiile pentru analiza capacităților instituționale, evaluarea organizatorică și a completării cu cadre, la fel ca și activitățile de învățare și dezvoltare, au fost elaborate la etapa de pregătire a Proiectului, grație suportului oferit de grantul de pregătire a Proiectului de la ECAPDEV. Metodologiile au fost revizuite la etapa evaluării Proiectului. Evaluarea eficacității actualelor sisteme de management al performanței, analiza prevederilor legale și a procedurilor de management al resurselor umane, și abordarea față de instruire și creșterea competențelor au fost pregătite, de asemenea, grație suportului oferit de ECAPDEV prin grantul de pregătire a Proiectului, fiind confirmate la etapa de evaluare.

62. Proiectul va sprijini eforturile de armonizare a capacităților instituționale și de resurse umane la modelul de prestare a serviciilor electronice axate pe cetățeni. Acesta se va baza pe avantajele MRU din Moldova și va aborda provocările oferind asistență tehnică, inclusiv sprijin pentru: implementarea analizelor capacităților, evaluărilor organizatorice și de completare cu cadre, implementarea remanierilor de personal și îmbunătățirea managementului performanței la agențiile de livrare a serviciilor.

63. Proiectul va cofinanța 14 funcții în echipa de bază de la CGE, va finanța în totalitate 4 funcții și va cofinanța 1 funcție din UIP. De asemenea, Proiectul va finanța în volum deplin funcțiile din cadrul componentelor 1-3 necesare pentru implementarea activităților Proiectului. Opt

funcții de personal, inclusiv directorul general al CGE, vor fi finanțate de Guvern. Colaboratorii planificați ai CGE au fost confirmați la etapa evaluării și sunt prezentați în Tabelul 3, Anexa II.

64. Experiența proiectului e-TG susținut financiar de Banca Mondială demonstrează că rolul crucial pe care Consiliul Coordonatorilor pentru e-Transformare îl are în calitate de organ tehnic inter-agenții în avansarea reformelor în procesele de afaceri. Cancelaria de Stat și CGE propun extinderea atribuțiilor Consiliului și revizuirea membrilor acestuia pentru asigurarea competențelor tehnice și puterii decizionale necesare pentru digitizarea serviciilor în organizațiile pe care le reprezintă. Amendamentele la regulamentul Consiliului vor fi aprobate până la intrarea în vigoare.

I. Managementul financiar (MF)

65. Riscul rezidual pentru managementul financiar al Proiectului este moderat. Funcția de management financiar va fi îndeplinită de CGE, care dispune de experiență considerabilă acumulată timp de mai mulți ani implementând proiecte finanțate de Banca Mondială. Prevederile de management financiar stabilite în cadrul CGE au fost evaluate ca fiind satisfăcătoare, cu sistem robust de control intern și conformitate corespunzătoare cerințelor legale: personal calificat și instruit; sistem de arhivare consecvent; RFI au fost aproape întotdeauna expediate la timp și au fost evaluate ca fiind acceptabile; iar auditurile anuale ale Proiectului efectuate de companiile de audit independente eligibile au fost fără rezerve și acceptabile pentru Banca Mondială. Aceste prevederi vor servi drept punct de plecare pentru noul Proiect, fiind doar puțin ajustate pentru a reflecta particularitățile acestuia. Sistemul de contabilitate va fi ajustat pentru a reflecta noua sursă de finanțare, componentele acestuia și planul de conturi respectiv. Pentru gestionarea surselor financiare din proiectele BIRD și AID, la Trezorerie va fi deschis un nou cont desemnat agregat. Formatul rapoartelor financiare va rămâne același, doar cu unele revizuiți referitor la componentele Proiectului. Auditurile anuale ale rapoartelor financiare ale Proiectului vor fi prezentate Băncii Mondiale nu mai târziu de șase luni de la sfârșitul fiecărui an fiscal și la închiderea Proiectului. Împrumutatul a consimțit să facă publice rapoartele de audit ale Proiectului în termen de o lună de la expedierea acestora de către auditori, plasându-le pe website-ul CGE. După recepționarea oficială de către Banca Mondială a acestor rapoarte de la Împrumutat, Banca le va face publice în conformitate cu politicile Băncii Mondiale privind accesul la informații. În cadrul misiunilor de supervizare și suport pentru implementarea Proiectului vor fi evaluate RFI trimestriale, cu planificarea misiunilor regulate privind MF în funcție de riscuri. Detaliile suplimentare privind prevederile MF sunt prezentate în Anexa 3.

J. Achizițiile

66. Activitățile de achiziții din cadrul Proiectului sugerat vor fi realizate de UIP din cadrul CGE, în conformitate cu “Ghidul pentru achizițiile de bunuri, lucrări și servicii ne-consultative în cadrul împrumuturilor BIRD și creditelor AID și granturilor oferite împrumutaților Băncii Mondiale” al Băncii Mondiale, publicat în ianuarie 2011 și actualizat în iulie 2014, și “Ghidului pentru selectarea și angajarea consultanților în cadrul împrumuturilor BIRD și creditelor AID și a granturilor oferite împrumutaților Băncii Mondiale”, publicat în ianuarie 2011 și actualizat în iulie 2014, și prevederile stipulate în Acordul de împrumut și Acordul de finanțare. Evaluarea achizițiilor inițiată în octombrie 2016 a conchis că CGE dispune de experiență și competențe

corespunzătoare pentru realizarea activităților de achiziții legate de Proiect. Reieșind din experiența CGE cu proiectele finanțate de Banca Mondială și implementarea cu succes a proiectului e-TG în derulare în Moldova, evaluarea a stabilit că riscul general pentru achiziții în cadrul Proiectului este moderat. Constatările mai detaliate ale evaluării, prevederile sugerate pentru achiziții și măsurile pentru abordarea riscurilor identificate sunt prezentate în Anexa 3. Banca Mondială a aprobat planul de achiziții ce cuprinde 60 de luni de implementare a Proiectului și avansul pentru pregătirea Proiectului.

K. Social (inclusiv, salvagădări)

67. În cadrul Proiectului dat nu sunt prevăzute achiziții sau relocări de terenuri, iar OP 4.12 privind relocările involuntare nu este declanșată. Nu se anticipează ca Proiectul să exercite un impact advers social sau de mediu. Toate echipamentele noi ce urmează a fi achiziționate vor fi instalate în cadrul birourilor guvernamentale existente la nivel național și local. Proiectul ar putea implica lucrări de renovare / construcții civile minore, cu un careva impact de construcție asociat pilotării și extinderii CUPS, ce sunt amplasate în edificiile existente, pentru a oferi un aspect consecvent și condiții mai bune pentru cetățeni. Aceste lucrări vor include activități minore în interior și nu vor implica remodelare de clădiri sau înlocuire de acoperișuri, generând doar impacturi minore, ce pot fi ușor atenuate prin aplicarea bunelor practici de construcție. Manualul operațional va include prevederi pentru identificarea potențialelor impacturi și măsuri de atenuare ce vor fi incluse în contractele pentru efectuarea acestor lucrări de volum mic, dacă necesitatea acestora este confirmată la etapa de implementare a Proiectului.

68. Proiectul va beneficia cetățenii Republicii Moldova contribuind la sporirea accesului la servicii mai calitative. Incluziunea socială și implicarea cetățenilor sunt integrate în designul Proiectului. În componenta 3 Proiectul include măsuri pentru minimizarea efectelor reproiectării și digitizării serviciilor asupra angajaților serviciilor. Aceste măsuri includ realocarea personalului în alte funcții, instruire și preselecția pentru alte funcții ce vor fi necesare în sistemul de prestare a serviciilor modernizate, ținând cont de pierderile naturale, inclusiv pensionarea, explorând opțiunile pentru pensionarea anticipată a personalului eligibil. În cazurile în care ar putea exista un risc rezidual de disponibilizări de personal, acesta va fi gestionat în conformitate cu legea muncii și legea funcționarului public, acordurilor colective existente sau cu alte acte legislative naționale aplicabile, cât și cu bunele practici internaționale. Riscul disponibilizărilor colective este mic. Dacă ar urma să aibă loc disponibilizări masive, partea împrumutată va elabora planuri de disponibilizare acceptabile pentru Banca Mondială.

69. Unul din obiectivele Proiectului prevede examinarea nevoilor și îngrijorărilor cetățenilor – atât femei, cât și bărbați – referitor la livrarea serviciilor administrative publice, asigurând deservirea mai bună a femeilor și grupurilor vulnerabile – persoanele cu dizabilități, săracii, vârstnicii, minoritățile etnice și populația rurală – cu servicii modernizate de către funcționari publici calificați. Implicarea social incluzivă a cetățenilor este integrată în Proiect, cu adoptarea unei abordări centrate pe cetățeni în livrarea serviciilor, inclusiv (i) activități de informare a cetățenilor, social incluzive și sensibile la aspectele de gen, prin intermediul campaniilor publice de sensibilizare pentru informarea tuturor cetățenilor despre CUPS, serviciile disponibile și alte produse sau platforme ale Proiectului; (ii) elaborarea și promovarea proiectelor de scenarii reale,

social incluzive și sensibile la aspectele de gen; (iii) instruirea funcționarilor publici în materie de reproiectare a serviciilor pentru a le face social incluzive și centrate pe cetățeni și a serviciului clientelă social incluziv și centrat pe cetățeni (inclusiv, aspectele de gen și conștientizarea grupurilor social vulnerabile); (iv) sondaj anual privind satisfacția clienților, plus sondaje online și offline periodice ale cetățenilor pentru asigurarea unui proces participativ eficient în reingineria serviciilor și testarea aplicabilității produselor și platformelor Proiectului (inclusiv, testarea de către grupurile social vulnerabile); (v) instituirea fișei de raportare a cetățeanului ca procedură de rutină pentru colectarea opiniilor cetățenilor cu privire la calitatea, accesibilitatea și sensibilitatea serviciilor; (vi) listele de verificare cu privire la incluziunea socială și implicarea cetățenilor ce urmează a fi aplicate ca procedură administrativă de rutină în instituțiile selectate, ce vor permite serviciilor administrative publice să raporteze, să fie monitorizate și evaluate în aspect de conformare cerințelor de incluziune socială și implicare a cetățenilor. Pentru serviciile administrative selectate, aceste prevederi reprezintă un mecanism robust de feedback. Răspunsurile cetățenilor vor fi dezagregate pentru a distinge între nevoile și îngrijorările clienților în funcție de sexe, grupul-țintă și venituri. Designul Proiectului a fost informat de analiza implicării cetățenilor și aspectelor de gen, finanțată de ECAPDEV din grantul de pregătire a Proiectului.

(a) Mediul ambiant

70. Nu se anticipează ca Proiectul să exercite un impact advers social sau de mediu. Toate echipamentele noi ce urmează a fi achiziționate vor fi instalate în cadrul birourilor guvernamentale existente la nivel național și local. Proiectul ar putea implica doar lucrări de renovare / construcții civile minore, cu un careva impact de construcție asociat pilotării și extinderii CUPS, ce sunt amplasate în edificiile existente, pentru a oferi un aspect consecvent și condiții mai bune pentru cetățeni. Aceste lucrări vor include activități minore în interior și nu vor implica remodelare de clădiri sau înlocuire de acoperișuri, generând doar impacturi minore, ce pot fi ușor atenuate prin aplicarea bunelor practici de construcție. Manualul operațional va include prevederi pentru identificarea potențialelor impacturi și măsuri de atenuare ce vor fi incluse în contractele pentru efectuarea acestor lucrări de volum mic, dacă necesitatea acestora este confirmată la etapa de implementare a Proiectului. Respectiv, Proiectului i-a fost atribuită categoria C, ceea ce înseamnă că nu este nevoie de efectuat o evaluare asupra mediului.

(b) Alte politici de salvagardare declanșate

71. Proiectul se limitează la modernizarea serviciilor administrative și nu va exercita careva impact negativ asupra mediului ambiant.

Politicile de salvagardare declanșate de Proiect	Da	Nu
Evaluare de mediu (OP/BP/GP 4.01)	[]	[X]
Habitatate naturale (OP/BP 4.04)	[]	[X]
Managementul dăunătorilor (OP 4.09)	[]	[X]
Proprietate culturală (OPN 11.03 , revizuit ca OP 4.11)	[]	[X]
Relocare involuntară (OP/BP 4.12)	[]	[X]
Popoare indigene (OP 4.20 , revizuit ca OP 4.10)	[]	[X]

Politicile de salvagardare declanșate de Proiect	Da	Nu
Păduri (OP/BP 4.36)	[]	[X]
Siguranța barajelor (OP/BP 4.37)	[]	[X]
Proiecte în zone de litigiu (OP/BP/GP 7.60) ⁷	[]	[X]
Proiecte privind căile navigabile internaționale (OP/BP/GP 7.50)	[]	[X]

(c) Recurs împotriva reclamațiilor, Banca Mondială

72. Comunitățile și persoanele, care consideră că sunt afectate negativ de un proiect al Băncii Mondiale, ar putea expedia reclamații prin mecanismele existente la nivel de proiect de recurs împotriva reclamațiilor, sau la serviciul de recurs împotriva reclamațiilor (GRS) al Băncii Mondiale. GRS asigură examinarea promptă a reclamațiilor expediate pentru abordarea îngrijorărilor aferente proiectelor. Comunitățile și persoanele afectate de proiect pot expedia reclamațiile sale la organul independent de inspecție al Băncii Mondiale, care va constata faptul prejudicierii sau posibilitatea acestuia, ca urmare a nerespectării de către Banca Mondială a politicilor și procedurilor sale. Reclamațiile pot fi prezentate în orice moment după ce îngrijorările au fost aduse nemijlocit în atenția Băncii Mondiale, iar conducerea Băncii a avut oportunitatea să reacționeze. Pentru informații privind modalitatea de prezentare a reclamațiilor la GRS, accesați <http://www.worldbank.org/GRS>. Pentru informații privind modalitatea de prezentare a reclamațiilor la organul de inspecție al Băncii Mondiale, puteți accesa www.inspectionpanel.org.

⁷ Prin susținerea proiectului sugerat, Banca Mondială nu intenționează să influențeze decizia definitivă vis-à-vis de pretențiile părților implicate în zonele de litigiu;

ANEXA 1: CADRUL DE REZULTATE ȘI MONITORIZAREA

MOLDOVA

Modernizarea serviciilor guvernamentale în Republica Moldova (P148537)

Obiectivul de dezvoltare al Proiectului

Formularea ODP:

Îmbunătățirea **accesului, a eficienței și calității** serviciilor administrative guvernamentale selectate.

Aceste rezultate sunt | La nivel de Proiect

Indicatorii Obiectivului de dezvoltare al Proiectului						
Denumirea indicatorului	Valoarea de bază	Valori-țintă cumulative				Ținta finală
		Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	
<p>Timpul (zile) necesar pentru ca cetățenii să obțină prin intermediul procedurii obișnuite (adică, procedura neurgentată) serviciile administrative guvernamentale selectate, care au fost reinginerizate în cadrul Proiectului:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Serviciul 1: Emiterea permisului de conducător auto (noul model DL ID I, obligatoriu de la 1 martie 2018) - Serviciul 2: Îndemnizația de șomaj 	<p>Serviciul 1: Emiterea permisului de conducător auto: 30 de zile</p> <p>Service 2: Îndemnizațiile</p>	n/a	n/a	Reducerea cu 20% a timpului necesar pentru cele trei servicii (Emiterea permisului de conducător auto – noul model DL ID I; Îndemnizații a de șomaj;	n/a	Reducerea cu 20% a timpului necesar pentru cele trei servicii (Emiterea permisului de conducător auto – noul model DL ID I; Îndemnizația de șomaj;

Indicatorii Obiectivului de dezvoltare al Proiectului						
Denumirea indicatorului	Valoarea de bază	Valori-țintă cumulative				Ținta finală
		Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	
- Serviciul 3: Determinarea gradului de dizabilitate și a capacității de muncă	de șomaj: 11,5 zile Serviciul 3: Determinarea gradului de dizabilitate și a capacității de muncă: 11 zile			Determinare a gradului de dizabilitate și a capacității de muncă)		Determinarea gradului de dizabilitate și a capacității de muncă)
Ponderea persoanelor care au accesat serviciile electronice în ultimele 12 luni, din care	24%	27%	32%	37%	43%	50%
- femei	49,5% (femei)	49,5% (femei)	49,5% (femei)	49,5% (femei)	49,5% (femei)	49,5% (femei)
- grupurile cu venituri mici (cele mai sărace 40%)	6% (cele mai sărace 40%)	6% (cele mai sărace 40%)	10% (cele mai sărace 40%)	15% (cele mai sărace 40%)	20% (cele mai sărace 40%)	30% (cele mai sărace 40%)
Gradul de satisfacție al cetățenilor privind calitatea serviciilor administrative guvernamentale selectate, din care	58,8%	58,8%	61%	63%	66%	70%
- femei	46,5% (femei)	46,5% (femei)	46,5% (femei)	47,5% (femei)	48,5% (femei)	49,5% (femei)
- grupurile cu venituri mici (cele mai sărace 40%)	30% (cele mai sărace 40%)	30% (cele mai sărace 40%)	30% (cele mai sărace 40%)	33% (cele mai sărace 40%)	35%	40% (cele mai sărace 40%)

Indicatorii Obiectivului de dezvoltare al Proiectului						
Denumirea indicatorului	Valoarea de bază	Valori-țintă cumulative				Ținta finală
		Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	
					(cele mai sărace 40%)	

DRAFT

Indicatori intermediari						
Denumirea indicatorului	Valoarea de bază	Valori-țintă cumulative				
		Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Ținta finală
Componenta 1 - Modernizarea serviciilor administrative						
Numărul mediu anual de tranzacții inițiate în fiecare CUPS pilot	0	0	0	Valoarea de bază va fi stabilită în baza datelor administrative obținute de la 20 CUPS pilot create în anul 2	Creșterea cu 10% față de anul 3	Creșterea cu 15% față de anul 4
CUPS sunt create și funcționale	0	Conceptul CUPS este elaborat și aprobat de Guvern	20 CUPS pilot sunt lansate	Raportul de evaluare privind 20 CUPS pilot este elaborat. Cadrul normativ pentru implementarea CUPS la scară națională este aprobat	80 CUPS sunt lansate pe platforme în întreaga țară	80 CUPS sunt integral operaționale în întreaga țară
Numărul de servicii reinginerizate în cadrul Proiectului, cu standarde de servicii aprobate	0	3	6	15	21	21

Indicatori intermediari						
Denumirea indicatorului	Valoarea de bază	Valori-țintă cumulative				
		Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Ținta finală
Ponderea cetățenilor satisfăcuți de calitatea reacției de răspuns din partea prestatorilor de servicii administrative guvernamentale privind feedback-ul lor	N/A	Valoarea de bază va fi stabilită prin intermediul sondajului realizat în rândul cetățenilor	5%	10%	15%	20%
Numărul de scenarii de viață sensibile la dimensiunile sociale (inclusiv sensibile la dimensiunea de gen) sunt elaborate și implementate	0	0	0	2	4	5
Componenta 2- Servicii și platforme digitale						
Numărul de servicii automatizate la Nivelul 3 și/sau 4 din cele reinginerizate în cadrul Proiectului	0	0	3	7	12	Cel puțin 15
Actualizarea modulelor în cadrul infrastructurii digitale (<i>M-Cloud, M-Connect/ M-Access, M-Pass, M-Sign, M-Pay, M-Notify, M-Delivery, portalul serviciilor publice, Registrul de autorizare, și digitizarea front office</i>) este finalizată	Infrastructura comună există, dar necesită noi funcționalități pentru modernizarea prestării serviciilor	3 actualizări ale infrastructurii digitale	5 actualizări ale infrastructurii digitale	7 actualizări ale infrastructurii digitale	9 actualizări ale infrastructurii digitale	10 actualizări ale infrastructurii digitale
Componenta 3 – Implementarea modelului de prestare a serviciilor						
Ponderea personalului relevant din autoritățile publice selectate, care a fost						

Indicatori intermediari						
Denumirea indicatorului	Valoarea de bază	Valori-țintă cumulative				Ținta finală
		Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	
instruit în cadrul Proiectului în raport cu:	0%	95%	95%	95%	95%	95%
- <i>Reproiectarea serviciilor administrative centrate pe cetățeni</i>	0%	95%	95%	95%	95%	95%
- <i>Prestarea serviciilor administrative centrate pe cetățeni</i>						

Descrierea indicatorului

Denumirea indicatorului	Descrierea (definiția indicatorului etc.)	Frecvența	Sursa de date / Metodologia	Responsabilitatea pentru colectarea datelor
Indicatorii ODP				
Timpul (zile) necesar pentru ca cetățenii să obțină prin intermediul procedurii obișnuite (adică, procedura neurgentată) serviciile administrative guvernamentale selectate, care au fost reinginerizate în cadrul proiectului: - Serviciul 1: Emiterea permisului de conducător auto - Serviciul 2: Îndemnizația de șomaj	Pentru fiecare din cele trei servicii selectate, indicatorul respectiv va măsura numărul <i>total</i> de zile necesare pentru ca un cetățean să obțină serviciul. La momentul aprobării proiectului valorile de bază pentru cele trei servicii vizează doar timpul <i>instituțional real</i> , adică timpul minim necesar pentru a obține serviciile. Aceste date sunt obținute din surse administrative.	Anual, începând cu anul 3	Date administrative (numerele de referință ale cadrului juridic revizuit, referințe la pașaportul serviciului ajustat pe website-ul prestatorului de serviciu (Registru) și Portalul serviciilor guvernamentale)	CGE

Denumirea indicatorului	Descrierea (definiția indicatorului etc.)	Frecvența	Sursa de date / Metodologia	Responsabilitatea pentru colectarea datelor
<p>- Serviciul 3: Determinarea gradului de dizabilitate și a capacității de muncă</p>	<p>La finele anului 1 al proiectului, urmare a procesului de reinginerie și pregătirii hărților “as-is” pentru timpul total al serviciilor, valorile de bază vor fi completate cu <i>timpul cetățenilor, adică</i> timpul dedicat de către utilizatori colectării documentelor relevante și pregătirii cererilor de obținere a serviciului. Aceste date vor fi generate de surse administrative și neadministrative (sondaje realizate în rândul cetățenilor pentru măsurarea percepției cetățenilor în raport cu povara administrativă).</p> <p>În mod specific, pentru serviciul 1 (emiterea permisului de conducător auto), indicatorul monitorizează timpul necesar din momentul aplicării pentru permis (actualmente posibilă doar la birourile Registrului), fără a ține cont de timpul necesar pentru practică și pentru examenul practic, până la obținerea permisului de conducător auto. Valoarea de bază de 30 de zile este timpul definit juridic pentru serviciul neurgentat.</p>		<p>Sondajele realizate în rândul cetățenilor, care măsoară percepțiile utilizatorilor vizavi de povara administrativă</p>	

Denumirea indicatorului	Descrierea (definiția indicatorului etc.)	Frecvența	Sursa de date / Metodologia	Responsabilitatea pentru colectarea datelor
	<p>Pentru serviciul 2 (îndemnizațiile de șomaj, integrare și reintegrare), indicatorul va monitoriza reducerea timpului necesar pentru ca o persoană neîncadrată în câmpul muncii să obțină indemnizația de șomaj conform articolului 30, punctele 4 și 5 din legea #102-IV din 13 martie 2003 privind angajarea în câmpul muncii și protecția socială a persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă. Articolul 30 (punctele 2 b, c, d, e, f, i, j, k, l, m, n, p, q) definește circumstanțele, conform cărora persoanele devin involuntar șomeri. Aceste persoane sunt considerate cei mai vulnerabili șomeri. Timpul standard necesar conform legii pentru obținerea indemnizației este 8 zile, dar durata medie reală pentru prestarea serviciului în 2016 pentru această categorie de șomeri a constituit 11,5 zile din data solicitării (adică, valoarea de bază este 11,5 zile).</p> <p>Pentru serviciul 3 (Determinarea gradului de dizabilitate și a</p>			

Denumirea indicatorului	Descrierea (definiția indicatorului etc.)	Frecvența	Sursa de date / Metodologia	Responsabilitatea pentru colectarea datelor
	<p>capacității de muncă) indicatorul va monitoriza reducerea timpului real pentru ca solicitantul să obțină o evaluare a gradului de dizabilitate și a certificatului pentru capacitatea de muncă. Timpul instituțional real este considerat din momentul aplicării pentru o programare la Consiliul național pentru determinarea dizabilității și capacității de muncă, până la momentul obținerii de către solicitant a certificatului de dizabilitate și capacitate de muncă (DCM), conform cerințelor pentru fiecare caz/scenariu DCM specific stipulat în Anexa 3 la Hotărârea Guvernului #65 din 23 ianuarie 2015 privind determinarea dizabilității și capacității de muncă (http://lex.justice.md/md/346508/). Serviciul nu poate fi obținut printr-o procedură urgentată.</p>			
<p>Ponderea persoanelor care au accesat serviciile electronice în ultimele 12 luni, din care</p> <ul style="list-style-type: none"> - femei 	<p>Indicatorul măsoară ponderea cetățenilor care au răspuns afirmativ la întrebarea dacă au accesat cel puțin un serviciu electronic (definit ca serviciu integral sau parțial oferit online)</p>	<p>Anual</p>	<p>Sondajul realizat în rândul cetățenilor</p>	<p>CGE</p>

Denumirea indicatorului	Descrierea (definiția indicatorului etc.)	Frecvența	Sursa de date / Metodologia	Responsabilitatea pentru colectarea datelor
<ul style="list-style-type: none"> - grupurile cu venituri mici (cele mai sărace 40%) 	<p>pe parcursul ultimelor 12 luni. Valoarea de bază pentru cele mai sărace 40 la sută din populație a fost obținută prin imputarea nivelului de trai al gospodăriilor, în baza unui model econometric obținut din cercetările oficiale ale bugetelor gospodăriilor casnice (2010-2015), utilizând tehnica de imputare multiplă (set de comenzi <i>mi</i> în Stata). O explicație detaliată a metodologiei este prezentată în Anexa 6.</p>			
<p>Gradul de satisfacție al cetățenilor privind calitatea serviciilor administrative guvernamentale selectate, din care</p> <ul style="list-style-type: none"> - femei <p>grupurile cu venituri mici (cele mai sărace 40%)</p>	<p>Indicatorul va fi calculat ca procent mediu din respondenți satisfăcuți (adică, gradul lor de satisfacție de 5 și/sau 6 pe o scară de la 1 la 6) pentru cele 7 servicii monitorizate în sondaj, unele din ele fiind reinginerizate și digitizate în cadrul proiectului. Datele vor fi dezagregate după gen și grupuri de venit. Valoarea de bază pentru cele mai sărace 40 la sută din populație a fost obținută prin imputarea nivelului de trai al gospodăriilor, în baza unui model econometric obținut din cercetările bugetelor gospodăriilor casnice oficiale (2010-2015) utilizând</p>	Anual	Sondajul realizat în rândul cetățenilor	CGE

Denumirea indicatorului	Descrierea (definiția indicatorului etc.)	Frecvența	Sursa de date / Metodologia	Responsabilitatea pentru colectarea datelor
	tehnica de imputare multiplă (set de comenzi <i>mi</i> în Stata).			
Indicatorii intermediari				
Componenta 1 – Modernizarea serviciilor administrative				
Numărul mediu anual de tranzacții inițiate în fiecare CUPS pilot	Indicatorul va măsura creșterea procentuală a numărului mediu de tranzacții inițiate și/sau finalizate la cele 20 CUPS pilot create în anul 2 al proiectului. O tranzacție este orice tip de serviciu oferit de CUPS, adică oferirea informațiilor pentru cetățeni, procesarea aplicațiilor din numele cetățenilor și prestarea serviciilor.	La fiecare 6 luni după lansarea exercițiului pilot CUPS	Datele administrative din sistemul informațional CUPS	CGE
CUPS sunt create și funcționale	Indicatorul va monitoriza progresul (sub aspect de procese și produse intermediare) în cadrul implementării în regim pilot și al implementării la scară națională a conceptului CUPS prin diferite platforme considerate adecvate pentru implementarea pilot a studiului de fezabilitate privind sporirea accesului cetățenilor la servicii administrative la nivel local	Anual	Date administrative	CGE
Numărul de servicii reinginerizate în cadrul proiectului, cu standarde de servicii aprobate	Indicatorul va monitoriza numărul de servicii reinginerizate în cadrul proiectului. “Reinginerizate” se definește ca servicii cu hărțile	Anual	Date administrative (hărțile “viitoarelor procese”, rapoartele de progres și actele	Ministerele de resort și prestatorii de servicii, împreună cu CGE

Denumirea indicatorului	Descrierea (definiția indicatorului etc.)	Frecvența	Sursa de date / Metodologia	Responsabilitatea pentru colectarea datelor
	“viitoarelor procese” elaborate, aprobate și implementate. Pentru fiecare serviciu reinginerizat prestatorul de servicii relevant va elabora și aproba standarde de servicii, care vor reflecta cerințele minime pentru prestarea serviciului, vizând durata, reacția de răspuns, calitatea, etc.		juridice de la prestatorii de servicii)	
Ponderea cetățenilor satisfăcuți de calitatea reacției de răspuns din partea prestatorilor de servicii administrative guvernamentale privind feedback-ul lor	Indicatorul va măsura creșterea procentuală a gradului de satisfacție al cetățenilor (adică 5 și/sau 6) privind calitatea răspunsurilor din partea autorităților publice la feedback-ul lor. Creșterea procentuală va fi cumulativă, adică măsurată ca și creștere anuală față de valoarea de bază. Datele vor fi dezagregate conform mecanismelor de feedback (de exemplu, centrele de apel unificate, CUPS)	Anual	Sondajul realizat în rândul cetățenilor	CGE
Numărul de scenarii de viață sensibile la dimensiunile sociale (inclusiv sensibile la dimensiunea de gen) sunt elaborate și implementate	Indicatorul va monitoriza numărul cumulativ de scenarii de viață sensibile la dimensiunile sociale elaborate și implementate (adică, cu protocoale de prestare a serviciilor legal aprobate și aranjamente inter-instituționale pentru prestarea serviciilor bazate	Anual, începând cu anul 3	Date administrative; referințe la scenariile de viață sensibile la dimensiunile sociale pe Portalul	CGE

Denumirea indicatorului	Descrierea (definiția indicatorului etc.)	Frecvența	Sursa de date / Metodologia	Responsabilitatea pentru colectarea datelor
	pe scenarii de viață aprobate). Scenariile de viață sensibile la dimensiunile sociale vor viza femeile, grupurile cu venituri mici ale populației și alte grupuri social-vulnerabile		serviciilor guvernamentale	
Componenta 2- Servicii și platforme digitale				
Numărul de servicii automatizate la Nivelul 3 și/sau 4 din cele reinginerizate în cadrul proiectului	Indicatorul monitorizează numărul cumulativ de servicii automatizate la Nivelul 3 și/sau 4 conform modelului de maturitate din patru etape al ONU pentru guvernul electronic. Potrivit acestui model, Nivelul 3 corespunde: serviciilor tranzacționale: interacțiunea în ambele sensuri cu cetățenii este posibilă; Nivelul 4 corespunde: “serviciilor conectate”. Vedeți Națiunile Unite. (2012). Studiul e-guvern al NU 2012: e-guvernul pentru cetățeni	Anual	Datele administrative de la prestatorii de servicii, sub formă de rapoarte anuale cu referințe la serviciile electronice automatizate	CGE
Actualizarea modulelor în cadrul infrastructurii digitale (<i>M-Cloud, M-Connect/ M-Access, M-Pass, M-Sign, M-Pay, M-Notify, M-Delivery, portalul serviciilor publice, Registrul de autorizare, și</i>	Indicatorul va monitoriza numărul cumulativ al actualizărilor de module ale infrastructurii digitale. “Actualizare de modul” se definește ca și caracteristică adițională substanțială a platformei/platformelor existente	Anual	Date administrative	CGE

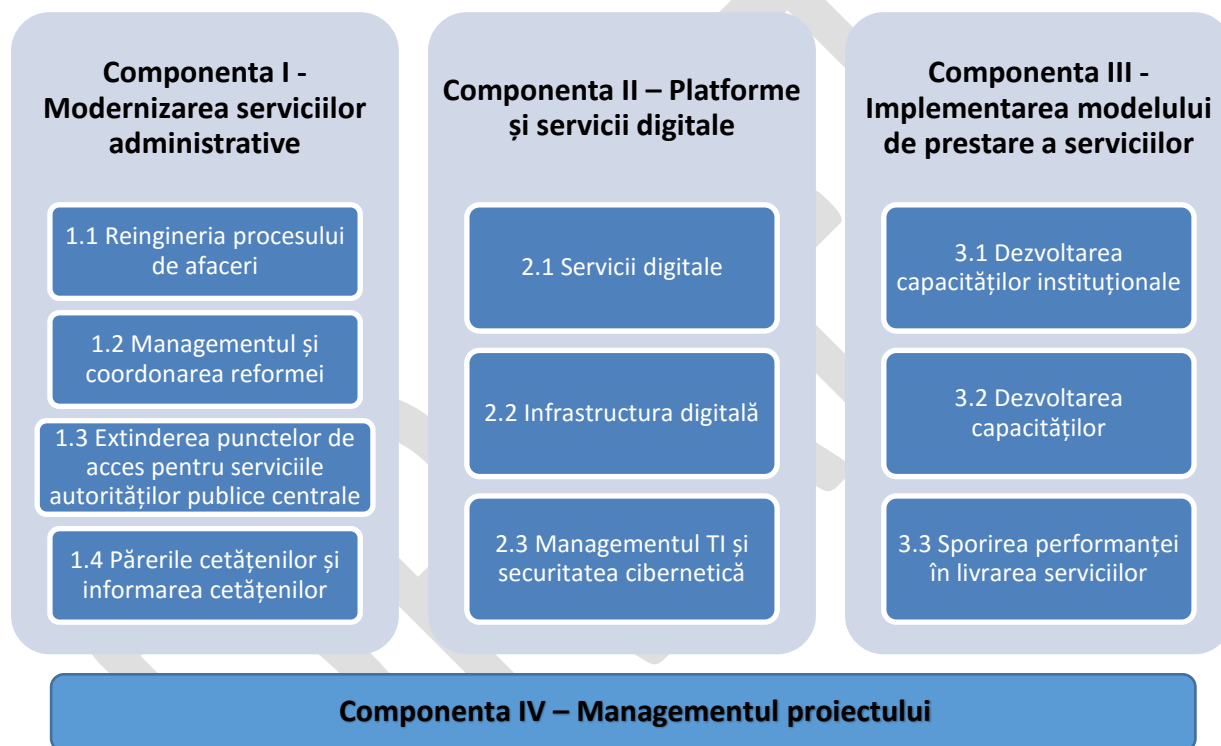
Denumirea indicatorului	Descrierea (definiția indicatorului etc.)	Frecvența	Sursa de date / Metodologia	Responsabilitatea pentru colectarea datelor
<i>digitizarea front office</i>) este finalizată				
Componenta 3 – Implementarea modelului de prestare a serviciilor				
Ponderea personalului relevant din autorități publice selectate, care a fost instruit în cadrul proiectului în raport cu: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Reproiectarea serviciilor administrative centrate pe cetățeni</i> - <i>Prestarea serviciilor administrative centrate pe cetățeni</i> 	“Personal” înseamnă funcționari publici și/sau alți angajați ai autorităților publice selectate din două grupuri-țintă majore: grupul 1 sunt cadrele implicate în reproiectarea serviciilor; grupul 2 sunt cadrele implicate în prestarea serviciilor. Personalul din grupul 1 va fi instruit în reproiectarea serviciilor centrate pe utilizatori, personalul din grupul 2 va fi instruit în prestarea serviciilor centrate pe utilizatori. Lista cadrelor care vor fi instruite în fiecare grup va fi definită în fiecare an, în funcție de serviciile reinginerizate/prestate într-un mod centrat pe cetățeni. Listele de cadre vor fi aprobate de managementul instituțiilor relevante implicate în reingineria și prestarea a 21 de servicii selectate în cadrul proiectului. În fiecare an ținta este instruirea a 95% din personalul identificat.	La fiecare 6 luni	Date administrative de la companiile de instruire	EGC

ANEXA 2: DESCRIEREA DETALIATĂ A PROIECTULUI

MOLDOVA: Proiectul modernizarea serviciilor guvernamentale

1. Designul proiectului ține cont de viziunea Guvernului, stipulată în Strategia de Reformă a Administrației Publice pentru anii 2016-2020 și se bazează pe Planul de acțiuni privind reforma modernizării serviciilor publice pentru anii 2017-2021, aprobat în iulie 2016 și inclus în Foaia de parcurs privind agenda de reforme prioritare ale Guvernului aferent Acordului de asociere cu UE. Proiectul își propune să îmbunătățească *accesul, eficiența și calitatea prestării serviciilor administrative selectate* prin intermediul a următoarelor 4 componente:

Figura 1. Structura proiectului



Componenta 1. Modernizarea serviciilor administrative (7,59 milioane de dolari SUA)

2. Cetățenii Republicii Moldova se confruntă cu o serie de bariere în accesarea serviciilor administrative ale Guvernului, inclusiv timp de așteptare lung și imprevizibil în birourile autorităților administrației publice centrale, obstacole administrative ce includ colectarea informațiilor și actelor necesare, ineficiența instituțiilor publice, comunicare ineficientă și informații incomplete despre serviciile administrative disponibile. Condițiile de prestare a serviciilor în unele instituții nu corespund standardelor UE sau internaționale. Cetățenii ce doresc să acceseze serviciile sunt deseori nevoiți să parcurgă distanțe lungi și să investească timp, eforturi și bani pentru obținerea informațiilor sau serviciilor de la instituțiile publice.

Subcomponenta 1.1. Reingineria proceselor de afaceri (1,21 milioane dolari SUA)

3. Chiar dacă cetățenii pot accesa mai multe servicii electronice pe portalul de servicii, în multe cazuri este automatizată doar interfața de comunicare cu utilizatorul, în timp ce elementul

intern de procesare și prestare a serviciilor rămâne în continuare absolut manual, folosind proceduri și sisteme create cu decenii în urmă. Importante ministerele din Moldova continuă să folosească procese manuale, pe suport de hârtie, pentru recepționarea și prelucrarea cererilor de servicii guvernamentale. Aceste sisteme permit prestarea serviciilor ce este mai puțin exactă, mai lentă și mai netransparentă, generând oportunități de corupție. Modernizarea treptată a prestării serviciilor publice prin simplificarea și modernizarea proceselor de servicii și eliminarea serviciilor depășite ar putea spori eficiența, eficacitatea, transparența și accesibilitatea serviciilor guvernamentale și ar putea consolida încrederea între cetățeni și Guvern.

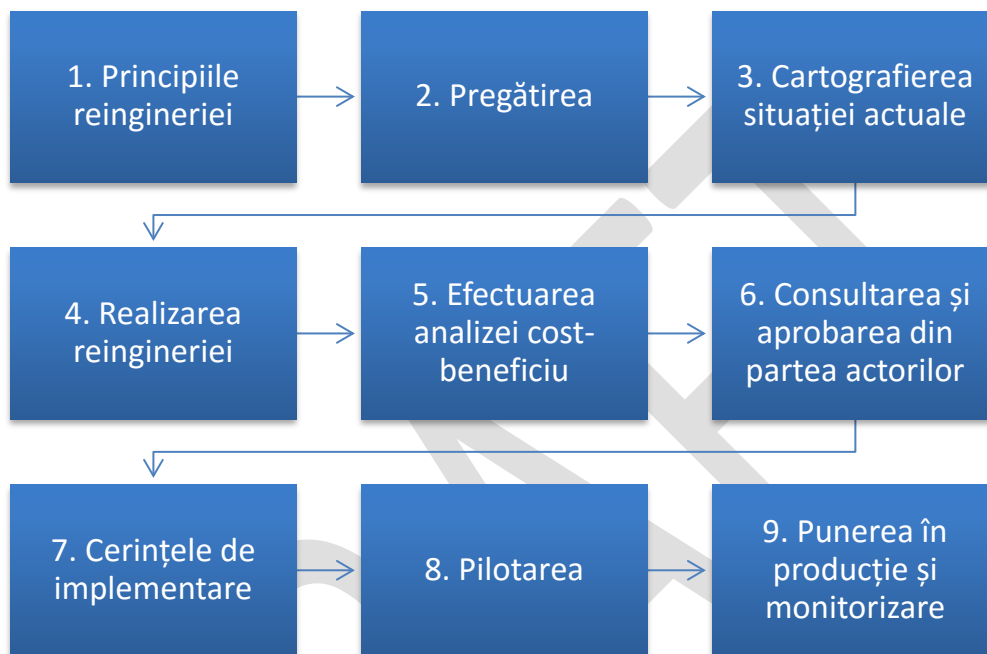
4. Principalele activități din subcomponenta în cauză se axează pe reingineria proceselor de afaceri pentru 21 de servicii administrative guvern-cetățean (și guvern-afaceri) selectate. Suplimentar la serviciile pentru cetățeni și operatorii economici, anumite servicii ar putea să includă servicii guvern-guvern, dacă se va demonstra că acestea exercită un impact nemijlocit asupra performanței serviciilor pentru cetățeni sau afaceri. Analiza pe orizontală a serviciilor va informa selectarea serviciilor ce urmează a fi cuprinse de proiect. Analiza va identifica, de asemenea, licențele, permisele și avizele pentru eliminare dacă nu sunt clar justificate. Vor fi păstrate acele servicii ce sunt clar justificate și generează beneficii, ulterior fiind stabilită prioritatea pentru reingineria procesului de afaceri pentru reducerea timpului, costurilor și poverii administrative, la fel ca și pentru pregătirea pentru digitizarea ulterioară (vezi Componenta 2). Pentru fiecare serviciu ce urmează a fi supus reingineriei vor fi elaborate standarde de servicii noi pentru a spori responsabilitatea pentru prestarea serviciilor și sprijini monitorizarea calității serviciilor.

5. În cadrul proiectului vor fi selectate 21 de servicii ce vor fi supuse unei reinginerii exhaustive și pregătirii pentru digitizare. Fiecare serviciu va fi examinat în aspect legal, tehnic, administrativ și procedural, inclusiv legăturile cu alte servicii și folosirea sistemelor TI. Aceasta va fi realizat prin elaborarea hărților de proces și inventarierii legale a serviciilor existente, documentării sistemelor TI folosite în prezent și altor sarcini. Imediat ce actualul proces este absolut documentat, următoarea etapă este determinarea volumului de îmbunătățiri necesare. Determinarea îmbunătățirilor permite elaborarea hărților proceselor revizuite, de rând cu inventarul modificărilor legislative și administrative necesare pentru implementarea reformelor identificate. Aceasta va include estimarea beneficiilor pe care le comportă pentru cetățeni în aspect de economie de timp sau experiențe îmbunătățite, costuri (și/sau economii) unice sau cheltuieli bugetare recurente pentru implementarea și funcționarea serviciilor supuse reingineriei, precum și sistemele de monitorizare, evaluare și raportare pentru cuantificarea și documentarea impacturilor asupra mai multor aspecte și actori implicați pentru fiecare din serviciile supuse reingineriei. Toate etapele procesului de reinginerie vor fi validate cu prestatorul de servicii, consiliul pentru e-Transformare și vor fi aprobate de către Consiliul Național pentru RAP. Metodologia, elaborată în cadrul grantului de pregătire a proiectului de la ECAPDEV, va direcționa sarcinile specifice și etapele procesului de reinginerie. Va fi aplicată o metodologie comună și aceleași ghiduri elaborate în cadrul APP, fapt ce va asigura consecvența reformei, în scopul reducerii timpului necesar pentru prestarea serviciilor cu obiectivul vizat în mărime de 20 la sută. Actuala metodologie include nouă etape, prezentate în Figura 2.

6. Ca urmare a reingineriei se va micșora timpul necesar pentru prestarea serviciilor, în timp ce adoptarea și punerea în aplicare a standardelor de servicii va crește calitatea și punctualitatea prestării serviciilor. Standardele de servicii indică și denotă anumite ținte pentru calitatea serviciilor, care sunt stabilite de prestatorul de servicii sau agenția de servicii (de exemplu, timpul

rezonabil pentru prestarea sau primirea serviciilor, elementele constituente ale calității anticipate a serviciilor; modul acceptabil de prestare, etc.) Standardele de servicii sunt folosite pentru responsabilizarea agențiilor pentru nivelul de servicii la care activează, cât și pentru cuantificarea performanței agenției. Depășirea standardelor stabilite s-ar putea solda cu creșterea gradului de satisfacție din partea cetățenilor și o percepție publică mai bună.

Figura 2. Etapele reingineriei serviciilor guvernamentale



7. În particular, componenta va sprijini următoarele activități:
- (a) **Inventarul serviciilor existente** Informațiile vor fi folosite la efectuarea unei analize orizontale la nivel înalt în scopul determinării volumului de servicii pasibile de reinginerie și eliminării din liste a serviciilor ce nu sunt pasibile de modernizare (de exemplu, furnizarea informațiilor);
 - (b) **Analiza exhaustivă a serviciilor**, inclusiv etapele legală, tehnică, administrativă și procedurală, cronometrarea timpului prezentat în “hărțile proceselor curente”, inclusiv conectivitatea și sistemele TI necesare și modificările pentru fiecare din serviciile pasibile de reinginerie. Vor fi incluse valorile de referință, ce vor permite monitorizarea în timp a progreselor realizate;
 - (c) **Elaborarea hărților “viitoarelor procese”** pentru fiecare serviciu ce va fi supuse reingineriei, cerințele și planul de activitate pentru prestare prin platforme digitale;
 - (d) **Crearea standardelor de servicii** pentru fiecare serviciu reformat în cadrul proiectului, inclusiv elaborarea metodologiei de proiectare și măsurare a standardelor de servicii de o manieră uniformă.
 - (e) **Elaborarea actelor justificative pentru implementarea “hărților viitoarelor procese”**, inclusiv, dar fără a se limita doar la:

- Designul instituțional / analiza funcțională în conformitate cu noul design al serviciilor supuse reingineriei;
- Cadrul juridic necesar, regulamentele interne și amendamentele pentru implementarea serviciilor supuse reingineriei;
- Specificațiile tehnice pentru componenta TI ce va sprijini prestarea serviciilor;
- Pachetul de informații pentru campaniile de sensibilizare și comunicare;
- Setul de instrumente pentru aplicarea cadrului de monitorizare, evaluare și raportare pentru cuantificarea progresului și rezultatului reingineriei, plus respectarea standardelor de servicii nou-adoptate.

8. Activitățile de reinginerie vor fi finalizate de o companie cu abilități necesare în echipă pentru reingineria serviciilor pentru a fi prestate electronic, inclusiv expertiză juridică și specialiști în TI. Proiectul va începe cu reingineria următoarelor servicii în anul 1:

Tabelul 1. Serviciile guvernamentale sugerate pentru reinginerie în anul 1

Nr.	Serviciu	Prestator de servicii	Agenții locale	Numărul de tranzacții / beneficiari aprobate / aprobați pe an (2015)
1.	Eliberarea permisului de conducere (de tip nou DL ID I, cu începere obligatorie din 1 martie 2018)	ÎS "Registru", subordonată Ministerului TIC	46 oficii teritoriale	44 722 Datele sunt prezentate pentru tranzacțiile din 2016. Totuși, este de așteptat ca numărul utilizatorilor să crească considerabil în anii 2017-2018, dacă Guvernul va pune în aplicare obligativitatea noului model de permis de conducere începând cu 1 martie 2018. Către 31 decembrie 2016 în sistem erau înregistrate 587 852 de permise de conducere de tip vechi, ce vor trebui să fie înlocuite.
2.	Ajutor de șomaj	Agencia Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă	35 agenții locale	8 200
3.	Determinarea dizabilității și capacității de muncă	<u>Prestatorul de servicii:</u> Consiliul Național pentru determinarea dizabilității și capacității de muncă <u>Organul de politici:</u> Ministerul Muncii, Protecției Sociale și Familiei (MMPSF)	27 oficii teritoriale	Examinarea primară și repetată a cererilor de evaluare a dizabilității și capacității de muncă: circa 183 000 (2016)

9. Serviciile suplimentare pentru anul 1 și serviciile pentru anii următori ai proiectului vor fi selectate anual (în pachete de 4-6 servicii) reieșind din următoarele **criterii de selecție**:

- (a) Cererea din partea cetățenilor și operatorilor economici măsurată prin numărul anual de tranzacții. Serviciile vor fi categorisite în grupuri de servicii cu număr mic, mediu sau mare de tranzacții (criteriile de atribuire a unui serviciu la un anumit grup de tranzacții vor fi determinate în cadrul exercițiului de inventariere);

- (b) Sensibilitatea serviciilor la diversele niveluri economice ale beneficiarilor și categoriilor vulnerabile (de exemplu, serviciile aferente femeilor, vârstnicilor, persoanelor cu dizabilități, pensionarilor, sau șomerilor);
- (c) Gradul de interacțiune între funcționari și cetățeni / operatorii economici (adică, numărul de vizite la oficiile prestatorilor de servicii). Serviciile vor fi categorisite în grupuri de servicii cu interacțiune mică, medie sau mare (criteriile de atribuire a unui serviciu la un anumit grup de interacțiune vor fi determinate în cadrul exercițiului de inventariere);
- (d) Numărul de acte necesare pentru obținerea unui serviciu Serviciile vor fi categorisite în grupuri de servicii ce necesită un volum mic, mediu sau mare de documente (criteriile de atribuire a unui serviciu la un anumit grup de documentare vor fi determinate în cadrul exercițiului de inventariere);
- (e) Serviciile ce influențează considerabil poziția Moldovei în clasamentul internațional, sau care reies din angajamentele internaționale ale Moldovei.

Calendarul pentru finalizarea reingineriei serviciilor este prezentat în Figura 3.

Subcomponenta 1.2. Managementul și coordonarea reformei (0,66 milioane de dolari SUA)

10. Lecțiile însușite din implementarea Programului de Reformare a Serviciilor Publice pentru anii 2014-2016 au elucidat că lipsa unui mecanism adecvat de management și coordonare a reformei reprezintă un mare impediment pentru implementarea reformei. Implementarea Strategiei pentru e-Transformarea Guvernării și a proiectului e-TG al Băncii Mondiale a confirmat rolul crucial al organului tehnic inter-agenții pentru implementarea reformei, vizând schimbarea proceselor de afaceri. Conștientizând lipsa capacităților și restructurarea continuă a Guvernului, proiectul va dedica resurse fortificării mecanismului de management și coordonare a reformei și va sprijini funcționarea acestuia. În componența mecanismului se vor regăsi următoarele structuri:

- (a) Consiliul RAP de nivel înalt, condus de Prim-ministru;
- (b) Organul tehnic inter-agenții, cu roluri și responsabilități, componență, secretariat, ședințe și protocolul deciziilor și raportare definite;
- (c) Cancelaria de Stat, responsabilă pentru elaborarea politicilor și coordonarea reformei în domeniul modernizării serviciilor publice;
- (d) CGE, activând în calitate de UIP pentru proiect.

11. Suplimentar, subcomponenta va sprijini *managementul schimbărilor*. Lecțiile însușite din implementarea reformelor din sectorul public relevă abordarea managementului schimbărilor ca factor major de succes pentru proiectele de reformă în sectorul public. După cum a fost menționat în RFI recente, atunci când sunt elucidate obstacolele pentru implementarea programului de reforme, pe lângă provocările tehnice, vor mai fi luate în considerare și provocările adaptive. Aceasta este și mai relevant pentru proiectele ce implică eforturi de modernizare și introducerea inovațiilor, care ar putea genera rezistență din partea actorilor implicați, atât din cadrul, cât și din afara Guvernului. De exemplu, ministerele, agențiile și funcționarii publici în parte ar putea să nu salute eliminarea serviciilor administrative redundante. Opunerea birocratică ar putea zădărnici eforturile de îmbunătățire a funcțiilor de proces interne.

12. O comunicare eficientă este crucială pentru succesul acestui program de reforme și va îmbunătăți încrederea și percepția cetățenilor despre receptivitatea Guvernului. De aceea, proiectul

va adopta o abordare de soluționare a problemelor bazată pe principiile împuternicirii, comunicării, integrării și colaborării cu diverșii actori implicați. Măsurile de atenuare a rezistenței la schimbări ar include alegerea atentă a succesiunii reformelor, ce va permite obținerea rapidă a unor rezultate în principalele servicii pentru impulsivarea și menținerea apetitului pentru reforme. Subcomponenta va sprijini următoarele activități:

- (a) **Asistență tehnică pentru funcționalitatea mecanismului de management și coordonare a reformei**, inclusiv consultanți și asistent executiv, care vor coordona planificarea agendelor, ședințelor și vor monitoriza implementarea rezoluțiilor Consiliului pentru RAP;
- (b) **Managementul schimbărilor**, care va include elaborarea unei Strategii și a Planului de acțiuni privind managementul schimbărilor în cadrul avansului pentru pregătirea proiectului (APP) și implementarea acestui Plan de acțiuni;
- (c) **Instruire în capacități de lider (leadership), comunicare instituțională** și listele de verificare pentru **incluziunea socială și implicarea cetățenilor în activitățile de modernizare a serviciilor publice**. Activitățile de management al schimbărilor se vor regăsi în subcomponenta 1.2, însă vor fi integrate în toate componentele proiectului. Listele de verificare pentru incluziunea socială și implicarea cetățenilor vor fi aplicate în monitorizarea și raportarea de rutină dacă procedurilor administrative pentru serviciile guvernamentale selectate corespund nevoilor cetățenilor și ale tuturor grupurilor social vulnerabile.

Subcomponenta 1.3. Extinderea punctelor de acces pentru serviciile electronice ale autorităților publice centrale (4,77 milioane de dolari SUA)

13. Moldova a înregistrat progrese considerabile în tranziția la prestarea serviciilor electronice. CGE a dezvoltat o platformă pe bază de cloud, care asigură interconexiunea bazelor de date și care facilitează schimbul de date și documente pentru susținerea prestării serviciilor electronice. A fost elaborat un singur portal guvernamental (www.servicii.gov.md), care include informații despre aproximativ 500 de servicii și care permite accesul prin web la peste 100 de servicii. Proiectul va contribui la adăugarea de noi servicii electronice la portal.

14. În timp ce au fost depuse eforturi considerabile în prestarea serviciilor electronice, punctele de acces fizice sunt în continuare necesare, fiind considerate ca bune practici de asigurare a accesului echitabil la servicii pentru persoanele pauperizate și vulnerabile, la fel ca și pentru diversificarea opțiunilor de alegere. Un obstacol pentru adoptarea deplină a serviciilor electronice este nivelul de penetrare al Internetului în Moldova, care în 2014 constituia doar 46,6 la sută⁸. Mai mult ca atât, cunoașterea tehnologiilor digitale reprezintă o altă barieră pentru adoptarea și folosirea serviciilor electronice. Centrele universale pentru prestarea serviciilor administrative (CUPS) ar putea asigura accesul asistat la servicii electronice și ar putea ajuta cetățenii din regiunile îndepărtate care s-ar putea să nu aibă acces la Internet de mare viteză sau la rețelele mobile necesare pentru accesul la servicii electronice.

15. Prin Planul de acțiuni privind reforma de modernizare a serviciilor publice (2017-2021), Guvernul și-a propus să efectueze un studiu de fezabilitate, să elaboreze și să aprobe un cadru instituțional pentru CUPS și pilotarea acestora ca mecanism de îmbunătățire a prestării serviciilor.

⁸ Indicatorii globali ai dezvoltării 2014;

Activitatea în cauză vizează extinderea punctelor de acces pentru prestarea serviciilor prin intermediul locațiilor CUPS. Aceste CUPS se bazează pe principiul ghișeului unic de acces la servicii – asigurarea accesului la servicii multiple la o singură ușă sau un singur ghișeu. CUPS sunt menite să ofere cetățenilor, inclusiv tuturor tipurilor de grupuri vulnerabile (cum ar fi, femeile, vârstnicii, persoanele cu dizabilități, membrii minorităților etnice și populația rurală), cu acces asistat la servicii electronice, oferindu-le un agent de serviciu pentru a-i ajuta să găsească informațiile despre servicii și pentru a-i ajuta cu solicitările de servicii (inclusiv, serviciile integrate în scenarii din viața reală, vizând grupurile social vulnerabile). Va mai fi explorată opțiunea folosirii echipelor mobile pentru a le permite cetățenilor cu mobilitate redusă să acceseze serviciile administrative. Proiectul va sprijini pilotarea modelului CUPS în diferite sisteme de prestare a serviciilor, inclusiv bibliotecile Novateca, BCIS, oficiile poștale (Caseta 1) sau în alte puncte de acces.

16. Această subcomponentă va cuprinde următoarele activități:

- (a) **Elaborarea unui studiu de fezabilitate** pentru CUPS și fezabilitatea pilotării, inclusiv, însă fără a se limita doar la, selectarea locației, gama de servicii ce urmează a fi pilotate și criteriile de succes, plus costul pilotării și extinderii;
- (b) **Pilotarea CUPS** în bibliotecile Novateca, BCIS, oficiile poștale în locațiile identificate de studiul de fezabilitate;
- (c) **Evaluarea rezultatelor din CUPS pilot;**
- (d) **Elaborarea unui cadru instituțional pentru CUPS;**
- (e) **Extinderea CUPS la nivel național;**
- (f) **Crearea unui centru unificat de apeluri** pentru cetățeni, operatorii economici și Guvern pentru accesarea informațiilor despre servicii și solicitările de asistență și soluționarea problemelor, la fel ca și pentru solicitarea opiniilor și părerilor cetățenilor de ambele sexe, inclusiv din grupurile social vulnerabile, cu privire la nevoile și îngrijorările sale. Centru va permite, de asemenea, colectarea părerilor cu privire la servicii sau raportarea problemelor tehnice depistate la portal, anumite servicii electronice sau CUPS. Acest centru de apeluri va asigura comunicarea bilaterală cu beneficiarii și va fi folosit pentru solicitarea părerilor cetățenilor privind experiențele trăite și percepțiile sale de o manieră transparentă și receptivă. Conceptul centrului unificat de apeluri va fi elaborat din grantul ECAPDEV;
- (g) **Renovarea clădirilor existente ce vor găzdui CUPS** pentru asigurarea unui aspect consecvent și a condițiilor mai bune pentru cetățeni, cu excepția remodelării agenților economici sau înlocuirii acoperișului.

17. Principalul rezultat al acestei subcomponente este accesul mai mare la servicii online pentru cetățenii de ambele sexe și din toate grupurile sociale (inclusiv, grupurile vulnerabile) și operatorii economici, cu serviciul clientelă al prestatorilor de servicii mai bun și mai axat pe cetățeni.

Subcomponenta 1.4. Părerile cetățenilor și informarea acestora (0,95 milioane de dolari SUA)

18. Implicarea social incluzivă a cetățenilor este integrată în proiect. Acesta va ține cont de nevoile cetățenilor, identificând necesitățile, prioritățile și constrângerile specifice pentru mai multe grupuri-țintă, inclusiv femei, săraci, vârstnici, persoane cu nevoi speciale sau membrii minorităților etnice. Aceste informații vor fi folosite pentru selectarea informată a serviciilor,

reingineria procesului de afaceri și prevederile privind prestarea serviciilor. Abordarea centrată pe cetățeni a prestării serviciilor va fi facilitată de o comunicare bilaterală, transparentă și receptivă, cu cetățenii și actorii implicați în prestarea serviciilor. Activitățile vor include:

- (a) **Sondajul anual al clienților**, care va măsura nivelul de satisfacție al cetățenilor față de serviciile prestate prin intermediul CUPS și centrul unificat de apeluri, la fel ca și serviciile electronice în genere, inclusiv cetățenilor potențial utilizatori ai acestor servicii;
- (b) **Sondajele periodice online și offline ale cetățenilor**, efectuate de prestatorii de servicii, vor evalua reingineria centrată pe cetățeni, calitatea și accesibilitatea serviciilor administrative și vor evalua utilizabilitatea platformelor din cadrul proiectului. Vor fi elaborate chestionare privind satisfacția clienților ca procedură de rutină pentru colectarea părerilor cetățenilor cu privire la calitatea, accesibilitatea și receptivitatea serviciilor;
- (c) **Elaborarea unor scenarii reale, social incluzive și sensibile la aspectele de gen**, în format online sau offline, combinând și conectând serviciile în diverse protocoale de furnizare a serviciilor. Scenariile reale vor fi testate și validate cu utilizatorii serviciilor reprezentanți ai scenariului respectiv, inclusiv din grupurile social vulnerabile;
- (d) **Comunicarea exhaustivă, social incluzivă și sensibilă la aspectele de gen, cu cetățenii prin intermediul campaniei de sensibilizare publică** pentru informarea tuturor cetățenilor, în special vizând femeile și grupurile social vulnerabile, despre CUPS, serviciile disponibile (fie că acestea au fost supuse sau nu reingineriei), noua versiune a portalului de servicii și scenariile reale, inclusiv broșuri, materiale imprimare, ziare, radio, video și alte canale. Această activitate include, de asemenea, instruiri practice în anumite subiecte legate de platformele de e-guvernare, servicii electronice, reinginerie centrată pe cetățean și oportunitățile și competențele pentru participarea cetățenilor, în particular, implicarea grupurilor social vulnerabile. Informațiile din regiunile dens populate de minorități etnice vor fi traduse în limba minorității dominante.

Caseta 1. Potențialele puncte de acces pentru CUPS: bibliotecile Novateca, BCIS și oficiile poștale

Novateca este un program de 5 ani, finanțat de Bill and Melinda Gates Foundation, în parteneriat cu USAID. Obiectivul primar al programului este transformarea a 1 000 de biblioteci existente prin dotarea cu echipament și tehnologii pentru asigurarea accesului comunitar gratuit la informații și fortificarea sistemului de dezvoltare profesională a bibliotecilor, permițându-le la peste 1 500 de bibliotecari să presteze servicii moderne, centrate pe cetățeni, în cadrul bibliotecilor recent-dotate. Programul Novateca a fost lansat după un pilor de 2 ani și se bazează pe experiențele granturilor înrudite pentru biblioteci globale, oferite de IREX, din Ucraina (Bibliomist) și România (Biblionet). Până la momentul de față, urmare a implementării programului, în rețeaua Novateca au fost complet dotate 758 de biblioteci, iar peste 700 de bibliotecari au fost instruiți în modalități de integrare a TI în bibliotecile sale. Bibliotecarii în cauză au dezvoltat peste 300 de servicii de bibliotecă noi, care abordează nevoile comunității, mărind numărul de vizite la bibliotecă până la 2,5 milioane; 450 000 de vizitatori ai bibliotecilor au obținut deprinderi generale de folosire a Internetului, iar 260 000 și-au exercitat competențele pentru accesarea serviciilor publice online. Bibliotecarii au fost instruiți, de asemenea, în materie de oferire a informațiilor despre serviciile publice, cum ar fi eliberarea dosarului juridic și folosirea M-Pay. Până la finalizarea programului în 2019, se așteaptă că peste 1 000 de bibliotecari publici vor beneficia de modernizare prin echipamentul oferit sau instruirile primite în TIC, management și noile servicii bibliotecare.

Birourile Comune pentru Informații și Servicii (BCIS) reprezintă un model inovator de prestarea coordonată, sensibilă la aspectele de gen, a serviciilor la nivel local, pe baza abordării de tip “ghișeu unic”. Pentru prima oară BCIS au fost pilotate în Moldova în 2010 grație suportului oferit de Programul de abilitare economică a femeilor, implementat de UN Women și finanțat de Guvernul Suediei. BCIS reunesc într-un singur loc principalii prestatori de servicii publice, cum ar fi Agenția pentru ocuparea forței de muncă, direcția asistență socială și protecția familiei, oficiile teritoriale ale asigurărilor sociale, direcția agricultură, secția economie, serviciile de extensivitate rurală și alți furnizori de servicii din sectoarele public și privat. În 2013 Guvernul RM a adoptat un regulament-cadru special cu privire la funcționarea BCIS prin Hotărârea de Guvern nr.661, asigurând astfel durabilitatea și instituționalizarea cu succes a modelului la scară națională. Pe teritoriul Moldovei în prezent activează 24 BCIS, iar funcționarea și întreținerea acestora este în totalitate asigurată din surse locale, inclusiv consiliul raional. BCIS sunt considerate ca fiind cost-eficiente, deoarece nu implică crearea unor structuri noi sau angajări de personal suplimentar. BCIS sunt amplasate în edificii existente, de regulă în clădirea consiliului raional și/sau în sediul administrației raionale într-un loc ușor accesibil și vizibil. Prestatorii serviciilor se reunesc săptămânal într-o zi predeterminată în locația BCIS pentru a oferi informații cetățenilor despre diversele servicii. În afară de reuniunile săptămânale, BCIS se deplasează pe loc în sate împreună cu primăriile și administrația raionului în vederea prestării serviciilor tuturor și în particular femeilor din comunitățile rurale. În perioada 2011-2014, circa 27 000 persoane au beneficiat de serviciile livrate de prin BCIS. La următoarea etapă, BCIS din trei raioane vor fi îmbunătățite și optimizate prin reingineria serviciilor pe care le prestează, grație suportului oferit de PNUD prin Laboratorul de inovații sociale din Moldova (MiLab), în parteneriat cu Cancelaria de Stat, CGE și UN Women.

Poșta Moldovei este o întreprindere de stat fondată în 1993. Este operatorul național în domeniul serviciilor poștale, reprezentat de Ministerul Tehnologiei Informației și Comunicațiilor. Poșta Moldovei este unica infrastructură existentă, ce dispune de o rețea de oficii dispersate în fiecare localitate din țară. Rețeaua sa include 1 146 oficii și agenții poștale, 37 filiale, oferind servicii poștale în 1 527 localități din țară.

19. Printre principalele rezultate ale acestei subcomponente se regăsesc sensibilizarea mai mare a cetățenilor (inclusiv, din toate grupurile social vulnerabile) despre disponibilitatea și accesibilitatea serviciilor administrative (prin intermediul CUPS și serviciilor electronice) pentru toți cetățenii, colectarea în timp util a părerilor cetățenilor și ale altor beneficiari privind calitatea serviciilor, ce ar putea contribui la designul proiectului și ar oferi dovezile necesare pentru schimbarea proceselor sau actualizarea politicilor.

Componenta 2. Platforma și servicii electronice (8,16 milioane de dolari SUA)

20. Componenta în cauză își propune drept obiectiv *digitizarea anumitor servicii guvernamentale supuse reingineriei; fortificarea unei infrastructuri TIC comune* și mecanisme pentru implementarea rapidă a serviciilor administrate facilitate de TIC; *introducerea la nivel de Guvern a standardelor și procedurilor pentru managementul TI și securitatea cibernetică*. Aceasta va finanța achiziția elementelor suplimentare ale infrastructurii TIC partajate, digitizarea serviciilor necesare pentru furnizarea electronică a serviciilor publice și elaborarea standardelor și procedurilor de management TI și securitate cibernetică, la fel ca și sistemul de management al procesului de învățare pentru integrarea acestora în cadrul Guvernului. Ca urmare a acestei componente, către finele proiectului: vor fi digitizate cel puțin 21 de servicii publice; vor fi efectuate toate actualizările planificate ale platformelor digitale existente; vor fi elaborate, instituționalizate și integrate la nivel de Guvern standardele pentru managementul TI și securitatea cibernetică. Implementarea platformei și serviciilor digitale se va baza pe principiile datelor deschise.

Subcomponenta 2.1. Servicii digitale (5,39 milioane de dolari SUA)

21. Obiectivul subcomponentei date este digitizarea serviciilor guvernamentale în scopul reducerii considerabile a timpului, eforturilor și resurselor, pe care cetățenii le investesc în accesarea serviciilor publice. Această subcomponentă va sprijini: elaborarea metodologiei pentru digitizarea serviciilor administrative, digitizarea a până la 21 de servicii guvern-cetățean (G2C) sau guvern-afaceri (G2B) supuse reingineriei, și asigurarea calității și testarea acceptării de către utilizatori (TAU).

22. În cadrul proiectului de modernizare a serviciilor publice (pentru calendarul activităților de digitizare, faceți referire la Figura 3) vor fi digitizate până la 21 de servicii administrative (din care 15 vor fi digitizate la nivel tranzacțional).

23. În particular, această subcomponentă va finanța următoarele activități:

- (a) Elaborarea metodologiei pentru digitizarea serviciilor administrative, ce reprezintă un set comun de practici, instrumente, proceduri și tehnici folosite în digitizarea serviciilor. Aceasta va fi utilizată pentru asigurarea consecvenței digitizării pentru toți prestatorii de servicii administrative publice, indiferent de sursa de finanțare folosită pentru digitizarea datelor. Aceasta va include, de asemenea, cerințele pentru analiza afacerilor, setul minim de cerințe funcționale ce urmează a fi incluse (de exemplu, integrarea cu platformele e-guvernării, publicarea datelor deschise, prezentarea interfețelor programelor pentru solicitări), prevederile pentru asigurarea calității, formarea competențelor, documentarea, transferul la operațiuni, plus alte aspecte aplicabile pentru toate serviciile electronice.
- (b) Digitizarea serviciilor supuse reingineriei. Este anticipată digitizarea a cel puțin 15 servicii administrative de nivelul III sau IV în cadrul Proiectului de modernizare a serviciilor guvernamentale. Guvernul ar putea alege digitizarea celorlalte 6 servicii supuse reingineriei rămase, după caz. O pre-condiție pentru digitizare este că vor fi selectate doar serviciile, ce au fost supuse reingineriei în prealabil și care nu prezintă obstacole în aspect de aprobare a cadrului legislativ ajustat. Selectarea serviciilor pentru reinginerie și digitizare va fi efectuată pe baza criteriilor de selecție prezentate în subcomponenta 1.1.

- (c) Asigurarea calității și testarea acceptării de către utilizatori (TAU) în sprijinul digitizării serviciilor supuse reingineriei. Reieșind din lecțiile însușite în cadrul proiectului e-TG, sarcina dată implică contractarea unei companii de consultanță ce va ajuta instituțiile beneficiare să-și îndeplinească mai bine responsabilitățile în contextul digitizării serviciilor administrative în aspect de asigurare a calității produselor livrabile în cadrul contractului (inclusiv, documentația tehnică, planurile și materialele de instruire, soluțiile software, etc.), sprijin la etapa testării acceptabilității (funcționare, performanță, utilizabilitate, accesibilitate, securitate, după caz) și transferul către operațiuni (asigurând transferul de cunoștințe administratorilor platformei și aplicațiilor).

24. Una din schimbările aplicate *prevederilor de implementare* informată de lecțiile însușite în cadrul proiectului e-TG ține de introducerea mecanismelor, suplimentar la memorandumurile de înțelegere (MÎ), care ar asigura un sentiment mai mare de implicare și apartenență la produsul final (servicii electronice) și transferul corespunzător al e-serviciilor la instituțiile beneficiare după începerea perioadei de garanție. Astfel de mecanisme ar putea include semnarea nemijlocită a contractului între instituția beneficiară și prestatorul de servicii, sau acorduri trilaterale între CGE, instituția beneficiară și prestatorul de servicii. În cadrul componentei *servicii digitale* instituțiile beneficiare vor îndeplini următoarele funcții: elaborarea și/sau ajustarea cadrului legislativ și a regulamentelor interne, ce vor permite elaborarea și folosirea ulterioară a sistemului; contribuirea la elaborarea și validarea documentației privind analiza cerințelor; cooperarea cu furnizorul la etapa de elaborarea a serviciilor electronice, cu oferirea clarificărilor ori de câte ori este necesar / potrivit; testarea și pilotarea e-serviciilor, cu raportarea către furnizor a tuturor neconformităților; oferirea suportului pentru schimbul datelor între instituții, necesar pentru buna funcționare a e-serviciilor.

25. Suplimentar, ministerele beneficiare vor trebui să se asigure că îndeplinesc următoarele cerințe minime pentru întreținerea corespunzătoare a serviciilor electronice în vederea asigurării durabilității acestora: instruirea personalului implicat în folosirea serviciilor electronice, inclusiv a formatorilor ce pot asigura transferul cunoștințelor către noii angajați; asigurarea cu personal corespunzător calificat și instruit în administrația serviciilor electronice; programarea surselor financiare pentru întreținerea și îmbunătățirea serviciilor electronice după expirarea perioadei de garanție; ajustarea cadrului legislativ, la necesitate, pentru asigurarea activității corespunzătoare; și promovarea folosirii e-serviciilor în rândul beneficiarilor finali.

26. Durata acestei subcomponente este determinată de calendarul de implementare a proiectului de 5 ani. Digitizarea serviciilor va demara în anul 1 al proiectului după reingineria primului set de 3 servicii în cadrul APP. Tabelul prezentat în continuare denotă succesiunea și corelațiile existente în implementarea digitizării.

Subcomponenta 2.2. Platforme digitale (1,87 milioane de dolari SUA)

27. Unul din principalii piloni ai programului e-TG a fost instituirea unui program tehnologic comun⁹ menit să asigure prestarea serviciilor inovatoare și eficiența operațiunilor prin centralizarea managementului TI și reutilizării infrastructurii (vezi Caseta 2). Aceasta include atât platforma de calcul pe bază de cloud a Guvernului (M-Cloud), cât și așa-zisele servicii la nivel de

⁹ Hotărârea Guvernului nr.710 din 20 septembrie 2011, capitolul 4.5 (<http://lex.justice.md/md/340301/>);

platformă, care se bazează pe funcționalități generice sau partajate, cum ar fi autentificarea sau plățile electronice. Această infrastructură digitală optimizează soluțiile TI folosite în furnizarea serviciilor, sporind calitatea e-serviciilor și determinând economii substanțiale în sectorul public.

28. Unul din principalele rezultate ale proiectului e-TG finalizat a fost crearea unei infrastructuri eficiente, sigure, scalabile și robuste pentru dezvoltarea serviciilor electronice. Chiar dacă majoritatea componentelor infrastructurii e-serviciilor sunt funcționale, mai lipsesc unele elemente, iar altele existente necesită modernizarea parametrilor identificați ca urmare a folosirii acestora timp de 4 ani. Mai exact, subcomponenta dată va sprijini următoarele activități:

- (a) Dezvoltarea unei soluții de digitizare pentru partea de interacțiune cu clienții, ce va permite expedierea electronică a cererilor de servicii;
- (b) Dezvoltarea unei versiuni noi a portalului de servicii publice, care va asigura disponibilitatea motoarelor de căutare accesibile și inclusive, plus care va include spațiu de lucru personal pentru cetățeni și agenții economici și care va servi totodată ca registru al serviciilor administrative;
- (c) Dezvoltarea sistemului public de furnizare (M-Delivery), inclusiv un mecanism pentru stocarea și furnizarea sigură a documentelor electronice;
- (d) Dezvoltarea serviciului public pentru accesarea datelor administrative (m-Access) ca parte a platformei de interoperabilitate (M-Connect);
- (e) Extinderea serviciului guvernamentale de aplicare și validare a semnăturilor electronice (M-Sign) cu mecanism sigur de partajare și stocare a documentelor electronice, elaborarea unui suport generic universal pentru toate tipurile de conținut semnat electronic (inclusiv, documente, imagini, video, fișiere executabile) cu semnături încorporate;
- (f) Extinderea serviciului de plăți al Guvernului (M-Pay) pentru includerea plăților și rambursărilor sociale (plățile G2C și G2B) spre deosebire de actualul model ce permite doar recepționarea plăților (C2G și B2G);
- (g) Dezvoltarea Registrului autorizărilor ce va permite o delegare mai flexibilă și mai sigură a accesului operatorilor economici și cetățenilor în contextul prestării serviciilor administrative publice;
- (h) Modernizarea capacității de stocare pe M-Cloud, ce va asigura replicarea completă între cele două infrastructuri cloud existente;
- (i) Achiziționarea unui sistem de arhivare pentru a folosi mai eficient spațiul de stocare de pe M-Cloud, cu transferarea arhivelor și datelor rar accesate de pe discurile hard pe biblioteca fișierelor pe baza unor politici predefinite.

Caseta 2. Infrastructura digitală din Moldova

M-Cloud, optimizează cheltuielile și managementul TI, oferind servicii sigure și robuste IcS (infrastructura ca serviciu) și PcS (Platforma ca serviciu);

M-Connect, platforma de interoperabilitate a Guvernului, facilitează schimbul de date între sistemele TI ale autorităților publice pentru creșterea eficienței și calității serviciilor publice. În cazul în care autoritățile nu dispun de sisteme TI, la dispoziția acestora va fi pusă o interfață web, numită m-Access, pentru a le permite să facă uz de datele necesare pentru buna funcționare a acestora;

M-Pass, serviciul de Stat de autentificare și control al accesului, permite autentificarea în cadrul e-serviciilor publice folosind diverse instrumente (semnătura mobilă, buletinul de identitate național, dispozitive USB sau cartele inteligente, nume de utilizator și parolă). Funcționalitatea autentificării unice permite accesarea serviciilor electronice multiple fără înregistrarea directă în sistemele TI ale prestatorilor de servicii. Funcția de autorizare permite administrarea centralizată a utilizatorilor pentru toate serviciile electronice, permițând un control mai bun al datelor personale și al permisiunilor pentru utilizatori, plus reducerea costurilor aferente;

M-Sign, serviciul semnăturii electronice al Guvernului, oferă un mecanism sigur și flexibil pentru cererea și verificarea validității semnăturilor electronice folosind toate instrumentele disponibile (semnătură mobilă, buletinul de identitate național, dispozitive USB sau cartele inteligente);

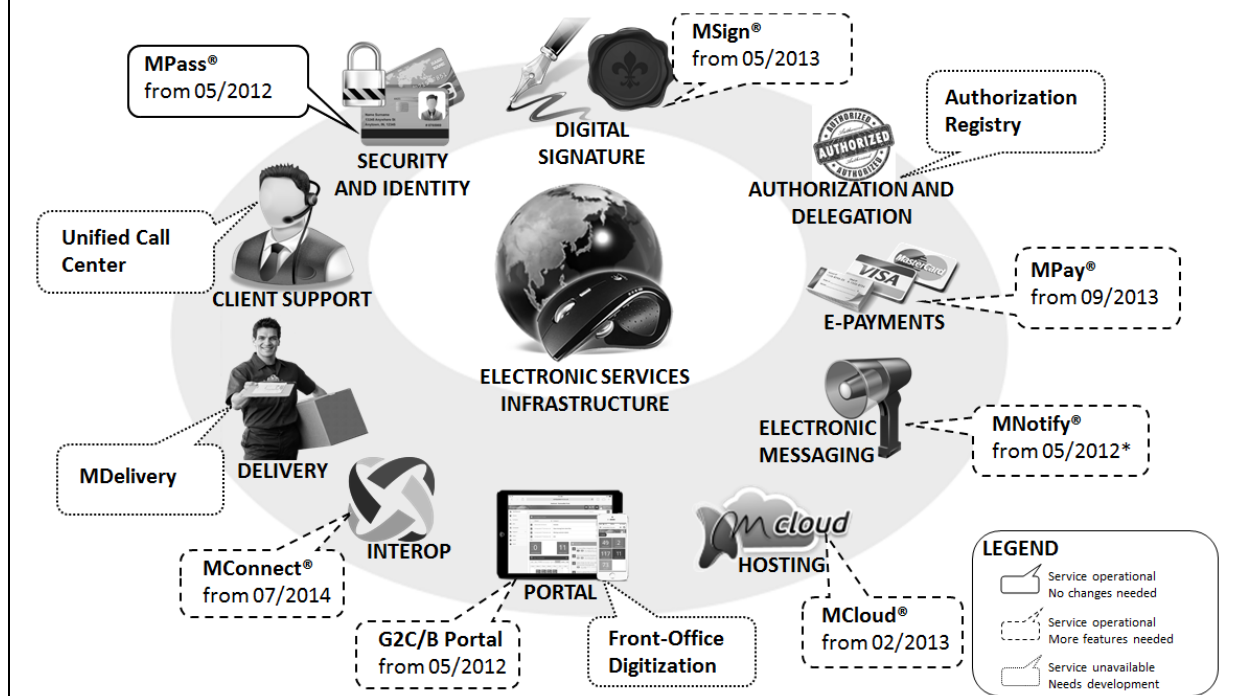
M-Pay, serviciul de plăți al Guvernului, permite achitarea online a diferitor servicii. Deși vizează în principal serviciile publice, poate fi folosit și pentru serviciile comerciale;

M-Notify, serviciul de notificare al Guvernului, oferă o modalitate flexibilă de înștiințare a utilizatorilor de servicii electronice publice despre diversele evenimente legate de tranzacții folosind mijloacele preferate de utilizatori (de exemplu, poșta electronică, SMS, rețelele de socializare, live chat);

M-Delivery, serviciul de prestare al Guvernului, elimină necesitatea vizitării în persoană de către utilizatori a prestatorilor de servicii publice pentru obținerea documentelor necesare. În schimb, aceste documente pot fi livrate folosind mai multe mijloace (de exemplu, poșta obișnuită, poșta rapidă, curierat), fie oferind posibilitatea descărcării versiunilor electronice ale documentelor, dacă există);

Centrul unificat de apeluri pentru cetățeni, operatorii economici și Guvern pentru accesarea informațiilor cu privire la servicii și solicitările de suport și soluționarea problemelor, plus colectarea părerilor cetățenilor de ambele sexe, inclusiv din grupurile social vulnerabile, cu privire la nevoile și îngrijorările acestora;

Portalul de servicii publice (servicii.gov.md), ghișeu unic pentru cetățeni și agenți economici, oferind informații succinte, corecte, accesibile și complete pentru accesarea serviciilor publice disponibile în Republica Moldova.



29. Testarea produselor infrastructurii digitale va include participarea utilizatorilor de servicii social reprezentativi în focus grupuri – dacă este relevant, de către grupurile social vulnerabile (de exemplu, testarea platformei web de către persoanele cu disfuncții vizuale sau modul de evaluare electronică în CUPS pentru persoanele cu mobilitate redusă).

30. Calendarul de implementare a subcomponentei *infrastructură digitală* reiese din planul de implementare de 5 ani. În primul an de implementare vor demara următoarele activități: dezvoltarea soluției pentru digitizarea interfeței de comunicare cu clienții; dezvoltarea serviciului de prestare al Guvernului (M-Delivery); extinderea serviciului de plăți al Guvernului (M-Pay); și dezvoltarea Registrului autorizărilor. Toate contractele pentru modernizarea infrastructurii vor fi semnate până la mijlocul perioadei.

Subcomponenta 2.3. Managementul TI și securitatea cibernetică (0,90 milioane de dolari SUA)

31. Implementarea cu succes a componentei *servicii digitale* necesită o abordare standardizată la nivel de Guvern pentru întreg ciclul de gestionare TI. Prin urmare, necesită a fi elaborat și diseminat în rândul autorităților publice un set de procese și proceduri de management TI bazate pe bunele practici aprobate în vederea asigurării prestării eficiente de operațiuni și servicii electronice. Aceleași îngrijorări sunt aplicabile și securității cibernetică, în special securității serviciului Cloud. Infrastructura Cloud a Guvernului a evoluat continuu odată cu prestarea serviciilor noi utilizatorilor finali și prestării unui număr tot mai mare de e-servicii prin această infrastructură. Actualele cerințe de securitate înaintea față de Cloud, definite în documentul de securitate pentru M-Cloud, sunt depășite. Este necesară o nouă versiune a cerințelor de securitate pentru M-Cloud, care ar ține cont de actuala și viitoarea evoluție a M-Cloud și bunele practici din acest domeniu.

32. Obiectivele acestei subcomponente sunt elaborarea proceselor și standardelor guvernamentale pentru managementul TI și securitatea Cloud și implementarea acestora la nivel de Guvern. De asemenea, în cadrul acestei componente va fi elaborat un program de informare a cetățenilor în materie de securitate cibernetică. Subcomponenta dată va sprijini următoarele activități:

- (a) Elaborarea și instituționalizarea standardelor și procedurilor pentru managementul TI;
- (b) Elaborarea unui modul de instruire electronică pentru formarea personalului tehnic și a angajaților din sectorul public în standardele și procedurile de management TI;
- (c) Elaborarea standardelor și procedurilor pentru securitatea cibernetică a serviciului Cloud;
- (d) Elaborarea strategiei și planului de acțiuni pentru gestionarea dispozitivelor mobile și datelor mobile în guvern;
- (e) Elaborarea unui modul de instruire electronică a angajaților din sectorul public în securitatea cibernetică;
- (f) Introducerea unui program de informare a cetățenilor despre securitatea cibernetică;
- (g) Consolidarea capacităților Guvernului de asigurare corespunzătoare a securității cibernetică a serviciului Cloud și a dispozitivelor mobile folosite în guvern.

33. ***Managementul TI.*** Subcomponenta va defini standardele, procesele și politicile de gestionare a TI ce urmează a fi folosite de organele publice. Acestea se vor baza pe biblioteca infrastructurii tehnologiei informațiilor (*Information Technology Infrastructure Library, ITIL*)

bine-cunoscută și folosită pe larg, luând în considerare cerințele legislative și reglementările tehnice aprobate de Guvern. Pentru definirea guvernării TI și evaluării maturității TI vor fi folosite cadrele *Obiectivele de control pentru tehnologiile informației și aferente* (Information and Related Technologies, COBIT) și *Integrarea modelului pentru maturitatea capacităților* (Capability Maturity Model Integration, CMMI). La etapa de elaborare vor fi necesare consultări cu principalii actori publici, urmând a fi luată o hotărâre de Guvern privind instituționalizarea acestui set de documente în calitate de cadru standard al Guvernului aplicat în managementul TI. Aceasta va fi completată de un program de instruire pentru angajații publici relevanți.

34. **Securitatea cibernetică.** Infrastructura Cloud a Guvernului a evoluat continuu odată cu prestarea serviciilor noi utilizatorilor finali și prestării unui număr tot mai mare de e-servicii prin această infrastructură. Actualele cerințe de securitate înaintea față de Cloud, definite în documentul de securitate pentru M-Cloud, sunt depășite. Este necesară o nouă versiune a cerințelor de securitate pentru M-Cloud, care ar ține cont de actuala și viitoarea evoluție a M-Cloud și bunele practici din acest domeniu. Va fi întreprinsă o analiză minuțioasă a celor mai recente bune practici din domeniul securității Cloud al Guvernului. Reieșind din această analiză, va fi elaborată o nouă versiune a standardului pentru securitatea M-Cloud pentru a fi utilizată de agențiile publice care oferă servicii Cloud publicului și sectorului privat. Va fi achiziționat un set de instrumente de scanare a securității pentru monitorizarea riscurilor de securitate ale infrastructurii M-Cloud și serviciilor electronice.

35. Folosirea *dispozitivelor mobile* a devenit efectiv un standard. Implementarea pe scară largă și necontrolată a politicii “vino cu propriul dispozitiv” în instituțiile publice prezintă riscuri sporite pentru securitatea datelor Guvernului și cetățenilor, ce expun Guvernul la potențiale breșe în securitatea sistemelor informatice și scurgeri de date confidențiale sau cu caracter personal. Această activitate se va axa pe analiza bunelor practici privind securizarea dispozitivelor mobile pentru folosire în sectoarele public și privat și, în particular, securizarea implementării politicii “vino cu propriul dispozitiv” în sectorul public. Subcomponenta va sprijini foaia de parcurs pentru implementare, ce va fi aprobată de Guvern. Vor fi elaborate și implementate anumite proceduri de management al operațiunilor în vederea asigurării atenuării eficiente a riscurilor la nivel de Guvern.

36. **Creșterea competențelor.** Adoptarea standardelor, proceselor și politicilor de management TI pentru agenții publice și securitatea cibernetică vor necesita o nouă abordare față de formarea profesională, folosind instruirea electronică (e-learning). Instruirile în clase sunt costisitoare, consumă mult timp și cu rezultate de scurtă durată din cauza fluctuației mari a cadrelor TI și apariției noilor tehnologii. Elaborarea și folosirea unui instrument de instruire electronică cu un set de cursuri video reprezintă o modalitate eficientă de optimizare a costurilor de instruire și creștere a numărului total de participanți, totodată menținând eficiența și calitatea instruirii la un nivel adecvat, ce cuprinde o sensibilizare generală a cetățenilor și angajaților din sectorul public și instruirii specifice necesare personalului TI. Cursurile video legate de standardele, procedurile și politicile de management TI vor fi elaborate și diseminate prin intermediul sistemului de învățare electronică.

Componenta 3. Implementarea modelului de prestare a serviciilor (2,07 milioane de dolari SUA)

37. Componenta dată își propune drept obiectiv asigurarea alinierii capacităților instituționale ale principalelor agenții publice și susținerea noului model de furnizare a serviciilor publice.

Aceasta ar putea implica restructurări interne și ajustări de personal, cum ar fi relocarea sau efluxul natural al cadrelor pe măsură ce procesele administrative sunt optimizate și automatizate. Aceasta ar putea, de asemenea, determina creșterea numărului de angajați ce necesită deprinderi TI și competențe analitice, care să fie în stare să exploateze și să gestioneze sistemele e-guvernării. Structura cadrelor pentru instituțiile prestatoare de servicii selectate pentru reinginerie și digitizare în primul an de implementare și necesitățile estimative de completare cu cadre sunt prezentate în Tabelul 2. Componenta va aborda, de asemenea, capacitatea partenerilor de a participa la pilotarea CUPS, cât și unitățile structurale ale Guvernului responsabile pentru gestionarea și coordonarea reformei de modernizare a serviciilor administrative publice.

Tabelul 2. Statul de personal, la momentul lunii noiembrie 2016

<i>Nr.</i>	<i>Prestatorul de servicii</i>	<i>Angajați total</i>	<i>Sediul central</i>	<i>Oficiile teritoriale</i>
1.	ÎS “Registru”, subordonată MTIC	1 982	1123	859
	- inclusiv, femei	1 183	598	585
2.	Agencia Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă (ANOFM), subordonată MMPSF	303	42	261
	- inclusiv, femei	283	34	249
3.	Consiliul Național pentru Determinarea Dizabilității și Capacității de Muncă, subordonat MMPSF	214	62	152
	- inclusiv, femei	162	44	118

38. Implementarea acestei componente va fi gestionată și coordonată de către Direcția reforma administrației publice de la Cancelaria de Stat, responsabilă pentru coordonarea și gestionarea politicilor de resurse umane în sectorul public.

Subcomponenta 3.1. Dezvoltarea capacităților instituționale (0,80 milioane de dolari SUA)

39. Această subcomponentă va asigura existența și alinierea capacităților, structurilor și resurselor umane necesare la procesele de afaceri modernizate și digitizate ale serviciilor selectate. Aceasta va fi realizat prin următoarele activități:

- (a) **Evaluarea capacităților instituționale.** Aceste evaluări vor determina dacă organizarea prestării serviciilor are structură corespunzătoare și dacă există procesele și competențele necesare pentru adaptarea la schimbările planificate rezultante din reingineria și digitizarea proceselor de afaceri. Evaluările vor informa pregătirea planurilor de îmbunătățire organizatorică, armonizate cu prioritățile strategice și standardele de performanță. Sarcina va fi coordonată de către Direcția reforma administrației publice a Cancelariei de Stat, plus contribuțiile colectate de la conducere și direcțiile resurse umane din fiecare instituție vizată. Implementarea acestei sarcini va fi coerentă cu planurile de dezvoltare strategică ale instituțiilor, axându-se pe îmbunătățirea practicilor existente și provocările specifice ale procesului de modernizare. Prin intermediul programelor de instruire, proiectul va sprijini dezvoltarea capacităților managerilor și direcțiilor ce gestionează resursele umane. Până la demararea proiectului și grație suportului oferit de ECAPDEV prin grantul de pregătire a proiectului, va fi elaborată metodologia și planul de extindere a evaluării capacităților.
- (b) **Armonizarea structurilor organizatorice și statelor de cadre cu necesitățile și procesele de afaceri revizuite.** Această activitate va evalua și va identifica schimbările necesare în structura organizatorică la nivel de direcții și ajustarea funcțiilor, inclusiv numărul de locuri de muncă și caietul de sarcini. Evaluarea va fi implementată pentru fiecare entitate, în care serviciile urmează a fi supuse reingineriei și digitizării, grație

suportului oferit de PMSG. În prezent, se preconizează ca proiectul să cuprindă 25 de instituții, plus unitatea din cadrul Cancelariei de Stat responsabilă pentru coordonarea și gestionarea politicilor resurselor umane și implementarea acestei componente. Evaluările vor include implicațiile “noului model de furnizare a serviciilor” asupra potențialelor reduceri de locuri de muncă și asupra opțiunilor de gestionare a eventualei redundanțe de personal, în caz de excedent de personal, cât și volumul estimat al acestuia. De asemenea, evaluarea va analiza competențele existente comparativ cu nevoile și va sugera opțiuni de relocare. Ca rezultate ale acestei activități vor servi structura organizatorică actualizată, analiza lacunelor cu indicarea deficitului / excedentului de cadre și competențe, la fel ca și planurile de resurse umane pentru fiecare instituție inclusă în evaluare. Metodologia evaluării va fi elaborată pe baza unui pilot prin grantul de pregătire a proiectului oferit de ECAPDEV.

- (c) **Managementul eficient al resurselor umane.** Proiectul va sprijini tranziția la “noul model de prestare a serviciilor” în scopul minimizării oricăror potențiale consecințe negative, pe care restructurarea le-ar putea exercita asupra angajaților. Activitatea va prezenta opțiuni de minimizare a potențialelor efecte adverse asupra forței de muncă, cum ar fi realocarea în alte funcții, instruirea și preselecția personalului pentru alte funcții, efluxul natural (inclusiv, pensionarea pe motiv de vârstă), pensionarea anticipată și separarea voluntară, după caz. Instituțiile din sectorul public din Moldova se confruntă cu rate înalte de fluctuație a cadrelor; de aceea, va fi probabil necesară adaptarea statelor de personal prin realocarea personalului și pierderi naturale (pensionare). În cazul în care pe durata implementării proiectului este determinat un risc rezidual de disponibilizare a cadrelor, vor fi oferite recomandări referitor la îmbunătățirea procedurilor de gestionare a excedentului de personal. Banca Mondială va cere insistent respectarea legislației naționale aplicabile și bunelor practici internaționale (Nota CFI privind bunele practici de disponibilizare) pentru reducerea impactului negativ asupra angajaților potențial afectați, dacă ar urma să aibă loc disponibilizări masive ca urmare a activităților proiectului.

Subcomponenta 3.2. Dezvoltarea capacităților (0,97 milioane dolari SUA)

40. Proiectul va sprijini elaborarea unui sistem efektiv de învățare și dezvoltare axat pe nevoile noului model pentru serviciile administrative, bazându-se pe avantajele și instrumentele existente. În cadrul subcomponentei vor fi sprijinite următoarele activități:

- (a) **Consolidarea sistemului de învățare și dezvoltare pentru prestarea serviciilor publice.** Activitatea în cauză va asigura o învățare și dezvoltare efectivă pentru toți cei implicați în reingineria și prestarea serviciilor modernizate centrate pe cetățeni. Activitatea va sprijini recomandările cu privire la sporirea eficacității funcției de învățare și dezvoltare (ÎD) și creșterea capacităților instituționale de a răspunde la nevoile de formare profesională. Asistența va include evaluarea și planificarea nevoilor de instruire, elaborarea metodologiei pentru introducerea / extinderea noilor metode și instrumente, cum ar fi învățarea electronică și cadrul de competențe, crearea unor echipe interne de formatori în fiecare instituție, noul plan de studii în format tradițional și electronic, folosind cele mai avansate metode și deprinderi practice. În plus, specialiștii în resurse umane vor fi formați în implementarea noilor metode și instrumente și îmbunătățirea continuă a sistemului. Activitatea dată va asigura, de asemenea, cunoștințele și metodele de integrare în sistemul ÎD a principalelor competențe cu privire la aspectele de gen și conștientizare a grupurilor vulnerabile.

- (b) **Instruire în noua abordare de reinginerie a serviciilor și noul model de prestare a serviciilor.** Proiectul va sprijini instruirea în materie de reinginerie a serviciilor și serviciul clientelă, centrate pe cetățeni (inclusiv, aspectele de gen și sensibilizarea la nevoile grupurilor social vulnerabile) și folosirea internă eficientă a platformelor electronice de către funcționarii publici implicați în prestarea serviciilor supuse reingineriei și digitizării în cadrul proiectului. Proiectul va finanța, de asemenea, instruirii similare pentru colaboratorii angajați în CUPS la nivel local, centrele unificate de apeluri, prestatorii de servicii (inclusiv, oficiile teritoriale) și unitățile relevante ale Cancelariei de Stat.

Subcomponenta 3.3. Sporirea performanței în prestarea serviciilor (0,30 milioane dolari SUA)

41. Pentru armonizarea stimulentele de personal la furnizarea serviciilor, obiectivele și indicatorii performanței instituționale se vor regăsi în managementul performanței managerilor și angajaților. Evaluarea performanței personale a fost introdusă în serviciul public din Moldova în 2010, iar conducerea și angajații au experiențe în corelarea obiectivelor individuale cu cele instituționale. Totuși, trebuie să fie îmbunătățită practica și calitatea trasării obiectivelor. De aceea, proiectul va sprijini următoarele activități:

- (a) **Elaborarea cadrelor pentru performanța instituțională** care să cuprindă obiectivele și indicatorii de performanță la nivel instituțional, cât și completarea periodică a listelor de verificare privind incluziunea socială și implicarea cetățenilor, ce pot fi ulterior transpuse în unitățile structurale din fiecare entitate acoperită de proiect. Este de așteptat că obiectivele și indicatorii de performanță vor fi informați de standardele pentru furnizarea serviciilor, elaborați pentru fiecare serviciu supus reingineriei în cadrul componentei 1 a proiectului;
- (b) **Sistem de management al performanței pentru colaboratorii CUPS;**
- (c) **Mecanism pentru evaluare și îmbunătățire continuă;**
- (d) **Instruirea managerilor și angajaților în managementul eficient al performanței**
Va fi elaborat un modul de instruire pentru aplicarea cadrului de performanță instituțională. În cuprinsul instruirii se va regăsi, printre altele, folosirea indicatorilor instituționali în trasarea obiectivelor personale. Instruirea este destinată secretarilor de stat, managerilor de la toate nivelurile și personalului implicat în resursele umane, care vor instrui și vor îndruma în continuare angajații din instituțiile sale.

Componenta 4. Managementul proiectului (4,61 milioane de dolari SUA)

42. Componenta în cauză va finanța UIP, amplasată în cadrul CGE și va cofinanța echipa de management principală din CGE. Lista personalului este prezentată în Tabelul 3.

Subcomponenta 4.1. Unitatea de gestionare a proiectului (1,00 milion de dolari SUA)

43. Personalul dedicat din cadrul CGE va activa în calitate de Unitate de Implementare a Proiectului (UIP) pentru PMSG, îndeplinind funcțiile fiduciare. Colaboratorii UIP vor ajuta la pregătirea bugetelor, planurilor de achiziții, pregătirea documentelor detaliate pentru licitații, rapoartele de evaluare a ofertelor și gestionarea contractelor din cadrul proiectului, solicitând efectuarea debursărilor și prezentarea periodică a rapoartelor financiare de progres. Proiectul va acoperi, de asemenea, costurile operaționale, inclusiv traducerile, gestionarea și întreținerea mijloacelor de transport, costurile de comunicare și asigurare, taxele bancare, cheltuielile de

închiriere, întreținerea biroului (și echipamentului de birou), serviciile comunale, licențele pentru aplicațiile computerizate, copierea / imprimarea documentelor și consumabilele.

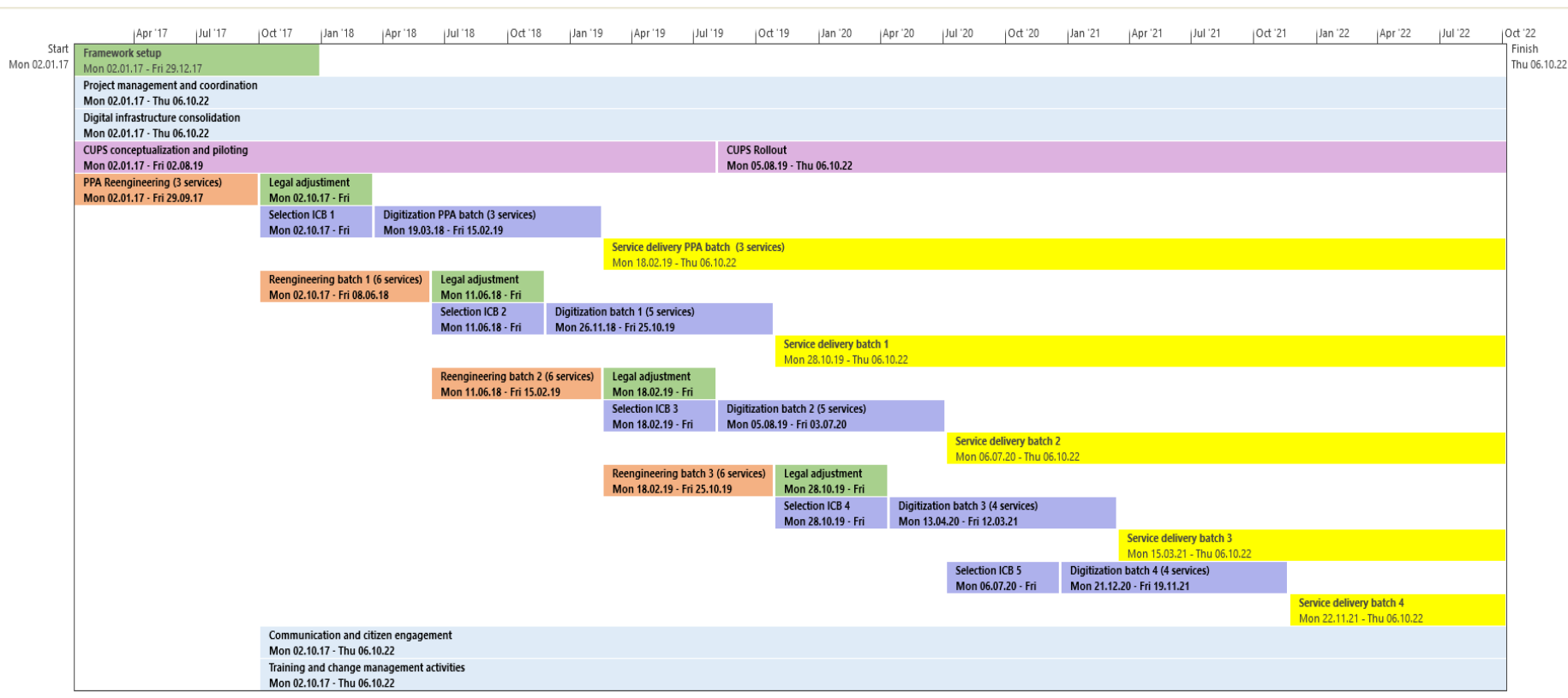
Subcomponenta 4.2. Gestionarea Centrului de Guvernare Electronică (3,61 milioane de dolari SUA)

44. În cadrul acestei subcomponente va fi oferită asistență tehnică pentru sprijinirea implementării reformei de modernizare a serviciilor publice. Echipa de management de bază a CGE va asigura Cancelariei de Stat suportul continuu în implementarea proiectului. CGE va fi responsabil pentru definirea abordărilor tehnice și a activităților de implementare a planului de acțiuni privind reforma de modernizare a serviciilor guvernamentale. Proiectul va finanța 40 la sută din salariile echipei de bază de la CGE în primii trei ani, 30 la sută – în al patrulea an și 20 la sută – în anul 5.

45. În contextul proiectului, CGE va:

- (a) Gestiona componentele 1 și 2 ale proiectului;
- (b) Coordonarea implementării activităților proiectului cu agențiile publice și alți actori implicați;
- (c) Elaborarea termenilor de referință pentru părțile contractate în cadrul proiectului;
- (d) Participarea la evaluarea ofertelor din cadrul licitațiilor;
- (e) Gestionarea contractelor cu furnizorii contractați în cadrul proiectului;
- (f) Reprezentarea proiectului în fața terților și promovarea rezultatelor acestuia.

Figura 3. Calendarul implementării proiectului



Remarcă:

Activitățile de reinginerie vor include: elaborarea hărților proceselor curente, elaborarea hărților viitoarelor procese (Componenta 1), elaborarea cadrelor de performanță instituționale, analize ale capacităților instituționale și ale conformității structurilor organizaționale și ale completării cu personal cu procesele și și necesitățile revizuite (Componenta 3).

Activitățile de instruire și de management al schimbării vor include activități privind managementul schimbării (Componenta 1), activități privind consolidarea sistemului de învățare și dezvoltare pentru prestarea serviciilor guvernamentale și instruirea în raport cu noua abordare la reproiectarea serviciilor și noul model de prestare a serviciilor

Tabelul 3. Personalul UIP și CGE afiliat sub-componentelor Proiectului

G - 100% finanțate de Guvern

M - mixt – cofinanțate de Guvern și de proiect

P - 100% finanțate de Proiect

#	Funcția	Domeniu	Finanțare	Statut	Subcomponente
1	Director executiv	Management	G	De bază	1.2, 4.2
2	Coordonator digital principal	Platforme digitale	M	De bază	1.1, 2.1, 2.2, 2.3, 4.2
3	Coordonator administrativ principal	Management	M	De bază	1.2, 1.3, 4.2
4	Coordonator operațiuni principal	Operațiuni	M	De bază	1.3, 2.2, 2.3, 4.2
5	Coordonator reinginerie principal	Servicii Publice	M	De bază	1.1, 1.3, 2.1, 4.2
6	Coordonator juridic	Management	M	De bază	1.1, 1.3, 4.2
7	Arhitect structura întreprinderii 1	Platforme digitale	M	De bază	1.1, 2.1, 2.2
8	Arhitect structura întreprinderii 2	Platforme digitale	M	De bază	1.1, 2.1, 2.2
9	Arhitect integrare	Platforme digitale	M	De bază	2.1, 2.2
10	Asigurarea calității și securitate	Platforme digitale	M	De bază	1.1, 1.3, 2.1, 2.2, 2.3
11	Manager produse 1	Platforme digitale	M	De bază	2.2
12	Manager produse 2	Platforme digitale	M	De bază	2.2
13	Manager produse 3	Platforme digitale	M	De bază	2.2
14	Coordonator operațiuni infrastructură	Operațiuni	M	De bază	2.2, 2.3
15	Analist integrare	Platforme digitale	G	consultant	2.2
16	Specialist integrare sectorială 1	Platforme digitale	G	consultant	2.2
17	Specialist integrare sectorială 2	Platforme digitale	G	consultant	2.2
18	Specialist configurare interoperabilitate 1	Platforme digitale	G	consultant	2.1, 2.2
19	Specialist configurare interoperabilitate 2	Platforme digitale	G	consultant	2.1, 2.2
20	Testator integrare	Platforme digitale	G	consultant	2.1, 2.2, 2.3
21	Coordonator juridic Interop	Autoritate Interop	G	consultant	1.1, 2.1, 2.2

		Autoritate			
22	Administrator Interop	Interop	M	consultant	1.1, 2.1, 2.2
23	Asistent executiv	Management	P	consultant	
24	Consultant juridic	Management	P	consultant	
25	Coordonator comunicare	Management	P	consultant	1.4, 4.2
	Resurse umane și managementul				1.1, 1.2, 3.1, 3.2,
26	schimbării	Management	P	consultant	3.3
27	Coordonator operațiuni servicii	Operațiuni	P	consultant	1.3, 2.2
28	Manager proiect 1 (temporar)	Servicii publice	P	consultant	1.1, 2.1, 2.2
29	Manager proiect 2 (temporar)	Servicii publice	P	consultant	1.1, 2.1, 2.2
30	Manager proiect 3 (temporar)	Servicii publice	P	consultant	1.1, 2.1, 2.2
31	Manager proiect 4 (temporar)	Servicii publice	P	consultant	1.1, 2.1, 2.2
32	Manager proiect 5 (temporar)	Servicii publice	P	consultant	1.1, 2.1, 2.2
33	Contabil	UIP	P	UIP	4.1
34	Specialist achiziții 1	UIP	P	UIP	4.1
35	Specialist achiziții 2	UIP	P	UIP	4.1
	Specialist monitorizare și evaluare				
36	1	UIP	P	UIP	1.4, 4.1
	Specialist monitorizare și evaluare				
37	2 (temporar)	Suport	M	consultant	1.4

ANEXA 3: ARANJAMENTELE DE IMPLEMENTARE

MOLDOVA: Proiectul modernizarea serviciilor guvernamentale

Aranjamentele instituționale și de implementare în cadrul Proiectului

46. Proiectul va fi implementat de **Centrul de Guvernare Electronică (CGE)** în coordonare cu Cancelaria de Stat, funcțiile fiduciare fiind găzduite de UIP din cadrul CGE. Cancelaria de Stat are o poziție unică de “centru de guvernare” și împuterniciri de convocare a ședințelor în Guvern, acționând în calitate de autoritate publică responsabilă pentru organizarea activității Guvernului și sprijinirea prim-ministrului. CGE a fost instituit în cadrul Cancelariei de Stat în august 2010 ca organizație necomercială de interes public. Cancelaria de Stat și CGE vor partaja responsabilitatea pentru implementarea activităților specifice ale proiectului. Cancelaria de Stat își va asuma rolul de lider pentru aspectele aferente gestionării resurselor umane, iar CGE va conduce activitatea de modernizare a serviciilor și serviciile electronice. Cancelaria de Stat va mai fi responsabilă și pentru promovarea amendamentelor legislative pentru instituționalizarea rezultatelor reingineriei serviciilor.

47. **Consiliul de administrare al CGE** va activa în calitate de comitet coordonator al proiectului. Consiliul este prezidat de Secretarul General al Guvernului, vice-președinte este Ministrul Finanțelor, iar în componența acestuia se regăsesc mai mulți miniștri și vice-miniștri, inclusiv Ministrul Economiei, Ministrul Justiției, Ministrul Afacerilor Interne, Prim-viceguvernatorul Băncii Naționale din Moldova, Secretarul General Adjunct al Guvernului, Vice-ministrul Tehnologiei Informației și Comunicațiilor, Șeful Cabinetului de Miniștri și Consilierul principal de Stat al Prim-ministrului. Directorul CGE va activa ca director de proiect și va raporta Secretarului General al Guvernului.

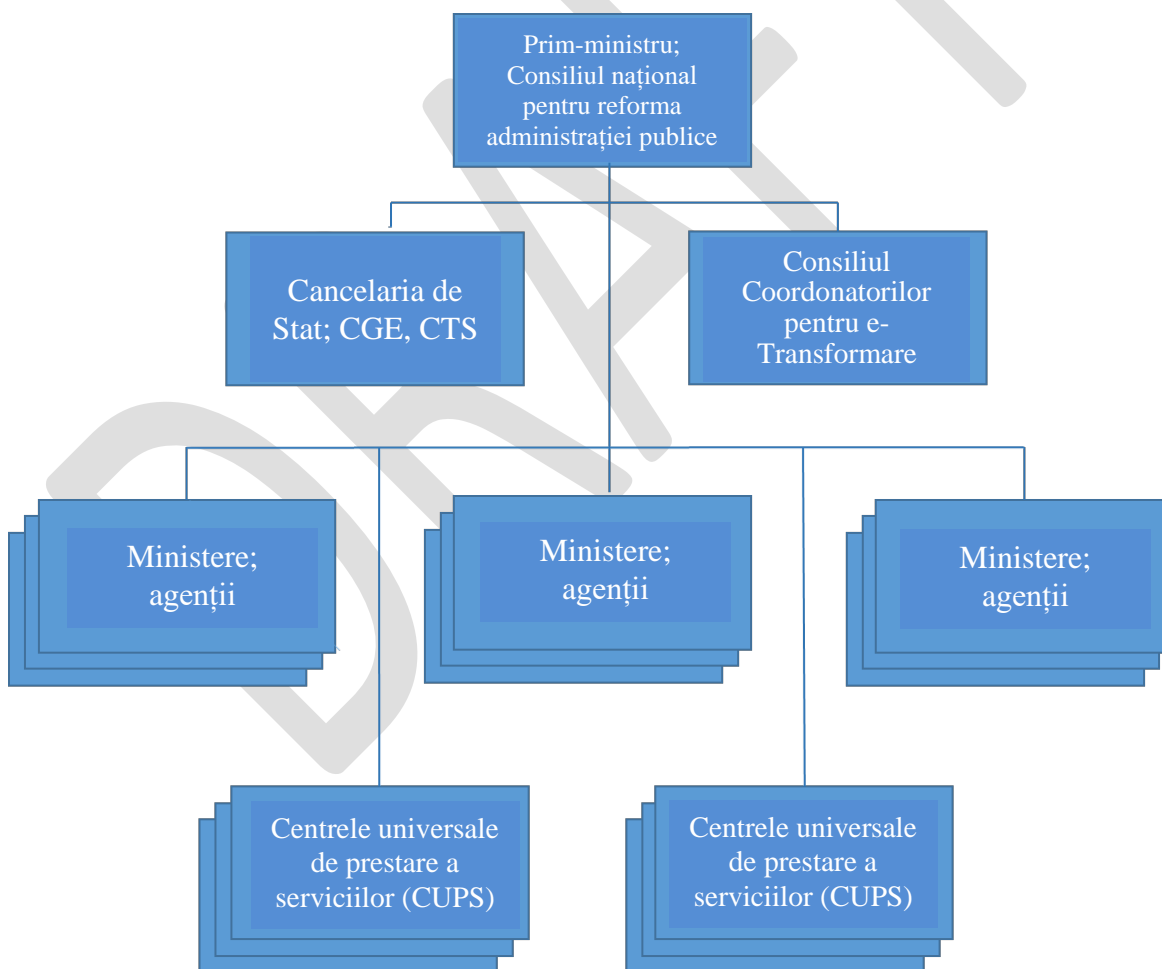
48. **Centrul pentru Telecomunicații Speciale (CTS)**, sub supravegherea CGE, va gestiona platforma m-Cloud și va asigura funcționarea și întreținerea sistemelor TI partajate ale Guvernului. În cadrul proiectului e-TG, CGE și CTS au convenit să confere CTS puteri decizionale referitor la toate aspectele aferente Proiectului, inclusiv elaborarea, funcționarea și gestionarea M-Cloud și a sistemelor TI partajate ale Guvernului relevante. Se preconizează ca prevederile similare convenite între CGE și CTS să continue pe durata implementării Proiectului.

49. **Consiliul Coordonatorilor pentru e-Transformare cu participarea mai multor agenții**, creat în cadrul proiectului e-TG și adaptat nevoilor reformei de modernizare a serviciilor administrative, va servi ca organ de coordonare tehnică a implementării reformei și ca organ consultativ privind reforma de modernizare a serviciilor guvernamentale pentru Cancelaria de Stat și CGE. Consiliul va fi responsabil pentru coordonarea implementării activităților de modernizare a serviciilor administrative publice în contextul Strategiei de reformă a administrației publice centrale din Moldova și al Planului de acțiuni privind reforma de modernizare a serviciilor publice pentru anii 2017-2021 de către APC și agențiile subordonate, APL și întreprinderile de stat. Consiliul va contribui, de asemenea, la coordonarea activităților Guvernului, ce sunt finanțate de donatorii internaționali, în domeniul modernizării serviciilor administrative publice, legate de reingineria sau digitizarea serviciilor administrative și crearea unei rețele de puncte de acces fizice sau online la serviciile administrative. Amendamentele relevante la Regulamentul Consiliului vor fi aprobate până la data intrării în vigoare a Proiectului.

50. Echipa de conducere a CGE și Cancelaria de Stat vor colabora activ cu **ministerele de resort și agențiile responsabile pentru prestarea serviciilor**. Echipa de conducere de la CGE și Cancelaria de Stat vor lucra direct cu organizațiile unde va fi implementat în regim pilot CUPS – Poșta Moldovei, bibliotecile publice Novateca, administrațiile raionale ce găzduiesc BCIS și alte entități sugerate pentru pilotare. Acestea sunt entități independente, iar fondurile de la AID/BIRD nu vor fi utilizate pentru finanțarea cheltuielilor de regie sau a salariilor angajaților CUPS.

51. **Consiliul național pentru reforma administrației publice**, creat în septembrie 2015, va supraveghea implementarea reformei serviciilor administrative guvernamentale în cadrul proiectului și va aproba deciziile recomandate de Cancelaria de Stat și CGE, inclusiv rezoluțiile bazate pe recomandările Consiliului inter-agenții al Coordonatorilor pentru e-Transformare. Consiliul este condus de Prim-ministru și include 5 miniștri și 2 deputați ai Parlamentului. Se preconizează ca acest consiliu să consolideze coordonarea generală a politicilor și implementarea reformelor. Figura 4 prezentată în continuare denotă aranjamentele organizaționale pentru implementarea Proiectului.

Figura 4. Aranjamentele de implementare în cadrul Proiectului



Managementul financiar, debursările și achizițiile

52. **Managementul financiar.** CGE va gestiona funcția de management financiar, inclusiv fluxul de fonduri, planificarea bugetului, contabilitatea, raportarea, controlul intern și auditul extern, pentru Proiectul propus. Aranjamentele financiare ale CGE au fost evaluate din punct de vedere al fiabilității și credibilității lor, și s-a confirmat că CGE dispune de un sistem de management financiar adecvat. Managementul financiar realizat de CGE în cadrul Proiectului e-transformarea guvernării a fost întotdeauna satisfăcător. CGE dispune de sisteme robuste și eficiente de control intern, evidență contabilă, raportare financiară și monitorizare și respectă cerințele Băncii în materie de management financiar. Aceste aranjamente vor servi ca punct de plecare pentru noul Proiect și vor fi ajustate ușor pentru a reflecta particularitățile descrise în capitolul respectiv. Riscul inerent al Proiectului este evaluat ca fiind *moderat*; riscul de control și riscul global rezidual de management financiar sunt considerate, de asemenea, *moderate*.

53. Bugetarea și planificarea. CGE are o capacitate acceptabilă de bugetare și planificare pentru realizarea Proiectului. Planul de achiziții al Proiectului va servi drept bază pentru planificarea anuală a bugetului, care se realizează în conformitate cu reglementările naționale. Bugetul va constitui baza pentru alocarea fondurilor activităților Proiectului și pentru solicitarea de fonduri de la Guvern, în caz de necesitate. Executarea bugetului este monitorizată prin RFI și prin rapoarte lunare prezentate Ministerului Finanțelor.

54. Evidența contabilă și raportarea. Va fi aplicată baza de numerar a evidenței contabile. CGE va menține sistemul actual de evidență contabilă. Rapoartele financiare interimare (IFR) neauditate cu accent pe gestiunea Proiectului vor fi pregătite în cadrul Proiectului propus. CGE va produce un set complet de rapoarte pentru fiecare trimestru calendaristic de-a lungul întregii durate a Proiectului. RFI vor urma același format folosit în cadrul proiectului existent, care cuprinde: sursele și utilizarea de fonduri ale Proiectului, utilizarea fondurilor în funcție de activitățile Proiectului, bilanțul Proiectului, situația contului desemnat și programul de retrageri ale mijloacelor. RFI vor fi produse de softul contabil și transmise Băncii în termen de 45 de zile de la sfârșitul fiecărui trimestru calendaristic.

55. Controalele interne. Sistemele de control intern ale CGE au fost evaluate ca fiind apte să furnizeze în timp util informații și rapoarte privind utilizarea fondurilor Proiectului. Capitolul privind managementul financiar din Manualul Operațional al Proiectului (MOP) este bine pregătit și documentează în totalitate politicile și procedurile de evidență contabilă și raportare financiară, cum ar fi procedurile de control intern, inclusiv autorizarea cheltuielilor și aprobarea plăților; reconcilierea, verificarea eligibilității cheltuielilor de către directorul financiar; descrierea fluxului/circulației documentelor financiare; bugetarea; procedurile de reconciliere formală a înscrierilor Proiectelor cu cele din Client Connection și reconcilierea XDR/USD; garanții pentru active, inclusiv cel puțin inventarul anual al activelor fixe și monitorizarea periodică a activelor achiziționate pentru beneficiari în legătură cu existența și utilizarea acestora. Sisteme de control intern similare vor fi menținute pentru scopurile Proiectului. Cheltuielile suportate de CGE vor fi autorizate de conducerea unității de implementare și vor fi verificate pentru eligibilitate și exactitate de către directorul financiar. Un MOP similar va fi pregătit de către CGE pentru a reflecta activitățile specifice ale Proiectului propus, inclusiv planul de conturi, caietul de sarcini pentru audit, frecvența prezentării, formatul RFI.

56. Completarea cu personal. CGE dispune de personal cu experiență în management financiar, responsabil pentru aranjamentele generale de management financiar, inclusiv pentru pregătirea

RFI trimestriale și prezentarea lor în atenția Băncii. Un angajat este considerat adecvat ca număr la începutul Proiectului. La o etapă ulterioară, un contabil suplimentar ar putea fi angajat de CGE în funcție de volumul de lucru.

57. Auditul extern. Auditul proiectului va fi realizat în conformitate cu ISA emis de Comitetul pentru Standarde Internaționale de Audit și Asigurare al Federației Internaționale a Contabililor, de către auditori privați independenți acceptabili pentru Bancă, cu un caiet de sarcini acceptabil pentru Bancă, și selectați prin intermediul CGE. Situațiile financiare anuale auditate ale Proiectului, împreună cu opinia de audit și scrisoarea către management, vor fi prezentate Băncii în termen de șase luni de la sfârșitul fiecărui an financiar, precum și la închiderea Proiectului. În conformitate cu "Politica Băncii Mondiale privind accesul la informații" din 1 iulie 2010, rapoartele de audit financiar ale Proiectului vor fi publicate în termen de o lună de la recepția acestora. Rapoartele vor fi publicate pe site-ul web al CGE și pe site-ul extern al Băncii Mondiale.

Debursările

58. Debursările din creditul AID și contul BIRD vor urma metoda tranzacțiilor, adică procedurile tradiționale ale Băncii, inclusiv avansuri în conturile desemnate, plăți directe, angajamente speciale și rambursări (cu documentația integrală și conform devizelor de cheltuieli). Un cont desemnat comun pentru fondurile AID și BIRD, în dolari SUA, va fi deschis la Trezoreria de Stat la Banca Națională. Pentru plățile care depășesc volumul minim al cererii, după cum va fi specificat în scrisoarea cu privire la debursări, CGE poate prezenta cererile de retragere în atenția Băncii Mondiale pentru plățile către furnizori/contractanți/consultanți direct din contul creditului/împrumutului. Documentația integrală care justifică cheltuielile în cadrul Proiectului va fi menținută de personalul CGE cel puțin timp de doi ani după recepția de către Bancă a raportului de audit pentru anul financiar în care a fost efectuată retragerea din contul împrumutului. Această informație va fi disponibilă pentru examinare în cadrul supravegherii efectuate de echipa Băncii și pentru auditurile anuale, care vor trebui să comenteze specific referitor la caracterul adecvat al debursărilor și calitatea evidenței aferente.

59. Aranjamentele de debursare vor fi descrise în scrisoarea cu privire la debursări. Detaliile aranjamentelor pentru fluxurile de numerar vor fi descrise în partea de management financiar a MOP.

Achizițiile

60. Prevederi generale. Achiziționarea de bunuri, lucrări și servicii altele decât cele de consultanță pentru Proiect va fi efectuată în conformitate cu "Ghidul: Achizițiile de bunuri, lucrări și servicii altele decât cele de consultanță în cadrul împrumuturilor BIRD și creditelor și granturilor AID de către împrumutații Băncii Mondiale" din ianuarie 2011 și revizuit în iulie 2014 (Ghid cu privire la achiziții); iar achizițiile de servicii de consultanță vor fi efectuate în conformitate cu "Ghidul privind selectarea și angajarea consultanților în cadrul împrumuturilor BIRD și creditelor și granturilor AID de către împrumutații Băncii Mondiale" din ianuarie 2011 și revizuit în iulie 2014 (Ghidul cu privire la consultanți); prevederile stipulate în Acordul de împrumut și în Acordul de finanțare. "Ghidul privind prevenirea și combaterea fraudei și corupției în cadrul proiectelor finanțate din împrumuturile BIRD și creditele și granturile AID" din 15 octombrie 2006 și revizuit în ianuarie 2011 (Ghidul anti-corupție) va fi aplicabil Proiectului. O notificare generală cu privire la achiziții va fi publicată pe site-ul extern al Băncii și pe site-ul web al ONU Development Business înainte de negocierea împrumutului. Următoarea secțiune descrie modalitățile de implementare a achizițiilor, agreeate cu Împrumutatul.

Capacitatea în domeniul achizițiilor și evaluarea riscurilor

61. O evaluare a capacității de achiziții și a riscurilor CGE a fost realizată în octombrie 2016. Există un risc potențial de întârzieri în implementarea achizițiilor planificate datorită întârzierilor acumulate în cadrul grantului ECAPDEV care oferă sprijin la pregătirea diferitor caiete de sarcini pentru anumite pachete TI preconizate în cadrul Proiectului, precum și datorită volumului de achiziții aferente implementării atât a grantului, cât și a pregătirii Proiectului. Pentru a atenua aceste riscuri de achiziții, CGE va implementa măsuri agreeate cu Banca, care vor include: încheierea contractelor de consultanță și monitorizarea strictă a rezultatelor consultanților în cadrul grantului; întocmirea în avans a documentelor de licitație pentru primul an de implementare a Proiectului; CGE va organiza activități de sensibilizare pentru sectorul privat cu privire la viitoarele oportunități de afaceri în cadrul Proiectului, înainte de lansarea primelor proceduri de licitație; și CGE va angaja un specialist junior în achiziții, care va oferi asistență specialistului în achiziții actual pentru toate activitățile de achiziții în cadrul Proiectului.

Tabelul 4. Măsurile pentru atenuarea riscurilor de achiziții

Nr	Măsura de atenuare	Responsabil	Termen
1	Concluzia contractelor de consultanță și monitorizarea produselor consultanților în cadrul grantului	CGE	Finalizat (octombrie 2016)
2	Pregătirea unui plan de achiziții detaliat pentru primele 18 luni de implementare a Proiectului	CGE	Finalizat (etapa de evaluare)
3	Organizarea unor activități de sensibilizare pentru potențialii ofertanți sau consultanți până la lansarea primelor proceduri de licitație	CGE	Negocieri
4	Inițierea pregătirii anticipate a documentelor de licitație pentru primul an de implementare a Proiectului pentru demararea procedurilor de achiziții de îndată ce Proiectul va intra în vigoare	CGE	Negocieri
5	CGE va angaja un specialist în achiziții junior	CGE	Negocieri
6	Specialistul Băncii în domeniul achizițiilor va colabora strâns cu CGE și va organiza evenimente de instruire cu privire la achiziții pentru personalul Proiectului, în funcție de necesități, pe durata implementării Proiectului	Banca	Recurent

61. Banca va supraveghea Proiectul și va revizui aranjamentele de achiziții efectuate de CGE, inclusiv contractele, procedurile aplicabile, metodele și planificarea proceselor de achiziții – pentru conformitatea cu Acordul de împrumut și Acordul de finanțare, cu programul propus de implementare și cu programul de plăți. Pragurile preliminare de examinare ale Băncii sunt prevăzute în planul de achiziții agreeat. Celelalte proceduri de achiziții vor fi supuse, în mod aleatoriu, revizuirii ex-post de către Bancă. Unul din zece contracte în cadrul Proiectului vor fi supuse revizuirii ex-post. Examinările ex-post vor fi desfășurate cel puțin anual sau mai frecvent, în caz de necesitate. Suplimentar, aceste revizuiuri pot implica, de asemenea, procedurile de licitație

în derulare. CGE va fi direct responsabilă de implementarea tuturor componentelor în cadrul Proiectului, coordonarea generală fiind asigurată de Cancelaria de Stat. CGE dispune în prezent de 19 angajați, inclusiv un procurist, care va fi responsabil de întregul proces de achiziții, inclusiv planificarea, pregătirea documentelor de licitație, evaluarea ofertelor, adjudecarea contractelor și monitorizarea contractelor. Deși procuristul este totalmente calificat și informat în ceea ce privește normele și procedurile de achiziții ale Băncii, va fi nevoie de sprijin suplimentar pentru a consolida capacitatea actuală a CGE de a realiza un volum semnificativ de muncă, în special în primii 2 ani de implementare a Proiectului, care vor fi foarte intenși și orientați spre procese de achiziții. Procuriștii de la CGE au participat la diverse cursuri în domeniul achizițiilor organizate de Bancă în ultimii 5 ani.

62. Ținând cont de constatările evaluării, după cum sunt prezentate mai sus, riscul de achiziții în cadrul proiectului este considerat moderat. Pentru a atenua riscurile asociate achizițiilor, Banca și clientul au agreat următoarele acțiuni de atenuare (vedeți Tabelul 4) în cadrul pregătirii Proiectului.

Aranjamentele de implementare a achizițiilor

63. Achiziția lucrărilor. În prezent componentele Proiectului nu prevăd contracte pentru lucrări civile, cu excepția lucrărilor posibile de renovare asociate cu implementarea în regim pilot și la scară largă a CUPS. Dacă, pe durata implementării Proiectului, va exista necesitatea pentru lucrări mai mici (în cadrul procedurii de licitație competitivă națională) pentru contracte sub valoarea de 5 milioane de dolari SUA per contract, vor fi utilizate documentele standard de licitație ale Băncii pentru achiziția lucrărilor minore. Pentru contractele de lucrări civile de valoare foarte mică, estimate la sub 200.000 de dolari SUA per contract, poate fi utilizată procedura de shopping.

Achizițiile de bunuri, tehnologii ale informației și servicii altele decât cele de consultanță

64. Achizițiile de bunuri și tehnologii ale informației. Cea mai recentă versiune a documentelor standard de licitație (DSL) ale Băncii pentru bunuri va fi utilizată pentru toate licitațiile competitive internaționale (LCI) în valoare de peste 1 milion de dolari SUA per contract. Pentru contractele de valoare sub 1 milion de dolari SUA poate fi utilizată mostra Băncii pentru documentele de licitație pentru bunuri în cadrul licitației competitive naționale (LCN) și procedura de shopping pentru bunurile estimate la un cost echivalent cu 100.000 de dolari SUA per contract. Serviciile logistice pentru instruire și seminare de creare a capacității vor fi achiziționate ca servicii altele decât cele de consultanță. În ceea ce ține de achizițiile TI preconizate în cadrul Componentelor 1 și 2, următoarele strategii de achiziții diferite pot fi aplicate: abordarea sub aspect de bunuri – hardware în scopuri generale și software nepersonalizat în baza DLS pentru bunuri; abordarea serviciilor de consultanță – dacă hardware și conținutul softului ambalat este minim, adică mai mic de 20 la sută din valoarea estimată a contractului, poate fi aplicată o procedură de selectare a consultanței prin solicitarea standard de propuneri a Băncii; și documentele standard de licitație pentru TI, dintr-o singură etapă – dacă pachetul de achiziții combină bunuri esențiale și elemente de servicii, hardware sofisticat care necesită o comparație informată a performanței și cerințe de instruire specifică, o valoare dominantă a pachetelor de software, instalații suplimentare și cerințe de suport pentru ele, design de software, adaptări la scară largă și/sau dezvoltare, cerințe ca furnizorul să continue operarea echipamentului după instalare, pentru contractele care solicită prețul pentru investiții și costuri recurente (pe durata vieții).

65. Costurile operaționale și instruirea. Creditul va finanța costurile operaționale incrementale de supraveghere și gestionare a Proiectului. Aceste cheltuieli includ costurile de transport, costurile

de locațiune și de întreținere a birourilor, întreținerea și repararea echipamentelor, costurile de traducere, utilități și comunicare, taxele bancare, materialele de birou, costurile publicitare, corespondența, tipărirea și publicațiile. Costurile operaționale vor fi suportate în conformitate cu un buget anual satisfăcător pentru Bancă, utilizând procedurile descrise în Manualul operațional al Proiectului. Programul de instruire va fi prezentat Băncii pentru acordul său înainte de implementare.

66. Selectarea consultanților. Proiectul va sprijini câteva contracte de consultanță în cadrul tuturor componentelor. Pentru sarcinile estimate la 300.000 de dolari SUA per contract, lista scurtă poate conține în întregime consultanți naționali.

Planul de achiziții și limitele de achiziții

67. CGE a finalizat planul de achiziții pentru primele 18 luni ale Proiectului, inclusiv activitățile din Avansul de pregătire a Proiectului. Planul de achiziții va fi actualizat cel puțin anual sau în funcție de necesități pentru a reflecta necesitățile de implementare ale Proiectului. Achizițiile în cadrul Proiectului vor include următoarele categorii de achiziții: lucrări, bunuri, tehnologii ale informației, servicii de consultanță și servicii altele decât cele de consultanță. Limitele aplicabile pentru metodele de achiziții și revizuirea ex-ante de către Bancă sunt prezentate în planul de achiziții. Planul de achiziții detaliat este disponibil ca document separat.

Aspectele de mediu și sociale (inclusiv salvagădări)

68. Proiectul a fost evaluat în aspect de efecte asupra mediului, fiindu-i atribuită Categoria C. Nu se anticipează ca Proiectul să exercite un impact advers social sau ambiental. De aceea, Proiectul sugerat nu se face pasibil de procedurile evaluării impactului de mediu sau careva permisiuni aferente protecției mediului. Toate echipamentele noi ce urmează a fi achiziționate vor fi instalate în cadrul birourilor guvernamentale existente la nivel național și local. Proiectul ar putea implica doar lucrări de renovare / construcții civile minore, cu impact de construcție minim asociat pilotării și extinderii CUPS, ce sunt amplasate în edificiile existente, menite să ofere un aspect consecvent și condiții mai bune pentru cetățeni. Aceste lucrări vor include activități minore de interior și nu vor implica remodelare de clădiri sau înlocuire de acoperișuri, generând doar impacturi minore, ce pot fi ușor atenuate prin aplicarea bunelor practici de construcție. Manualul operațional va include prevederi pentru identificarea potențialelor impacturi și măsuri de atenuare ce vor fi incluse în contractele pentru efectuarea acestor lucrări de volum mic, dacă necesitatea acestora este confirmată la etapa de implementare a proiectului. Proiectul va institui un centru unificat de apel în cadrul clădirilor publice existente. În cadrul proiectului dat nu sunt prevăzute achiziții sau relocări de terenuri, iar op 4.12 privind relocările involuntare nu este declanșată.

69. Implicarea social incluzivă a cetățenilor și abordarea centrată pe cetățenii în furnizarea serviciilor sunt integrate în toate componentele proiectului, asigurând deservirea mai bună cu servicii modernizate, prestate de funcționari publici calificați, a femeilor și grupurilor social vulnerabile (așa ca, persoanele cu dizabilități, persoanele pauperizate și cele din grupul celor 40 la sută cu cele mai mici venituri, persoanele în etate, minoritățile etnice și populația rurală). O analiză recentă a situației pe sexe în țară¹⁰ denotă că decalajul cel mai mare între sexe în Moldova ține de accesul la oportunități economice. În pofida ratelor similare de participare a femeilor și bărbaților pe piața muncii, ultima este caracterizată în Moldova prin segregarea pe sectoare și ocupații,

¹⁰ Moldova: Diferențele între sexe în dotări și accesul la oportunități economice, martie 2014;

determinate de gen, totodată atestându-se diferențe majore între ratele de angajare în câmpul muncii a femeilor în zonele rurale și urbane. Mai mult ca atât, creșterea ponderii opiniilor femeilor în prestarea serviciilor și îmbunătățirea colectării datelor dezagregate pe sexe au fost identificate ca două cele mai importante aspecte de gen din țară.¹¹ Datele sondajului național anual al cetățenilor din Moldova denotă că săracii, locuitorii zonelor rurale și persoanele cu nivel de studii mai scăzut sunt mai prost dotate cu calculatoare personale și Internet. Aceștia sunt cu mult mai puțin informați despre serviciile administrative publice, în particular despre serviciile electronice. În cazul minorităților etnice și al persoanelor cu dizabilități, constrângerile sunt și mai pronunțate. Din lipsă de bani sau informații pe înțelesul acestora, la fel ca și din cauza lipsei posibilității fizice de a solicita sau obține informații sau servicii, aceste grupuri deseori nu pot beneficia de servicii administrative guvernamentale.

70. Proiectul va aborda decalajele între genuri și va include grupurile vulnerabile în toate componentele sale și se va sigura de faptul că persoanele cu nevoi speciale sau cu mobilitate redusă pot solicita și obține servicii sau informații despre servicii. Analiza implicării cetățenilor pe sexe a fost efectuată la etapa de pregătire a proiectului, contribuind în continuare la designul proiectului. Activitățile de bază, social incluzive și participative, integrate în toate componentele proiectului, includ:

- (a) **Elaborarea și promovarea proiectelor de scenarii reale, social incluzive și sensibile la aspectele de gen**, grupând serviciile administrative pertinente unor anumite situații reale din viața persoanelor social vulnerabile (cum ar fi, de exemplu, revenirea mamei tinere pe piața muncii, sau solicitarea suportului antreprenorial de către femeia din zona rurală, sau femeie din sfera profesională în căutare de acces la finanțare pentru deschiderea unei afaceri într-un sector în care nu este concentrată munca femeilor, sau solicitarea de către o persoană cu cecitate a ajutorului pentru șomaj) – *subcomponentele 1.1 și 2.2*;
- (b) **Liste de verificare cu privire la incluziunea socială și implicarea cetățenilor** ce urmează a fi aplicate ca procedură administrativă de rutină în instituțiile selectate, ce vor permite serviciilor administrative să raporteze, să fie monitorizate și evaluate în aspect de conformare cerințelor de incluziune socială și implicare a cetățenilor – *subcomponenta 1.2*;
- (c) **Mecanism general de colectare a opiniilor printr-un centru unificat de apel** va funcționa pentru serviciile selectate, inclusiv CUPS și serviciile electronice. Acesta va fi folosit efectiv pentru abordarea nevoilor și motivelor de îngrijorare ale cetățenilor de ambele sexe și pentru întreprinderea acțiunilor în vederea monitorizării, la fel ca și a îmbunătățirii, serviciilor administrative, sporind accesibilitatea acestora pentru toate categoriile de cetățeni vulnerabili – *subcomponenta 1.3*;
- (d) **Informarea (outreach) social incluzivă și sensibilă la aspectele de gen a cetățenilor** prin intermediul campaniilor publice de sensibilizare pentru informarea tuturor cetățenilor despre CUPS, serviciile disponibile și alte produse sau platforme ale proiectului. Informațiile din regiunile dens populate de minorități etnice vor fi traduse în limba minorității dominante – *subcomponenta 1.4*;

¹¹ Moldova: Planul de acțiuni pentru dimensiunile de gen AF17, notă de concept – problemele principale de gen în Moldova, iunie 2016.

- (e) **Sondaj anual privind satisfacția clienților** măsurând creșterea satisfacției cetățenilor față de calitatea serviciilor electronice selectate, ce au fost digitizate în cadrul proiectului. Sondajul privind satisfacția va fi administrat anual. Acesta va monitoriza schimbările în gradul de satisfacție și percepția cetățenilor și va oferi oportunități majore pentru folosirea părerilor oferite pentru a face ajustări și a îmbunătăți continuu serviciile administrative – *subcomponenta 1.4;*
- (f) **Sondaje online și offline periodice ale cetățenilor** pentru asigurarea unui proces participativ eficient în reingineria serviciilor și testarea aplicabilității produselor și platformelor proiectului (inclusiv, testarea de către grupurile social vulnerabile) – *subcomponenta 1.4;*
- (g) **Instituirea fișei de raportare a cetățeanului** ca procedură de rutină pentru colectarea opiniilor cetățenilor cu privire la calitatea, accesibilitatea și sensibilitatea serviciilor – *subcomponenta 1.4;*
- (h) **Instruirea funcționarilor publici în materie de reinginerie a serviciilor și a serviciului cliențelă, social incluzivă, sensibilă la aspectele de gen și centrată pe cetățeni** (de exemplu, referitor la aspectele de gen ale serviciului cliențelă în domeniul comunicațiilor, sau cu privire la normele juridice și procedurale ce protejează și promovează drepturile femeilor sau drepturile persoanelor cu dizabilități și promovează egalitatea sexelor în livrarea serviciilor, sau folosirea materialelor de referință în instruirile axate pe particularitățile specifice ale egalității de gen în prestarea serviciilor administrative publice, inclusiv alte organizații sau grupuri comunitare ale femeilor ce sprijină rețelele femeilor) – *subcomponenta 3.2.*

71. Suplimentar, datele dezagregate pe gen sunt vitale, care permit factorilor de decizie și prestatorilor de servicii administrative guvernamentale să determine nevoile și interesele comune, diferite sau specifice unui gen ale bărbaților și femeilor. De aceea, răspunsurile prezentate de toți cetățenii, folosind diferite căi de comunicare (centrul unificat de apeluri, sondajele privind satisfacția clienților, sondajele online sau offline) vor fi dezagregate în funcție de gen și venituri.

Monitorizarea și evaluarea

72. Monitorizarea și evaluarea (M&E) reprezintă un aspect integrat al implementării și gestionării Proiectului. CGE, care a acumulat experiență substanțială în M&E pe durata implementării e-TG, va fi responsabilă de monitorizarea și evaluarea rezultatelor Proiectului și a indicatorilor intermediari. Sistemul de monitorizare va menține înregistrări privind implementarea și va genera rapoarte privind progresele înregistrate în cadrul Proiectului la fiecare jumătate de an și rapoarte anuale întocmite în termen de patru luni de la sfârșitul exercițiului financiar, axându-se pe responsabilitatea bazată pe rezultate și pe realizările față de așteptările cu privire la performanță. Rapoartele privind progresele înregistrate vor fi elaborate de UIP, aprobate de directorul de Proiect - directorul CGE, și vor fi transmise Băncii și Cancelariei de Stat pentru avizare, înainte de misiunile de sprijin la implementare, pentru a ghida discuția privind problemele cheie care au impact asupra implementării Proiectului.

73. Un cadru de rezultate cu indicatori specifici Proiectului și aranjamente de monitorizare acționabile a fost elaborat împreună cu partenerii guvernamentali pentru a sprijini progresul și monitorizarea rezultatelor Proiectului (vedeți Anexa 1). Misiunile de sprijin la implementare vor raporta conducerii Băncii Mondiale prin rapoarte privind situația implementării și rezultatele

(RSIR), o revizuire la mijloc de termen și la finalizarea proiectului (printr-un raport de finalizare a implementării (RFI)). O revizuire intermediară este programată pentru al treilea an de implementare. Cadrul de rezultate ar putea fi revizuit și actualizat în timpul evaluării intermediare.

74. Colectarea datelor va fi automatizată ori de câte ori este posibil, pentru a simplifica procesul și a reduce costurile. Ori de câte ori este posibil, Proiectul se va baza pe datele administrative generate prin intermediul platformelor electronice, cum ar fi Portalul guvernamental de servicii electronice. Monitorizarea încorporării în aplicațiile web va simplifica colectarea datelor și monitorizarea rezultatelor. CGE va contracta serviciile unui ONG, companie sau consultant, pentru a realiza ancheta anuală a clienților cu scopul măsurării indicatorii ODP. Sondajul va oferi date dezagregate după gen și statut social (unde este posibil) și va monitoriza, de asemenea, orice diferențe de gen și sociale în feedback-ul oferit. Valoarea de bază privind satisfacția în raport cu calitatea serviciilor va fi măsurată prin ancheta anuală realizată în cadrul proiectului e-TG. În cadrul PMSG, satisfacția va fi măsurată prin studiul modificat ajustat pentru a capta prestarea de servicii prin gama extinsă de puncte de acces și mai multe detalii privind abordarea necesităților cetățenilor și identificarea constrângerilor pentru o serie de grupuri țintă, inclusiv femei, persoane în etate, persoane cu dizabilități, minorități etnice, etc. Sondajele de opinii vor fi, de asemenea, efectuate cu regularitate. Sondajele scurte de tip pop-up vor permite colectarea practic în timp real a datelor privind experiențele cetățenilor cu ajutorul serviciilor digitizate.

75. Asistența tehnică și consolidarea capacității pentru monitorizare, evaluare și comunicare eficientă cu diferite părți interesate pe tot parcursul procesului de reformă va fi oferită prin intermediul Proiectului. Rezultatele Proiectului vor fi comunicate părților interesate, donatorilor și publicului larg. Coordonatorul pe aspectele de comunicare din cadrul CGE va colabora strâns cu managerul de Proiect și cu specialistul M&E pentru a se asigura că rezultatele sunt comunicate grupurilor țintă în timp util prin diferite căi.

Rolul partenerilor

76. Proiectul a inclus lecțiile învățate din proiectele care vizează îmbunătățirea prestării serviciilor administrative guvernamentale, susținute de PNUD, UN Women și USAID. UE intenționează să sprijine reingineria a 5 servicii. Banca a convenit cu UE și Guvernul, că serviciile selectate pentru îmbunătățire în cadrul PMSG ar trebui să excludă serviciile care vor fi reinginerizate și automatizate în cadrul altor asistențe tehnice internaționale oferite de partenerii de dezvoltare. Există, de asemenea, un acord, conform căruia metodologiile utilizate în cadrul PMSG vor fi aplicate pentru reingineria serviciilor susținute de UE. Banca va continua coordonarea cu partenerii de dezvoltare internaționali pe durata implementării Proiectului.

ANEXA 4: PLANUL DE SUPTOR LA IMPLEMENTARE

MOLDOVA: Proiectul modernizarea serviciilor guvernamentale

Strategia și abordarea pentru sprijinul oferit în cadrul implementării

77. Strategia și planul de suport la implementare au fost elaborate pentru a atenua riscurile principale identificate în evaluarea riscurilor și pentru a integra lecțiile însușite din implementarea FFMD RAPC și e-TG și a altor operațiuni investiționale în Moldova. Strategia se va axa pe următoarele aspecte principale:

78. **Colaborarea între practicile globale:** Modernizarea serviciilor guvernamentale susținută de Proiect este implementată ca parte a reformei administrației publice, însă se bazează mult pe rezultatele e-transformării sprijinite de proiectul e-GT în perioada 2011-2016. Astfel, pregătirea Proiectului a solicitat expertiză în guvernanta și servicii electronice și a fost condusă în paralel de practicile globale Guvernanta și TIC. Sprijinul la implementare va fi, în mod similar, oferit de doi conducători de echipă, care reprezintă practicile respective. Echipa de bază va colabora cu alte practici globale din sectoare relevante, din care vor fi selectate serviciile pentru reinginerie și digitizare în cadrul Proiectului. De exemplu, experții în aspectele sectoriale aferente serviciilor, măsurate în cadrul indicatorilor ODP, vor fi invitați să participe la misiunea de evaluare la mijloc de termen.

79. **Dialogul de politici:** Echipa Băncii a susținut dialogul de politici PAR în pregătirea Proiectului, oferind comentarii cu privire la documentele strategice ale guvernului cu privire la PAR, participând la întâlnirile Consiliului RAP la nivel înalt și implementând activitățile analitice Fișa de evaluare a reformelor în domeniul guvernantei și Suportul pentru diagnosticarea și reforma întreprinderilor de stat, în colaborare cu Fondul pentru bună guvernanta al Regatului Marii Britanii. Echipa va continua acest dialog pe durata implementării proiectului, vizând solicitările guvernului pentru comentarii și recomandări cu privire la problemele critice PAR și de e-guvernare, cu accent special pe îmbunătățirea eficienței, accesului și calității serviciilor guvernamentale în cadrul activităților analitice și consultative curente, precum și prin mobilizarea sprijinului din partea partenerilor de dezvoltare în timpul implementării proiectului.

80. **Recomandări tehnice:** Pregătirea Proiectului a demonstrat că este necesară consultanță tehnică privind abordările metodologice ale reingineriei, digitizării, managementului schimbărilor instituționale și de personal în procesul de modernizare a serviciilor guvernamentale. Echipa Băncii va fi pregătită să ofere consultanță tehnică și să faciliteze schimbul de cunoștințe în cadrul unor proiecte similare ale Băncii. În funcție de amploarea solicitărilor, echipa Băncii va solicita resurse pentru a sprijini recomandările tehnice și schimbul de cunoștințe.

81. **Riscurile sociale aferente disponibilizărilor de personal potențiale:** Se estimează că riscul de disponibilizări colective este redus. Proiectul prevede măsuri în Componenta 3 pentru a minimiza efectele reingineriei și digitizării serviciilor asupra personalului. În cazurile în care există un risc rezidual de reducere de personal, acesta va fi gestionat în conformitate cu legislația muncii aplicabilă, cu legislația privind funcționarii publici, cu toate convențiile colective existente și cu toate celelalte reglementări naționale aplicabile, precum și cu practica bună internațională. În cazul în care se vor produce disponibilizări colective, Împrumutul va pregăti un plan de atenuare a riscurilor sociale, acceptabil pentru Bancă. Planul de atenuare a riscurilor sociale va include bugetul

pentru implementarea oricărui mecanism de consultare, compensare și recurs, așa cum se propune în plan.

82. **Monitorizarea rezultatelor:** Echipa Băncii va realiza misiuni de sprijin la implementare periodice pentru a asista Guvernul în monitorizarea progresului în atingerea obiectivelor de dezvoltare ale Proiectului și a rezultatelor principale. Capacitatea CGE de monitorizare și evaluare este solidă, dar progresul Proiectului va depinde de performanța mai multor actori interesați și ar putea fi necesară asistență tehnică și recomandări din partea Băncii cu privire la modul de depășire a provocărilor de implementare și de adaptare a Proiectului pentru a asigura realizarea Obiectivului de dezvoltare al Proiectului.

83. **Achizițiile:** Pe durata implementării Proiectului, specialistul în achiziții al Băncii va asigura supravegherea periodică, în conformitate cu ghidul de achiziții. Sprijinul în raport cu achizițiile va include: recomandări privind ghidul de achiziții al Băncii; examinarea documentelor de achiziții și feedback în timp util; și monitorizarea progresului achizițiilor în raport cu planul de achiziții. Suplimentar, examinările ex-post vor fi efectuate pentru contracte selectate supuse evaluării ex-post. Nu în ultimul rând, specialistul în achiziții al Băncii va sprijini tranziția la noul sistem de achiziții STEP și va asigura instruirea corespunzătoare a personalului UIP.

84. **Managementul financiar:** Performanța CGE în raport cu managementul financiar a fost întotdeauna evaluată ca satisfăcătoare: CGE a instituit un control intern robust și eficient, sisteme de evidență contabilă, raportare financiară și monitorizare, și se conformează cerințelor juridice pentru managementul financiar. Aceste aranjamente vor servi drept punct de pornire pentru noul proiect și vor fi ușor ajustate pentru a reflecta caracteristicile sale specifice. Auditurile anuale ale rapoartelor financiare ale Proiectului vor fi prezentate Băncii timp de șase luni de la finele fiecărui an financiar, precum și la încheierea Proiectului. Ca parte a sprijinului oferit la implementarea Proiectului și a misiunilor de supraveghere, RFI trimestriale vor fi revizuite și misiuni periodice de management financiar, în bază de riscuri, vor fi realizate.

Planul de sprijin la implementare

85. Banca va sprijini implementarea Proiectului prin intermediul misiunilor bianuale de sprijin la implementare, conduse de conducătorii echipei din practicile globale Guvernanță și TIC, în timp ce specialistul local în sectorul public va monitoriza progresul pe loc în perioada dintre misiuni. Progresul evaluat în cadrul misiunilor de sprijin la implementare va fi raportat conducerii Băncii prin intermediul rapoartelor cu privire la situația implementării și rezultate (RSIR), printr-o evaluare la mijloc de termen și, la finalizarea Proiectului, printr-un raport privind finalizarea implementării. O analiză la mijloc de termen este planificată în anul 3 de implementare.

Tabelul 5: Accentele principale pentru sprijinul la implementare

Cadrul de timp	Accentul	Aptitudinile necesare	Estimarea resurselor	Rolul partenerului
Pregătirea în cadrul APP	Sprijin la (i) finalizarea implementării grantului ECAPDEV pentru pregătirea Proiectului; (ii) elaborarea documentelor de licitație și selectarea contractanților principali pentru reinginerie, digitizare, management TI și securitate cibernetică, infrastructura TIC și elaborarea softului, managementul resurselor umane, managementul schimbării; (ii) revizuirea caietului de sarcini pentru echipa UIP și CGE	Managementul Proiectului, reingineria proceselor de afaceri, managementul resurselor umane, managementul TI și securitatea cibernetică, infrastructura digitală și elaborarea softului, achizițiile	1 om/săptămână pentru ambii conducători de echipă și specialistul în achiziții; 4 om/săptămâni pentru specialistul local în domeniul serviciilor publice; 1-2 zile pentru experții în reinginerie, infrastructura digitală și elaborarea softului. Grantul ECAPDEV: 2 om/săptămâni pentru conducătorul echipei, 1 om/săptămână pentru achiziții și 1 om/săptămână pentru management financiar.	Participarea la video conferințele cu scop de sprijin la implementare, prezentarea proiectului caietului de sarcini pentru examinare și lipsă de obiecții
Primele 6 – 48 luni	(i) Sprijin la selectarea consultanților; (ii) Sprijin la implementarea consultanților principale pentru reinginerie, digitizare, infrastructura TIC, managementul resurselor umane, managementul schimbării; (iii) Verificarea rezultatelor; (iv) Examinarea RFI.	Managementul Proiectului, reingineria proceselor de afaceri, managementul resurselor umane, managementul TI și securitatea cibernetică, infrastructura digitală și elaborarea softului, implicarea cetățenilor, M&E, achizițiile,	Misiuni bianuale cu durata de o săptămână, cu echipa compusă din 7 oameni. 10 om/săptămâni pentru specialistul local în sectorul public Video conferințe cu privire la subiecte speciale, în caz de necesitate.	(i) Participarea în cadrul misiunilor de sprijin la implementare; (ii) prezentarea proiectului caietului de sarcini pentru examinare și lipsă de obiecții

		managementul financiar		
Anual	Examinarea planurilor de resurse umane și a planurilor de disponibilizare de personal, în cazul în care vor fi planificate disponibilizări.	Specialistul în domeniul dezvoltării sociale cu expertiză în disponibilizări	2 om/săptămâni anual	Prezentarea planurilor de resurse umane și a planurilor de disponibilizare, în cazul în care vor fi planificate disponibilizări; prezentarea confirmării alocațiilor bugetare pentru compensații după disponibilizări
Anul 3	Analiza la mijloc de termen	Managementul Proiectului, reingineria proceselor de afaceri, managementul resurselor umane, managementul TI și securitatea cibernetică, infrastructura digitală și elaborarea softului, implicarea cetățenilor, M&E, expertiză sectorială pentru serviciile măsurate în cadrul de rezultate, achizițiile	Misiune cu durata de o săptămână, compusă din 7 persoane din echipa de bază și cu contribuții de la specialiștii sectoriali pentru serviciile măsurate în cadrul de rezultate	Participarea la misiunea de evaluare la mijloc de termen

Tabelul 6: Setul de competențe necesare

Competențele necesare	Numărul de om/săptămâni (anual)	Numărul de deplasări (anual)	Comentarii
Co-lider de echipă cu experiență în reforme instituționale și managementul resurselor umane	10 om/săptămâni	2 deplasări	Practica globală Guvernanță

Co-liderul echipei cu experiență în managementul TI și calitate și securitate cibernetică	7 om/săptămâni	2 deplasări	Prin intermediul unei colaborări dintre practicile globale Transport și TIC
Specialistul în guvernanta cu experiență în reinginerie	4 om/săptămâni	2 deplasări	Practica globală Guvernanta
Specialistul TIC cu experiență în infrastructura digitală și elaborarea softului	3 om/săptămâni	2 deplasări	Prin intermediul unei colaborări dintre practicile globale Transport și TIC
Specialistul în domeniul dezvoltării sociale cu accent pe implicarea cetățenilor	2 om/săptămâni	2 deplasări	Prin intermediul unei colaborări dintre practici globale cu practica globală socială
Specialistul în domeniul dezvoltării sociale cu accent pe disponibilizări	2 om/săptămâni	1 deplasare	Prin intermediul unei colaborări dintre practici globale cu practica globală socială
Specialistul în guvernanta cu experiență în monitorizare și evaluare	4 om/săptămâni	2 deplasări	Practica globală Guvernanta
Specialistul local în sectorul public	10 om/săptămâni		Practica globală Guvernanta, local
Specialistul în achiziții	5 om/săptămâni în anul 1 3 om/săptămâni în anii 2-5	2 deplasări	Bazat în țările EAC
Specialistul în management financiar	2 om/săptămâni		Practica globală Guvernanta, local

Tabelul 7. Partenerii

<i>Denumirea</i>	<i>Instituția/țara</i>	<i>Rotul</i>
Comisia Europeană	Delegația UE în Republica Moldova	Asistență tehnică pentru modernizarea următoarelor servicii guvernamentale: lansarea și lichidarea unei afaceri, procesele de înstrăinare și înregistrare a bunurilor imobiliare, aplicarea pentru incapacitate de muncă temporară (inclusiv concediu de maternitate), achizițiile publice și admiterea în învățământul superior
Națiunile Unite	PNUD UN Women	Asistență tehnică pentru MiLab și asistență în domeniul îmbunătățirii administrării procesului electoral Asistență tehnică pentru implementarea la scară largă a JISB
USAID	USAID în Moldova	Programul Consolidarea guvernantei la nivel local în Moldova (2017-2022)
Fundația Bill & Melinda Gates în colaborare cu USAID și Microsoft	IREX Moldova	Asistență tehnică pentru bibliotecile Novateca – modernizarea bibliotecilor publice

ANEXA 5: ANALIZA ECONOMICĂ ȘI FINANCIARĂ

86. Analiza economică a proiectului ia în considerare avantajele și costurile directe asociate schimbărilor de bunăstare economică care decurg din proiect. Proiectul va genera numeroase beneficii economice. Cu toate acestea, cuantificarea multora dintre aceste beneficii depinde de disponibilitatea și fiabilitatea datelor. Analiza economică oferă estimări ale beneficiilor și costurilor pentru cele trei servicii guvernamentale selectate, utilizând datele obținute de la autorități. Aceste servicii includ:

- (a) Emiterea permiselor de conducător auto;
- (b) Acordarea indemnizațiilor de șomaj;
- (c) Determinarea dizabilității și capacității de muncă;

87. Proiectul va genera numeroase beneficii economice atât pentru cetățeni, cât și pentru companii, prin reducerea costurilor tranzacțiilor, îmbunătățirea accesului la servicii guvernamentale și creșterea numărului de servicii care pot fi accesate on-line. Pentru serviciile selectate pentru analiza respectivă, beneficiile economice estimate vor include o reducere a sarcinii administrative și economii de timp pentru cetățeni ca urmare a procesului de reingineriei proceselor de afaceri și a digitizării susținute de Proiect. Suplimentar, accesul îmbunătățit la portalul de servicii guvernamentale la nivel local prin crearea CUPS preconizat de Proiect va oferi beneficii economice utilizatorilor de servicii, precum reducerea costurilor de deplasare prin reducerea vizitelor la mai multe agenții guvernamentale în procesul de accesare a serviciilor guvernamentale. Costurile economice asociate Proiectului vor include timpul necesar pentru implementarea Proiectului și finanțarea acestei investiții. Calcularea beneficiilor economice pentru serviciile selectate este prezentată în tabelul 8.

Tabelul 8. Calculele beneficiilor economice pentru serviciile selectate

Serviciile selectate	VAN economică @10% în termeni reali (USD)
Emiterea permisului de conducător auto	\$9.923.846,44
Acordarea indemnizației de șomaj	\$639.781,82
Determinarea dizabilității și capacității de muncă	\$9.666.719,48

88. Pentru cele trei servicii selectate, valoarea actuală netă este de 20,2 de milioane USD în termeni reali, la o rată de actualizare de 10%, ținând cont de obiectivul Guvernului de a reduce cu 20% timpul instituțional de prestare a serviciilor respective. Acestea nu sunt economii triviale de timp și costuri de deplasare pentru cetățeni; ele vor permite cetățenilor să se angajeze în activități productive și generatoare de venituri. Prevederile cheie care stau la baza acestor estimări includ: (1) beneficiile vor fi acumulate în al cincilea an al proiectului; (2) timpul cetățenilor pentru a obține serviciile publice cuprinde timpul necesar pentru primirea cererii, timpul necesar pentru completarea și depunerea cererii și toate documentele necesare, precum și timpul necesar pentru urmărirea și obținerea unui document/serviciu final; (3) numărul de utilizatori pentru fiecare serviciu public rămâne constant; (4) un salariu mediu lunar estimativ este de 5204,4 lei în 2016 și se transformă în salariu zilnic în scopul analizei (22 zile lucrătoare pe lună); (5) o rată anuală reală

de creștere a salariilor este de 2% și rămâne constantă; (6) rata de schimb este constantă și este egală cu 19,94 MDL per USD la sfârșitul anului 2016.

89. Cuantificarea câștigurilor de eficiență nu a fost fezabilă din cauza lipsei datelor guvernamentale privind economiile generate din utilizarea infrastructurii digitale. Cu toate acestea, ipotetic, beneficiile financiare vor include câștiguri de eficiență pentru Guvern, în timp ce costurile financiare vor fi aceleași ca și costurile economice. Procesul de reinginerie și analizele instituționale vor deschide oportunități pentru reducerea costului prestării serviciilor prin raționalizarea serviciilor și a proceselor. Modernizarea infrastructurii TI va genera economisirea costurilor de întreținere pentru agențiile guvernamentale implicate.

90. Proiectul se va solda cu și mai multe beneficii economice, care nu pot fi cuantificate cu ușurință. Acestea includ un spirit moral mai bun în cadrul agențiilor guvernamentale de prestare a serviciilor care decurge din infrastructura TI modernizată, precum și o reacție sporită a agențiilor la necesitățile utilizatorilor de servicii, în special la necesitățile grupurilor vulnerabile, urmare a introducerii standardelor de prestare a serviciilor, instruire în prestarea serviciilor, instrumente de monitorizare a performanței, un centru unificat de apeluri și activități de feedback și de informare a cetățenilor, susținute de Proiect. O securitate mai bună a datelor va asigura protecția informațiilor utilizatorilor de servicii.

ANEXA 6: METODOLOGIA PENTRU DEZAGREGAREA REZULTATELOR CONFORM GRUPURILOR DE VENIT

91. Prezenta anexă oferă informații privind metodologia de studiu și calcularea nivelului de acces și satisfacție privind serviciile de guvernare electronică în Moldova conform grupurilor de venit. Secțiunea se bazează pe datele din cercetările bugetelor gospodăriilor casnice colectate de Centrul de Guvernare Electronică (CGE) în 2016, ca parte a programului Băncii Mondiale în domeniul guvernantei în Moldova. Studiul a inclus 3013 de respondenți cu vârsta de 18+ ani, folosind eșantioane stratificate, eșantionarea probabilității și eșantionarea bi-stadială. Stratificarea s-a bazat pe 13 regiuni geografice, care coincid cu unitățile administrativ-teritoriale înainte de revenirea la raioane, zone rezidențiale (urban-rural), mărimea orașelor/zonelor urbane (două tipuri) și numărul populației rurale (trei tipuri de zone rurale). Dimensiunile straturilor urbane, rurale și totale au fost calculate proporțional cu numărul populației, în baza datelor oferite de Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova. În timp ce gospodăria a fost utilizată ca criteriu pentru randomizare, doar o persoană a fost aleasă pentru a răspunde sondajului în baza metodei celei mai apropiate zile de naștere. Datele au fost colectate în perioada 20 octombrie-7 noiembrie 2016.

92. Pentru a calcula indicatorii conform grupurilor de venituri, s-a utilizat imputarea de la anchetă la anchetă. Estimările tradiționale privind bunăstarea gospodăriilor (aproximate ca și consum zilnic pe cap de locuitor) se bazează pe datele anchetei cu un modul de consum mare, care conține un set lung de întrebări detaliate privind prețurile și cantitățile de bunuri și servicii consumate și achiziționate. Având în vedere complexitatea sa, colectarea și examinarea acestor date implică investiții semnificative în eforturi de timp, bani și analiză. În acest context, cea mai eficientă alternativă este imputarea datelor privind bunăstarea și consumul în baza unui alt studiu al gospodăriilor. Ancheta gospodăriilor, pe care am folosit-o pentru modelul nostru de consum, este denumită "Cercetarea oficială a bugetelor gospodăriilor casnice", colectată de Biroul Național de Statistică din Republica Moldova.

93. Pentru scopurile acestui studiu modelul de consum a fost identificat în baza datelor Cercetării bugetelor gospodăriilor casnice (CBGC) în Moldova din perioada 2010-15. Modelul a inclus variabile privind: structura demografică a gospodăriilor, caracteristicile capului gospodăriei (vârsta, genul, ocupația, studiile și altele) și activele gospodăriei și caracteristicile locuinței. În baza modelului, valorile simulate de consum (la nivel de gospodărie) au fost imputate pentru gospodării în studiul guvernării electronice. Echipa a utilizat tehnici multiple de imputare pentru a estima distribuția comună a tuturor variabilelor în model și oferă valori plauzibile pentru variabila/variabilele lipsă în bază de regresie. Această metodă este bine documentată¹² și ușor aplicabilă, ceea ce este un factor important pentru durabilitatea imputării cheltuielilor de consum pentru studiile fără date cu privire la consum (precum studiul guvernării electronice etc.).

94. Eșantionul a fost ulterior divizat în chintile (în baza distribuției imputate a consumului pe cap de locuitor) pentru analiza indicatorilor cheie de guvernare conform grupurilor de venit. Chintilele reprezintă acele grupuri de venit și sunt bazate pe clasificarea valorilor imputate ale cheltuielilor de consum pe cap de locuitor. Astfel, chintila inferioară reprezintă cele mai sărace 20 la sută din populație și, în mod corespunzător, chintila superioară denotă cel mai înstărit grup.

¹² Little și Rubin (2002). Analiza statistică în absența datelor, a doua ediție, New York: John Wiley.