MEMORANDUM DE ÎNȚELEGERE

între

MINISTERUL ECONOMIEI ŞI INFRASTRUCTURII AL REPUBLICII MOLDOVA

şi

AGENȚIA ELVEȚIANĂ PENTRU DEZVOLTARE ŞI COOPERARE

cu privire la prima fază a Proiectului

„Republica Moldova: Crearea oportunităților de muncă prin sisteme îmbunătățite de piață"

Ministerul Economiei şi Infrastructurii din Republica Moldova, reprezentând Guvernul Republicii Moldova şi Agenția Elvețiană pentru Dezvoltare şi Cooperare, reprezentând Consiliul Federal al Confederației Elvețiene, acționând prin intermediul Biroului de Cooperare al Elveției/Reprezentanța Ambasadei Confederației Elvețiene în Republica Moldova (denumite în continuare Părți), dornice să coopereze în domeniul dezvoltării economice în Republica Moldova, au convenit privind următoarele:

Preambul

În efortul de a consolida relațiile de prietenie existente între cele două țări,

Înțelegând că respectarea principiilor democratice şi a drepturilor fundamentale ale omului - după cum sunt definite în Declarația Universală a Drepturilor Omului - inspiră politicile interne şi externe ale celor două Părți şi constituie un element esențial, pe poziție de egalitate, cu obiectivele prezentului Memorandum de Înțelegere (Memorandum),

În corespundere şi în temeiul Acordului dintre Guvernul Republicii Moldova şi Guvernul Confederației Elvețiene cu privire la Asistența Umanitară şi Cooperarea Tehnică din 20 septembrie 2001, semnat la Chişinău,

Ministerul Economiei şi Infrastructurii (MEI) din Republica Moldova şi Agenția Elvețiană pentru Dezvoltare şi Cooperare (SDC) sunt împuternicite să îşi reprezinte Guvernele în vederea implementării prezentului Memorandum.

Articolul 1 Obiectivul

(1) Scopul principal al prezentului Memorandum este de a asigura condițiile adecvate pentru implementarea cu succes a fazei întâi a Proiectului „Republica Moldova: Crearea oportunităților de muncă prin sisteme îmbunătățite de piață", în perioada 01.09.2019 până la 31.12.2022.

(2) Obiectivul general al Proiectului: Femei şi bărbați, în special din grupurile social vulnerabile, beneficiază de oportunități economice îmbunătățite. Oportunitățile economice includ: ocuparea în câmpul muncii, venituri îmbunătățite, completarea posturilor vacante prin intermediere, inițierea unei noi afaceri, îmbunătățirea veniturilor de afaceri prin adoptarea de noi practici.

(3) Proiectul urmărește atingerea următoarelor rezultate:

a) Întreprinderile private din sectoarele selectate îşi îmbunătățesc performanța şi creează noi oportunități economice.

b) Femeile şi bărbații din Republica Moldova, în special din grupurile social vulnerabile, beneficiază de noi oportunități economice.

(4) Agenţia de Implementare a Proiectului va fi HELVETAS Swiss Intercooperation (Helvetas). Aceasta a fost mandatată de către SDC în urma unui proces deschis de selecţie a ofertelor pentru implementarea primei faze a Proiectului. Pentru aceasta, HELVETAS a înfiinţat o unitate de facilitare a Proiectului (PFU) "HELVETAS Swiss Intercooperation Zurich Sucursala Chişinău", cu statut juridic de organizaţie non-comercială cu sediul în Republica Moldova. Proiectul va mobiliza pe cât e posibil expertiza locală, dar şi expertiza elveţiană şi internaţională după necesitate.

(5) În vederea creşterii performanţei întreprinderilor private, Proiectul va acorda suport tehnic pentru: sporirea capacităţii furnizorilor de servicii de dezvoltare a afacerilor, aşa încât acestea să oferire produse şi servicii îmbunătăţite; consolidarea capacităţii actorilor publici şi privaţi la nivel naţional şi regional de a colabora şi a îmbunătăţi politicile şi mediul de afaceri relevant pentru sectoarele selectate.

Proiectul va îmbunătăţi capacitatea organizaţiilor care furnizează servicii de informare şi mediere să ajungă în mod eficient la beneficiari – cu scopul de a abilita femeile şi bărbaţii, în special cei din grupurile social vulnerabile, să beneficieze de noi oportunităţi economice.

(6) Coordonarea generală a Proiectului la nivel naţional se realizează cu MEI, care va juca un rol-cheie în coordonarea aspectelor ce ţin de dezvoltarea sectorului privat şi oportunităţile economice pentru populaţie. Beneficiarii finali ai Proiectului sunt femeile şi bărbaţii care caută fie un loc de muncă, fie venituri mai mari, în special cei din grupurile social vulnerabile (cum ar fi tinerii din mediul rural, migranţii care se întorc, minorităţile etnice).

Articolul 2 Contribuţia din partea Elveţiei

(1) SDC va contribui la implementarea Proiectului, prin acordarea asistenţei financiare sub formă de grant, cu suma totală maximă de 4'595'580.00 franci elveţieni (CHF), conform Documentului de Proiect (vezi Anexa I) şi a încheiat un acord cu HELVETAS Swiss Intercooperation în calitatea sa de partener de implementare, în conformitate cu regulamentele SDC. Debursarea fondurilor elveţiene către Helvetas se va face în conformitate cu progresul Proiectului, cheltuielile suportate şi cerinţele reale.

(2) Pentru implementarea Proiectului, Confederaţia Elveţiană, prin intermediul SDC, va oferi:

a) Facilitarea dialogului şi a cooperării dintre Proiect şi MEI;

b) Facilitarea schimbului de informaţie dintre Proiect, alte proiecte relevante finanţate de SDC şi de alţi donatori - în vederea identificării unor posibile sinergii şi domenii de cooperare, cât şi pentru evitarea suprapunerilor, sporirea eficienţei cooperării pentru dezvoltare şi a impactului.

c) Facilitarea si contribuirea la procesul de dezvoltare şi implementare a politicilor în domeniile vizate de proiect.

Articolul 3 Contribuţia din partea Republicii Moldova

Guvernul Republicii Moldova, prin intermediul MEI, va întreprinde următoarele acţiuni:

a) Conduce dialogul politic cu principalele părţi interesate în vederea îmbunătăţirii mediului de afaceri, mai ales în interesul companiilor locale, şi în special ale celor mici şi mijlocii;

b) Conduce şi facilitează elaborarea şi ajustarea cadrului legislativ şi de reglementare pentru a asigura o dezvoltare sporită a sectorului privat, în conformitate cu necesităţile acestuia;

c) Facilitează cooperarea cu alte ministere, conform domeniilor de competenţă (Ministerul Finanţelor; Ministerul Justiţiei; Ministerul Sănătăţii, Muncii, Protecţiei Sociale şi Familiei; Ministerul Educaţiei, Culturii şi Cercetării; Ministerul Agriculturii, Dezvoltării Regionale şi Mediului), precum şi cu instituţiile şi agenţiile guvernamentale relevante, comisiile parlamentare relevante, APL-uri, organizaţii locale de sprijin în afaceri – în scopul asigurării implementării efective a activităţilor Proiectului şi atingerea obiectivelor stabilite;

d) Oferă suport în facilitarea obţinerii vizelor şi permiselor necesare pentru experţii pe termen scurt şi lung, care lucrează în cadrul prezentului Proiect;

e) Asigură scutirea de la plata impozitelor, taxelor vamale, altor taxe şi plăţi obligatorii pentru toate echipamentele, serviciile, vehiculele şi materialele finanţate în bază de grant, cât şi alte facilităţi, conform prevederilor din Acordul dintre Guvernul Republicii Moldova şi Confederaţia Elveţiană privind asistenţa umanitară şi cooperarea tehnică, la care se face menţiune în Preambulul prezentului Memorandum. Scutirea se aplică şi administraţiilor locale (de nivel I şi nivel II), altor instituţii subcontractate de agenţia de implementare a Proiectului şi/sau alte contribuţii terţe la activităţile Proiectului.

Articolul 4 Clauza anticorupţie

În cadrul prezentului memorandum, Părţile nu vor propune niciodată, direct sau indirect, beneficii de orice natură. Ele nu vor accepta astfel de propuneri. Orice comportament corupt sau ilegal reprezintă o încălcare substanţială a prezentului acord şi justifică rezilierea acestuia, precum şi/sau recurgerea la măsuri corective în conformitate cu legislaţia aplicabilă.

Articolul 5 Achiziţionarea de bunuri şi servicii

(1) Achiziţionarea de bunuri şi servicii finanţate din fondurile elveţiene se va realiza în conformitate cu procedurile şi normele de achiziţie elveţiene. Proiectul este responsabil de procurarea bunurilor şi serviciilor pentru implementarea proiectului, aplicând principiile de concurenţă loială (liberă şi echitabilă) faţă de potenţialii ofertanţi în vederea asigurării utilizării eficiente a fondurilor.

(2) Pe durata Proiectului, bunurile achitate din fondurile SDC, care vor fi folosite în Proiect, vor rămâne la dispoziţia nerestricţionată a Proiectului şi nu vor fi deturnate de la Proiect fără aprobarea prealabilă în scris a SDC.

Articolul 6 Raportare şi alte proceduri de implementare

(1) Părţile vor organiza regulat şedinţe ale Consiliului Coordonator (cel puţin de două ori pe an) pentru a monitoriza şi evalua implementarea Proiectului, precum şi asigura eficienţa, eficacitatea şi impactul asistenţei oferite – conform Termenilor de Referinţă a Consiliului Coordonator, care sunt parte a prezentului Memorandum (Anexa II).

(2) SDC va asigura înregistrarea şi actualizarea în permanenţă a datelor cu privire la proiectul în cauză pe Platforma de Gestionare a Asistenţei Externe (amp.gov.md).

(3) La sfârşitul fazei curente a proiectului Consiliul Coordonator va evalua rezultatele proiectului.

(4) Indiferent de procedurile de raportare convenite de comun acord, Părţile trebuie să se informeze reciproc şi prompt asupra oricărei situaţii apărute, care ar putea duce la improbabilitatea realizării Proiectului în modul convenit de către Părţi.

Articolul 7 Distribuirea acestui Memorandum de Înţelegere

Părţile se angajează să distribuie copiile prezentului Memorandum tuturor autorităţilor şi altor instituţii implicate în Proiectul de cooperare sau care trebuie să fie informaţi cu privire la conţinutul acestuia.

Articolul 8 Anexe

Documentul de Proiect (Anexa I) şi Termenii de Referinţă pentru Consiliul Coordonator al Proiectului „Republica Moldova: Crearea oportunităţilor de muncă prin sisteme îmbunătăţite de piaţă" (Anexa II) fac parte integrantă a prezentului Memorandum.

Articolul 9 Dispoziții finale

(1) Prezentul Memorandum intră în vigoare la data 16.04.2020 și acoperă retroactiv perioada cuprinsă de la data de 01.09.2019 până la 31.12.2022. El va rămâne valabil până când ambele Părți își vor îndeplini toate obligațiile stipulate în prezentul Memorandum.

(2) Oricare dintre Părți are dreptul să denunțe prezentul Memorandum printr-o notificare scrisă înaintată cu trei luni înainte de data rezilierii.

(3) Dacă evenimente care rezultă din cauză de forță majoră (calamitate naturală etc.) împiedică executarea Memorandumului, oricare dintre Părți poate denunța Memorandumul cu efect din momentul în care acesta devine imposibil a fi denunțat.

(4) Prezentul Memorandum poate fi modificat printr-un schimb de scrisori la solicitarea oricăreia dintre Părți. Modificările vor intra în vigoare în conformitate cu prevederile prezentului Articol.

(5) Diferendele cu privire la interpretarea sau aplicarea dispozițiilor prezentului Memorandum se vor soluționa prin negocieri diplomatice între Părți.

Prezentul Memorandum este perfectat în două exemplare originale, fiecare în limbile română și engleză, ambele texte fiind în egală măsură autentice. În cazul apariției divergențelor de interpretare, se va face trimitere la versiunea în limba engleză a Memorandumului.

În numele Ministerului Economiei și Infrastructurii al Republicii Moldova

Serghei Railean
Ministru

Chișinău
Locul

16.04.2020
Data

În numele Agenției Elvețiene pentru Dezvoltare și Cooperare

Caroline Tissot
Directoare de cooperare

Chișinău
Locul

16.04.2020
Data

Anexa I
La Memorandumul de Înțelegere
Semnat la 16.04.2020

Republica Moldova: Crearea oportunităților de muncă prin sisteme îmbunătățite de piață

Conţinut

Rezumat ii
1 Introducere 1
2 Context 1
2.1 Progres şi provocări spre tranziţie 1
2.2 Deficienţe structurale ale economiei 2
2.3 Implicaţii pentru ocuparea forţei de muncă, venituri şi incluziune socială 3
2.4 Aprofundarea analizei contextului în două sectoare selectate 4
2.4.1 Agricultura 5
2.4.2 Tehnologia informaţiei şi comunicaţiilor 6
3 Lecţii învăţate din faza pregătitoare 7
3.1 Lecţiile învăţate din faza pregătitoare şi implicaţiile acestora pentru proiect 7
3.2 Activităţile din faza pregătitoare 8
4 Obiective şi ipoteza de impact 8
4.1 Obiective şi rezultate aşteptate 8
4.2 Explicaţia ipotezei de impact 10
4.3 Grupul ţintă şi beneficiarii 12
5 Strategia de implementare 14
5.1 Abordarea: Dezvoltarea sistemelor de piaţă 14
5.2 Strategii sectoriale 15
5.2.1 Agricultura 15
5.2.2 Tehnologia informaţiei şi comunicaţiilor 16
5.3 Selectarea partenerilor şi elaborarea în comun a intervenţiilor 17
6 Organizarea, managementul şi administrarea 18
6.1 Durata şi planificarea proiectului 18
6.2 Parteneri de implementare 19
6.3 Managementul proiectului 19
6.4 Comitetul de conducere 21
6.5 Aranjamente administrative 21
7 Buget 22
8 Monitorizare şi evaluare 22
Anexă: Lista abrevierilor 24

Rezumat

Republica Moldova a obținut independența în 1991 și este cea mai săracă țară din Europa. În ultimii 20 de ani Moldova a avut parte de **un peisaj politic schimbător**, datorită influențelor din Rusia și țările occidentale. În mod special, ultimii 10 ani au fost marcați de corupție la nivel înalt și conducători oligarhi, cu un sistem judiciar slab și corupt. Instabilitatea economică și viitorul politic incert a cauzat plecarea multor (până la 25% conform unor estimări) femei și bărbați moldoveni peste hotarele țării în căutarea locurilor de muncă. Cu toate acestea, recentele schimbări în Guvern și Parlament oferă o șansă de a răsturna corupția sistemică, de a începe de-oligarhizarea și de a instaura statul de drept.

Agenția Elvețiană pentru Dezvoltare și Cooperare (SDC) în Moldova a lansat Proiectul Crearea Oportunităților de Muncă prin Sisteme de Piață Îmbunătățite (IMS, din engleză - Improved Market Systems) cu scopul de a aborda problemele presante în dezvoltarea economică și ocuparea forței de muncă. Proiectul este implementat de HELVETAS Swiss Intercooperation. IMS își propune să stimuleze sisteme de piață selectate în Moldova, astfel încât să genereze oportunități economice îmbunătățite într-un mod sustenabil, oferind beneficii femeilor și bărbaților, în special celor din grupurile excluse (de asemenea cunoscute ca grupuri social-vulnerabile; cum ar de exemplu tinerii, migranții repatriați, minoritățile etnice) și cei care locuiesc în afara capitalei Chișinău.

IMS a selectat două sectoare, și anume (1) tehnologia informației și comunicării (TIC) și (2) agricultura prelucrarea alimentară, în care vor avea loc intervențiile principale ale proiectului. Agricultura este cel mai mare sector atât privind ponderea în PIB, cât și numărul de persoane implicate. În același timp, TIC este sectorul cu cea mai rapidă creștere, cu cele mai mari salarii și este cel mai incluziv din toate sectoarele economiei.

Pentru a pregăti prima fază a proiectului, IMS a trecut printr-o fază pregătitoare de zece luni, perioadă în care s-au efectuat analize profunde ale sectoarelor și s-a planificat strategia pentru prima fază. Întrucât IMS a fost conceput ca un proiect de creare de locuri de muncă, cea mai importantă revelație a fazei pregătitoare a fost faptul că există un număr impunător de locuri de muncă vacante la toate nivelurile din țară, în special în sectorul TIC. În consecință, proiectul și-a extins obiectivul pentru a crea în mod mai general oportunități economice îmbunătățite pentru femei și bărbați în Moldova. Acest lucru se realizează lucrând pe două căi de impact, fiecare din ele fiind bazate pe un număr de constrângeri. În primul rând, trebuie să fie abordate constrângerile care împiedică întreprinderile să crească, pentru a crea o cerere de personal calificat, mai puternică, mai bine formulată și mai durabilă. În al doilea rând, trebuie limitate restricțiile de pe partea de ofertă a pieței forței de muncă pentru a asigura disponibilitatea unui număr suficient de persoane cu abilități potrivite și dispuse să ocupe locurile de muncă disponibile.

Proiectul IMS va fi implementat utilizând principiile Dezvoltarea Sistemelor de Piață (MSD, din engleză - Market Systems Development), care are o abordare de facilitare, unde proiectul nu își asumă funcții de piață, dar activează prin intermediul partenerilor locali. Proiectul ajută partenerii locali să caute și să găsească soluții pentru constrângerile cheie ale sectoarelor sau ale clienților acestora. Partenerii locali sunt capacitați și echipați pentru a face față provocărilor și pentru a crea soluții durabile. Cel mai important, jucătorii de pe piață devin capabili să identifice aceste constrângeri și probleme pe măsură ce ele evoluează odată cu dezvoltarea și schimbarea continuă a economiei.

Faza 1 a proiectului IMS Moldova este planificată pentru perioada 01.09.2019-31.12.2022; o fază de patru ani este prevăzută să înceapă de la 01.01.2023. Bugetul total propus pentru faza 1 este de 4.595.580 Franci elvețieni (CHF). Ca urmare a intervențiilor proiectului, se prevede ca 2.000 de femei și bărbați din Moldova, inclusiv din grupurile excluse, să aibă oportunități economice și să genereze un venit total suplimentar net de 5.000.000 CHF până la sfârșitul fazei 1.

1 Introducere

Proiectul Crearea Oportunităţilor de Muncă prin Sistemele de Piaţă Îmbunătăţite (IMS) din Moldova este un proiect de dezvoltare a sistemelor de piaţă care are ca scop crearea oportunităţilor economice mai bune pentru femei şi bărbaţi în contextul dezvoltării economice durabile, prin abordarea constrângerilor din sectoarele selectate. Acesta urmăreşte reducerea decalajului dintre cererea şi oferta de pe piaţa muncii şi creşterea veniturilor pentru liberii profesionişti sau întreprinderile mici şi mijlocii. Acestea vor fi atinse prin colaborarea cu un şir de actori şi reţele, stimularea condiţiilor-cadru favorabile, cât şi prin practici de afaceri inovatoare.

IMS este proiect al Agenţiei Elveţiene pentru Cooperare pentru Dezvoltare (SDC), implementat de către HELVETAS Swiss Intercooperation. Proiectul aplică Dezvoltarea Sistemelor de Piaţă (MSD) la dezvoltarea economică prin intermediul sectoarelor selectate.

Intervenţiile IMS se bazează pe o analiză profundă a contextului din Moldova. Proiectul acordă atenţie domeniilor relevante pentru obiectivele de intervenţie, aliniindu-le la politicile şi strategiile existente. Proiectul IMS abordează contextul dinamic şi complex din Moldova atât drept constrângere, cât şi drept oportunitate.

După cum descrie concis Strategia de Cooperare (2018-2021) pentru Republica Moldova a SDC, „într-un mediu extrem de politizat ca cel al Moldovei, a gândi şi a lucra politic este o condiţie premergătoare pentru o implementare reuşită a proiectului, în special în sectoarele şi domeniile cu o economie politică provocatoare[1]". Proiectul şi partenerii săi vor depune toate eforturile pentru a **valorifica oportunităţile actuale şi emergente** şi a căuta modalităţi de a **depăşi provocările.** Sau, în caz de oportunităţi atractive identificate dincolo de sfera de aplicare a proiectului – **de a le recunoaşte** în modul corespunzător. Acest lucru este crucial, având în vedere că planificarea şi implementarea cu succes a proiectului IMS va necesita: (i) încurajarea identificării problemelor în comun, (ii) elaborarea soluţiilor între principalele părţi interesate şi (iii) luarea în consideraţie a intereselor, relaţiilor şi atribuţiilor principalelor părţi interesate, în calităţile sale de campioni, factori motori ai schimbării sau ai limitării, printr-o analiză profundă a sensibilităţii proiectului din punct de vedere al economiei politice.

2 Context

2.1 Progres şi provocări spre tranziţie

Moldova este o economie mică, cu venituri mici spre medii. Este cea mai săracă ţară din Europa. De la independenţa din 1991, ţara a urmat **o tranziţie politică, economică şi socială** spre crearea instituţiilor democratice, introducerea unei economii de piaţă şi formarea unei naţiuni. Ţara a înregistrat progrese semnificative în **reducerea sărăciei şi promovarea creşterii incluzive** încă de la începutul anilor 2000. Sondajele bugetului gospodăriilor din 2007 până în 2015 au arătat un progres general pro-sărac (în favoarea săracilor)[2]. Cu un suport constant, dar condiţionat, din partea UE şi a altor parteneri internaţionali, Moldova a progresat odată cu implementarea unor reforme. Acestea includ consolidarea zonei de liber schimb aprofundat şi cuprinzător (DCFTA), care solicită guvernului să-şi alinieze cadrul şi practicile de reglementare în conformitate cu standardele UE.

În ultimii 20 de ani a existat o schimbare a peisajului politic din Moldova datorită influenţelor din Rusia şi ţările occidentale. Ţara a fost în mare măsură închisă de influenţa occidentală şi condusă de partide care s-au opus valorilor şi instituţiilor occidentale. Partidul Comunist a revenit la putere în 2001, apropiind Moldova de Rusia. O coaliţie de partide pro-democraţie şi pro-europene a preluat guvernarea în 2009, după un deceniu de migraţie în masă către Occident. Dezvoltarea politică a atins punctul culminant în ratificarea unui acord de asociere cu UE în 2014.

Datorită unor astfel de progrese, media generală a Moldovei în ceea ce priveşte Ease of Doing Business (mediul favorabil pentru afaceri), potrivit clasamentului Băncii Mondiale, a înregistrat o medie de 73 din 2008 până în 2017, atingând un nivel constant de 108 în 2008 şi un progres substanţial de 44 în 2016, 2017 şi 2018[3].

---

[1] SDC. Februarie 2018. Strategia de Cooperare Elveţiană cu Republica Moldova 2018 – 2021. P.13.
[2] Banca Mondială 2016. Reducerea sărăciei şi prosperitatea comună în Moldova: Progres şi perspective.
[3] Banca Mondială 2018. Compararea reglementării afacerilor pentru firmele interne din 190 de ţări.

În același timp, Moldova este printre cele mai corupte țări din lume. Sistemul de guvernare din țară a fost transformat în **mecanisme de avantajare** (orientat spre obținerea unui plus de avere fără o contribuție reciprocă a productivității). Corupția sistemică a menținut puterea oligarhică. Ei nu au inventat corupția politică, dar participă activ la diferite scheme corupte cu clasa politică. Întreprinderile oligarhilor pot prospera datorită unor tranzacții dubioase bazate pe corupție cu elita conducătoare, precum și licitații publice sau privatizări, ale căror rezultate pot fi aranjate în prealabil.

Rezultatele electorale din 2019 au produs un parlament suspendat - Partidul Socialiștilor din opoziție a adunat cel mai mare număr de locuri (34), totuși nu au fost suficiente pentru a obține o majoritate parlamentară. Partidul Democrat de la guvernare a obținut al doilea cel mai mare număr (30), în timp ce platforma ACUM a devenit a treia forță cea mai mare din Parlament (27 de locuri). La 7 iunie, două blocuri politice - socialiștii și ACUM - au depășit dezacordurile pentru a forma o coaliție și a prelua controlul Parlamentului și Guvernului. Acest rezultat este vazut de unii ca o șansă de a răsturna corupția sistemică din țară, de a începe de-oligarhizarea și de a readuce statul de drept. Noul guvern promite să ia toate măsurile necesare pentru curățarea sistemului, care, dacă este adevărat, va crea oportunități mai bune pentru business, investitorii locali și străini și va avea un impact pozitiv semnificativ asupra rezultatelor proiectului.

2.2 Deficiențe structurale ale economiei

Angajamentul de a realiza reforme pe termen mediu sau lung va trebui să caute soluții pentru **dezvoltarea economică lentă și ratele ridicate ale șomajului**. Produsul intern brut (PIB) a crescut cu o medie de 5% de la criza financiară din 2008, iar creșterea anuală din 2017 a fost mai mult decât dublul mediei pentru țările din zona euro[4]. Această creștere a fost însă determinată în principal de consum și remitențe. În același timp, economia internă face eforturi dar nu creează locuri de muncă suficiente pentru forța de muncă a țării. Rata ocupării forței de muncă în țară a scăzut de la 55% în 2000 la 41% în 2017[5].

Strategiile naționale de dezvoltare „Moldova 2020" și „Moldova 2030" prezintă viziunea dezvoltării economice pe termen lung a țării. Strategiile sunt dezvoltate în baza unui diagnostic al constrângerilor de dezvoltare economică. Principalele concluzii evidențiate sunt **deficiențele structurale** ale economiei moldovenești, cauzate de: (i) dominanța întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri) în economia națională și (ii) perioadele lungi de „creștere fără locuri de muncă" - în loc de salarii, remitențele au ridicat venitul disponibil al gospodăriilor urbane și rurale din cauza migrației ridicate.

Una dintre deficiențele economice este productivitatea relativ scăzută a IMM-urilor din Moldova comparativ cu alte țări din regiune. Și aceasta în pofida faptului că IMM-urile reprezintă aproximativ 97% din numărul total de întreprinderi și sunt un motor esențial al creșterii economice și creării de locuri de muncă. În 2015, IMM-urile au angajat mai mult de jumătate din forța de muncă (55,1%)[6]. Lista problemelor este lungă: le lipsește accesul la piețe și rețele de cunoștințe. Barierele comerciale și de investiții subminează participarea IMM-urilor, iar infrastructura fizică și cea TIC deficitară le împiedică să funcționeze eficient și să acceseze piețele la costuri competitive. Pentru multe întreprinderi și IMM-uri, accesul la finanțe este împiedicat de o serie de obstacole din partea cererii și a ofertei. Lipsa de angajați calificați, practicile deficitare de gestionare și instruire a forței de muncă restricționează productivitatea și capacitatea pentru inovații a IMM-urilor. Accesul la achizițiile publice este în general mai dificil pentru IMM-uri decât pentru firmele mari. Anumite caracteristici ale cadrului instituțional și de reglementare duc la sarcini disproporționate pentru IMM-uri. Impozitele mari, inclusiv la salarii, împovărează în mod disproporționat firmele mici și noi. Drept urmare, există un nivel ridicat de evaziune fiscală și angajare neoficială forței de muncă. Proiectul IMS a realizat o evaluare aprofundată pentru a înțelege cauzele fundamentale ale tuturor acestor probleme descriptive și a conceput intervenții realiste pentru a le soluționa și pentru a îmbunătăți mediul de afaceri favorabil.

A doua deficiență economică a Moldovei este **migrația ridicată și impactul remitențelor, ceea ce duce la o creștere fără locuri de muncă**. În 2017, sărăcia rurală a fost de patru ori mai mare datorită ratelor ridicate de șomaj, migrației internaționale a forței de muncă, economiei neformale, corupției,

[4] Banca Mondială. 2018. Actualizare economică privind Moldova.
[5] SDC IMS Document de concurs.
[6] UE. 2017. EU4B. Investiții în IMM-uri în Parteneriatul Estic.

conform rapoartelor PNUD. Sistemul educațional nu răspunde nevoilor pieței, iar absolvenții din zonele rurale se confruntă cu oportunități economice reduse, din cauza nepotrivirii abilităților și a lipsei de încredere. Până la 25% din forța de muncă activă se află în afara țării[7]. Multe întreprinderi din sectorul privat depun eforturi mari pentru a găsi angajați. În plus, economia moldovenească este bazată pe consum și este susținută în mare parte de remitențe. Remitențele, un sfert din PIB și printre cele mai mari din lume[8], au sporit veniturile finanțând construcția de locuințe și o creștere a consumului, în mare parte a mărfurilor importate. Aproape opt din zece familii din zonele rurale au migranți care muncesc în afara țării și transmit remitențe acasă. Acest lucru poate crea o lipsă de interes pentru locurile de muncă disponibile, care ar putea să nu poată concura cu veniturile din remitențe. Pe baza sondajului realizat de PNUD, aproape 90% dintre lucrătorii migranți expediază lunar 800 USD sau mai puțin în Moldova. Oportunitățile economice în mediul rural se găsesc în sectorul agricol, care sunt cele mai puțin plătite locuri de muncă. Salariile mici, la rândul lor, contribuie la migrația forței de muncă, rezultând într-un cerc vicios.

Astfel, migrația forței de muncă are efect asupra economiei Moldovei. Pe de o parte, furnizează resurse pentru o parte semnificativă a populației prin intermediul remitențelor, dar pe de altă parte elimină populația de vârstă activă, reducând potențialul de creștere. Motivele migrației variază. În timp ce majoritatea semnificativă consideră beneficiile economice drept un motiv major, unii migranți subliniază dorința de a câștiga experiență și abilități în străinătate. În majoritatea cazurilor, migranții nu lucrează în funcție de competențele sau de pregătirea lor. Odată reîntorși, condițiile pentru reintegrare și succes pe piața locurilor de muncă nu sunt favorabile. Acest lucru diminuează importanța abilităților, educației și resurselor, aducând la lipsa unei perspective pe termen lung pentru carieră.

Obiectivele Strategiei anterioare privind ocuparea forței de muncă nu au fost realizate până în 2015, în special din cauza crizei economice și politice. Principalele probleme care au subminat punerea în aplicare a Strategiei anterioare au fost legate de capacitățile instituționale reduse ale autorităților centrale și locale, cooperare slabă între instituții și implicarea slabă a sectorului privat în dezvoltarea competențelor de muncă. Noua Strategie privind ocuparea forței de muncă 2017-2021 cuprinde și obiectivele care nu au fost atinse de cea precedentă. Accentul principal este pus pe: stimularea creării locurilor de muncă calitative; dezvoltarea regională și crearea de locuri de muncă în mediul rural și în orașele mici; promovarea angajării oficiale; creșterea nivelului de calificație a angajaților prin ajustarea sistemului educațional (profesional) la nevoile pieței forței de muncă; creșterea incluziunii pe piața muncii și crearea de șanse egale pentru diferite categorii sociale/grupuri excluse; creșterea cooperării cu instituțiile statului[9].

2.3 Implicații pentru ocuparea forței de muncă, venituri și incluziune socială

Consecințele constrângerilor structurale menționate mai sus sunt pierderea oportunităților care ar putea fi valorificate suficient, întrucât creșterea adesea nu este legată de venituri și oportunități de angajare mai bune. Până în prezent, remitențele au fost utilizate inadecvat pentru activități antreprenoriale și investiții în **sectoarele relevante și cu potențial ridicat de creștere**. Astfel, creșterea economică în Moldova s-a dovedit a fi nedurabilă, ceea ce afectează competitivitatea și împiedică îmbunătățirea semnificativă a bunăstării populației, în special a femeilor și bărbaților tineri. **Șomajul în rândul tinerilor este ridicat** - aproximativ 30% dintre tineri sunt fie șomeri, fie nu sunt înrolați în nici o formă de instruire[10]. Perspectivele mai scăzute de a găsi un loc de muncă decent și tranziția îndelungată de la școală la angajare au creat frustrări în rândul tinerilor. Mulți tineri aleg universitatea în loc să își asume locuri de muncă mai puțin prestigioase. Locurile de muncă disponibile pentru tineri nu asigură deseori un salariu suficient și sunt **mici în comparație cu salariile pe care le pot câștiga în străinătate**. De asemenea, companiile nu răspund nevoilor tinerilor, de exemplu interesul lor de a activa în diferite poziții pentru a câștiga experiență mai diversă[11].

Plecarea unei mari părți a forței de muncă în străinătate, în căutarea locurilor de muncă și a veniturilor mai bune, a **diminuat considerabil baza de resurse umane din Moldova**. La rândul său, aceasta a

---

[7] USAID. 2017. Activitate agricolă de înaltă valoare în Moldova.
[8] Banca Mondială. 2017. Migrație și remitențe: evoluții recente și subiect special: migrație de reîntoarcere.
[9] Strategia națională privind ocuparea forței de muncă 2017-2021
[10] PNUD. 2018. De ce tinerii din Moldova se luptă cu șomajul?
[11] Consiliul Național al Tineretului din Moldova. Comunicare personală în timpul misiunii de definire în Moldova, mai 2018.

contribuit la declinul ocupării forței de muncă, determinat de scăderea participării forței de muncă. Una din trei firme consideră lipsa de competențe ca o constrângere majoră sau foarte severă[12].

Tendințele migrației pe termen scurt (mai puțin de 12 luni) sunt motivate de angajarea în Federația Rusă și alte țări ale Comunității Statelor Independente (CSI), unde migranții bărbați sunt angajați în sectorul construcțiilor. Tendințele de migrație pe termen lung (mai mult de 12 luni) sunt îndreptate în schimb către UE, în special spre Italia, Polonia și România, unde în principal sunt angajate femei în serviciile familiale. În 2017, procentul migrației de muncă din Moldova a fost de 16,5% din populația de vârstă activă, iar pentru cei cu vârsta cuprinsă între 15 și 24 de ani, procentul a fost mai mare de 60%[13].

Diverse **unități geografice din țară prezintă diferențe semnificative**, care sunt în mare parte rezultatul unei **dezvoltări economice regionale inegale**. Guvernul Moldovei a aprobat Strategia Națională de Dezvoltare Regională pentru perioada 2016-2020. Documentul își propune să ducă la o dezvoltare durabilă și echilibrată a regiunilor. Ca și în cazul persoanelor, veniturile reale și nivelurile de consum ale diferitelor unități geografice prezintă disproporții semnificative, unele dintre aceste unități fiind marginale în ceea ce privește procesele de producție și consum al PIB. Peste 80% din populația țării trăiește în regiuni, care au niveluri salariale foarte mici în comparație cu cele din capitală și care sunt zonele cele mai vulnerabile la șocuri (de exemplu, schimbări climatice, criză economică). Agricultura predomină în producția regională. Ponderea acesteia în regiuni este de două ori mai mare decât în economie. Ponderea serviciilor în economia regiunilor este aproape jumătate din cea din economia capitalului.

O preocupare deosebită este **inegalitatea de gen și excluziunea socială** din țară. Moldova are rate ridicate de absolvire a învățământului primar și secundar, care sunt egale pentru băieți și fete, și o rată ridicată de absolvire a universităților, cu 58% femei printre absolvenții universitari. Cu toate acestea, există inegalitate de gen în ceea ce privește faptul că femeile sunt mai puțin plătite decât bărbații. Diferența dintre câștigurile femeilor și bărbaților este deosebit de mare la locurile de muncă cu calificație superioară și cu salarii mai mari (9% în agricultură, 29% în servicii financiare)[14]. S-a înregistrat o scădere mai accentuată a forței de muncă pentru femei decât bărbați și în mediul rural, comparativ cu regiunile urbane. Conform indicelui global al egalității de gen și al indicelui național al egalității de gen, nivelul egalității de gen pe indicatorii cheie este în scădere. Femeilor le este mai dificil să se angajeze în poziții cu câștiguri mai mari și sunt constrânse de disponibilitatea scăzută a serviciilor accesibile de îngrijire a copiilor din cauza unor norme patriarhale înrădăcinate[15].

Aproximativ 50% dintre tineri, în special din zonele rurale, consideră că nu au acces la muncă[16]. Cei mai dezavantajați în găsirea locurilor de muncă sunt cei care termină școala medie; rata șomajului tinerilor cu studii medii generale a fost de 25,7% față de 19,7% pentru tinerii cu studii primare și 11,7% pentru absolvenții universităților[17]. Minoritățile constituie 18% din populație. Există un cadru considerabil de protecție a minorităților etnice; cu toate acestea, lipsa atenției instituționale și a prevederilor bugetare dedicate, agravate de creșterea lentă a numărului locurilor de muncă, rămân obstacole majore pentru implementarea corectă a acestuia. Administrația locală din Gagauzia se angajează să aducă noi investiții și locuri de muncă în regiune, oferind stimulente pentru noile companii care se mută în Găgăuzia.

2.4 Aprofundarea analizei contextului în două sectoare selectate

Proiectul a selectat două sectoare, și anume agricultura și tehnologia informației și comunicațiilor (TIC), pentru a aprofunda evaluarea contextului moldovenesc și pentru a dezvolta un portofoliu de intervenție inițială. Cele două sectoare selectate au o semnificație ridicată pentru economia Moldovei, din diferite motive. În timp ce agricultura este unul dintre cele mai mari sectoare din punct de vedere al ponderii PIB, iar TIC a înregistrat o creștere rapidă în ultimii ani și este pe agenda politică, oferind condiții de angajare atractive pentru tineri. Cu toate acestea, în pofida atractivității și creșterii sale pozitive, sectorul

---

[12] Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare. 2017. Evaluarea progresului și provocărilor în deblocarea potențialului sectorului privat și dezvoltarea unei economii de piață durabile.
[13] ILO. 2017. Muncitori migranți: Cazul Moldovei.
[14] Banca Mondiala. 2017. Republica Moldova. Planul de acțiune pentru egalitatea de gen.
[15] Pozarny, P., & Rohwerder, B. 2016. Probleme prioritare de gen în Bosnia și Herțegovina; Georgia; Moldova; Serbia și Ucraina - având în vedere genul și guvernanța (Raportul de revizuire a literaturii GSDRC 1372).Birmingham, UK: GSDRC, University of Birmingham.
[16] OECD. 2017. Moldova tânără: probleme, valori și aspirații Cercetări asupra opiniilor tinerilor din Republica Moldova 2016-17.
[17] ILO. 2016. Muncă pentru tineret, Republica Moldova.

TIC mai are încă un deficit de angajați cu abilități relevante. Pe de altă parte, agricultura este sectorul în care este angajată cea mai mare pondere a populației cu cel mai mic venit dintre toate sectoarele.

În următoarele două paragrafe, este prezentată o sinteză a studiilor sectoriale pentru cele două sectoare selectate. Studiile complete sunt disponibile la solicitare.

2.4.1 Agricultura

Sectorul agricol este unul dintre cele mai semnificative sectoare din economia Moldovei. 55% din populația Moldovei locuiește în zonele rurale și mai mult de jumătate din populația rurală este implicată în agricultură. Moldova dispune de condiții de sol și climă foarte favorabile pentru producția agricolă de înaltă calitate, ceea ce este cu siguranță unul dintre punctele forte ale sectorului. Există unele lanțuri valorice bine stabilite, cum ar fi fructele uscate sau vinul[18], unde sunt afaceri puternice și există o tendință emergentă în utilizarea practicilor de producție ecologică.

Există **oportunități** pentru sectorul agricol atât pe piața internă, cât și pe cea de export. Sunt numeroase strategii naționale precum ***Strategia de dezvoltare agricolă și rurală 2014-2020*** (Creșterea competitivității sectorului agroalimentar prin restructurare și modernizare extinsă și îmbunătățirea calității vieții și a muncii în zonele rurale prin crearea sinergiilor între alimente și mediul natural); ***Strategia națională pentru atragerea investițiilor și promovarea exporturilor 2016-2020*** (Atragerea investițiilor străine directe în sectoarele strategice orientate către exporturi din Moldova; modificarea cadrului de reglementare, îmbunătățirea competențelor forței de muncă, perfecționarea calității infrastructurii industriale, îmbunătățirea capacității de export a producătorilor locali și a capacității instituționale de atragere, menținere și dezvoltare a exporturilor) și în cele din urmă DCFTA, ceea ce ar trebui să permită fermierilor și procesatorilor să-și comercializeze produsele în Europa.

Pe de o parte, sectorul ar putea răspunde mai bine la cererea internă. Deși în prezent există o supraproducție de fructe precum strugurii, o mare parte din legumele consumate intern sunt importate. Ca și în multe țări, moldovenii sunt încă mândri de produsele lor interne, ceea ce reprezintă o oportunitate clară pentru sector de a comercializa produsele clienților autohtoni. În același timp, noile acorduri de liber schimb permit produselor moldovenești să intre pe noi piețe. Extinderea experiențelor inițiale cu producția ecologică ar putea deschide aceste piețe în ascensiune și de mare valoare pentru producătorii moldoveni. De asemenea, extinderea lanțurilor valorice care sunt deja consacrate și cunoscute pentru producerea produselor de bună calitate, precum fructul uscat sau vinul, oferă în continuare oportunități pentru sector. Investițiile ar putea fi valorificate de la migranți, fie prin remitențe sau prin intermediul migranților care se întorc în Moldova și deschid noi afaceri.

Pe cealaltă parte, analiza a descoperit un număr substanțial de **puncte slabe** din sector. Nivelurile scăzute de încredere în rândul actorilor, practicile comerciale neviabile, un sistem slab sau lipsit de extindere, practici și tehnologie agricolă depășite și o orientare slabă a cererii sunt cele mai mari dintre punctele slabe ale sectorului. Acestea împiedică actorii din sectorul agricol să exploateze oportunitățile în cea mai mare măsură posibilă. Respectarea standardelor de calitate este esențială pentru a fi competitiv și pentru a putea intra pe piețele de export cu valoare ridicată. Cu toate acestea, infrastructura de calitate necesară lipsește în mare măsură în Moldova. În consecință, majoritatea exporturilor curente cuprind produse agricole primare (45%) cu o cantitate mică de mărfuri prelucrate (3%). Bunurile agricole prelucrate din Moldova sunt exportate în principal pe piețele cu valoare mai mică (Rusia, CSI).

Pentru a putea aborda provocările tehnologiei învechite, companiile din cadrul lanțurilor valorice agricole trebuie să-și modernizeze afacerile și să-și actualizeze practicile agricole, ceea ce necesită investiții mari. Cu toate acestea, lipsește accesul la finanțare în acest sector. Criza bancară a dus la neîncredere în sistemul financiar și chiar dacă există produse financiare, deși la o rată a dobânzii ridicată, întreprinderile tind să contracteze doar împrumuturi mici pe termen scurt.

O altă deficiență a sectorului este lipsa cercetării și dezvoltării (R&D). R&D în agricultură este în prezent sarcina a opt instituții științifice, inclusiv Universitatea Agrară de Stat din Moldova. Institutele de cercetare sunt subordonate atât Ministerului Agriculturii, cât și Academiei de Științe și sunt finanțate din bugetul de stat. Dar, cu echipamente de cercetare învechite, resurse financiare insuficiente și personal în vârstă, aceste instituții de cercetare existente sunt într-o stare de supraviețuire. Izolarea sectorului academic de necesitățile sectorului privat face ca instituțiile de cercetare să fie și mai

[18] https://www.helvetas.org/en/switzerland/how-you-can-help/follow-us/blog/inclusive-systems/the-future-of-agri

vulnerabile. Conexiuni instituționale între titularii de cunoștințe în domeniul agriculturii și sistemele de informații pentru diseminarea cunoștințelor, cum ar fi, de exemplu între instituțiile de cercetare agricolă, extindere și educație/formare sunt limitate. Aceste trei componente funcționează independent, implicarea și colaborarea se reduc la implicarea cercetătorilor și profesorilor în calitate de consultanți în proiecte pe termen scurt ale serviciului de extindere.

Unul dintre cele mai mari **riscuri** pentru sectorul agricol este lipsa de interes a tinerilor de a se implica în sector, atât în calitate de angajați, cât și de antreprenori. Schimbarea structurii sectorului agricol, modificările practicilor agricole, fragmentarea terenurilor și dezvoltarea tehnologică lentă au condus la un nivel scăzut de interes pentru agronomie ca disciplină academică și agricultură ca profesie. Afectat și de schimbările demografice, sectorul agricol din Moldova rămâne fără oameni. Schimbările climatice și degradarea solului amenință în continuare viabilitatea sectorului.

2.4.2 Tehnologia informației și comunicațiilor

Procesul de selectare a sectoarelor a constatat că TIC este unul dintre cele mai promițătoare sectoare care ar putea contribui la dezvoltarea economică a Moldovei. Creșterea rapidă a sectorului la nivel național și avantajele competitive pe care Moldova le are în regiune, împreună cu cererea crescândă de servicii IT la nivel global, indică potențialul de creștere puternic al sectorului. Sectorul TIC din Moldova este puternic orientat către export și oferă condiții de muncă destul de competitive și atractive pentru generația tânără, ceea ce este cu siguranță unul dintre punctele forte ale sectorului.

Combinat cu mediul atractiv de reglementare al acestui sector sub forma legii privind parcurile IT, care aplică impozit unic de 7% pe afaceri în loc de numeroase impozite sociale, pe venit, TVA și profit, sectorul are **oportunități** mari de a atrage investiții și de a avea o creștere durabilă. Strategia Guvernului pentru Sectorul IT și Dezvoltarea Ecosistemelor Digitale Inovatoare 2018-2023 este un alt mare pas în promovarea sectorului TIC. Este unul dintre cele mai bune medii de afaceri sectoriale din regiune.

În mod similar cu sectorul agricol, oportunitățile se găsesc atât pe piața internă, cât și pe cea de export. Cea mai mare pondere a veniturilor IT se bazează pe modelelor de afaceri de externalizare (outsourcing). Companiile IT din Moldova dezvoltă soft-uri și animații pentru companii din Europa de Vest, SUA și nu numai. Această afacere are încă un potențial de creștere puternic, având în vedere utilizarea ascendentă pe plan global a TIC în combinație cu așa-numita a patra revoluție industrială și cu noile tehnologii pe care aceasta le aduce. Pe plan intern, există și un potențial mare a sectorului TIC de a acorda sprijin altor sectoare, pentru a deveni mai competitive.

În timp ce structura domeniului TIC sugerează că companiile mai mari sunt mai competitive pe pieţele de outsourcing, companiile mai mici ar putea totuși să-și îmbunătățească ponderea în exporturi. Experiența arată că, prin unirea forțelor, întreprinderile mici și mijlocii au capacitatea de a licita pentru proiecte internaționale mai mari, obținând astfel noi piețe și cunoștințe. Cu toate acestea, în realitate lipsește cooperarea, ceea ce rămâne a fi **un punct slab** a sectorului; limitează accesul jucătorilor mai mici pe pieţele externe.

Incapacitatea de a ocupa funcțiile vacante cu specialiști IT s-a transformat într-un **risc** pentru domeniu. Cererea de servicii crește, dar măsurile de asigurare cu specialiști competenți nu sunt suficiente, ceea ce ar putea duce în cele din urmă la pierderea poziției competitive pe care TIC-ul moldovenesc o deține în regiune. Numărul absolvenților pentru acest domeniu din universitățile moldovenești nu este suficient pentru a satisface cererea crescândă. Mai mult, cea mai mare parte a absolvenților nu poate fi angajată imediat după absolvire, din cauza programelor învechite ale instituțiilor de învățământ. Problema e agravată și prin faptul că din cauza cererii de profesioniștii IT la nivel global, devine din ce în ce mai dificil pentru sectorul TIC să-și păstreze talentul în țară. De exemplu, programele de stimulare a start-up-urilor în România atrag un număr mare de antreprenori moldoveni.

Sectorul TIC a crescut rapid și rămâne interesant pentru sectorul privat, de stat și comunitatea donatorilor. Există diverse programe ale donatorilor și inițiative la nivel de stat care sprijină dezvoltarea sectorului TIC. Cu toate acestea, există încă lacune semnificative în sistemul pieței TIC în care IMS ar putea contribui cu valoare adăugată, în special în ceea ce privește extinderea acoperirii programelor de suport spre zonele din afara capitalei.

3 Lecții învățate din faza pregătitoare

3.1 Lecțiile învățate din faza pregătitoare și implicațiile acestora pentru proiect

În timpul fazei pregătitoare au fost învățate mai multe lecții. Acest lucru a dus la ajustări ale proiectului propus în comparație cu abordarea inițială, după cum descris în punctele următoare.

- Una dintre cele mai importante lecții învățate la faza pregătitoare este aceea că nu există o lipsă de locuri de muncă în Moldova. Dimpotrivă, multe domenii, inclusiv cele selectate pentru intervențiile inițiale ale IMS, raportează posturi vacante și companiile lamentează privind incapacitatea de a ocupa posturile vacante. Faza pregătitoare a relevat faptul că, în multe cazuri, caracterul sezonier al locurilor de muncă (de exemplu, în agricultură și turism) sau salariile mici (de exemplu în sectorul textil sau în sectorul auto) sunt principalele motive ale lipsei de capital uman. În sectorul TIC, cu cel mai mare salariu din țară, disponibilitatea limitată a lucrătorilor calificați este principalul motiv care împiedică creșterea afacerilor și crearea de noi afaceri. În loc de a fi pusă problema privind insuficiența locurilor de muncă, înțelegerea noastă a problemei s-a axat pe locurile de muncă nepotrivite pe de o parte (anotimpul, salariile mici) și pe de altă parte lipsa competențelor. Design-ul proiectului IMS va ține cont de această schimbare prin eliminarea numărului de locuri de muncă create dintre obiectivele sale principale și, în schimb, se va concentra pe potrivirea unor persoane calificate în mod corespunzător cu locuri de muncă adecvate (adică calități ale locurilor de muncă).
- Răspunzând unei propuneri din partea SDC, proiectul nu va viza în mod direct migrația și nu va avea un rezultat specific legat de această problemă, așa cum era prevăzut în proiectul inițial. În schimb, IMS va colabora strâns cu proiectul Migrație și Dezvoltare Locală (MiDL) implementat de PNUD și finanțat de SDC în Moldova. Au fost inițiate consultări cu MiDL și s-a ajuns la înțelegerea de a alinia unele activități ale celor două proiecte, pentru a aduce la maximum efectele implicării migranților în dezvoltarea economică a țării. Aceasta ar putea prelua forma unor activități de generare a veniturilor pentru migranții repatriați sau intervenții pentru cei care încearcă să investească și/sau să-și sprijine comunitățile la întoarcere în Moldova. În multe cazuri, migranții care se întorc aduc cunoștințe specifice și, în unele cazuri, capital pentru investiții, ceea ce duce la înființarea de întreprinderi inovatoare și competitive. Proiectul IMS va colabora cu întreprinderi din sectorul privat, organizații de nivel mediu și cu comunitatea donatorilor (și anume cu proiectul MiDL) pentru a încuraja și susține implicarea migranților în schimbările economice pozitive prevăzute pentru a fi stimulate de proiect.
- Migrația nu are loc doar din Moldova către alte țări, ci și pe plan intern, din zone și regiuni rurale către Chișinău. Principalele motive sunt: a) marea diferență între nivelul salariului dintre regiuni și Chișinău; b) varietatea mult mai mare de oportunități economice și de viață disponibile în capitală. Proiectul va lucra în regiunile Moldovei pentru a asigura integrarea regională, regiuni mai puternice și oportunități economice și de viață mai bune, în special pentru tinerii din mediul rural, minoritățile etnice și migranții repatriați.
- Un alt factor care contribuie la exodul de specialiști din țară sunt oportunitățile de studii mai bune în afara țării. Mulți studenți absolvenți de universitățile Europene tind să caute oportunități de muncă în Europa, în principal în România. Și multe țări oferă burse foarte profitabile pentru studenții moldoveni. IMS va implica atât formal cât și neformal, furnizori de educație și formare din Moldova pentru a aborda problemele cele mai stringente ale capitalului uman din sectoarele selectate, făcând instruirile oferite mai atractive și mai relevante. Lucrând cu actori existenți pe piața micro și meso, proiectul va iniția schimbări sistemice în dezvoltarea incluzivă a competențelor, în special în zonele rurale ale Moldovei
- Un alt factor major care contribuie la migrație și, ulterior, la disponibilitate limitată a capitalului uman în țară este situația politică instabilă, după cum au raportat mulți profesioniști din domeniu. Oamenii nu cred în oportunități de viață mai bune în Moldova, chiar dacă li se oferă un salariu bun. După cum indică un raport recent al Băncii Mondiale, „companiile sunt foarte preocupate de statul de drept, deficitul de personal, sistemul fiscal și concurența neloială". Și există raportări despre preluări ostile în țară, ceea ce nu contribuie la un climat investițional sănătos. Abordarea unor astfel de probleme politice este în afara sferei de aplicare a acestui proiect, totuși, proiectul va contribui, în colaborare cu SDC, la dialoguri politice, acolo unde va fi posibil.

- Accesul la finanțe ar trebui menționat separat ca una dintre cele mai importante constrângeri pentru dezvoltarea afacerii. Atât afacerile, cât și cetățenii raportează incapacitatea de a-și asigura împrumuturi adecvate, iar evaluarea rapidă a sistemului a arătat că există instrumente financiare foarte limitate pentru a ajuta întreprinderile. De exemplu, nu există lege privind finanțarea participativă (crowdfunding), ceea ce afectează cel mai mult capacitatea start-up-urilor de a-și asigura finanțare și îi determină să caute astfel de finanțări în alte țări. Situația este la fel de nefavorabilă și în sectorul împrumuturilor personale.
- Înființarea Unității de Facilitare a Proiectului (PFU) și parteneriatul său cu principalele părți interesate solicită de la IMS să identifice modele, să înțeleagă puterea și influența, să învețe și să schimbe cursul atunci când lucrurile nu funcționează. Faza pregătitoare a contribuit la asigurarea faptului că PFU poate acționa independent și flexibil fără granițe instituționale; PFU este percepută ca un actor neutru și nepărtinitor.

3.2 Activitățile din faza pregătitoare

Faza pregătitoare s-a desfășurat în perioada 1 noiembrie 2018-31 august 2019. Scopul fazei este de a aprofunda înțelegerea contextului de către proiect, de a selecta un număr limitat de sectoare pentru un portofoliu de intervenție inițială și de a începe pilotarea intervențiilor inițiale. În total, pentru această fază au fost alocați 550.000 CHF.

Activitățile din faza pregătitoare au inclus:

- ***Înființarea Unității de Facilitare a Proiectului (PFU):*** PFU a fost înființat și este complet operațional. Procesul de înregistrare al HELVETAS în Moldova a fost finalizat în iunie 2019.
- ***Consolidarea capacităților privind metodele de abordare ale proiectului***: membrii echipei de suport de la HELVETAS și Mesopartner au vizitat Moldova de mai multe ori în timpul fazei pregătitoare pentru a instrui echipa de proiect privind MSD și abordările participative, teoria schimbării unei abordări sistemice și alte subiecte. Întregul personal al PFU a participat la o instruire de o săptămână „Abordarea sistemelor incluzive" la Sarajevo organizată de HELVETAS. Consultantul institutului HAFL a vizitat Moldova pentru a valida strategia sectorului agricol IMS și intervențiile propuse. În iunie 2019, consilierul regional HELVETAS pentru Monitorizare și Măsurarea Rezultatelor (MRM) a acordat asistență echipei IMS la pregătirea manualului MRM, precum și la consolidarea capacităților echipei privind MRM.
- ***Consultări cu părțile interesate***: Începând cu prima săptămână a fazei pregătitoare, IMS a inițiat consultări cu părțile interesate din sectorul privat, comunitatea donatorilor, inclusiv implementatorii de proiecte SDC, organizațiile la nivel de meso, societatea civilă și Guvernul Moldovei. Consultările au continuat pe tot parcursul procesului de selectare a sectorului. Sunt purtate discuții continue cu toate tipurile de părți interesate în scopul identificărilor unor sinergii pentru IMS de a complementa alte activități din țară și pentru a nu repeta eforturile altor implementatori și donatori. Intervențiile pilot sunt co-proiectate cu diverși actori de pe piață pentru a le face relevante și a le încorpora în contextul local.
- ***Selectarea sectorului și studiile aprofundate***: Evaluările rapide ale unei liste lungi de sectoare au fost efectuate în faza timpurie, care a fost urmată de selectarea a două sectoare pentru analize aprofundate. Rezultatele acestor analize aprofundate sunt prezentate în paragraful 1.5.
- ***Planificarea Fazei 1***: Documentul de proiect al IMS și Cadrul Logic, planul și Manualul MRM, manualul Fondului de Oportunitate și alte documente însoțitoare au fost elaborate la faza pregătitoare.
- ***Desfășurarea intervențiilor inițiale:*** începutul intervențiilor inițiale este planificat nu mai târziu de iulie 2019. Echipa de proiect a organizat întâlniri cu numeroși jucători de pe piață din ambele sectoare selectate pentru a identifica și co-proiecta intervenții pilot, care vor demonstra modul în care sistemul reacționează și modificările la intervențiile specifice. Pe baza experienței din aceste intervenții, vor fi planificate intervenții suplimentare mai extinse.

4 Obiective și ipoteza de impact

4.1 Obiective și rezultate așteptate

Scopul proiectului IMS este stimularea sistemelor de piață selectate din Moldova, astfel încât acestea să genereze **oportunități economice** îmbunătățite într-un mod durabil, aducând beneficii femeilor și

bărbaților, în special celor din grupurile excluse (tineri, migranți repatriați, minorități) și celor care locuiesc în afara capitalei.

Termenul „oportunități economice" a fost ales în mod conștient pentru a arăta că proiectul trebuie să depășească încercarea doar de a crea noi locuri de muncă. Analiza de context a arătat că există numeroase locuri de muncă vacante în Moldova. Cu toate acestea, locurile de muncă fie nu sunt suficient de atractive pentru solicitanți, fie abilitățile necesare nu sunt disponibile în țară. Prin urmare, „oportunități economice" înseamnă: disponibilitatea de locuri de muncă decente, abilitatea de a ocupa aceste locuri de muncă, posibilitatea de a stabili alte oportunități de afaceri, cum ar fi noi afaceri, preluarea activității independente (self-employment) sau îmbunătățirea veniturilor unei afaceri existente prin adoptarea de noi practici de afaceri. Dacă sunt luate în considerare, aceste oportunități acordă beneficii grupurilor-țintă prin îmbunătățirea veniturilor, bunăstării și a calității vieții.

Obiectivele proiectului sunt formulate mai jos. Acestea sunt explicate mai detaliat în paragraful următor.

Impact: *Femei și bărbați, în special din grupurile excluse, beneficiază de oportunități economice îmbunătățite.*

Există trei măsuri de impact. În primul rând, numărul de persoane care beneficiază direct de schimbările stimulate de intervențiile proiectului. În al doilea rând, suma totală a veniturilor suplimentare generate pentru acești beneficiari. În al treilea rând, ponderea persoanelor cu venituri suplimentare care exprimă satisfacție cu venitul lor. Proiectul își propune să obțină acest impact, pe de o parte, lucrând la îmbunătățirea performanței întreprinderilor din sectoarele selectate (Rezultatul (Outcome) 1 - obiectiv de creștere) și, pe de altă parte, prin instituirea unor structuri și servicii care să permită beneficiarilor proiectului să-și asume aceste oportunități (Rezultatul (Outcome) 2 - obiectiv de acces). Fiecare Rezultat are două Produse (Output).

Rezultatul (Outcome) 1: *Întreprinderile private din sectoarele selectate își îmbunătățesc performanța și creează noi oportunități economice într-un mod social incluziv.* • ***Produs 1:*** *Întreprinderile din sectorul privat adoptă modele de afaceri noi sau îmbunătățite.* • ***Produs 2:*** *Actorii publici și privați la nivel național și regional colaborează pentru îmbunătățirea politicii și facilitarea mediului de afaceri din sectoarele selectate.*
Rezultatul (Outcome) 2: *Femeile și bărbații din Moldova, în special din grupurile excluse, beneficiază de noi oportunități economice.* • ***Produs 3:*** *Femeile și bărbații, inclusiv cei din grupurile excluse, au acces la surse și servicii de informații noi și îmbunătățite pentru a-și spori capacitatea de a se angaja în oportunitățile economice disponibile.* • ***Produs 4:*** *Serviciile de dezvoltare a competențelor relevante sunt disponibile pentru femei și bărbați, inclusiv pentru cei din grupurile excluse.*

Ipoteza de impact care leagă Produsele de Rezultatele și obiectivul sunt prezentate în paragraful următor. **Rezultatele așteptate** ale proiectului la nivel de impact constau în acordarea beneficiului în mod direct[19] unui număr de 2.000 de femei și bărbați, inclusiv din grupuri excluse (tineri din mediul rural, migranți repatriați, minorități etnice). Proiectul își propune să genereze un venit total suplimentar net de 5 milioane CHF pentru acei oameni.

Pentru a obține rezultate la **nivel de impact**, proiectul va colabora cu 10 furnizori de servicii pentru afaceri, cu scopul de a ajuta cel puțin 50 de actori din sectorul privat și a furniza noi servicii și produse, pe lângă eforturile sale de a schimba în mod inclusiv mediul care permite activități de afaceri și politici specifice atât la nivel regional cât și național, prin procese participative. IMS va colabora cu servicii de mediere private și publice pentru a notifica, încuraja și a abilita 5000 de femei și bărbați, inclusiv din

[19] La prima sa fază, proiectul nu va viza beneficiari indirecți (cei care beneficiază de alți actori decât partenerii proiectului care își schimbă comportamentul) din două motive principale. În primul rând, în general, durează mai mult ca oamenii dincolo de partenerii de proiect să simtă beneficiile, multe proiecte raportează că acest lucru se întâmplă doar într-o a doua fază. În al doilea rând, beneficiarii indirecți sunt greu de măsurat și este nevoie de mai multă experiență atât pentru a genera o țintă fezabilă pentru proiect, cât și pentru a dezvolta o metodologie fiabilă de evaluare a numărului de beneficiari.

grupurile excluse, de a căuta şi a se implice în servicii de formare, care le oferă dezvoltarea competenţelor în baza cererii pe piaţă.

4.2 Explicaţia ipotezei de impact

Presupunerea predominantă care stă la baza ipotezei de impact a proiectului este că angajarea şi alte oportunităţi de afaceri accesibile tuturor femeilor şi bărbaţilor din Moldova le vor îmbunătăţi veniturile şi, în legătură cu aceasta, bunăstarea şi calitatea vieţii lor. Acest lucru necesită nu doar creşterea economiei Moldovei, dar şi, mai important, trecerea de la modelul actual de dezvoltare fără crearea locurilor de muncă la o formă de dezvoltare nouă, care duce la creşterea numărului şi a calităţii locurilor de muncă disponibile şi, în acelaşi timp, mai incluzivă. Aceasta este o sarcină grea şi depăşeşte cu mult obiectivul unui proiect individual.

Modul ipotetic pentru IMS de a contribui la această tranziţie se bazează pe recunoaşterea faptului că există diverşi factori care influenţează succesul economiei moldoveneşti şi a actorilor acesteia. Pe parcursul fazei pregătitoare, echipa de proiect a identificat un număr de opt constrângeri care sunt, într-o măsură diferită, relevante pentru cele două sectoare selectate şi pentru economia mai largă în ansamblu.

Aceste constrângeri pot fi grupate în cele care au legătură cu performanţa afacerilor din sectoarele selectate (partea cererii de competenţe) şi cele care au legătură cu dezvoltarea competenţelor (partea ofertei de competenţe), aşa cum se arată în **Error! Reference source not found.**. Unele dintre constrângeri, cum ar fi de exemplu accesul la finanţe sau fluxurile de informaţii, joacă un rol pentru ambele grupuri - chiar dacă unele aspecte diferite ale acestor constrângeri pot fi relevante pentru un grup sau celălalt. De exemplu, în ceea ce priveşte accesul la finanţare, întreprinderile ar căuta investiţii şi credite pentru a-şi conduce şi creşte afacerea, în timp ce lucrătorii ar căuta credite şi subvenţii pentru a-şi îmbunătăţi abilităţile. Relaţiile de gen, incluziunea socială şi integrarea regională sunt constrângeri transversale. După cum este descris în analiza contextului, regiunile rămân în urma capitalei sub multe aspecte, inclusiv ocuparea forţei de muncă de înaltă calitate. Acelaşi lucru este valabil şi în ceea ce priveşte implicarea femeilor, deoarece multe locuri de muncă sunt considerate nepotrivite pentru femei, iar angajarea femeilor este mai redusă decât cea a bărbaţilor. Acest lucru va fi abordat prin faptul că intervenţiile direcţionate spre incluziune, de exemplu, vor asigura ca serviciile de intermediere să ajungă la grupurile excluse cu activităţi specifice.

Recunoscând că aceste două grupuri sunt puternic interdependente - performanţa întreprinderilor depinde de disponibilitatea persoanelor calificate şi, la rândul său, găsirea persoanelor calificate depinde de disponibilitatea locurilor de muncă în întreprinderi cu performanţă - proiectul se va adresa ambelor grupuri. Cu toate acestea, recunoaştem în continuare că pot exista aspecte dificil de atribuit oricăruia dintre aceste grupuri. De exemplu, fluxurile de informaţii de care beneficiază un fermier care încearcă să-şi îmbunătăţească performanţa afacerii, ar putea fi privite ca servicii orientate spre îmbunătăţirea performanţei afacerii, dar ar putea fi, de asemenea, parte a noilor fluxuri de informaţii privind dezvoltarea personală. Ţinând cont de aceste calificări, ipoteza de impact a proiectului este structurată pe **două căi de impact**.

În primul rând, trebuie soluţionate constrângerile care împiedică întreprinderile pentru a crea o cerere de competenţe mai puternică, mai bine formulată şi mai durabilă. Abordarea constrângerilor va îmbunătăţi capacitatea întreprinderilor şi le va permite să concureze mai bine pe piaţa internă cu produse şi servicii importate, dar şi pe pieţele internaţionale. Acest lucru necesită servicii de afaceri îmbunătăţite, sprijin mai puternic pentru cercetare şi dezvoltare, transfer de tehnologie şi acces îmbunătăţit la finanţare. De asemenea, este necesar mai mult suport la nivel de reglementare şi investiţii publice, pentru a perfecţiona mediul de politici şi de afaceri. Această cale de impact este reflectată în Rezultatul 1 cu cele două Produse ale sale.

În al doilea rând, trebuie remediate restricţiile privind oferta de pe piaţa forţei de muncă pentru a se asigura că sunt suficiente persoane cu abilităţi potrivite şi dispuse să ocupe locurile de muncă disponibile. După cum arată studiile sectoriale, afacerile fac eforturi ca să angajeze suficient şi, în special în sectorul TIC, oameni suficient de calificaţi. Acest lucru le împiedică perspectivele de creştere, precum şi beneficiile pe care le pot aduce populaţiei. Este necesar să se asigure că există persoane suficiente şi suficient de calificate, disponibile pentru angajarea în companii, şi care sunt dispuse muncească în Moldova. Această cale este reflectată în Rezultatul 2 cu cele două Produse ale acesteia.

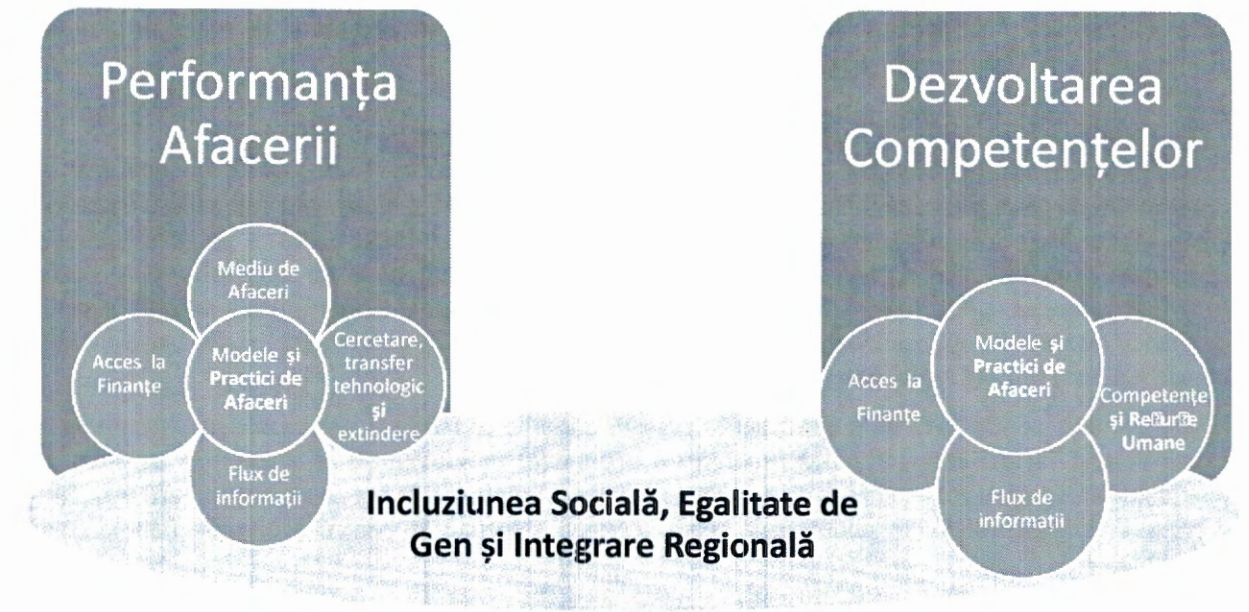

Figura 1 Constrângeri şi modul de grupare al acestora în două domenii de intervenţie.

Vorbind în mod realist, nu există soluţii uşoare pe care proiectul le-ar putea planifica şi pune în aplicare într-un timp scurt pentru a depăşi toate constrângerile o dată şi pentru totdeauna. Aceste constrângeri sunt rezultatul unui sistem socio-economic-politic dinamic şi au evoluat de-a lungul mai multor ani, puternic conturat de istoria Moldovei. Este, de asemenea, clar că odată ce aceste constrângeri vor fi atenuate, ar putea apărea alte constrângeri şi vor necesita soluţionare. Prin urmare, în loc să „soluţioneze" problemele legate de aceste constrângeri, **proiectul va colabora cu actori ai sectoarelor publice şi private şi ai societăţii civile pentru a pune în aplicare structuri care să abordeze aceste constrângeri într-un mod adecvat la nivel local**. Aceste structuri sunt elaborate astfel încât să poată identifica şi aborda constrângerile care vor apărea în viitor. Pe lângă furnizarea rezultatelor aşteptate ale proiectului, această abordare îmbunătăţeşte durabilitatea şi rezistenţa economiei moldoveneşti.

Această logică se reflectă în modul în care sunt formulate Rezultatele şi Produsele proiectului. Pentru Rezultatul 1, Produsul 1 urmăreşte să creeze structuri care să pună la dispoziţie contribuţiile şi serviciile necesare afacerilor pentru a-şi îmbunătăţi performanţa şi pentru ca afacerile să utilizeze aceste servicii. Aceasta poate include servicii de dezvoltare a afacerilor, servicii financiare, servicii de acces la piaţă, acces la tehnologie sau în cazul afacerilor agricole - acces la contribuţii de înaltă calitate. IMS va stabili cooperare cu proiectele existente, în special cu proiectul GIZ MEPA, pentru a promova în continuare investiţiile în sectoarele selectate şi a folosi cunoştinţele şi misiunea MEPA, pentru a angaja cei mai buni actori privaţi şi pentru a le stabili legătura cu investitorii.

Produsul 2, la rândul său, se referă la mediul favorabil pentru politici şi afaceri, prin stabilirea colaborării şi dialogurilor între actorii publici şi privaţi relevanţi. Pentru acest Produs, proiectul se va baza mult pe suportul Camerei de Comerţ şi Industrie (CCI) ca unul dintre partenerii săi de implementare. Scopul acestui Produs este, de asemenea, consolidarea capacităţii CCI de a gestiona procesele de politici atât la nivel naţional, cât şi regional şi de a crea coaliţii între diverşi actori publici, privaţi şi ai societăţii civile, pentru a promova interesul afacerilor şi regiunilor. În timp ce CCI are legături puternice şi este reprezentat în multe dintre Comitetele Sectoriale, va fi în continuare benefic să colaboreze cu MEPA, începând totodată dialogurile în materie de politici la nivel naţional, având în vedere experienţa şi recunoaşterea lor de către Guvernul Moldovei. Deoarece furnizarea serviciilor menţionate în Rezultatul 1 poate fi, în unele cazuri, considerată bun public (ca în cazul transferului de tehnologie sau a infrastructurii de calitate), cele două Rezultate sunt strâns legate.

Pentru Rezultatul 2, Produsul 3 are ca scop stabilirea fluxurilor de informaţii şi a serviciilor relevante pentru a permite diverselor grupuri de persoane să-şi asume oportunităţi economice, în special cele din grupurile excluse şi cele care locuiesc în afara capitalei. Proiectul îi va încuraja pe prestatorii săi de servicii să pună un accent special pe lucrul cu minorităţile etnice care nu vorbesc limba română. Acest lucru ar putea, de exemplu, să includă canale mai bune de publicitate a locurilor de muncă, servicii de plasare a forţei de muncă, servicii de consiliere profesională, etc. Produsul 4 are drept scop dezvoltarea

şi formarea competenţelor şi va colabora cu actori relevanţi pentru a îmbunătăţi nivelul de competenţe care sunt furnizate prin instituţiile de învăţământ şi instruire.

Proiectul va interveni la nivel micro, meso şi macro. La nivel micro va colabora cu companii private din sectoarele selectate, furnizori de servicii comerciale, bănci etc., precum şi cu organizaţii ale societăţii civile. La nivel meso, va lucra cu organizaţii publice şi neguvernamentale, cum ar fi din domeniul educaţiei profesionale şi centre de formare profesională, universităţi, agenţii de dezvoltare regională, asociaţii de afaceri, etc. Dialogurile privind politicile şi mediul favorabil pentru afaceri vor încerca să îmbunătăţească condiţiile cadru la nivel macro.

Pentru realizarea Produselor 3 şi 4, proiectul va colabora strâns cu alte proiecte de dezvoltare a competenţelor, inclusiv proiectul SDC cu finanţare mixtă VET, implementat de GIZ (care ar putea, de asemenea, juca un rol în mobilizarea investiţiilor străine relevante pentru atingerea obiectivelor Rezultatului 1). Sunt necesare şi alte colaborări, deoarece există şi alţi factori care nu se află în sfera de aplicare a proiectului, cum ar fi tendinţa forţei de muncă puţin calificate să migreze în Rusia şi a oamenilor cu studii şi calificaţi să migreze în Europa, ceea ce lasă ţara cu o forţă de muncă semnificativ redusă. Prin urmare, proiectul va colabora cu alţi actori relevanţi, inclusiv proiectul MiDL al SDC. Colaborarea cu proiectul MiDL poate avea mai multe beneficii, deoarece programul lor de subvenţii mici poate fi combinat cu eforturile IMS de a aduce modelele de afaceri noi sau de a îmbunătăţi cele existente în beneficiul IMM-urilor din regiuni. În timp ce MiDL lucrează atât cu migranţii repatriaţi, cât şi cu diaspora, IMS poate utiliza canalele lor de informaţii pentru a introduce oportunităţi de afaceri mai bune în comunităţile respective şi pentru a căuta co-investiţii pentru idei de afaceri mici/mijlocii.

4.3 Grupul ţintă şi beneficiarii

Proiectul face diferenţă între grupul ţintă al intervenţiei sale şi beneficiari. **Grupul ţintă** specifică persoanele şi organizaţiile pe care proiectul le vizează cu activităţile sale. Acestea sunt diferite tipuri de afaceri şi oameni de afaceri, asociaţii de afaceri şi alte organisme care reprezintă sectorul privat, organizaţii la nivel de meso, cum ar fi universităţile, centrele de formare şi agenţiile de dezvoltare regională, alte organizaţii guvernamentale cum ar fi ministerele relevante, precum şi organizaţii din societatea civilă, astfel ca asociaţiile pentru tineri şi migranţi. Într-adevăr, implicarea cu succes a grupurilor ţintă va necesita înţelegerea motivaţiilor (beneficiilor) şi a capacităţilor acestora.

Analiza minuţioasă a grupului ţintă a identificat principalii factori motori ai extinderii şi dezvoltării cât şi cei de constrângere. Pentru organizaţii precum asociaţiile sectoriale, furnizorii de servicii pentru afaceri principali factori de schimbare sunt competitivitatea crescândă şi extinderea cotei de piaţă, precum şi capacitatea de a angaja personalul de bază. Cu toate acestea, factorii de constrângere, cum ar fi lipsa de cooperare şi dependenţa puternică de sprijinul donatorilor, conduc la servicii care sunt mai puţin orientate către piaţă, împiedicând astfel potenţialul de extindere spre vânzarea de bunuri comercializabile.

Organizaţiile guvernamentale joacă un rol important în ceea ce priveşte elaborarea politicilor şi dezvoltarea sectoarelor respective. Ţinând cont de interesul ridicat şi capacitatea relativ ridicată, proiectul ar putea să nu conlucreze direct cu organizaţiile guvernamentale, ci să abordeze factorii ce limitează dezvoltarea economică prin intervenţiile sale – precum abordarea provocărilor legate de lipsa capitalului uman, indicatorii sărăciei şi lipsa de oportunităţi. Cu toate acestea, proiectul va coordona prioritățile sale strategice cu agenţiile de stat relevante, precum Agenţia de Investiţii din Republica Moldova şi Organizaţia pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici şi Mijlocii (ODIMM), şi va consulta guvernul prin intermediul Consiliului Coordonator al proiectului.

Organizaţiile societăţii civile sunt printre potenţialii parteneri ai IMS, în ceea ce priveşte incluziunea socială. Factorii de limitare a schimbărilor în rândul organizaţiilor societăţii civile rezidă în capacităţile interne şi în lipsa de resurse, provocând inconsecvenţă în eforturile de a reduce decalajul incluziunii sociale şi egalităţii de gen. Prin urmare, proiectul va stabili conlucrare cu aceste organizaţii prin susţinerea acestora în dezvoltarea mecanismelor de finanţare durabile prin cooperare strânsă cu instituţiile guvernamentale.

Analiza grupului ţintă arată că guvernarea actuală este pregătită şi dispusă să contribuie la obiectivele proiectului, iar IMS va colabora strâns prin componenta sa de politici. Un alt grup cu un interes ridicat pentru creşterea competitivităţii afacerilor şi oportunităţi economice mai bune pentru beneficiarii IMS este comunitatea donatorilor şi implementatorii acestora. La acest capitol, IMS va colabora strâns în

căutarea unor sinergii şi întru evitarea suprapunerilor. Analiza asociaţiilor de afaceri şi sectoriale arată că unele dintre ele au un interes ridicat în dezvoltarea sectorului respectiv, dar nu au o putere suficientă pentru a face schimbări semnificative, dar altele au o putere mare datorită sprijinului substanţial al donatorilor şi interes scăzut, determinat de aceeaşi finanţare. Proiectul va lucra în strânsă colaborare cu primul grup de asociaţii de afaceri pentru a le dezvolta interesele şi a le consolida; şi va colabora cu cel de-al doilea grup prin implicarea şi consultarea lor în domeniile lor de interes.

Beneficiarii sunt persoanele cărora proiectul intenţionează să ofere beneficii în final, chiar dacă proiectul nu poate lucra direct cu aceştia. Beneficiarii proiectului IMS sunt bărbaţi şi femei moldoveni care caută un loc de muncă sau au deja un loc de muncă şi caută venituri mai bune, precum şi bărbaţi şi femei moldoveni independenţi care caută oportunităţi de a-şi creşte veniturile prin practicile perfecţionate ale afacerilor şi accesul la pieţe cu valoare mai mare. Poate exista o suprapunere între beneficiari şi grupul ţintă, în special în cazul micilor afaceri agricole care sunt conduse de persoane fizice. Un grup important de beneficiari pentru proiect sunt **grupurile excluse** care sunt definite de SDC în Moldova ca tineret şi femei din mediul rural, migranţi repatriaţi şi minorităţi etnice.

Datorită inegalităţilor sociale şi economice dintre zonele rurale şi urbane din Moldova, **tineretul din mediul rural** se confruntă mai des cu lipsa de acces la oportunităţi economice adecvate în comparaţie cu semenii lor din zonele urbane.

După cum este descris în paragraful de analiză a contextului, migraţia în zonele rurale are un efect mai mare asupra populaţiei de sex masculin. Barbaţii au mai multe şanse sa migreze. Ponderea femeilor în rândul populaţiei angajate este aproape egală (49,5% femei faţă de 50,5% bărbaţi). Cu toate acestea, rata de angajare a femeilor este mai mică (37,4% comparativ cu bărbaţii 42,1%). Raportat la tendinţa de migraţie şi la dovada că bărbaţii migrează mai mult (14,5% femei, comparativ cu 25,4% bărbaţi)[20], mai multe femei rămân decât pleacă. De obicei, femeile au mai multe şanse de a fi angajate în anumite industrii, în mare parte datorită influenţelor socio-culturale[21]. Locurile de muncă în instituţii de serviciu public, locuri de muncă administrative, industria serviciilor sunt ocupate mai mult de femei. Ţinând cont de oportunităţile limitate deja existente în zonele rurale şi de alegerea limitată (tendinţa de a alege anumite tipuri de locuri de muncă), femeile se confruntă cu oportunităţi mai puţin economice în zonele rurale şi sunt considerate mai defavorizate.

În timp ce migraţia forţei de muncă are dimensiuni diferite, atât pozitive, cât şi negative, migranţii repatriaţi se încadrează şi ei în grupul persoanelor defavorizate. Există trei tipuri de migranţi: pe termen scurt, mediu şi lung.

- Migranţii pe termen scurt: sunt de obicei cei care migrează sezonier până la şase luni şi apoi se întorc. La întoarcere, aceştia caută oportunităţi economice, ajungând adesea să lucreze sezonier, atât în Moldova, cât şi în afara acesteia, lucrând doar la locuri de muncă temporare pe termen scurt. Aceste locuri de muncă nu contribuie la dezvoltarea competenţelor înalt calificate şi nici la perspectiva lor de a obţine un loc de muncă decent pe termen lung.
- Migranţii pe termen mediu: sunt cei care au fost plecaţi până la trei ani, adesea fără intenţia de a reveni. Cu toate acestea, unii dintre ei totuşi se întorc. La întoarcere, se confruntă cu probleme de reintegrare şi plasare pe piaţa muncii. Există multe cauze: salarii mai mici în Moldova; necesităţile şi conţinut diferit al lucrului; lipsa abilităţilor şi calificărilor profesionale; lipsa informaţiilor despre condiţiile de viaţă şi activitatea de muncă în Moldova. Prin urmare, este necesară o concentrare specială asupra acestor grupuri.
- Migranţii de lungă durată: sunt cei care au lucrat mult timp şi se întorc în ţara lor de origine din diferite motive (pensionare, motive familiale etc.), fiind în general în afara forţei de muncă active.

Beneficiarii ar putea beneficia direct de intervenţiile proiectului, de exemplu, prin îmbunătăţirea activităţii lor agricole, prin accesarea noilor canale de vânzare sau prin adoptarea unor practici agricole perfecţionate, care au fost diseminate de o companie cu care proiectul lucrează în parteneriat. Alte persoane pot beneficia în mod direct prin primirea serviciilor legate de angajare pe care partenerii de proiect le-au înfiinţat. Acest grup de **beneficiari direcţi** se preconizează a fi format din 2.000 de femei şi bărbaţi în prima fază, din care cel puţin 10% ar trebui să fie din grupuri excluse. Dincolo de asta, vizând stabilirea unor structuri durabile care să-şi asume în mod ideal constrângerile şi provocările

[20] http://www.md.undp.org/content/moldova/en/home/library/human_development/nhdr-2016.html
[21] Responsabilităţi de îngrijire a copilului şi a familiei

dincolo de cele definite de proiect, există un potențial mare de a acorda beneficii în mod indirect mult mai multe persoane. Măsurarea numărului de beneficiari indirecți s-a dovedit a fi extrem de dificilă pentru orice proiect de dezvoltare a sistemelor de piață.

Pe lângă aceasta, având drept scop stabilirea unor structuri durabile care să-și asume în mod ideal constrângeri și provocări dincolo de cele definite de proiect, există un potențial mare ca mai multe persoane să beneficieze în mod indirect. Măsurarea numărului de **beneficiari indirecți** s-a dovedit a fi extrem de dificilă pentru orice proiect de dezvoltare a sistemelor de piață.

5 Strategia de implementare

5.1 Abordarea: Dezvoltarea sistemelor de piață

Proiectul aplică o abordare de Dezvoltare a Sistemelor de Piață (MSD). Acest lucru înseamnă că el se va concentra pe **îmbunătățirea principalelor funcții de sprijin și a regulilor și reglementărilor relevante pentru tranzacțiile de piață în cauză**. Acest lucru se realizează prin promovarea schimbărilor în comportamentul actorilor (confidență, încredere) și capacitate (tehnică, de afaceri, influență/susținere), precum și în relațiile dintre ei.

Proiectul va juca un rol facilitator pentru a realiza schimbări sistemice. Abordarea adoptată va fi ghidată de următoarele trei principii de bază:

- **O viziune clară pentru o schimbare durabilă și scalabilă:** această viziune trebuie să se bazeze pe capacități și stimulente ale actorilor de pe piață și trebuie să evalueze funcțiile esențiale ale sistemului care trebuie îndeplinite mai bine. Proiectul va găsi jucători care sunt disponibili pentru a îndeplini aceste funcții, va înțelege cine **le îndeplinește**, pe baza capacităților și motivațiilor acestora, și **cine plătește.**
- **O înțelegere profundă a sistemului de piață:** cercetarea și analiza sunt esențiale pentru a înțelege constrângerile pe piață și pentru a ghida partenerii către atingerea unei schimbări durabile. Recunoaștem, însă, că în sisteme la fel de complexe și dinamice precum piețele, nu toate cunoștințele pot fi generate prin analiză și cercetare. Prin urmare, proiectul va folosi **cercetarea în acțiune și învățarea prin acțiune** pentru a completa cercetarea și analiza.
- **Un angajament de a pune partenerii locali în frunte:** proiectul își propune să catalizeze și să capaciteze procesele de schimbare. Acesta va utiliza o abordare **de facilitare** care să evidențieze implicarea (responsabilitatea) locală privind procesele de schimbare. Așa cum s-a explicat în ipoteza de impact, acest lucru înseamnă că proiectul își propune să lucreze cu actori din sectoarele publice și private și societatea civilă din Moldova pentru a pune în aplicare structuri capabile să abordeze constrângerile identificate într-un mod adecvat la nivel local, dar care sunt, de asemenea, capabile să identifice și să abordeze alte constrângeri pe care proiectul nu le-a identificat sau care vor apărea în viitor. Prin urmare, accentul se pune pe fortificarea capacităților actorilor din economia Moldovei pentru a identifica și găsi soluții la problemele lor.

Abordarea MSD va fi implementată într-un mod **adaptiv și flexibil**[22] pentru a se asigura că proiectul capătă experiență în continuu și poate reacționa la noi perspective sau schimbări în context. Pe lângă aplicarea sistemelor de piață, abordarea proiectului va aplica principii de gestionare a proiectelor care țin cont de situațiile de conflict, în special prin efectuarea verificărilor în materie de antecedente de securitate a partenerilor proiectului și analizarea cu atenție a contextelor în care operează companiile din grupul țintă și beneficiarii proiectului.

Pentru a utiliza la maximum oportunitățile, menținând în același timp un rol facilitator, proiectul va explora **modele de finanțare inovatoare** în diferitele parteneriate în care se angajează. Unele dintre acestea includ servicii și produse bancare și nebancare convenționale, precum și „finanțe alternative" (de ex. finanțarea participativă (crowdfunding), investiții de impact, împrumuturi de la egal la egal (peer-to-peer)). Proiectul va colabora cu sectorul financiar local și va investiga potențialul de a dezvolta noi produse financiare pentru întreprinderile din Moldova. În plus, proiectul va înființa un **Fond de**

[22] https://www.helvetas.org/en/switzerland/how-you-can-help/follow-us/blog/inclusive-systems/This-is-Adaptive-Management

Oportunităţi. Obiectivul principal al Fondului de Oportunităţi este stimularea ideilor de dezvoltare a afacerilor noi şi mai riscante şi catalizarea investiţiilor afacerilor private (uneori chiar declanşarea investiţiilor publice) în inovaţie. În acest scop, fondul va efectua investiţii stimulative de o singură dată în oportunităţi relevante care contribuie la creşterea economică şi crearea locurilor de muncă incluzive.

Dezvoltarea sistemelor de piaţă se concentrează, în general, pe îmbunătăţirea performanţei sectoarelor economice. Proiectul a ales două sectoare pe care să se concentreze iniţial. Totuşi, această selectare nu ar trebui considerată una definitivă. Şi alte sectoare ar putea fi adăugate în prima fază. Şi dimpotrivă, dacă proiectul nu are nici o tractare în unul din sectoare şi trebuie să recunoască faptul că nici o schimbare nu este reală, sectorul ar putea fi eliminat. De asemenea, multe dintre constrângeri sunt relevante în mai multe domenii diferite. Prin urmare, oportunităţile ar trebui identificate pentru a avea un efect mai larg, dincolo de domeniile selectate. În special, în cazul politicilor şi activităţii de susţinere, este posibil ca efectele să nu fie limitate la sectoarele selectate. Lucrările realizate în domeniul integrării regionale, îndreptate spre abilitarea actorilor regionali să lucreze în comun în vederea abordării constrângerilor din regiunea lor, vor avea, de asemenea, efecte în afara celor două sectoare.

La sfârşitul proiectului, actorii din sectorul public şi privat şi societatea civilă dispun de structuri care să abordeze constrângerile care împiedică afacerile să fie competitive şi să creeze o cerere de competenţe mai puternică, mai bine articulată şi mai durabilă. Există platforma care permite colaborarea actorilor de pe piaţă la nivel regional şi naţional pentru a rezolva problemele comune. Furnizorii de servicii pentru afaceri co-proiectează servicii necesare întreprinderilor private, asigurând fluxuri de informaţii, transfer de tehnologie şi acces la finanţe şi pieţe.

În acelaşi timp, jucătorii publici şi privaţi se asigură că este un număr suficient de persoane şi suficient de calificate, disponibile pentru a se angaja în companii, care sunt dispuşi să muncească în Moldova. Bărbaţii şi femeile din Moldova, în special grupurile excluse, dispun de informaţii şi pot accesa servicii de dezvoltare a competenţelor prin abilitare, intermediere şi instruiri orientate către piaţă. Femeile şi bărbaţii, în special grupurile excluse, îşi măresc veniturile prin noi oportunităţi de afaceri şi/sau prin loc de muncă atractiv şi remunerat.

5.2 Strategii sectoriale

Acest paragraf prezintă strategiile de intervenţie elaborate pentru cele două sectoare selectate. Fiecare strategie se bazează pe analiza sectorială prezentată în secţiunea 1.5. Pentru fiecare sector sunt descrise principalele puncte de intrare, care vor fi dezvoltate într-un portofoliu iniţial de intervenţii până la începutul fazei. Acest portofoliu iniţial va fi revizuit în mod regulat, intervenţiile existente vor fi adaptate sau eliminate în funcţie de performanţele lor şi vor fi adăugate noi intervenţii.

Studiile sectoriale au identificat un potenţial de a corela sectoarele prin utilizarea tehnologiei în agricultură, construind o piaţă internă durabilă pentru sectorul TIC. Respectiv, pentru a consolida în continuare potenţialul sectoarelor, vor fi explorate intervenţii care corelează cele două sectoare.

5.2.1 Agricultura

Prin activitatea în sectorul agricol, IMS îşi propune să contribuie la afacerile agricole **competitive, de mare valoare, care se implică în producerea plus-valorii la nivel local**. Strategia sectorială se concentrează pe patru puncte cheie de intrare:

- Cercetare, informaţie privind piaţa şi extinderea
- Infrastructură de calitate şi acces la pieţe noi
- Coordonare şi practici de afaceri
- Acces la finanţe

Pentru a aborda lipsa unei **cercetări, unor informaţii privind piaţa şi extindere** adecvate, proiectul va colabora cu întreprinderi şi organizaţii la nivel meso implicat în cercetare, furnizarea serviciilor de extindere, cercetare a pieţii şi consultanţă. Există diverşi jucători care oferă servicii diferite în Moldova, dar aceste servicii nu sunt adesea bazate pe nevoile pieţei sau nu ajung la companii. Proiectul se va angaja în comun cu partenerii şi îi va susţine în elaborarea modelor care stimulează dezvoltarea serviciilor relevante în strânsă colaborare cu actorii de pe piaţă, implicând experienţa lor locală şi externă. Mereu există scopul de a dezvolta capacităţile partenerilor de a răspunde nevoilor clienţilor în

continuă schimbare şi evoluţie, nu doar de a dezvolta un model de afaceri perfect pentru situaţia actuală. Proiectul va aborda, de asemenea, întrebarea dacă şi în ce mod aceste servicii pot fi furnizate viabil din punct de vedere comercial sau dacă acestea trebuie subvenţionate de guvern - în ultimul caz, va informată componenta proiectului ce ţine de politici şi de promovare.

Prin abordarea provocărilor **infrastructurii de calitate**, IMS îşi propune să dezvolte sistemul care să le permită afacerilor agricole să respecte standardele de calitate şi să le ofere acces la noi pieţe. IMS va conlucra cu jucători de piaţă la nivel micro şi meso care oferă informaţii, consultări şi ghidări privind aplicarea diverselor standarde. În prezent, există jucători care furnizează informaţii relevante, dar industria agrară nu utilizează aceste servicii pe scară largă. De asemenea, nu explorează oportunităţile care vin odată cu diversele acorduri de liber schimb şi, în unele cazuri, companiile nici nu ştiu despre existenţa anumitor servicii sau oportunităţi de acces la noi pieţe. IMS va colabora cu organizaţii pentru a sensibiliza afacerile agrare prin intermediul diverselor canale, cum ar fi cele de informare, prin asociaţii sectoriale şi furnizori de extinderi. Accesul facilitat la servicii va ajuta sectorul agricol să respecte diferite standarde şi va facilita accesul la noile pieţe, diversificând astfel pieţele şi sporind competitivitatea.

Cel de-al treilea punct de intrare pe care îl vizează IMS este **coordonarea şi cooperarea** mai eficientă între actorii pieţei. În ceea ce priveşte dezvoltarea sectorului agroalimentar, aceasta înseamnă în primul rând o cooperare mai strânsă între producţie şi industria prelucrătoare. Proiectul va colabora cu organizaţii micro şi meso pentru a sprijini jucătorii de pe piaţă în reducerea decalajului în oferta şi cerere de produse agricole. Industria de prelucrare se confruntă cu o oferta insuficientă de anumite produse agricole, în timp ce fermierii se confruntă cu aprovizionarea excesivă cu anumitor bunuri, în sezonul de vârf. O cooperare mai strânsă în ceea ce priveşte stocarea şi producerea la cerere va contribui la reducerea decalajului între cerere şi ofertă şi va face ca întreprinderile mici să fie mai flexibile din punct de vedere sezonier.

Prin intermediul **coordonării şi colaborării**, IMS intenţionează să lucreze nu numai cu sectorul privat, ci şi cu organizaţiile publice şi societatea civilă la nivel regional, pentru a aborda provocările inegalităţilor sociale şi economice între zonele rurale şi urbane şi a promova un mediu de afaceri incluziv în diferite regiuni. Proiectul se va baza pe modelele de cooperare existente ale Camerei de Comerţ şi Industrie a Moldovei, şi anume **Grupurile de lucru** şi **Comitetele sectoriale** şi va angaja alţi actori precum asociaţiile sectoriale şi de afaceri care nu participă în prezent la aceste grupuri de lucru şi comitete, pentru a extinde domeniul de activitate a platformelor, a consolida vocea sectoarelor şi regiunilor ceea ce va conduce la o creştere economică mai incluzivă în regiuni. Prin implicarea organizaţiilor publice şi a societăţii civile, IMS se va concentra pe ridicarea calităţii fluxurilor de informaţii şi va urmări scopul ca noile oportunităţi economice să ajungă la grupuri marginalizate şi ca vocea şi preocupările acestor grupuri să fie luate în considerare şi auzite în platformele de parteneriat public-privat. Prin urmare, participarea organizaţiilor diasporei şi a organizaţiilor societăţii civile, care se concentrează pe incluziunea de gen şi socială, va fi unul dintre scopurile principale ale acestui punct de intrare.

Proiectul trebuie să **abordeze accesul la finanţare** cu grijă şi sensibilitate. Sectorul financiar a suferit de pe urma distrugerii imaginii, care a creat neîncredere în rândul actorilor de pe piaţă faţă de instituţiile financiare, în special la nivelul întreprinderilor mici şi mijlocii. IMS va conlucra cu instituţii financiare, cum ar fi băncile şi organizaţii de leasing pentru a dezvolta produse financiare care să ţină seama de nevoile agroalimentare. În afară de aceasta, IMS va analiza opţiunile dintre organizaţiile meso şi micro pentru a dezvolta strategii care să contribuie la atenuarea riscurilor în legătură cu accesul la finanţe.

5.2.2 Tehnologia informaţiei şi comunicaţiilor

IMS îşi propune să dezvolte un **sector TIC atractiv şi durabil în întreaga ţară, construit pe un capital uman suficient şi calificat**. Accentul iniţial al IMS în legătură cu TIC va fi pusă pe patru domenii-cheie:

- Dezvoltarea competenţelor şi studiile;

- Dezvoltarea propriului produs;
- Legătura TIC cu alte sectoare
- Acces la finanțare

IMS va aborda **dezvoltarea competențelor** prin facilitarea cooperării dintre furnizorii de formare profesională publici și privați și companiile TIC. Prin această cooperare, cerințele sectorului privat vor fi transmise furnizorilor de competențe pentru a planifica cursurile care corespund nevoilor sectorului. Furnizorii de competențe își vor îmbunătăți poziția pe piață prin vânzările crescute ale programelor lor, deoarece vor fi vizați de nevoile pieței. IMS va acorda o atenție deosebită extinderii serviciilor de dezvoltare a competențelor în zonele rurale, cu accent pe incluziunea socială. Pe de o parte, ponderea femeilor în domeniul TIC este destul de mică, iar pe de altă parte, TIC deschide noi oportunități economice pentru toate grupurile defavorizate, unde se va depune efortul de a asigura incluziunea. În prezent, concentrarea competențelor TIC, a capitalului uman și a oportunităților se află în zona Chișinăului, excluzând tinerii și femeile din mediul rural din oportunitățile de angajare competitive. IMS va sprijini extinderea dezvoltării competențelor prin colaborarea cu furnizorii de educație și formare.

Dezvoltarea propriului produs va fi abordată printr-o coordonare și colaborare mai calitativă între întreprinderile mici și mijlocii din sectorul TIC, precum și prin acordarea suportului noilor start-up-uri cu crearea produselor proprii inovatoare. În prezent, segmentul de dimensiuni mai mici sau mijlocii este mai puțin competitiv din cauza lipsei de acces la piețele externe sau pur și simplu la informații despre tendințele pieței. Alte aspecte critice sunt accesul la licențele software și noile tehnologii, de exemplu, sub forma unor programatori calificați care cunosc cele mai noi limbaje de programare. Sectorul TIC este în creștere rapidă și extrem de dinamic. Accesul la informații și la piețele externe este esențial pentru incubarea și creșterea companiilor - la fel ca finanțarea din stadiul incipient. Proiectul va colabora cu organizații care își concentrează în special suportul pe întreprinderile TIC mici și mijlocii pentru a dezvolta servicii de suport corespunzătoare.

Legătura cu alte sectoare va ajuta, pe de o parte, companiile să se orienteze spre piețele locale și, pe de altă parte, să sprijine alte sectoare în procesul de integrare a tehnologiilor IT în operațiunile lor și să devină mai competitive. În prezent, sectorul TIC este orientat către export, ceea ce îl pune în concurență internațională, în timp ce există încă un potențial mare pe piața internă. Proiectul va facilita legătura între organizațiile de suport din sectoare, ajutând la identificarea necesităților TIC în alte domenii, în special în agricultură, conducând la dezvoltarea și distribuirea produselor. Legătura cu alte sectoare va deschide noi oportunități pentru TIC și va asigura o avansare tehnologică pentru sectoarele în cauză. În cazul agriculturii, de exemplu, progresele tehnologice vor spori procesele din domeniu, precum și trasabilitatea și livrarea la cerere a produselor.

În cadrul **accesului la finanțare**, IMS va analiza două aspecte distincte: accesul la finanțare în stadiu incipient pentru start-up-uri, precum și împrumuturile și subvențiile - sau alte modele de finanțare - pentru persoanele care doresc să obțină instruire în scopul formării abilităților relevante. Proiectul va căuta să identifice modelele de finanțare capabile să ofere beneficii și elevilor din mediu marginalizat.

5.3 Selectarea partenerilor și elaborarea în comun a intervențiilor

IMS va adopta o abordare de facilitare, conlucrând cu partenerii și prin intermediul acestora pentru fiecare intervenție. Prin urmare, eforturile de facilitare sunt concepute în mod conștient pentru a consolida capacitatea partenerului de a dezvolta răspunsuri la însăși provocările, nu prin oferirea soluției din proiect. În general, proiectul va lucra pe un principiu de auto-selectare a partenerilor, adică partenerii vor fi invitați să colaboreze, dar în centrul procesului de selectare va fi interesul partenerului de a se implica.

Intervențiile de co-proiectare și co-finanțare vor fi plasate în centrul fiecărui parteneriat. Parteneri care arată că sunt interesați în principal de banii proiectului și nu sunt dispuși să investească timp și resurse proprii, acele parteneriate vor fi încheiate.

IMS se va baza în principal pe resurse locale, acolo unde sunt disponibile. Dacă va necesar și adecvat, proiectul va invita expertize externe de la HELVETAS și partenerii săi, cum ar fi HAFL sau Universitatea din Berna.

Din varietatea de actori de pe piață vizitați și consultați în timpul fazei pregătitoare, echipa IMS a identificat câțiva parteneri potențiali pentru intervențiile inițiale:

- ATIC, Asociația companiilor TIC, care este implicată activ în promovarea dezvoltării competențelor, a educației privind lansarea start-up-urilor și alte activități, care sprijină sectorul per total din țară. Eventualele intervenții s-ar concentra pe extinderea accesului ATIC în regiunile din afara Chișinăului. În timpul desfășurării pilotului, proiectul va monitoriza cu atenție dorința organizației de a schimba practicile obișnuite, deoarece a fost puternic susținută de alți donatori, rămânând în continuare unul dintre cei mai competenți jucători din sistem.
- Federația Națională a Agricultorilor din Moldova, care promovează cooperarea micilor agricultori cu companiile de procesare pentru a promova fluxurile de informații între cele două niveluri ale lanțului valoric și pentru a îmbunătăți coordonarea și colaborarea în cadrul acestuia. Intervențiile posibile includ susținerea Federației în explorarea diferitor modele de afaceri pentru ca fermierii să răspundă mai bine la cererea din aval prin coordonarea producției, agregarea, depozitarea și comercializarea.
- Kardel, o companie care produce fructe, inclusiv fructe de pădure și legume congelate și își poate crește semnificativ producția, dacă partea ofertei va fi stabilă și durabilă. La rândul său, acest lucru va duce la creșterea veniturilor pentru agricultori, deoarece horticultura este mult mai profitabilă decât culturile de cereale sau ulei. Intervențiile inițiale includ explorarea diferitelor tipuri de acorduri cu furnizorii pentru a stabili o cantitate și o calitate mai fiabile a ofertei.
- CCI, prin grupurile sale de lucru și cele 9 birouri regionale. Proiectul se va baza pe modelele de cooperare existente, așa-numitele *Grupuri de lucru și Comitetele sectoriale* ale CCI și va angaja alți actori, care în prezent nu participă la aceste grupuri de lucru și comitete, pentru a extinde domeniul de aplicare al platformei, pentru a consolida vocea sectoarelor și regiunilor care să conducă la o creștere economică mai incluzivă în regiune.
- ACSA, o companie privată care oferă servicii de consultanță și expertiză agricultorilor mijlocii și mari. Proiectul se poate baza pe Sistemul de Informații de Piață (MIS) creat de ACSA pentru a promova fluxurile de informații spre piețe și de la acestea către o varietate de actori din sectoare. Intervențiile inițiale ar include explorarea modului de extindere a activității ACSA către fermieri mici.
- Gustos.life este o Schemă de Investiții în Vinul Fin, care poate fi un model de integrare intersectorială (sectoare IT, financiare și vinicole). Schema are drept scop promovarea investițiilor în vinurile fine ale Moldovei și nu numai. Procesul este transparent și este un bun exemplu de acces inovator la soluția de finanțare pentru o vinărie mică. Intervenția inițială a proiectului ar fi să ofere asistență tehnică și consultanță care să abordeze cele mai importante aspecte ale unui astfel de proiect: piața vinului En Premier (inclusiv dimensiunea, mecanismele de contractare, particularitățile, etc.) și operațiunile fondului de investiții (din perspectiva și experiența elvețiană).
- Roseline, o companie care lucrează la producția și procesarea macešelor, și vizează atât piața locală, cât și cea de export. Noua varietate de măceșe cu conținut de vitamina C peste medie este produsă pe terenurile companiei, iar producția va ajunge la 30 de hectare până în 2021. Roseline este dispusă să investească în echipamente, ceea ce le va permite să extragă vitamine și minerale esențiale din plante. Aceasta poate fi o forță motrice pentru producția de plante cu valoare ridicată în regiune, deoarece este mult mai ușor de a exporta vitamine și minerale decât fructele și pomușoarele de pădure. Cu toate acestea, compania depune eforturi să găsească echipamentul și tehnologia potrivită pentru activitatea lor în Moldova. Proiectul ar putea folosi cazul pentru a lucra cu organizații de transfer a tehnologiei, pentru a înființa un serviciu care să ofere suport companiilor precum Roseline în viitor.

6 Organizarea, managementul și administrarea

6.1 Durata și planificarea proiectului

Faza 1 a IMS Moldova începe la 01.09.2019 și se va finaliza la 31.12.2022; o a doua fază de patru ani este preconizată începând cu 01.01.2023.

Deoarece proiectul IMS este implementat folosind abordarea MSD, este de așteptat ca să se înceapă a lucra asupra obiectivelor la nivel de rezultat și de impact doar spre a doua jumătate a fazei, în timp ce accentul imediat a intervențiilor să se bazeze pe schimbarea sistemului (de la Produse la Rezultate), unde rezultatele sunt așteptate mai devreme. Inițial, proiectul va funcționa în două sectoare economice

cu intenția de a le extinde până la trei mai târziu; sectoarele se pot schimba, deoarece viabilitatea și succesul intervențiilor sunt determinate de factori externi (vezi Secțiunea 7 pentru atenuarea riscurilor). Faza 2 va permite aprofundarea (durabilitatea) și extinderea (la scară) a impactului.

Planurile de operațiuni anuale (YPO) vor fi întocmite de echipă și consultate cu SDC înaintea lunii decembrie a fiecărui an. Acestea vor specifica intervențiile per rezultat, rezultatele anuale preconizate, bugetul planificat per rezultat și perioada de timp.

6.2 Parteneri de implementare

IMS Moldova Faza 1 va fi implementată de HELVETAS Swiss Intercooperation.

Unitatea de Facilitare a Proiectului (PFU) va fi compusă din reprezentanța HELVETAS în Moldova. HELVETAS va asigura înființarea PFU ca o unitate independentă care poate acționa flexibil și fără granițe instituționale; aceasta este percepută ca fiind neutră și nepărtinitoare, cu un rol facilitator temporar, în conformitate cu abordarea MSD. Dispune de capacitățile necesare de HR și procese de management în conformitate cu această abordare (a se vedea ghidul operațional MSD [23]).

- Poate utiliza structurile și resursele/capacitățile existente ale CCI pe toată durata proiectului, în special în ceea ce privește accesul la regiuni și forumuri de politici, precum și mobilizarea sectorului privat.
- Configurarea proiectului permite ambelor entități (PFU și CCI) să funcționeze eficient fără a-și submina operațiunile una celeilalte (de exemplu, prin extragerea personalului-cheie de către o entitate de la cealaltă).

Deoarece PFU funcționează ca o unitate independentă, aceasta va putea utiliza structurile și resursele/capacitățile existente ale CCI pe toată durata proiectului (denumită „abordare pe sistem"). Acest lucru asigură capacitatea proiectului de a) mobiliza **sectorul privat și permite participarea** acestuia la proiect; b) descentraliza punerea în aplicare și crește gradul de informare la nivel național prin cele 9 sucursale ale CCI, c) accesa forumuri de politici la nivel național, în care CCI este un actor-cheie și reprezentant al comunității de afaceri.

Personalul detașat de la CCI în PFU va acționa în calitate de persoane de legătură și „Coordonator de dezvoltare economică regională", având două scopuri principale: a) utilizarea structurilor și resurselor CCI (în special filialele regionale și forurile de politici), b) transparența față de CCI și o anumită măsură de influență în conducerea proiectului (recunoscând în același timp că PFU își ia deciziile în mod independent și evită conflictele de interese în special în achiziții).

În scopul coordonării planurilor și al sincronizării acțiunilor, Coordonatorul de dezvoltare economică regională va coopera, de asemenea, cu proiectele relevante susținute de SDC care funcționează la nivel regional. Printre acestea se numără proiectul MiDL implementat de PNUD, proiectul MEPA implementat de GiZ, proiectul „Angajarea cetățenilor și abilitățile comunitare" (ECEC), implementat de Fundația Est-Europeană, proiectul „Oameni implicați Municipalități puternice" (EPSM), proiect implementat de SKAT, Promovarea activității civice active (FACE), proiect implementat de Consiliul Europei și UNFPA.

PFU va fi susținut de o **echipă internațională de suport formată din membri HELVETAS și Mesopartner**. HELVETAS se va concentra pe managementul general și administrare, MRM (Monitorizare și măsurare a rezultatelor), managementul cunoștințelor și învățării (schimb regional cu alte proiecte de angajare și venituri), în timp ce Mesopartner va oferi sprijin strategic și tehnic în aplicarea abordării MSD, a abordărilor privind mediul de afaceri/economia politică și dezvoltarea economică teritorială/regională.

6.3 Managementul proiectului

Recrutarea și consolidarea capacității personalului trebuie să fie în concordanță cu cerințele unei abordări de facilitare. Dezvoltarea sistemelor de piață nu este un efort logistic, în care livrarea conform planului este tot ceea ce contează. Este un efort analitic, facilitator și catalitic. Aceasta înseamnă că implementarea efectivă, eficientă și de calitate a proiectului necesită personal suficient și capabil,

[23] https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/m4pguide2015.pdf

precum şi „management adaptiv". Acesta din urmă necesită o înţelegere împărtăşită între SDC şi HELVETAS că acest ProDoc stabileşte cadrul şi baza strategică generală pentru raportare, în timp ce detaliile operaţionale şi planificarea vor fi realizate într-o manieră flexibilă şi adaptivă, ceea ce va permite proiectului să răspundă la oportunităţi şi schimbări în context în orice moment, în timp ce are loc învăţarea şi îmbunătăţirea continuă. Aceasta necesită o relaţie strânsă şi o comunicare sistematică între PFU şi SDC pentru a gestiona aşteptările şi înţelegerea de către ambele părţi.

Echipa IMS va fi condusă de şeful echipei şi adjunctul său („Management"). Rolul lor principal este de a ghida implementarea strategică, operaţională şi financiară a proiectului şi de a gestiona o echipă de 8 experţi ca parte a PFU - doi coordonatori sectorial, un coordonator de dezvoltare economică regională (detaşat de CCI), un consilier internaţional MSD/ Coordonator management de cunoştinţe şi învăţare (KML), un coordonator MRM, un manager financiar şi doi angajaţi de asistenţă cu normă întreagă. PFU constituie principalul organ operaţional al proiectului şi este responsabil pentru PCM (managementul ciclului proiectului – nota trad.) şi raportarea orientată către rezultate în conformitate cu cerinţele contractuale ale ProDoc şi SDC.

CCI va conduce componenta „politici şi reformă sectorială", care vizează coordonarea unui dialog public-privat în jurul reformei mediului de afaceri la nivel naţional/macro (Rezultat 2). Aceste activităţi vor fi gestionate în cadrul CCI şi conduse de către preşedintele său; mecanismele de raportare periodică şi un schimb intensiv cu PFU va asigura alinierea activităţilor la strategia generală a proiectului în sectoare şi abordarea MSD. Conducerea va supraveghea şi consilia personalul CCI responsabil pentru această componentă.

În cadrul PFU, principalele roluri ale echipelor de management, strategice, tehnice şi de asistenţă sunt rezumate mai jos.

- **Management**: **Liderul de echipă** va operaţionaliza strategia de implementare prezentată anterior în acest document pentru a atinge obiectivele proiectului. Acest rol va oferi o direcţie strategică, tehnică şi metodologică celor patru lideri din sector (controlul calităţii la implementare), management financiar adecvat pentru realizarea produselor şi rezultatelor proiectului, precum şi va supraveghea rolul coordonatorului MRM. O parte esenţială a rolului constă în consolidarea capacităţilor echipei tehnice, revizuirile progreselor şi performanţelor şi responsabilitatea finală pentru asigurarea faptului că co-facilitatorii/punctele focale selectate sunt echipate să îşi îndeplinească atribuţiile. El/ea va coordona, de asemenea, contribuţiile necesare de la HELVETAS, Mesopartner şi alţi experţi internaţionali/regionali. **Liderul adjunct de echipă** va contribui cu experienţa practică în managementul proiectului, va avea responsabilitatea de a conduce planificarea operaţională, raportarea pe proiect şi cea financiară, precum şi legalitatea managementului oficiului şi resurselor umane. El/ea va conduce în special privind Fondul de Oportunităţi, conform Manualului său (Anexa 4) şi va supraveghea integrarea de gen şi incluziunea socială (GSI) în intervenţiile proiectului. Rolul va oferi sprijin Liderului de echipă în ceea ce priveşte implicarea părţilor interesate, în special cu Comitetul director, sectorul public, comunitatea donatorilor, mass-media locală, precum şi va conduce conlucrările cu alte proiecte din portofoliul SDC. În timp ce toate deciziile de importanţă pentru proiect vor fi luate în comun de către conducere, un tabel cu rolurile lor „de conducere" şi de „sprijin" (şi, prin urmare, divizarea activităţii între cei doi) este prezentat în tabelul X de mai jos.
- **Echipa tehnică**: Cei doi coordonatori de sector vor avea fiecare responsabilitatea pentru intervenţiile şi rezultatele specifice sectorului. Aceştia vor fi coordonatorii tehnici pentru eforturile PSD care implică co-facilitatorii şi vor lua ei înşişi iniţiativa la căutarea noilor oportunităţi, supraveghind analiza constrângerilor sectoriale şi proiectând noi intervenţii pentru sectoarele de care sunt responsabili - adică gestionarea întregului ciclu al managementului proiectului per sector şi în conformitate cu abordarea MSD.
  Ei vor fi principalele puncte de contact ale proiectului pentru jucătorii de pe piaţă cu care proiectul are acorduri de parteneriat şi vor susţine, de asemenea, coordonatorul MRM în proiectarea, executarea şi reacţionarea la rezultatele eforturilor de monitorizare şi măsurare. „Coordonatorul dezvoltării economice regionale (RED) va colabora cu CCI şi alţi actori de pe piaţă pentru a proiecta intervenţii de dezvoltare economică regională. În strânsă colaborare cu coordonatorii sectoriali şi consilierul MSD, coordonatorul RED va fi responsabil pentru integrarea regională a strategiilor şi intervenţiilor, utilizând, de asemenea, cele 9 birouri

regionale ale CCI. Coordonatorul MRM va gestiona în principal sarcinile de monitorizare a intervenției și măsurarea rezultatelor, în coordonare cu coordonatorii sectoriali, coordonatorul RED și orice co-facilitatori/puncte focale (cum ar fi CCI pe componenta Produsului 2), de asemenea, va susține obținerea datelor generale. Consilierul MSD și coordonatorul de Management al cunoștințelor și învățării (KML) vor pregăti și sprijini echipa în abordarea MSD și vor fi responsabili pentru managementul și însușirea cunoștințelor și contribuția la managementul proiectului, astfel încât să informeze și să ridice calitatea luării deciziilor strategice și tehnice. Coordonatorul MRM va fi sprijinit în inducție și îndrumare generală de către Liderul echipei, de asemenea va primi suport de mentor din partea consilierului MSD/coordonatorului KML. Coordonatorul MRM va fi, de asemenea, responsabil de gestionarea unui buget mic pentru sprijin suplimentar de cercetare referitor la MRM pentru intervenții sectoriale și regionale care nu implică co-facilitatori regionali.

- **Echipa de suport** este compusă din Asistentul proiectului, Șofer/Logistician, și Manager financiar.

6.4 Comitetul de conducere

PFU va fi susținut de un Consiliu Coordonator pentru care se va elabora Termeni de Referință separat înainte de începerea fazei 1. Membrii vor consilia PFU în **probleme strategice și vor acorda asistență la implementarea proiectului** prin accelerarea accesului la rețelele lor profesionale. Mai mult, li se poate cere să reprezinte proiectul și să apară la evenimente în sprijinul realizărilor proiectului.

Consiliul, constituit la începutul fazei 1, este format din membri cu drept de vot și membri cu statut de observator și include reprezentanți ai sectoarelor publice și private, inclusiv reprezentanți ai Ministerului Economiei și Infrastructurii, precum și ai SDC și ai omologilor care conduc proiecte similare în portofoliul său.

Managementul proiectului activează în calitate de secretar al Consiliului Coordonator și organizează ședințe bianuale:

- La începutul lunii aprilie, după raportul anual pentru fiecare an precedent, după aprobarea finală a SDC
- Mijlocul/sfârșitul lunii decembrie după aprobarea finală a Planurilor de operațiuni anuale (YPO, din engleză – Yearly Plan of Operations) pentru anul următor de către SDC

Consiliul Coordonator aprobă rapoartele anuale și YPO. SDC menține dreptul de veto și decizie finală.

6.5 Aranjamente administrative

IMS Moldova va funcționa ca un proiect în cadrul filialei HELVETAS din Moldova. Proiectul respectă pe deplin legislația moldovenească și cerințele de înregistrare. Manualul operațional și financiar va fi elaborat în prima fază a proiectului, specificând procedurile financiare și administrative, cum ar fi regulile de contabilitate, achiziții, cele semnatare și de autorizare etc., și va respecta manualele financiare și de achiziții HELVETAS. Manualul servește ca bază pentru procedurile administrative ale IMS și asigură respectarea deplină a cerințelor contabile SDC. Audituri vor avea loc în 2020, 2021 și 2022.

Un audit financiar local și intern va fi efectuat o dată pe an în ianuarie/februarie, inițiat de HELVETAS. Acest audit intern servește drept raport la auditul general al grupului HELVETAS efectuat în Elveția; în cadrul acestui audit de grup, atât părțile locale, cât și partea 1 din bugetul IMS vor fi supuse auditului. În conformitate cu acordul organizatoric privind raportarea financiară între sediile SDC și HELVETAS, auditul de grup îndeplinește cerințele de audit pentru mandatele de proiect SDC, inclusiv IMS.

7 Buget

Bugetul total propus este 4,595,580 CHF. Prezentarea generală a bugetului pentru faza 1 este următoarea:

Părți	Total CHF	%
PARTEA 1: Servicii de la Officiile Centrale	229'360.00	5%
PARTEA 2: Oficii locale		0%
PARTEA 3a: Experți, termen lung	1'608'600.00	35%
PARTEA 3b: Experți, termen scurt (Consultanți)	281'420.00	6%
PARTEA 3c: Suport local	449'200.00	10%
PARTEA 4: Fonduri administrate de proiect	2'027'000.00	44%
Total	4'595'580.00	100%

8 Monitorizare și evaluare

Urmând abordarea MSD, IMS Moldova nu va lucra direct cu beneficiarii. Prin urmare, înțelegerea în ce măsură proiectul a avut un impact asupra beneficiarilor și a oportunităților lor economice este o parte esențială a monitorizării și măsurării rezultatelor (MRM) proiectului. Proiectul trebuie să evalueze constant și riguros eficacitatea intervențiilor sale și să adapteze continuu strategiile: acest lucru este posibil printr-un sistem MRM cuprinzător care creează o atribuire credibilă între intervenții și efectele acestora.

IMS are drept scop rezultate sistemice pe termen lung și durabile. Proiectul va elabora un set de intervenții care vor analiza rezultatele pe termen scurt, mediu și pe termen lung, pentru a putea evalua în diferite etape progresul realizat al proiectului și ajusta intervențiile în timp util, dacă acestea nu au efectul dorit. Rezultatele pe termen scurt au intenția să capteze o reacție relativ rapidă la intervenție pentru a evalua viabilitatea acesteia. Un sistem MRM riguros va permite reflectarea rezultatelor și va determina unde trebuie anumite intervenții să fie ajustate, în ceea ce privește amplificarea sau scăderea. Pentru aceasta, cooperarea strânsă și înțelegerea dorinței partenerilor de a se implica în măsurarea rezultatelor este esențială, în special în faza pilot și în pașii inițiali de implementare, deoarece IMS îi plasează pe actori locali în rol de conducere.

Sistemul de monitorizarea și de măsurare a rezultatelor al IMS va fi ghidat de un manual MRM care este elaborat după principiile standardului DCED și experiența relevantă a HELVETAS, expuse de exemplu în ghidul MRM al HELVETAS.

Sistemul de monitorizare și măsurare a rezultatelor IMS va:

- măsura progresul proiectului în funcție de obiective,
- fi folosit ca instrument de management intern,
- Informa intervențiile și învățarea și
- Se va încadra în cerințele de raportare a donatorilor.

Scopul este de a asigura că modificările inițiate de IMS sunt pe termen lung. Astfel, este esențial ca sistemul de monitorizare și evaluare să poată arăta în detaliu modul în care activitățile desfășurate contribuie la schimbări sistemice și oferă posibilități de a spori numărul de beneficiari și furnizori de servicii pe o piață. Prin urmare, fiecare intervenție va fi ghidată de un ghid de intervenție care cuprinde 10 elemente: **Prezentare generală, Viziune și strategie, Logica impactului (lanț de rezultate), Perioadă de timp, Planul de M&E, Fișa de măsurare, Calcule în susținerea Raport de activitate, Registrul de schimbări, Planificarea măsurărilor**. Ghidul de intervenție va fi un document de ghidare pentru sectorul respectiv sau coordonatorul intervenției.

Fiecare intervenție va avea un lanț de rezultate și un plan de măsurare pentru a putea urmări progresul în conformitate cu cadrul logic și pentru a oferi o atribuire credibilă. Lanțurile de rezultate vor fi

analizate de către echipă **cel puțin o dată pe an** (după șase luni de planificare inițială), în cadrul unei reuniuni de revizuire, care va oferi oportunitatea de a evalua eficacitatea proiectului, de a documenta orice schimbare în strategie sau activități și de a actualiza prezicerile și estimările privind impactul. Proiectul va aplica două tipuri de analize interne:

- **Ședințe de revizuire a intervenției** vor fi organizate atunci când este nevoie, dar cel puțin o dată pe lună, de regulă între manager și echipa de intervenție, pentru a discuta logica de impact a intervenției și pentru a evalua nivelul de angajament al proiectului.
- **Reuniunile de revizuire sectorială** vor fi organizate la fiecare șase luni și vor face parte din sistemul de monitorizare. Aceste întâlniri vor permite echipei să reflecte asupra progreselor înregistrate ale intervenției pe baza unor date de măsurare. Aceștia vor analiza, cu participarea SDC, strategiile și intervențiile sectoriale (o zi pe sector).

Ca parte a revizuirii intervențiilor, IMS va urmări anual și cumulativ costurile directe și indirecte ale intervenției, pentru a putea produce analiza raportului cost/beneficiu.

Pe lângă analizele interne, IMS va avea două evaluări externe realizate de SDC: a) o evaluare intermediară și b) o evaluare finală la sfârșitul proiectului. Evaluarea intermediară va analiza în mod critic primele acțiuni și rezultate ale intervențiilor, precum și va evalua managementul financiar și calitatea implementării. Evaluarea va examina dacă au fost realizate intențiile și cât de bine s-a realizat acest lucru, va verifica dacă au fost modificate *de facto* obiectivele inițiale. Rezultatul evaluării intermediare va fi acela de a indica orice ajustări ale proiectului și de a permite implementarea continuă pe baza lecțiilor învățate și a bunelor practici identificate. Manualul MRM este prezentat în Anexa 6.

Anexă: Lista abrevierilor

ACSA – Agenţia Naţională de Dezvoltare Rurală

ATIC – Asociaţia Companiilor TIC

CCI – Camera de Comerţ şi Industrie a Moldovei

CHF – Frac Elveţian

CSI – Comunitatea Statelor Independente

DCED – Comitetul Donatorilor pentru Dezvoltarea Afacerilor

DCFTA – Acordul de Liber Schimb Aprofundat şi Comprehensiv

IMS – Pieţe Imbunătăţite de Piaţă, din engleză - Improved Market Systems

IT – Tehnolgii Informaţionale

KML – Administrarea Cunoştinţelor şi a Invăţării, din engleza - Knowledge Management and Learning

Logframe – Cadrul Logic

MiDL – Dezvoltarea Locală şi Migraţia

MIS – Sistemul de Informaţii de Piaţă

MSD – Dezvoltarea Sistemelor de Piaţă

MRM – Monitorizarea şi Măsurarea Rezultatelor

ODIMM – Organizaţia pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici şi Mijlocii

PFU – Unitatea de Facilitare a Proiectului

PIB – Produs Intern Brut

PNUD – Proiectul Naţiunilor Unite pentru Dezvoltare

ProDoc – Document de Proiect

RED – Dezvoltare Economică Regională

R&D – Cercetare şi Dezvoltare

SDC – Agenţia Elveţiană pentru Dezvoltare şi Cooperare

TIC – Tehnologii Informaţionale şi de Comunicare

UE – Uniunea Europeană

USD – Dolar SUA

Anexa II
la Memorandumul de Înțelegere
semnat la 16.04.2020

TERMENI DE REFERINȚĂ

Consiliul Coordonator al Proiectului „Republica Moldova: Crearea oportunităților de muncă prin sisteme îmbunătățite de piață"

Guvernul Elveţian prin intermediul Agenţiei Elveţiene pentru Cooperare pentru Dezvoltare (SDC) finanţează proiectul „Republica Moldova: Crearea Oportunităților de Muncă prin Sisteme Îmbunătățite de Piață" (IMS). Principalele părţi interesate au elaborat obiectivele şi rezultatele proiectului în strânsă cooperare. Aceşti Termeni de Referinţă sunt elaboraţi pentru a iniţia înfiinţarea Consiliului Coordonator (CC) al proiectului IMS pentru a asigura o bună guvernare.

1. Scopul general al Consiliului Coordonator:

Scopul Consiliului Coordonator este de a supraveghea şi ghida în mod constructiv planificarea, implementarea, raportarea şi evaluarea proiectului IMS

2. Componenţa Consiliului Coordonator:

Consiliul Coordonator este alcătuit din cinci membri:

- Un reprezentant al Ministerului Economiei şi Infrastructurii (MEI);
- Un reprezentant al SDC de la Biroul de Cooperare al Elveţiei din Republica Moldova;
- Un reprezentant al Ministerului Finanţelor;
- Un reprezentant al sectorului privat;
- Un reprezentant al societății civile.

Fiecare dintre membri va numi un reprezentant pentru participarea la şedinţele Consiliului Coordonator pentru a asigura continuitatea şi coerenţa în statutul de membru. Observatorii care au legătură cu proiectul IMS sau sunt parteneri în programul de ţară al SDC pot participa la şedinţele Consiliului Coordonator la invitaţie.

3. Frecvenţa şedinţelor:

Consiliul Coordonator are cel puţin două şedinţe ordinare pe an. Orice membru al Consiliului poate convoca şedinţe extraordinare suplimentare în cazuri suficient justificate.

4. Organizarea şedinţelor Consiliului Coordonator:

Şedinţa Consiliului Coordonator este prezidată prin rotaţie, fie de MEI, fie de SCO. Unitatea de Facilitare a Proiectului (PFU) din proiectul IMS activează în calitate de membru secretar. În acest rol, PFU: 1) organizează şedinţele - inclusiv elaborarea Agendei, remiterea invitaţiilor şi a documentelor aferente cu cel puţin două săptămâni înainte de şedinţe; 2) elaborarea protocolului şedinţei; 3) redactarea şi remiterea protocolului şedinţei.

5. Principalele funcţii ale Consiliului Coordonator sunt următoarele:

- Aprobă Planul anual de operaţiuni

- Aprobă raportul privind progresul proiectului în conformitate cu Planul anual de operaţiuni şi asigură prezentarea acestuia spre examinare în cadrul Consiliului sectorial.
- Oferă o orientare generală cu privire la mediul de politici şi instituţional al proiectului IMS.
- Oferă Unităţii de Facilitare a Proiectului (PFU) asistenţă consultativă în responsabilităţile sale de implementare a proiectului IMS.
- Monitorizează implementarea proiectului IMS în vederea atingerii obiectivelor.
- Acţionează în calitate de legătură şi reţea între entităţile şi organizaţiile reprezentate şi proiect şi asigură un flux eficient de informaţii între proiectul IMS şi părţile interesate
- Membrii Consiliului Coordonator sunt invitaţi să contacteze PFU al proiectului IMS oricând cu întrebările şi sugestiile lor legitime. PFU al proiectului IMS va stabili un dialog activ cu membrii Consiliului Coordonator, la necesitate.

Deciziile Consiliului Coordonator:

Deciziile vor fi luate doar după ce Preşedintele va stabili că la şedinţă este cvorum din patru membri ai CC şi numai prin consens. Dacă va fi imposibil de a găsi un consens, membrii CC participanţi vor vota.