



ORDIN

"16" 08 2011

Nr. 72

mun. Chișinău

***Cu privire la aprobarea Manualului  
Operațional al Agenției de Dezvoltare  
Regională Nord***

În temeiul pct. 17 al Regulamentului-cadru al Agenției de dezvoltare regională, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr.127 din 08.02.2008 cu privire la măsurile de realizare a Legii nr.438 din 28.12.2006 privind dezvoltarea regională în Republica Moldova,

**ORDON:**

1. Se aprobă Manualul Operațional al Agenției de Dezvoltare Regională Nord.
2. Agenția de Dezvoltare Regională Nord va asigura punerea în aplicare a Manualului operațional.
3. Controlul asupra executării prevederilor prezentului ordin se pune în sarcina dlui Veaceslav Guțuțui, viceministrul dezvoltării regionale și construcțiilor.

Ministru

Marcel RĂDUCAN

Elaborat:

S. CECAN

Coordonat:

V. GUȚUȚUI

L. CUCU

V. GAINA

Министерство  
регионального развития  
и строительства  
Республики Молдова



Republic of Moldova  
Ministry of Regional Development  
and Construction  
nr. 72 din 16.08. 2011

ORDIN

nr. 72

16.08.2011

Min. Construcții

Ca privire la aprobarea Manualului  
Operațional al Agenției de Dezvoltare  
Regională Nord

În temeiul pct. 17 al Regulamentului-cadru al Agenției de dezvoltare regională,  
aprobare prin nr. 08.03.2008 cu privire la măsuri de  
realizare a Leii nr. 18 din 26.12.2006 privind dezvoltarea regională în Republica

## Manualul Operațional al Agenției de Dezvoltare Regională Nord

ORDIN

1. S-a aprobat Manualul Operațional al Agenției de Dezvoltare Regională Nord.
2. Agenția de Dezvoltare Regională Nord va asigura punerea în aplicare a Manualului operațional.
3. Controlul asupra executării prevederilor prezentei ordine se pune în sarcina  
dilei Viceșefului Grupului viceministerial dezvoltării regionale și construcțiilor.

Ministerul Construcțiilor

Ministru

V. DAVILA  
I. CUCU  
V. GUTU  
V. CUCU

Șeful  
Secției

## Cuprins

---

<b>Abrevieri.....</b>	<b>5</b>
<b>Introducere.....</b>	<b>6</b>
<b>PARTEA 1: Aspecte ce în de fondare, de organizare și de management .....</b>	<b>7</b>
1.1 Privire generală asupra cadrului instituțional și celui de politici .....	7
1.2 Statutul juridic al ADR .....	8
1.3 Funcțiile și rolurile ADR.....	9
1.4 Valorile ADR .....	9
1.5 Structura generală de management.....	9
1.6 Organizarea activității ADR .....	11
1.7 Comunicarea intern .....	11
1.8 Comunicarea extern .....	11
1.9 Organizarea instruirilor, dezbaterilor, altor întruniri publice.....	12
1.10 Financiar activitatea ADR .....	15
1.11 Managementul financiar.....	16
1.12 Procesul bugetar.....	16
<b>PARTEA 2: Politici interne cheie .....</b>	<b>19</b>
2.1 Personalul, angajarea la lucru și politici de gestionare a resurselor umane.....	19
2.2 Informație. Gestiunea și utilizarea informației.....	24
2.3 Gestionarea finanțelor, raportare, control, contabilitate și audit.....	26
2.4 Aplicarea Legii cu privire la achiziții publice .....	26
2.5 Realizarea relațiilor internaționale .....	27
<b>PARTEA 3. Procese cheie pentru dezvoltarea regională .....</b>	<b>28</b>
3.1 Susținere administrativă și de dezvoltare pentru CRD .....	28
3.2 Ciclul de planificare și pregătirea bugetului anual pentru dezvoltarea regională .....	31
3.3 Evaluarea de mediu .....	36
3.4 Aspecte generale de achiziții publice. ....	38
3.5 Monitorizarea, raportarea și evaluarea.....	61
<b>Anexe .....</b>	<b>67</b>
Anexa 1. Baza legală a ADR.....	67
Anexa 2. Rolurile și funcțiile principale/Descrierea posturilor .....	70

Anexa 3. Organizarea lucrului în cadrul ADR.....	90
Anexa 4. Comunicare intern .....	94
Anexa 5. Comunicare extern .....	97
Anexa 6. Forma bugetului ADR .....	104
Anexa 7. Evaluarea personalului .....	105
Anexa 8. Managementul financiar, raportarea, controlul și contabilitatea .....	109
Anexa 9. Îndrumar pentru solicitanți.....	133
Anexa 10. Monitorizarea impactului de mediu și măsurile de atenuare .....	137
Anexa 11. Cadrul Legislativ privind achizițiile publice și alte surse informaționale utilizate la elaborarea procedurilor de achiziții publice .....	144
Anexa 12. Monitorizarea, Raportarea și Evaluarea .....	146

## Abrevieri

---

ADR	Agen ie de Dezvoltare Regional
AAP	Agen ia Achizi ii Publice
BNS	Biroul Na ional de Statistic
CBTM	Cadrul Bugetar pe Termen Mediu
CRD	Consiliul Regional pentru Dezvoltare
CM	Consilier de Mediu
CNCDR	Consiliul Na ional de Coordonare a Dezvolt rii Regionale
CV	Curriculum Vitae
DGDR	Direcția General Dezvoltare Regional
DR	Dezvoltare Regional
DUP	Document Unic de Program
EES	Expertiz Ecologic de Stat
EIM	Evaluarea Impactului de Mediu
FM	Func ionar de Mediu
FNDR	Fondul Na ional pentru Dezvoltare Regional
FP	Func ionar de Proiect
GL	Grup de lucru
ÎMM	Întreprinderi mici i mijlocii
LCM	List de Control de Mediu
LCSM	List de Control pentru Scanarea de Mediu
LDR	Legea cu privire la dezvoltarea regional
MDRC	Ministerul Dezvolt rii Regionale i Construcțiilor
M&E	Monitorizare i Evaluare
MF	Ministerul Finan elor
NSM	Not despre Scanarea de Mediu
PAA	Planul Anual de Activitate
POR	Plan Opera ional Regional
SDR	Strategie de Dezvoltare Regional
SDN	Strategie de Dezvoltare Na ional
SNC	Standarde Na ionale de Contabilitate
SNDR	Strategie Na ional de Dezvoltare Regional

**Obiectivul prezentului manual** este de a asigura realizarea eficientă a sarcinilor și atribuțiilor de bază ale agenției de dezvoltare regională (ADR). În acest scop manualul:

- Descrie procedurile interne cu privire la regulile și îndrumările administrative relevante pentru realizarea funcțiilor, sarcinilor și împuternicirilor agenției;
- Oferă ghidare pas cu pas pentru personalul ADR cu privire la prevederile financiare, pe care Agenția trebuie să le respecte;
- Clarifică aspecte ale activității ADR, care nu sunt prezentate explicit în actele legislative de rigoare.

Manualul a fost elaborat conform Regulamentului Cadru al Agenției de dezvoltare regională, aprobat prin Hotărârea de Guvern nr. 127 din 8 februarie, 2008, care stipulează că Agenția trebuie să „aprobe și să propună pentru aprobare de către MDRC propriul manual operațional ca document principal cu privire la organizarea și descrierea funcțiilor, gestiune, administrare și proceduri relevante.”<sup>1</sup>

Manualul începe să identifice și să definească procesele și procedurile cheie ale ADR. Procesele sunt descrise în termeni detaliați de procedură atunci când se cere îndeplinirea exactă a sarcinilor trasate. În alte cazuri, descrierea este limitată, cu precizie, la procesul general.

Grupul țintă principal al manualului este personalul ADR. De asemenea, poate fi utilizat de către funcționarii Ministerului Dezvoltării Regionale și Construcțiilor (MDRC), care sunt responsabili de coordonarea activităților Consiliului Național de Coordonare a Dezvoltării Regionale (CNCDR) și cele ale CRD-ului. Manualul oferă, de asemenea, claritate în diverse aspecte ale legii cu privire la DR și ale regulamentelor aprobate ulterior de Guvern, asigurând realizarea lor oportună și reușită.

Un set de suplimente detaliate (Volumul II al manualului) asigură în alegerea adecvată a anumitor funcții și sarcini ale ADR de către personalul agenției. Ele pot fi ajustate și utilizate atât de către personalul ADR, cât și de către consultanți externi angajați pentru dezvoltarea capacităților, ca materiale de instruire sau consiliere în procesul de dezvoltare a resurselor umane din cadrul ADR.

Manualul este compus din **trei** părți:

- 1. Aspecte ce în de fondare, de organizare și de management**
- 2. Politici-cheie interne**
- 3. Procese cheie ale dezvoltării regionale**

---

<sup>1</sup> ADR funcționează ca entitate juridică conform Regulamentului aprobat de către MDRC. Este important de specificat că regulamentul ADR stipulează aspecte legislative generale, iar manualul operațional al ADR oferă ghidare administrativă și tehnic detaliată cu privire la organizarea și îndeplinirea activităților zilnice ale ADR. Regulamentul ADR are prioritate juridică asupra manualului operațional.

# **PARTEA 1: Aspecte ce țin de fondare, de organizare și de management**

---

## **1.1 Privire generală asupra cadrului instituțional și celui de politici**

---

### **1.1.1 Obiectivele dezvoltării regionale**

Legea privind dezvoltarea regională în Republica Moldova definește obiectivele și principiile majore ale DR, determină cadrul instituțional și instrumentele de planificare pentru dezvoltarea regională. Conform acestei legi, obiectivele principale ale dezvoltării regionale sunt axate pe:

- Atingerea dezvoltării socio-economice echilibrate și durabile pe tot teritoriul Republicii Moldova;
- Reducerea dezechilibrelor în nivelurile de dezvoltare socio-economică dintre regiuni și în cadrul regiunilor;
- Consolidarea resurselor financiare, instituționale și umane orientate spre dezvoltarea socio-economică a regiunilor; și,
- Susținerea autorităților publice locale și comunităților cu scopul dezvoltării socio-economice a localităților și coordonării acțiunilor între ultimele conform strategiilor și programelor de dezvoltare națională, sectorială și regională.

### **1.1.2 Strategia națională de dezvoltare**

Strategia Națională de Dezvoltare (SND) a Guvernului Republicii Moldova pentru perioada 2008-2011 identifică dezvoltarea regională ca una dintre cele cinci priorități naționale cheie, și are ca scop primordial de a „realiza o dezvoltare socială și economică echilibrată și durabilă în toată țara prin coordonarea eforturilor în cadrul regiunilor de dezvoltare”.

SND relevă următoarele obiective pe termen mediu ale politicii de dezvoltare regională:

- Participarea echilibrată a tuturor regiunilor în dezvoltarea socio-economică a țării, îndeosebi cu axare pe regiunile Nord, Centru și Sud;
- Accelerarea dezvoltării orașelor mici ca „poli de creștere” regionale;
- Dezvoltarea economiilor rurale și îmbunătățirea productivității în agricultură;
- Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii regionale și promovarea parteneriatelor public-privat; și,
- Evitarea poluării mediului înconjurător și promovarea utilizării eficiente a resurselor naturale în vederea îmbunătățirii calității vieții.

Politica de dezvoltare regională vizează întreg teritoriul Republicii Moldova și va fi implementată în două etape. Pe parcursul etapei inițiale (2010-2012) eforturile Guvernului vor fi îndreptate spre consolidarea capacităților și condițiilor de dezvoltare în cadrul a trei regiuni de dezvoltare – Nord, Centru și Sud. La o etapă ulterioară (2012-2019), activitățile de dezvoltare regională vor fi întreprinse în regiunile de dezvoltare – Unitatea teritorială autonomă Găguzia, municipiul Chișinău și unitățile administrativ-teritoriale din stânga Nistrului (Transnistria).

### **1.1.3 Instrumente de dezvoltare regională**

**Strategiile de dezvoltare regională (SDR) și planurile operaționale regionale (POR)** sunt instrumentele cheie în dezvoltarea regională. În conformitate cu atribuțiile sale ADR este responsabil de elaborarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea implementării strategiilor și planurilor operaționale de dezvoltare regională.

Documentele de dezvoltare regională sunt elaborate în baza Legii nr.317 din 18.07.2003 privind actele normative ale Guvernului și ale altor autorități și ale administrației publice centrale și locale și HG nr.33 din 11.01.2007 cu privire la regulile de elaborare și cerințele unificate față de documentele de politici.

În baza strategiei de dezvoltare și a planurilor operaționale regionale MDRC va elabora un **Document Unic de Program (DUP)** care determină prioritățile și domeniile, ce vor beneficia de resurse financiare cu axarea pe dezvoltarea regională. Procesul de planificare a dezvoltării regionale are următoarele caracteristici:

Abordarea „de jos-în-sus” și „de sus-în-jos”: documentul unic de program va fi formulat din strategiile de dezvoltare și planurile operaționale regionale și va fi consecvent cu prioritățile stabilite în SND.

Procesul respectiv are caracter inovativ și el va fi actualizat în permanență. Fiecare parteneriat va fi încurajat să identifice și să analizeze oportunitățile reale, să propună cele mai adecvate metode de luare a deciziilor și de participare potrivite pentru ele, să evalueze și să aplice bunele practici

Actorii locali și regionali vor fi încurajați să se axeze pe crearea condițiilor de dezvoltare economică într-un ir de sectoare, dar nu să se concentreze pe un singur domeniu, evitând totuși pulverizarea prea mare a resurselor.

Strategia de dezvoltare regională oferă o abordare mai largă, „orizontală”, care va permite o concentrare și o coordonare mai eficace a cheltuielilor sectoriale în regiuni. Ele, de asemenea, vor căuta să sporească capacitățile regionale de a absorbi în mod eficace fondurile de investiții.

#### 1.1.4 Finanțarea pentru dezvoltare regională

Sursele principale de finanțare pentru întregul proces de dezvoltare regională sunt:

- Fondul Național pentru Dezvoltare Regională (FNDR);
- Programele de cooperare transfrontalieră
- Donații și granturi (din partea organizațiilor donatoare naționale și internaționale sau altor entități private și publice).

Majoritatea activităților de dezvoltare regională vor fi susținute direct din FNDR, cheltuielile fiind gestionate conform regulilor aplicabile pentru bugetul de stat. De asemenea se preconizează utilizarea surselor FNDR pentru acoperirea contribuției actorilor regionali în proiectele regionale finanțate din alte surse diferite de FNDR.

### 1.2 Statutul juridic al ADR

---

Agenția de Dezvoltare Regională (ADR) este persoană juridică cu statut de instituție publică necomercială,<sup>2</sup> cu autonomie financiară. (*vezi Anexa I*).

ADR a fost creată cu scopul elaborării și realizării SDR și POR. ADR are o identitate distinctă și dispune de propriul bilanț, are autonomie administrativă și financiară, are propriul cont bancar deschis la subdiviziunile teritoriale ale Trezoreriei de Stat, precum și propria stampă și propriile

---

<sup>2</sup> Statutul juridic al unor asemenea instituții este stipulat în Articolele 180 și 184 din Codul Civil. Principalele lor caracteristici sunt: ele trebuie să fie fondate de o autoritate publică (de ex., guvern, un minister sau un consiliu local); ele pot fi finanțate de asemenea din alte surse legale decât alocațiile instituției fondatoare; ele au orice alte scopuri legale decât obținerea profitului. Totuși, ultima propoziție nu înseamnă că ele nu pot avea venituri adugătoare. Diferența este obținerea veniturilor nu este un scop în sine, ci un mijloc de realizare a scopurilor sale statutare.

formulare. ADR deține propriul logo și antet. ADR își exercită funcțiile în conformitate cu Regulamentul aprobat de MDRC.

### 1.3 Funcțiile și rolurile ADR

---

Regiunea de dezvoltare nu este o unitate teritorial-administrativă și nu este persoană juridică. În acest context, ADR are două roluri principale:

- de a acorda ajutor CRD în elaborarea politicilor de dezvoltare regională a regiunii de dezvoltare;
- de a realiza politicile de planificare regională adoptate de CRD.

În timpul realizării activităților asociate cu aceste două roluri, ADR reprezintă regiunea de dezvoltare în relațiile sale cu ministerele, alte autorități centrale și/sau autorități administrative descentralizate, cu autorități publice locale, asociații publice, organizații din sectorul privat și alte persoane juridice și fizice.

Din punct de vedere al poziționării sale geografice, ADR este situat în centrul regiunii de dezvoltare, care a fost propus de către CRD și aprobat de CNCDR, înșiși activitățile sale se referă la întreaga regiune. În caz de necesitate, ADR are dreptul să deschidă birouri reprezentative în teritoriu în cadrul regiunii de dezvoltare cu aprobarea de către CRD.

ADR colaborează cu CRD și cu părțile interesate din regiune pentru a crea și dezvolta capacități la nivel regional pentru planificarea și implementarea propriilor politici, programelor și proiectelor care se află în spectrul de împuterniciri ale actorilor regionali și locali din punct de vedere juridic și practic. Cu acest scop, ADR, în calitate de activitate de bază, întreprinde studii și cercetări în mod pro-activ, prin cooperare cu CRD, în susținerea dezvoltării regionale și elaborează și realizează inițiative de formare a capacităților pentru a asigura împuternicirea actorilor regionali de a participa la procesul de dezvoltare regională.

### 1.4 Valorile ADR

---

ADR este o organizație publică necomercială cu autonomie financiară subordonată MDRC și își asumă angajamentul de a servi regiunea și actorii instituționali cheie și de a stimula dezvoltarea, creșterea și prosperarea regiunii. ADR activează într-un mod, care ar facilita și antrena participarea tuturor părților interesate în procesul de dezvoltare regională (de ex. autoritățile publice, ONG-uri, sectorul privat, persoanele fizice).

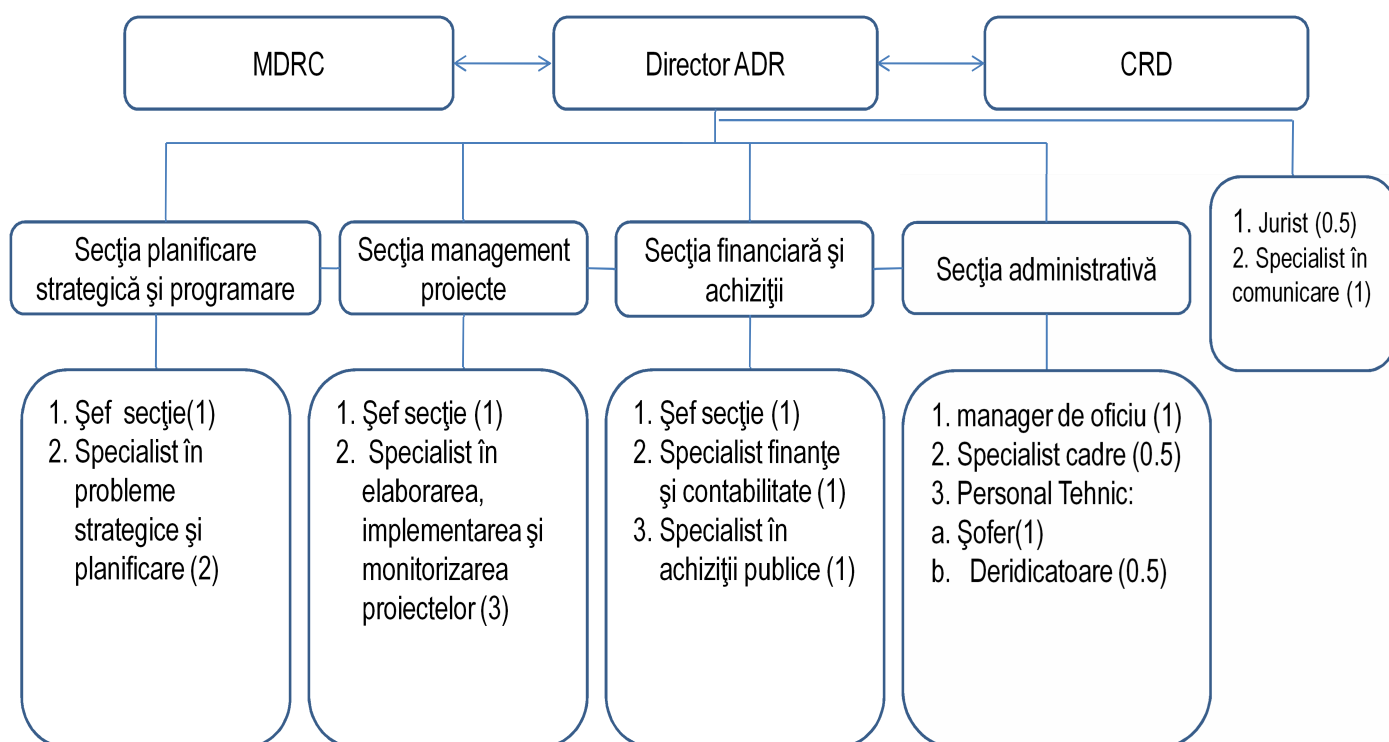
În caz de necesitate, ADR elaborează politici interne adecvate, adăugător la cele incluse în prezentul manual, pentru a asigura aplicarea celor mai înalte standarde profesionale, de transparență a activității și a celor mai înalte standarde ale serviciului public.

### 1.5 Structura generală de management

---

Structura de management a ADR și compoziția cadrelor sale este aprobată de MDRC. Personalul ADR este constituit din 15,5 unități de personal, conform organigramei de mai jos.

## Organigrama Agenției de dezvoltare regională



Structura organizațională asigură realizarea deplină a funcțiilor, sarcinilor și proceselor ADR conform legislației. Angajații ADR nu au statut de funcționar public. Responsabilitățile lor concrete sunt expuse în descrierea funcțiilor, care sunt definite de directorul ADR. *(în Suplementul 2 se indică rolurile și funcțiile principale /descrierea funcției în formă de schiță)*.

În dependență de evoluția realizării politicilor de dezvoltare regională și a extinderii eventuale a rolului, funcțiilor și sarcinilor ADR, Agenția va propune crearea altor secții, ca subdiviziuni organizaționale. Orice modificări de structură ale ADR sau crearea unor unități operaționale necesită aprobarea de către MDRC și MF.

## 1.6 Organizarea activității ADR

---

O sarcină cheie a directorului ADR este de a organiza resursele în mod optimal, pentru a asigura realizarea eficace a funcțiilor principale. Astfel, modul, în care se planifică activitatea sub supravegherea directorului ADR și ca echipă este crucial pentru performanța și eficacitatea ADR.

Agenția trebuie să elaboreze și să aprobe un **Plan Anual de Activitate (PAA) al ADR** prin consultare cu Direcția Generală Dezvoltare Regională (DGDR) a MDRC și cu CRD. În contextul funcțiilor și sarcinilor ADR, planul trebuie să formuleze obiective, activități și întreprinderi anuale, care se vor realiza, în mare măsură, prin intermediul proceselor descrise în prezentul Manual.

În limitele PAA, directorul ADR repartizează sarcinile între angajații ADR conform descrierilor funcțiilor respective, competențelor acestora și cerințelor operaționale. Planificarea activităților ADR este un proces neîntrerupt de comunicare între director și personalul ADR. Prin discuții cu toată echipa și discuții individuale între director și angajatul respectiv al echipei se elaborează planuri individuale de activitate. Reexaminarea și perfecționarea planurilor de activitate se efectuează cel puțin o dată pe an sau oricând apare această necesitate.

Planul de activitate se bazează pe înțelegerea reciprocă a ceea ce implică funcția dată. Fiecare membru al echipei, inclusiv directorul ADR va conștientiza factorii critici de succes, riscurile sau barierele posibile în calea succesului cât și instrumentele și resursele necesare pentru atingerea lui. Planul de activitate include criteriile de măsurare a succesului și definește rolurile atât ale membrilor echipei, cât și ale managerului în atingerea scopurilor planului.

Concomitent, în procesul de utilizare a mijloacelor destinate implementării proiectelor de dezvoltare regională, Agenția va ține cont de **Regulamentul privind delimitarea competențelor și responsabilităților** între subdiviziunile din cadrul aparatului Ministerului Dezvoltării Regionale și Construcțiilor și din subordinea lui în procesul de utilizare a mijloacelor destinate implementării proiectelor de dezvoltare regională, aprobat prin Ordinul ministrului dezvoltării regionale nr.47 din 13 iulie 2011.

## 1.7 Comunicarea internă

---

Directorul ADR organizează în așa mod activitățile, încât membrii echipei să fie implicați pe deplin în activitatea ADR, să fie informați cu privire la aspectele cheie ale activităților organizației și să se informeze reciproc cât și să-i informeze pe superiorii lor (în cazurile aplicabile). Comunicarea internă este un instrument cheie în asigurarea eficienței activității ADR.

La discreția directorului ADR, Agenția va asigura comunicarea internă prin orice formă de comunicare, care ar fi considerată ca fiind potrivită, eficientă și acceptabilă – e-mail, fax, poștă, foaie informativă internă, intranet, internet, întruniri, ateliere de lucru, etc.

Drept modalitate eficientă de comunicare internă, aplicată în activitatea ADR va fi ședința de planificare și analiză. Aceste ședințe vor fi convocate de directorul ADR, de regulă, în prima zi a săptămânii. Scopul acestor întruniri este de a examina activitățile din săptămâna precedentă și de a planifica activitățile pentru săptămâna în curs. De asemenea, personalul va avea oportunitatea de a face schimb de informații, a discuta și examina realizările, a analiza problemele întâmpinate, a identifica posibile limitări și a propune acțiuni de depășire a problemelor sau metode alternative de lucru. **În Anexa 4 se oferă un cadru posibil al acestor întruniri.**

## 1.8 Comunicarea externă

---

Ca organizație publică, ADR asigură transparența activității sale prin comunicare externă activă, eficientă și profesională cu toate părțile relevante și persoanele interesate. Ținând cont de caracterul

proceselor cheie de dezvoltare regional expuse în Partea 2 a prezentului manual, activitățile de comunicare și informare sunt semnificative în activitatea ADR vor. În acest sens, ADR țin cont de îndatoririle sale statutare în fața CRD și, în plan mai general, în fața partenerilor regionali și cetățenilor regiunii. Elementele principale ale comunicării externe sunt expuse în Ghidul de comunicare al ADR aprobat de MDRC (*Anexa 5*).

Conform regulamentului său, care stipulează că funcția ADR este de a promova dezvoltarea regiunii conform principiilor participării și de parteneriat, ADR trebuie să se implice în activități ample de informare și comunicare. Însă, ADR trebuie să respecte cadrul legal și de reglementare cu privire la dezvoltarea și utilizarea informației oficiale de către angajații ADR și accesul publicului la informație (Legea cu privire la accesul la informație Nr. 982 din 11 mai 2000).

Pe baza funcțiilor și sarcinilor atribuite ADR, și pe baza legislației corespunzătoare cu privire la informația publică, directorul ADR trebuie să asigure:

- oferirea unei informații adecvate publicului într-un mod activ, imparțial și oportun;
- accesul liber și potrivit la informație; și,
- respectarea termenilor de prezentare a informației stabilite în legislație.

Scopul comunicării externe a ADR este de a promova prioritățile dezvoltării regionale și eforturile depuse pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare regională în Republica Moldova.

Obiectivele de comunicare ale ADR sînt:

- promovarea obiectivelor Strategiei de dezvoltare regională ;
- promovarea regiunii în vederea atragerii vizitatorilor și investițiilor;
- informarea constantă și exhaustivă a părților interesate despre oportunitățile financiare de dezvoltare regională ;
- informarea activă despre eforturile și procesele inițiate de MDRC și ADR pentru realizarea obiectivelor de dezvoltare regională .

Eforturile de informare și comunicare ale ADR sînt adresate primordial membrilor Consiliului de Dezvoltare Regională, membrilor Consiliului Național pentru Coordonarea Dezvoltării Regionale, autorităților publice locale, potențialilor investitori/vizitatori în regiune, mijloacelor de informare în masă. De asemenea, în cadrul de informare și comunicare al ADR vor fi incluși societatea civilă, reprezentanții ai mediului de afaceri, autoritățile publice centrale, partenerii de dezvoltare, publicul larg.

Activitățile de informare și comunicare trebuie sistematizate într-un plan anual de acțiuni, înfăptuind cont de mediul de comunicare, factorii interesați și instrumentele optime de comunicare stabilite în Strategia de comunicare a ADR. Planul activităților de informare și comunicare va fi elaborat de ADR și prezentat CRD pentru aprobare împreună cu bugetul acestuia. Planul trebuie să asigure întreprinderea eficace spre partenerii cheie, incluzând și eficacitate din punct de vedere al costurilor.

### 1.9 Organizarea instruirilor, dezbaterilor, altor întruniri publice

În virtutea misiunii lor și în scopul realizării funcțiilor și atribuțiilor stabilite, ADR organizează instruirii, ateliere de lucru, mese rotunde, dezbateri, audieri publice, forumuri, alte tipuri de întruniri publice.

Indiferent de formatul acestor întruniri, există un set de reguli comune, care fiind respectate asigură buna desfășurare a acestor evenimente și atingerea scopului și rezultatelor stabilite.

În primul rând, va fi stabilit scopul întrunirii. În cazul unei instruirii scopul va fi de a transmite anumite informații, cunoștințe sau abilități participanților. Dacă este vorba de un atelier de lucru scopul va fi de a dezvolta abilitățile participanților sau de a produce în mod participativ un plan de activitate, o strategie, de exemplu.

În cazul unei mese rotunde, la care participă reprezentanți ai diferitor părți interesate, sunt supuse discuției anumite probleme, idei pentru a face schimb de opinii și eventual a formula concluzii sau recomandări privind subiectele examinate.

Dezbaterile și audierile publice vor fi organizate atât în scopul consultării publice a unor decizii importante ce vizează dezvoltarea regională, cum ar fi elaborarea sau actualizarea Strategiei de dezvoltare a regiunii, identificarea unor priorități de dezvoltare a regiunii, alte decizii cu impact major.

Audierile publice pot fi organizate și în cazul prezentării rapoartelor de activitate a Agenției de Dezvoltare Regională comunităților, publicului larg din regiune sau în alt scop informativ.

Desigur, ADR vor organiza și alte întruniri cu participarea diferitor factori interesați cum ar fi focus-grupuri, brainstorming, conferințe etc.

Pentru organizarea acestor evenimente vor fi urmași anumiți pași. Primul pas se referă la determinarea participanților și profilul acestora, ce cunosc participanții despre subiectul supus discuțiilor, în ce măsură aceștia sunt vizavi de subiect, care ar fi perioada preferabilă pentru organizarea instruirii, mesei rotunde etc., alte caracteristici.

Va fi stabilit data și ora desfășurării, agenda întrunirii și redactată invitația, care, preferabil, va fi expediată nominal. Invitația semnată cu agenda atașată se expediază cu cel puțin 5 zile înainte de eveniment. Timpul cel mai potrivit pentru organizarea unor întruniri publice este prima jumătate a zilei. În acest context se va verifica în prealabil dacă întrunirea preconizată nu coincide cu alte evenimente care implică participarea unor invitați, cum ar fi ședința consiliului raional, vizita unor demnitari înalți în regiune etc.

În procesul de redactare a agendei, dacă întrunirea este planificată pe mai multe ore, conținutul va fi sistematizat în sesiuni/blocuri, urmate de scurte pauze, astfel încât sesiunile să nu depășească două ore. În acest fel, se va reuși menținerea atenției participanților, fără a-i obosi sau plictisi. Vor fi abordate maxim trei subiecte esențiale.

Astfel, pentru o bună organizare a evenimentului, este important să fie pregătite următoarele:

- a) Îndată cum s-a concretizat evenimentul ce va avea loc, urmează să se stabilească localul, care să corespundă numărului de participanți și altor criterii necesare. Cu o zi înainte de eveniment este necesar să se pregătească sala (proiector, laptop, flipchart, aranjarea meselor, scaunelor, plasarea anumitor hărți, etc.). Totodată, este binevenită prezența unui asistent care se va ocupa de montarea aparaturii și deservirea tehnică.
- b) Pentru fiecare participant se pregătesc mapă cu materialele necesare: carnet, stilou, prezentări, studii sau altele după caz.

După precizarea acestor aspecte, începe pregătirea nemijlocită a întrunirii.

- c) Pentru a asigura o percepere mai bună a subiectului vor fi pregătite mijloace de suport, deoarece, conform cercetărilor, un om este capabil să rețină doar 5% din mesaj dacă nu au fost utilizate instrumente vizuale și 65% dacă mesajul a fost susținut de imagini.
- d) Cele mai frecvente mijloace de suport sunt flipchart-ul și prezentarea PowerPoint. Utilizarea mijloacelor respective contribuie la menținerea atenției asupra subiectului prezentat, diversifică prezentarea datorită alternării expunerii verbale cu imagini, reduce din timp, deoarece uneori este mai ușor să prezinti o imagine, decât să descrii verbal anumite situații.

sau procese, sînt antrenate și ochii și urechile prin aceasta fiind asigurat o mai bună memorare a celor relatate.

Fiecare dintre aceste mijloace de suport au atât avantaje, cât și dezavantaje de care trebuie să se țină cont. Astfel, flipchart-ul este un mijloc relativ ieftin, care nu este dependent de curentul electric, este portabil, poate fi pregătit în prealabil, dar și în cadrul prezentației împreună cu participanții. Totodată, flipchart-ul nu este vizibil de la distanță mare, foile se pot deteriora ușor.

Pentru ca flipchart-ul să fie util fiecare pagină va avea un titlu. Vor fi folosite cel puțin două culori și cel mult trei. Vor fi scrise cuvinte cheie și nu propoziții.

- e) Prezentarea PowerPoint are avantajele sale. Este mult mai interactiv datorită opțiunilor tehnice oferite de program, pot fi proiectate fotografii, scheme și diagrame și este vizibil de la distanțe mari. În același timp, efectuarea unei prezentații PowerPoint necesită curent electric, care se poate deconecta în orice moment, sau proiectorul, computerul se poate defecta în momentul cel mai nepotrivit. De aceea va fi verificată din timp sursa de curent electric și funcționalitatea prizelor.
- f) La elaborarea slide-urilor se va ține cont de următoarele momente: este utilizat un format standard pentru toate slide-urile din prezentare, pentru scrierea textului vor fi folosite dimensiuni mari pentru caractere și fonturi lizibile, va fi respectată regula 6X6 (6 cuvinte pe rând, 6 rânduri pe slide), vor fi folosite cuvinte cheie excluzând adjectivele, adverbele și utilizând același timp pentru verbele utilizate pe un slide. Fiecare slide va avea o singură idee, fiind intitulat respectiv. Se va evita fundalul pestriț, deoarece distrage atenția.
- g) Pentru a nu distrage atenția publicului cu mijloace vizuale complexe, ele trebuie să fie cât mai simple: maximum trei culori, maximum trei tipuri de caractere. Principalele idei se vor marca cu roșu – culoare ce atrage cel mai bine atenția. De asemenea, în timpul utilizării materialelor, instructorul sau facilitatorul va evita să stea timp îndelungat cu spatele la audiență. Prezentarea va începe și se va sfârși prin a le vorbi oamenilor și nu prin a demonstra materiale vizuale.
- h) Este foarte apreciat de către participanți dacă organizatorii oferă materiale de suport. În acest fel, subiectele discutate vor fi mai ușor asimilate, dar și vor putea fi ulterior revizuite.

În cadrul desfășurării unei întruniri vor fi respectate trei pași de bază: *introducerea, expunerea mesajului și încheierea*. **Introducerea** va include următoarele elemente:

- Salutul
- Prezentarea personală
- Enunțarea temei și a argumentelor
- Explicarea termenilor care vor fi folosiți, dacă este cazul.

Scopul introducerii este de a capta atenția publicului și de a atrage simpatia din partea acestuia.

**Expunerea mesajului** implică prezentarea organizată a informației care susține tema expuneri.

**Încheierea** este partea finală și trebuie să ofere o privire de ansamblu sau o generalizare. În cadrul încheierii vor fi explicate eventualele neclarități, vor fi accentuate ideile de bază expuse. Scopul final al unei prezentații este acțiunea. Astfel, publicul trebuie determinat să acționeze în sensul stabilit.

Explicarea eventualelor neclarități este importantă mai ales când acestea au un rol cheie în alegerea mesajului prezentat.

Este important de a oferi publicului posibilitatea de a adresa întrebări.

În cazul instruirilor este preferabil să se afle opinia participanților față de instruire (modul de prezentare, expunerea instructorului; calitatea materialelor oferite etc.). Aceasta se poate realiza

prin distribuirea unui chestionar sau fișă de evaluare fiecărui participant la finele instruirii. De aceea este important ca în agenda instruirii să fie inclus acest eveniment (evaluarea instruirii de către participanți) și de asemenea să se acorde și timp. De obicei acest exercițiu poate dura de la 5 la 20 minute în dependență de numărul și tipul întrebărilor din fișă de evaluare. Unele întrebări din fișele de evaluare pot cere opinia participanților referitor la alte necesități de instruire ale lor sau referitor la dezvoltarea subiectelor abordate pe parcursul instruirii.

## 1.10 Finanțarea activităților ADR

Conform *Legii nr. 438 din 28.12.2006 privind dezvoltarea regională în RM* cât și *HG nr. 127 din 08 februarie 2008*, ADR și activitățile sale interne (adică activitățile neasociate cu proiecte) se finanțează printr-un set de instrumente:

- Fondul Național pentru Dezvoltare Regională ;
- alte resurse financiare primite pentru prestarea serviciilor, care sunt în limitele competenței ADR;
- donații și granturi (de la donatori sau alte entități private și publice naționale și internaționale);
- dividende/venituri provenite din activele ADR; și,
- dobând pe capital.

### **1.10.1 Fondul Național pentru Dezvoltare Regională**

Fondul Național pentru Dezvoltare Regională (FNDR) este o linie de buget sub responsabilitatea MDRC, în valoare de „1% din bugetul de stat”. El este mijlocul principal de finanțare a obiectivelor de dezvoltare regională, după cum este evidențiat în Strategia Națională de Dezvoltare. Legislația prevede ca resursele Fondului să fie transmise direct într-o susținere a ADR-urilor ca instituții cheie responsabile pentru implementarea inițiativelor de dezvoltare regională din Moldova.

ADR poate primi susținere financiară de la FNDR pentru suplینirea necesităților financiare, instituționale și de resurse umane ale ADR-ului. ADR va include o plată pentru realizarea proiectelor și programelor finanțate prin FNDR care nu va depăși limita de 5% din costul proiectelor implementate.

### **1.10.2 Alte resurse financiare**

ADR va solicita o plată de gestionare pentru acoperirea cheltuielilor administrative necesare pentru elaborarea și realizarea proiectelor finanțate de donatori. În mod similar, dacă donatorii solicită audit într-o formă diferită de cea în care se elaborează rapoartele financiare anuale ale ADR, ultima poate să pună pe seama donatorului cheltuielile asociate cu asemenea audit.

### **1.10.3 Donații și granturi**

ADR poate primi donații sau granturi de la organizații private sau publice pentru realizarea proiectelor, acestea fiind primite și înregistrate în conturile ADR.

### **1.10.4 Dividende sau venituri din activele ADR**

Pot exista anumite circumstanțe, în care ADR va dori să mențină unele active la bilanș, așa ca anumite proprietăți construite în cadrul parteneriatelor public/privat, care pot fi date în locațiune și din care se pot obține fluxuri de venituri [sau dividende]. ADR are dreptul să își păstreze acest „profit” și îl poate utiliza conform legislației fie pentru dezvoltarea capacităților ADR, fie pentru realizarea proiectelor și programelor regionale.

### **1.10.5 Dobând pe capital**

Dacă ADR primește dobând pe banii prestați în conturile lor, aceste venituri vor fi tratate în același mod ca și profitul și vor fi folosite pentru dezvoltarea capacităților ADR și/sau pentru realizarea proiectelor și programelor.

## **1.11 Managementul financiar**

---

### **1.11.1 Veniturile ADR**

Pentru gestionarea eficientă a cheltuielilor resurselor bugetare și celor din donații într-un mod transparent și responsabil, ADR va prezenta trimestrial la MDRC informații detaliate cu privire la venituri și cheltuieli. Aceasta va include informații cu privire la salarii, fondurile de implementare a proiectelor și alte cheltuieli operaționale. Aceste date vor fi folosite de MDRC cu scopuri de gestionare a surselor financiare.

### **1.11.2 Cheltuielile ADR**

În raport cu cheltuielile ADR se vor respecta următoarele reguli și proceduri:

- ADR trebuie să întreprindă acțiuni, orientate spre funcțiile și sarcinile expuse explicit în prezentul manual și în proiectele și programele incluse în Planul Operațional.
- Dacă ADR își propune să facă schimbări semnificative în bugetul, care s-a aprobat, și care vor conduce fie la schimbarea plafoanelor totale, fie la modificarea pe articolele din buget, asemenea modificări trebuie aprobate la MDRC.

### **1.11.3 Contracte încheiate de ADR**

Contractele încheiate cu organizații pentru furnizarea de bunuri sau prestarea de servicii și lucrări trebuie să fie însoțite de condiții potrivite, inclusiv obiectivele și obligațiile convenite și să se asigure că conturile organizației respective sunt disponibile pentru inspecție din partea guvernului [ și/sau donatorului, dacă fondurile provin din asemenea surse ]. În particular, ADR trebuie să asigure următoarele:

Atunci când ADR încheie contracte pentru lucrări, bunuri sau servicii, ADR trebuie să se asigure că dacă fondurile nu vor mai fi folosite pentru scopurile planificate și convenite, cota corespunzătoare a activelor va fi imediat întoarsă la ADR.

În cazul, în care ADR a finanțat cheltuieli pentru achiziționarea activelor de capital de către terți (așa ca parteneriate public-privat, care investesc în instrumente de piață sau depozite), ADR trebuie să se asigure că există instrumente adecvate de control pentru ca aceste active să nu fie înstrăinate fără acordul prealabil al ADR, iar când au loc tranzacții de vânzare trebuie să aibă grijă ca guvernului să i se achite cota corespunzătoare.

ADR trebuie să caute să colecteze recipise și să plătească toate facturile ajunse la scadență și autorizate în modul convenit conform termenilor standard ai contractelor.

## **1.12 Procesul bugetar**

---

### **Aspecte de buget și contabilitate la ADR (vezi Anexa 6)**

ADR trebuie să înceapă procesul bugetar cel puțin cu patru luni înainte de sfârșitul anului fiscal pentru a avea certitudinea că bugetul său va fi aprobat de CRD și MDRC înainte de începutul noului an.

## ORARUL PREGĂTIRII BUGETULUI:

- **Iulie/August, Pasul 1:** Directorul ADR se va uni într-o edin cu personalul de la finan e și contabilitate pentru a planifica procesul bugetar și a stabili date limite. Se va actualiza foaia de lucru cu bugetul și formularul model (vezi, suplimentele).
- **Septembrie, Pasul 2:** Personalul ADR va fi informat cu privire la proces, responsabilit și date limit în pregătirea bugetului.
- **Septembrie, Pasul 3:** Personalul ADR va reexamina scopurile strategice și va identifica priorit ile; se va efectua discuții în grup pentru planificarea scopurilor de program pentru anul urm tor.
- **Septembrie/Octombrie, Pasul 4:** Contabilul șef (specialist finanțe și contabilitate) pregătește proiectul bugetului ADR pe urm torul an.
- **Noiembrie, Pasul 5:** Specialiștii ADR vor examina și revedea proiectul inițial al bugetului. Directorul ADR va revedea proiectul de buget și va face recomand rile finale.
- **Noiembrie, Pasul 6:** Aprobarea bugetului de către CRD.
- **Decembrie, Pasul 7:** Revederea proiectului de buget de către Director DGDR și aprobarea final de către ministrul MDRC.
- **Decembrie/Ianuarie, Pasul 8:** Directorul ADR va avea o edin cu personalul pentru a discuta noul buget, scopurile de program și orarul activităților pentru noul an.

Realizarea PAA se va începe după aprobarea bugetului. Directorul ADR va comunica personalului bugetul, scopurile de program și orarul activităților pentru anul viitor. Specialistul finan e și contabilitate va examina lunar veniturile și cheltuielile reale comparativ cu bugetul și va actualiza și revizui bugetul.

### Liniile bugetului operațional al ADR includ următoarele:

- a. **Cadrele administrative și tehnice** includ directorul, specialistul finan e și contabilitate, managerul de oficiu, specialistul în resurse umane și oferul. Aceste cadre sunt angajate cu ziua deplin de munc .
- b. **Cadrele pentru elaborarea și realizarea proiectelor** includ specialiști superiori cu zi deplin de munc în domeniile de planificare strategic , elaborare și realizare a proiectelor și achiziții publice.
- c. **Experții de termen scurt** – membrii grupului de achiziții publice experți tehnici pe termen scurt, de ex., în domeniile drumurilor, apei sau mediului ambiant.
- d. **Manageri de proiect** – cadre care vor presta serviciile necesare pentru susținerea direct a activităților de realizare a proiectelor. Costurile incluse în această linie se vor atribui direct la cheltuielile de proiect.
- e. **Beneficii sociale și medicale** – Beneficiile sociale și medicale oferite cadrelor de la ADR - aceste beneficii se vor calcula conform legislației în vigoare.
- f. **Deplasări** – la această linie de buget se vor include cheltuielile realizate de angajații ADR în cadrul deplasărilor oficiale de serviciu în Moldova și peste hotare. Cheltuielile trebuie să corespundă standardelor de contabilitate ale ADR.
- g. **Echipamente și rechizite de birou** – Echipamentele ADR sunt definite ca active tangibile pe termen lung cu durata de exploatare de peste un an și cu costul de achiziție de 3,0 mii lei moldovenești sau mai mult pe unitate. Rechizitele de birou se definesc ca proprietate personală de termen scurt cu durata de exploatare de mai puțin de un an și cu costul de procurare de mai puțin de 3,0 mii lei pe unitate.

- h. **Cheltuieli de oficiu** - includ costurile pentru întreținerea vehiculelor asociate cu proiectele pentru c l toria cadrelor la i de la proiecte i pentru c l torii adecvate în teritoriu, etc.; cheltuieli directe pentru аренда i între inerea oficiilor (electricitate, înc l zire); rechizite de birou i cheltuieli de comunicare (Internet, tel/fax).
- i. **Alte cheltuieli** – includ, de exemplu, tip rirea foilor informa ionale, bro urilor i ghidurilor pentru sollicitan ii de fonduri pentru proiecte, costuri de audit, traducere scris i verbal , costuri ale conferin elor/seminarelor i campaniilor de sensibilizare public , costuri asociate cu publicarea reclamei în ziare, reviste, la radio, televiziune, prin po ta direct sau prin alte mijloace de reclam cu condi ia c cheltuielile se refer exclusiv la: sollicitarea de oferte pentru procur ri publice a bunurilor, lucr rilor sau serviciilor necesare pentru realizarea proiectelor.

## PARTEA 2: Politici interne cheie

---

### 2.1 Personalul, angajarea la lucru și politici de gestionare a resurselor umane

---

ADR reprezintă o organizație relativ intensivă în sensul muncii. O parte semnificativă a costurilor se referă la resursele umane, iar reușita ADR depinde, în mare măsură, de calitatea, dedicația, munca în echipă și gestionarea generală a lor.

ADR este dedicat următoarelor principii de funcționare în raport cu cadrele sale:

- *Echitate* – în procesul de angajare și în toate aspectele asociate cu gestionarea resurselor umane;
- *Egalitatea de oportunități și nediscriminare* – ADR va angaja pe cei mai buni specialiști disponibili și realizeze lucrul, ținând cont de resursele adecvate. ADR va avea grijă ca toate locurile vacante să fie anunțate pe larg. În cadrul organizației angajații se vor arăta respectuoși, indiferent de originea etnică, afilierea religioasă sau filozofică, de gen, orientarea sexuală sau orice alt element din circumstanțele de viață neasociate cu natura muncii. În abordarea resurselor umane nu se va admite favoritismul. Promovarea în funcție și alocarea sarcinilor se va face exclusiv pe bază de merit și performanță.

ADR se va conforma pe deplin tuturor cerințelor legislației expuse în legile Moldovei cu privire la politicile de recrutare, angajare sau concediere.

ADR este dedicat dezvoltării resurselor umane disponibile. Cu acest scop, se va institui un sistem de evaluare (neasociat cu sistemul de remunerare) (*Anexa 7*) și un program intern de instruire a personalului.

Directorul ADR va avea responsabilitate generală pentru elaborarea și realizarea tuturor politicilor cu privire la personal, angajarea și gestionarea resurselor umane.

#### 2.1.2 Recrutarea

Directorul ADR este responsabil pentru recrutarea, menținerea și motivarea personalului. Directorul va asigura următoarele:

- Regulile de recrutare și gestionare a personalului creează o cultură inclusivă, în care se pune valoare deplină pe diversitate;
- Numirea și promovarea în funcție se bazează pe merit și nu are loc discriminare pe bază de gen, stare familială, orientare sexuală, rasă, culoare, apartenență etnică sau națională, religie, invaliditate, proveniență teritorială sau vârstă;
- Personalul este încurajat să obțină expertiză adecvată profesională, de management și de alt tip, necesară pentru atingerea obiectivelor Agenției;
- Au loc consultări adecvate cu personalul în aspectele cheie, care îl afectează;
- Există proceduri adecvate de abordare a plângerilor și aspectelor disciplinare.

Suplinirea locurilor vacante în ADR va avea loc pe bază de concurs public. Concursul public pentru postul de director al ADR se va organiza de către MDRC. Pentru alte posturi concursul se va organiza de către ADR. Agenția va respecta legislația în vigoare cu privire la angajarea personalului prin concurs.

Înainte de inițierea procesului de evaluare a cererilor, se va elabora o grilă de evaluare. Această scară va include întrebări axate pe competențele cheie și expertiză conform necesităților postului.

În dependen de numărul de cereri primite, se poate alcătui inițial o listă lungă înainte de interviu. Toate persoanele din lista lungă vor fi intervievate cel puțin o dată. În lista scurtă vor fi incluse cel puțin 3 persoane, (sau, dacă nu va fi posibil, cel puțin 20% din persoanele din lista lungă). În toate cazurile, în care aceasta nu va fi posibil, concursul va fi anunțat din nou, de către cei ce deja au aplicat nu vor mai trebui să aplice din nou.

Persoanele din lista scurtă trebuie intervievate cel puțin de două persoane, fiecare dintre ele alcătuiind un scor propriu și îndeplinind în mod independent grila de evaluare. De asemenea nu este obligatoriu ca candidatul ce va obține postul să primească cel mai mare scor, orice deviere de la această regulă trebuie explicat pe deplin și înregistrat în scris.

Toate documentele asociate cu procesul de recrutare, inclusiv anunțul postului, formularul de aplicare, grila de evaluare, rapoarte scrise de persoanele ce au realizat interviul, trebuie îndeplinite și păstrate.

Toți candidații respinși trebuie informați în scris despre rezultatul procesului.

### **2.1.3 Introducere în funcție**

Toți angajații nou recrutați trebuie să fie introduși în organizație printr-un proces simplu dar rațional, care ar dura cel puțin 10 zile de muncă. Pe parcursul acestei perioade ei vor primi și sarcini concrete, înșă adăugător la acestea persoanele nou angajate vor:

- fi prezentate fiecărui membru a personalului, oferindu-se posibilitatea de a discuta cu fiecare cel puțin 30 de minute despre natura lucrului;
- primi acest Manual și vor fi rugați să-l studieze pe parcursul a primelor 10 zile de muncă;
- avea oportunitatea de a pune întrebări cu privire la prezentul Manual;
- fi informați despre toate procedurile obligatorii pentru personal și li se va oferi contractul de angajare și descrierea funcției;
- fi informați despre toate procedurile și regulile asociate cu sănătatea și securitatea muncii.

### **2.1.4 Contractul de muncă – elemente cheie**

#### **Formalități documentare**

Angajarea cadrelor ADR va avea loc prin semnarea contractului de muncă cu fiecare angajat. La etapa încheierii contractului de muncă, persoana angajată trebuie să prezinte directorului ADR și/sau persoanei desemnate de acesta următoarele documente:

1. buletinul de identitate;
2. cartea de muncă, cu excepția cazului, în care persoana se angajează la primul său loc de muncă;
3. copii ale diplomei de studii universitare, a certificatelor de calificare, care ar dovedi studiile specializate necesare;
4. dovada îndeplinirii serviciului militar sau un document echivalent pentru recruți sau persoanele trecute în rezervă;
5. alte documente, în cazurile aplicabile, conform legislației.

Contractul individual de muncă se va pregăti în două exemplare, care vor fi semnate de către directorul ADR și angajat și care va fi înregistrat cu un anumit număr în registrul contractelor de muncă; pe el se va aplica ștampila ADR. Un exemplar al contractului individual de muncă se va înmâna angajatului. Celălalt exemplar va rămâne la ADR. Prevederile descrierilor funcțiilor de

personal (*vezi Anexa 2*) trebuie incluse pe deplin și să fie o parte componentă a contractului de muncă.

### **Clauza cu privire la salariu**

Salariul tuturor angajaților ADR va fi aprobat de MDRC. Salariul se va stabili în conformitate cu Hotărârea Guvernului nr. 743 din 08.02.2008, anexa 4, *cu privire la salarizarea angajaților din unitățile cu autonomie financiară*; Hotărârea Guvernului nr. 152 din 19.02.2004 *cu privire la salariul tarifar pentru categoria I de calificare a angajaților din unitățile cu autonomie financiară și cuantumul sporului de compensare pentru munca prestată în condiții nefavorabile* și Legii nr. 847 din 14.02.2002 *cu privire la salarizare*. Suplimentele, plățile premiale și indemnizațiile se vor stabili în baza:

- a) duratei generale de muncă și/sau muncă în condiții deosebite;
- b) performanțelor individuale ale angajaților și rezultatele muncii lor care vor fi evaluate de către directorul ADR;
- c) Altele, conform legislației.

### **Clauza cu privire la confidențialitate**

Toate contractele de angajare ale angajaților ADR trebuie să includă o clauză cu privire la confidențialitate în raport cu natura activităților ADR, în mod special, în raport cu informațiile și datele specifice despre persoane, instituții, proiecte sau alte activități, obținute de angajatul ADR în virtutea realizării obligațiilor de serviciu. În cazul directorului ADR și a altor persoane cu funcții și posturi explicite de management, clauza va fi obligatorie pe durata angajării plus un an întreg după concediere. Prevederile acestei clauze nu se referă la informația solicitată și dezvoltată de Agenție pe baza Legii cu privire la accesul la informație.

### **Clauza cu privire la conflictul de interese**

În contractele de angajare cu toți angajații ADR se va include o clauză cu privire la conflictul de interese. În ea se va stipula explicit că implicarea personală și/sau financiară a angajaților ADR în alte organizații eligibile pentru obținerea finanțării pentru dezvoltarea regională va fi tratată ca conflict de interese conform legislației (*vezi, Articolele 190 și 191 din Codul Civil și Legea Nr. 16 din 15 februarie 2008 cu privire la conflictul de interese*). Clauza trebuie să indice clar ce trebuie să facă angajatul dacă se află sau a nimerit într-o situație suspectată că ar putea fi conflict de interese și sancțiunile prevăzute de lege în raport cu persoanele care cu bună știință se plasează în conflict de interese și nu declară aceasta.

### **Clauza cu privire la orele de lucru și sărbătorile oficiale**

Fiecare persoană are dreptul la concediu legal conform contractului. Perioada de concediu se planifică cu cel puțin 3 luni înainte cu managerul de finanțe și administrație prin acord reciproc.

Reguli pentru zilele de odihnă :

- a) Sărbătorile naționale sunt reglementate de către Parlament.
- b) Dacă persoana lipsește fără consimțământul directorului ADR, zilele respective se consideră a fi „absențe nemotivate”. Managerul de oficiu va ține evidența zilelor nelucrate ale tuturor angajaților.
- c) Zile nelucrate sunt acele zile, care sunt luate pentru nevoi personale. Persoana care solicită permisiunea de a lipsi trebuie să aibă motive argumentate pentru aceasta și să raporteze despre acestea Directorului ADR.
- d) Zilele de concediu pe foaie de boală de asemenea sunt supravegheate de managerul de oficiu.

- e) Pe parcursul unui an, angajatul nu are dreptul de a- i lua mai mult de patru zile pentru nevoi personale. În cazuri excep ionale, angajatului i se permite s - i ia mai multe zile, dar f r remunerare.

### **Clauza cu privire la dezvoltarea i evaluarea personalului**

În contracte se vor include prevederi cu privire la dezvoltarea personalului. Dezvoltarea personalului se poate realiza prin toate sau oricare dintre practicile de mai jos:

- Un plan anual de dezvoltare personal elaborat de c tre fiecare angajat împreun cu directorul ADR, care se va folosi, de asemenea, ca parte a procesului de evaluare (vezi, mai jos).
- Oricare dintre instrumentele de mai jos pentru abordarea nevoilor identificate de instruire asociate cu o performan mai bun : curs de instruire (posibil realizat de alte organiza ii i disponibil pentru grupuri int specifice); instruire special pentru ADR, ADR-uri sau anumi i membri ai personalului ADR; intern sau extern (adic , realizat prin asisten din exterior) tutelare, consultare, orice form de lucru în echip sau înv are în echip , inclusiv grupuri de înv are intern din cadrul ADR.

Orice instruire cu antrenarea consultan ilor din exterior trebuie s fie evaluat sau s se solicite comentarii cu privire la aceasta. Ad ug tor, la fiecare ADR este necesar de elaborat i instituit un sistem de evaluare a personalului. Acesta va fi considerat ca o abordare structurat de auto-perfec ionare i va constitui un acord între angajatul ADR i directorul ADR. Acest sistem de evaluare nu va avea leg tur cu sistemul de remunerare al angaja ilor. *(vezi Anexa 7)*.

### **Alte prevederi**

În contractul de munc mai pot fi incluse i alte prevederi, cu condi ia c ele nu contravin legisla iei în vigoare i politicii ADR.

## **2.1.5 Profesionalism i comportament etic**

### **Cerin e de baz**

Toate cadrele ADR trebuie s se ghideze de urm toarele principii de etic profesional :

- a) Legalitate
- b) Impar ialitate
- c) Independen
- d) Profesionalism
- e) Loialitate.

To i angaja ii trebuie s :

- Se poarte onest i cu integritate în timpul activit ii la ADR;
- Ac ioneze cu grij i h rnicie în timpul activit ii la ADR;
- În timpul lucrului la ADR, s -i trateze pe to i cu respect i polite e i f r h ruire;
- În timpul activit ii la ADR, s respecte legisla ia în vigoare a Republicii Moldova;
- Respecte orice sfat, instruc iune legal i rezonabil dat de cineva care are competen a de a da asemenea instruc iuni;
- Men in confiden ialitatea potrivit în timpul contactelor cu alte organiza ii, agen ii, autorit i interesate, cu ministrul sau cu cadrele ministerului;

- Întreprind pași rezonabili pentru a evita orice conflicte de interese (reale sau aparente) în legătură cu activitatea la ADR;
- Folosească resursele publice disponibile în mod adecvat;
- Nu ofere informații falsе sau care duc în eroare ca răspuns la solicitarea de informații cu scopuri oficiale în raport cu activitatea ADR;
- Nu folosească în mod inadecvat:
  - a. informația internă, sau
  - b. îndatoririle, statutul, împuternicirile sau autoritatea de angajat pentru a obține sau căuta să obțină beneficii sau avantaje pentru sine sau altă persoană;
- Arate tot timpul un comportament, care ar demonstra valorile, integritatea și reputația înaltă a ADR;
- Angajatul nu trebuie să ofere sau divulge, direct sau indirect, careva informații cu privire la afaceri publice sau alte aspecte cunoscute de angajat, decât în cursul realizării îndatoririlor de angajat ADR sau cu consimțământul directorului ADR.

Directorul și angajații ADR pe parcursul activității lor în cadrul ADR au onoarea și datoria de a promova valorile ADR.

### **Cadouri, donații și favoruri**

Personalul ADR nu trebuie să solicite sau să accepte cadouri, beneficii din servicii, favoruri sau alte avantaje pentru sine, familia sa, rude, prieteni, persoane fizice sau juridice, cu care are relații de afaceri sau politice, ceea ce va afecta capacitatea sa de a îndeplini responsabilități publice și care ar putea fi considerate ca recompensă pentru îndeplinirea îndatoririlor sale.

Angajatul ADR ar putea accepta, conform regulilor general recunoscute de politețe și ospitalitate unele semne tradiționale de ospitalitate sau cadouri minore, valoarea acceptabilă a cărora este stabilită prin decizia guvernului.

### **Conflict de interese**

Conform naturii muncii lor, angajații ADR se află într-o situație foarte privilegiată de a servi intereselor publice. Ca și în cazul tuturor situațiilor de acest fel, oportunitățile și pericolele de abuz sunt mari. Posibil, cea mai mare este percepția că ar exista abuzuri de această situație.

Din acest motiv, toți angajații trebuie nu numai să evite conflictul de interese, dar și să facă tot posibilul pentru a se asigura că nu vor exista nici măcar percepții nefondate despre aceasta. Angajații trebuie să evite orice conflict de interese cu privire la orice proiect concret prezentat la ADR la orice etapă posibilă. Aceasta se referă nu numai în mod special la interese financiare de orice natură în cadrul unui anumit proiect, dar și orice implicare, de afaceri, sau voluntară a unui membru apropiat al familiei în orice proiect. Oricine implicat în așa mod nu trebuie să activeze în asemenea proiect în nici un mod, inclusiv în elaborare și evaluare.

Nici un membru al personalului ADR nu trebuie să activeze ca consultant particular în nici un proiect din regiune, indiferent dacă este pregătit pentru finanțare în cadrul procesului de DR sau nu. Orice altă formă de remunerare primită de orice membru al personalului ADR trebuie declarată efului său.

### **Cerințe cu privire la îmbrăcăminte**

Ca regulă generală, aspectul exterior al angajaților ADR trebuie să fie în conformitate cu standardele potrivite pentru îndatoririle îndeplinite și oamenii cu care se lucrează. În orele de lucru îmbrăcăminte trebuie să se conformeze imaginii organizației, adică, stil oficial de vestimentație, dar nu sportiv sau neoficial. Este obligatoriu de a purta ecusonul de identitate al ADR în timpul orelor de muncă.

## Alte reguli interne

Se vor aplica următoarele reguli interne:

- Fiecare angajat trebuie să-l respecte superiorul. Prin respect se înalțe abilitatea de a-l asculta pe interlocutor, a realiza sarcina alocată în modul cerut și a conduce conversația într-un mod calm și echilibrat chiar dacă există neînțelegeri.
- Dacă apare dispută între angajat și superiorul său nu poate fi soluționată într-un mod benefic pentru ambele părți, superiorul este obligat să aducă chestiunea respectivă la cunoștința directorului Agenției.
- Disputele între angajați trebuie soluționate de ei înșiși în toate cazurile posibile. Însă, dacă acestea devin un obstacol în calea muncii eficiente, ele vor fi considerate ca aspecte de management și vor fi abordate în modul convenit.
- Fiecare angajat trebuie să se poarte într-un mod civilizat, dacă nu e posibil în mod prietenos, cu colegii săi, indiferent de nivelul lor ierarhic.
- Politețea obișnuită, precum și cuvintele „mulțumesc” și „vă rog” trebuie să fie o parte a culturii organizaționale.
- Persoanele care celebrează zile de naștere sau alte evenimente, vor face aceasta doar după orele de lucru.
- Este interzis de a-i certa pe angajați, de a se certa cu colegii sau de a avea alte discuții în contradictoriu de față cu clienții din exterior sau cu beneficiarii.
- Colaboratorii (consultanți, lucrători, prestatori de servicii, etc.) trebuie tratați ca și clienții și beneficiarii.
- Comportamentul pe parcursul zilelor de muncă trebuie să fie calm, prietenos, răbdător și să manifeste dorința de a ajuta.
- Fiecare persoană trebuie să mențină un mediu curat și ordonat la locul de muncă și în organizație.
- Fumatul în birouri este interzis. Se permite de a fuma doar în spații special amenajate.
- Consumul de alcool pe parcursul orelor de muncă este interzis categoric. Consumul de alcool în exces la petreceri, care ar putea afecta imaginea organizației, nu trebuie tolerat.

## 2.2 Informație. Gestiunea și utilizarea informației

---

### 2.2.1 Cerințele legislației

Dezvoltarea și utilizarea informației oficiale de către ADR și angajații săi și accesul populației la aceasta trebuie să aibă loc conform cadrului legislativ și regulator (Legea cu privire la accesul la informație Nr. 982 din 11 mai 2000). Politica ADR este de a respecta acest cadru legislativ și, în consecință, unele prevederi devin obligatorii pentru toți membrii personalului său.

Angajatul trebuie să respecte limitele cu privire la accesul la informație conform prevederilor legii cu scopul de a proteja informația confidențială, viața personală și securitatea națională, precum și de a asigura securitatea informației pentru care este responsabil și a o proteja de acces neautorizat, modificare sau distrugere neautorizată.

Doar angajații autorizați vor comunica cu mediile de informare în masă din numele ADR.

Angajații ADR nu trebuie să utilizeze informația aflată de ei în virtutea activității profesionale în scopuri inadecvate, pentru a obține sau a căuta să obțină beneficii sau avantaje pentru sine sau pentru alte persoane. Aici se include, de asemenea, informația cu privire la procesele de tender, care

ar putea conduce la avantaje obținute pe nedrept de o persoană sau ca un prieten sau o rudă, care participă la tender pentru obținerea unui contract.

Angajații nu trebuie să obțină acces neautorizat la informația despre alte persoane sau organizații și nu trebuie să folosească în mod neautorizat asemenea informație pentru a obține în mod necinstit careva beneficii pentru sine sau altă persoană sau organizație sau pentru a cauza în mod necinstit daune altei persoane sau organizații.

Angajații trebuie să mențină înregistrările și documentele în stare bună, acestea fiind cruciale pentru activitatea ADR.

### 2.2.2 Cele mai bune practici

Se prevede, că realizând activitatea lor, angajații ADR vor avea întotdeauna grijă maximală în cazurile, în care oferă informație sau sfaturi. Acest principiu este în aceeași măsură adevărat și pentru cazul, în care informația sau sfaturile se oferă în scris. Atunci când se cere și se oferă informație sau sfaturi în discuții personale, la telefon, în formă electronică sau în scris, angajații ADR trebuie să țină cont de următoarele:

ADR are îndatorirea de a exercita anumite abilități imparțiale pentru a se asigura că informația și sfaturile oferite de angajații ADR, de care, probabil, se vor folosi persoanele ce o primesc, sunt exacte. Nivelul de atenție necesar va depinde de natura solicitării și de consecințele, care pot avea loc, dacă se vor oferi informație sau sfaturi incorecte. Atunci când există dubii despre corectitudinea informației sau cu privire la împuternicirea angajatului ADR de a oferi sfaturi, acestea se vor comunica persoanei ce a solicitat informația. Atunci când informația sau sfaturile se oferă în careva chestiune nefinalizată, trebuie să se spună clar că informația sau sfaturile sunt corecte doar la timpul respectiv sau în anumite condiții.

În unele circumstanțe, ar putea fi posibil de indicat, că deși informația sau sfaturile respective se oferă cu toată grija posibilă, angajatul nu-și asumă responsabilitate pentru pierderile asociate cu acestea.

În unele circumstanțe, ar putea fi relevant de a sugera solicitanților de informație, ca aceștia să caute recomandări independente de la persoane calificate în domeniul respectiv.

Dacă sfaturile se dau verbal, de obicei, e recomandabil de a se lua notițe cu privire la sfaturile oferite.

La modul mai general, angajații ADR, ca cetățeni particulari, pot face comentarii publice în capacitatea lor individuală, însă ei trebuie să spună clar că își exprimă opinia personală. Este inadecvat ca angajații ADR să facă comentarii publice, care ar putea fi percepute ca:

- Comentarii din partea ADR sau a ministerului și nu opinii personale.
- Compromisoare pentru capacitatea angajatului ADR de a-și îndeplini funcțiile în mod imparțial. (Aceasta se referă în particular la comentariile despre proiectele și programele ADR).
- Fiind atât de dure sau extreme în critica ADR, a ministerului și/sau guvernului sau politicilor sale că apar îndoeli că angajatul ADR ar putea activa în mod profesional, eficient sau imparțial. Nu se permit asemenea comentarii în raport cu domeniul de activitate al angajatului.
- Fiind o critică atât de dură la adresa administrației oficiului, că ar putea duce la o serioasă activitate la locul de muncă. (Angajații ADR trebuie să încerce întotdeauna să rezolve nemulțumirile lor prin discuții neformale cu managerul sau prin intermediul mecanismelor interne de soluționare a disputelor).
- Compromisând încrederea publică în ADR.

## 2.3 Gestionarea finanțelor, raportare, control, contabilitate și audit

---

ADR se va asigura că sistemele și procesele sale de gestionare a finanțelor sunt eficiente, eficace, transparente și responsabile și că ele respectă toate legile aplicabile. ADR va avea grijă ca sistemele și procesele sale de gestionare a finanțelor să respecte standardele Guvernului Republicii Moldova de gestionare financiară, raportare, control, contabilitate și audit, în conformitate cu statutul său de instituție publică cu autonomie financiară și cu rolul său în gestionarea unor investiții publice semnificative în dezvoltarea regională.

ADR aplică sistemul de contabilitate complet în partid dublu ca bază fundamentală pentru evidența contabilă. ADR trebuie să prezinte rapoarte financiare complete la timp conform legislației cu privire la gestiunea finanțelor publice și Legea cu privire la dezvoltarea regională. Agenția își va menține conturile și rapoartele financiare pe baza Standardelor Naționale de Contabilitate (SNC) și conform politicilor sale de contabilitate (*vezi Anexa 8*). Contabilitatea activelor, obligațiilor și tranzacțiilor economice se va realiza pe baza unităților monetare standard de măsurare.

Rapoartele financiare ale Agenției, cu excepția fluxului de bani, se vor pregăti conform metodei de angajamente. Raportul despre fluxul de bani se pregătește prin metoda de casă conform prevederilor Standardelor Naționale de Contabilitate 7, „Raportul despre fluxul de bani”. Declarația despre politica de contabilitate se va include în rapoartele financiare și va susține consecvența și comparabilitatea serviciilor și rezultatelor activității Agenției, acestea fiind necesare pentru evaluare și luarea deciziilor de către toți utilizatorii rapoartelor financiare.

Principiile de contabilitate ale ADR sunt:

- **Continuitatea activității** – Agenția este o entitate cu activitate continuă, ceea ce înseamnă, că ea își va continua activitatea și într-un viitor previzibil. În acest caz, se presupune că Agenția nu are nici intenția și nici necesitatea de a-și reduce considerabil sau de a-și sista activitățile.
- **Permanența metodelor** – politica de contabilitate acceptată de Agenție trebuie să fie aplicată consecvent de la o perioadă de raportare la alta.
- **Contabilitatea de angajamente** – veniturile și cheltuielile se constată și se reflectă în contabilitate și în rapoartele financiare în perioada în care acestea s-au produs, indiferent de momentul în care a avut loc primirea sau plata efectivă a banilor.
- **Prudent** – veniturile se înregistrează doar atunci când sunt câștigate, iar cheltuielile – imediat după ce au avut loc, așa că să nu se supraestimeze activele și veniturile și să nu se subestimeze obligațiile și cheltuielile.
- **Prioritatea conținutului asupra formei** – operațiunile economice se calculează și se includ în rapoarte financiare, reieșind în primul rând din conținutul lor și din realitățile financiare, dar nu doar pe baza formei lor juridice.
- **Importanță relativă (esențialitatea)** – rapoartele financiare trebuie să scoată în evidență toate conturile reale de importanță pentru utilizatori pentru evaluare și luarea deciziilor. În cazul, în care careva cont (sau gradul său de precizie) nu are importanță decisivă pentru utilizatorii rapoartelor financiare, acesta se va considera ca fiind nesemnificativ.

## 2.4 Aplicarea Legii cu privire la achiziții publice

---

ADR s-a angajat să respecte strict și în deplină măsură Legea Republicii Moldova cu privire la achiziții publice și practicile respective. Toate cadrele vor fi instruite în principiile și practicile acestei legi și vor trebui să confirme competența în această materie la nivelul corespunzător cu rolul lor după angajare.

Adugător, ADR va asigura valoare optimală pentru bani în cazul tuturor achizițiilor realizate de ADR, în corespundere cu cerințele legii.

## 2.5 Realizarea relațiilor internaționale

---

ADR este împuternicit să mențină relații cu instituții, inclusiv din exteriorul țării, în corespundere cu funcțiile și sarcinile sale. Prin urmare, ADR poate interacționa cu organizații internaționale, instituții educaționale și poate fi reprezentat la conferințe, seminare și alte activități. În acest context, cadrele de la ADR sunt chemate să aibă întotdeauna un comportament, care nu ar prejudicia imaginea țării sau a ADR, pe care o reprezintă.

Angajații ADR, care întreprind o activitate de afaceri în afara țării, trebuie să manifeste un comportament, care ar corespunde regulilor de protocol și să respecte legile țării gazdă.

La timpul constituirii relațiilor cu reprezentanții altor state, angajatul ADR nu va exprima opinii personale cu privire la aspecte naționale sau dispute internaționale.

## PARTEA 3. Procese cheie pentru dezvoltarea regională

---

ADR își va organiza funcțiile și sarcinile conform unui ir de procese expuse mai jos. Mai multe detalii cu privire la funcțiile juridice sunt expuse în *Anexa I*.

### 3.1 Susținere administrativă și de dezvoltare pentru CRD

---

ADR va oferi CRD susținere continuă administrativă și de expertiză, iar orice activitate a sa sau a grupurilor de experți create de ea vor respecta Regulamentul cu privire la ADR. Directorul ADR și președintele CRD vor stabili cu precizie modalitățile de susținere doar în conformitate cu prevederile legii. Adăugător la susținerea administrativă și susținerea tuturor proceselor de dezvoltare, în care este implicat CRD conform statutului, se poate include, de asemenea, susținere pentru dezvoltarea capacităților CRD de a promova dezvoltarea regiunii. Dacă CRD și ADR vor considera necesar, se va elabora un program de susținere.

#### 3.1.1 Promovarea parteneriatelor: condiții și capacități de susținere pentru DR

Cu excepția activităților excluse explicit de către regulamentul cadru și cu excepția activităților inacceptabile conform standardelor etice și profesionale ale ADR, aceasta, cu concursul CRD, va întreprinde orice stimulare și susținere necesare pentru ajutorul actorilor de dezvoltare regională din sectoarele publice și nepublice. Această activitate poate fi în formă de informație, sfaturi, sau ateliere, întruniri, seminare sau cursuri de instruire destinate creșterii și împuternicirii actorilor regionali de a lucra împreună pentru a promova dezvoltarea regiunii prin planificare în comun, coordonare sau elaborare și chiar realizare a unor proiecte, programe sau alte inițiative cu efect sinergic. ADR va face alocări pentru această activitate în programul său anual de lucru după evaluarea adecvată a necesităților în rândul actorilor regionali, inclusiv CRD. În cazurile potrivite, această activitate poate fi susținută de fonduri ale donatorilor.

#### 3.1.2 Elaborarea Strategiei de Dezvoltare Regional

Strategia de Dezvoltare Regională (SDR) este elaborată de către ADR conform instrucțiunilor metodologice oferite de MDRC cu cooperare deplină și activă din partea persoanelor interesate regionale. Aceste persoane interesate vor fi implicate în grupuri de lucru create de CRD și vor include membri ai CRD.

La elaborarea SDR se va avea în vedere următoarele aspecte:

1. Consecvență cu documentele politice principale, care reflectă dezvoltarea regională, îndeosebi cu Legea cu privire la dezvoltarea regională (LDR), Strategia Națională de Dezvoltare (SND), și Strategia Națională de Dezvoltare Regională (SNDR). Metodologia și procesele propuse de ADR trebuie să corespundă instrucțiunilor MDRC și să fie acceptate de CRD.
2. Abordare cuprinzătoare și analitică. SDR trebuie să se bazeze pe o evaluare economică, socială și de mediu conștientă a potențialului regiunii respective. Se va acorda o atenție specială identificării experienței anterioare și rezultatelor obținute. Se va acorda atenție sporită pentru asigurarea includerii aspectului de gen în această analiză.
3. Un proces participativ. Un scop principal este de a spori rolul societății civile și a sectorului privat în dezvoltarea regională, fiind incluse consultații în abordarea metodologică pentru elaborarea SDR. Aceasta asigură colectarea și examinarea minuțioasă a opiniilor și incorporarea lor în SDR.
4. Parteneriate locale și regionale. Se vor crea grupuri de lucru pentru a aduce împreună persoanele interesate din partea entităților de stat și celor neguvernamentale pentru a dezvolta

parteneriate eficace atât pentru ierarhizarea m surilor prioritare din strategii, cât și pentru sus inerea ulterioară a elaborării unor proiecte concrete. Eventual, grupurile de lucru ar putea deveni un nucleu al unor comisii specializate formate de CRD.

5. Rolul ADR ca partener-lider. ADR-ul va acționa în calitate de lider al procesului de elaborare a SDR conform metodologiei și proceselor acceptate de CRD, și ea va dirija activitățile respective până la finalizarea și aprobarea SDR (inclusiv discuții publice și prezentare la CRD pentru aprobare). Documentul final urmează să fie aprobat de CRD.
6. Transparență și publicitate: (i) În structura grupului de lucru (GL) se includ membri ai CRD, înșurător, în GL pot fi invitați ca membri și alți experți și specialiști din exterior (ii) Proiectul SDR se discută cu GL, grupurile focale, etc., pentru a ajunge la un consens cu privire la situația reală și necesitățile regiunii (iii) ADR-ul va asigura consultări publice în privința SDR la nivel regional.

### 3.1.3 Actualizarea SDR

În dependență de modificările operate în legislație sau propunerile parvenite de la actorii regionali ADR în comun cu reprezentanții MDRC vor efectua modificările de rigoare a SDR.

#### Metoda și procesul

La elaborarea și actualizarea SDR se va lua în considerare prevederile *HG nr.33 din 11.01.2007 cu privire la regulile de elaborare și cerințele unificate față de documentele de politici*. Instrucțiunile metodologice sunt emise de MDRC. În acestea se vor expune principiile metodologice și de proces.

Metoda și procesul trebuie să implice:

- Consultarea tuturor studiilor de evaluare și de altă natură existente, care oferă informații și orientare cu privire la situația reală și evoluția dezvoltării regiunii, inclusiv rezultatele intervențiilor anterioare, atât destinate special pentru regiune, cât și relevante pentru dezvoltarea regională (de ex., alte intervenții asociate cu SND).
- Colectarea datelor principale – și definirea împreună cu MDRC – a datelor principale, care vor fi aplicate pentru analiză în toate regiunile (fiecare regiune poate avea date adugătoare).
- Grupuri de lucru, grupuri focale, sondaje, consultări cu privire la proiecte de documente și idei, toate având ca scop atingerea consensului cu privire la situația și necesitățile reale.

ADR va conduce procesul fără cânduz de metodologia și procesele coordonate cu CRD, și va oferi cât mai mult asistență posibil de secretariat, tehnică și de altă natură.

### 3.1.4 Elaborarea Planului Operațional Regional

Procesul și Metoda de elaborare a POR sunt propuse de ADR, fiind necesară acceptarea lor de CRD. Se vor crea grupuri de lucru din partea părților interesate, iar dacă procesul va avea loc în același an ca și SDR nou, procesul și metoda pot fi identice pentru ambele. Ele necesită acordul CRD.

POR va oferi un sumar al compartimentelor principale ale SDR, dar nu le vor repeta sau extinde, cu excepția cazului, în care POR este elaborat la o etapă intermediară de realizare a SDR. În acest caz, POR ar putea include o expunere actualizată a situației socio-economice cu axare pe acele elemente, care s-au schimbat de la timpul elaborării SDR.

Se poate include și o actualizare a indicatorilor de context, îndeosebi pentru domeniile, în care s-au identificat devieri de la rezultatele anticipate ca tendințe.

De obicei, pentru elaborarea POR se aplică următoarea metodă și următorul proces:

- Metodologia și procesul elaborate de ADR, consecvente cu instrucțiunile MDRC aprobate de CRD;
- Crearea unor grupuri de lucru relevante;
- Actualizarea sumarului analizei socio-economice a regiunii în caz de necesitate;
- Actualizarea Părților tari, Părților slabe, Oportunităților și Riscurilor, dacă va fi necesar;
- Identificarea experiențelor și lecțiilor relevante anterioare;
- Reexaminarea și redefinirea (dacă va fi necesar) a domeniilor prioritare, domeniilor (sau măsurilor) principale de intervenție, produselor și rezultatelor (produselor finale), contribuțiilor și resurselor financiare;
- Elaborarea în detalii a domeniilor (sau măsurilor) principale de intervenție, produselor și rezultatelor (produselor finale);
- Lista proiectelor adoptate incluse în POR vor fi prezentate la MDRC pentru includere în DUP (acestea vor reieși din procesele descrise în 3.2).

### **Metoda și procesul**

În conformitate cu Legea cu privire la Dezvoltare Regională nr. 438-XVI din 28.12.2006, POR-ul este parte complementară a Strategiei de Dezvoltare Regională și conține programe, proiecte și activități prioritare, planificate pentru a fi implementate într-o perioadă de trei ani. În conformitate cu legislația în vigoare, SDR este un document strategic pe termen mediu, elaborat pentru o perioadă de apte ani. Astfel, POR-ul este documentul operațional, și se referă la primul ciclu de implementare a SDR pentru perioada 2010 - 2012.

Pentru elaborarea POR se disting următoarele etape:

(i) *elaborarea ablonului POR și a abordării metodologice.* POR conține o repetare succintă a viziunii strategice, prioritățile și măsurile incluse în SDR. Acesta include o listă de programe elaborate pentru implementarea priorităților stabilite în SDR. Programele sunt concepute în așa fel încât să acopere toate măsurile stipulate în SDR. De asemenea vor fi incluse și activitățile prioritare care vor fi întreprinse de către ADR pentru facilitarea implementării programelor.

(ii) *desfășurarea atelierelor de lucru* cu personalul ADR cu scopul de a asigura o înțelegere clară a ceea ce POR include, și modul în care acesta va fi elaborat. La această etapă vor fi invitați și reprezentanții părților interesate așa că: CRD, MCRD alți actori regionali care pot contribui la definitivarea conținutului POR.

(iii) *elaborarea nemijlocită a POR.* La această etapă vor fi antrenați, dacă este posibil, consultanți sau experți naționali și internaționali.

Procesul va începe cu cel puțin în 6 luni înainte de adoptarea următorului DUP. În general, procesul va funcționa pe baza unor principii similare cu cele aplicate pentru SDR, iar în cazul în care acesta urmează imediat după elaborarea unei noi SDR, aceste două procese pot fi, în mare măsură, integrate reciproc.

Metoda și procesul trebuie să implice:

- Grupuri de lucru moderate, grupuri focale, consultarea cu privire la proiecte de documente și idei, toate acestea având ca scop atingerea unui consens cu privire la situația și necesitățile reale;
- Munca tehnică de către ADR în coordonare cu CRD pentru a identifica, evalua, aprecia și elabora propuneri de proiecte pentru includerea lor în POR.

### 3.1.4 Comandarea studiilor și cercetărilor

ADR, cu acceptarea CRD, la inițiativa proprie sau la cea a CRD, poate întreprinde orice studiu specific, cercetare/sondaj sau alt form de colectare a informației și analiză necesare pentru susținerea sau fortificarea procesului sau spectrului de dezvoltare regională sau pentru a evalua orice aspect sau provocare concrete.

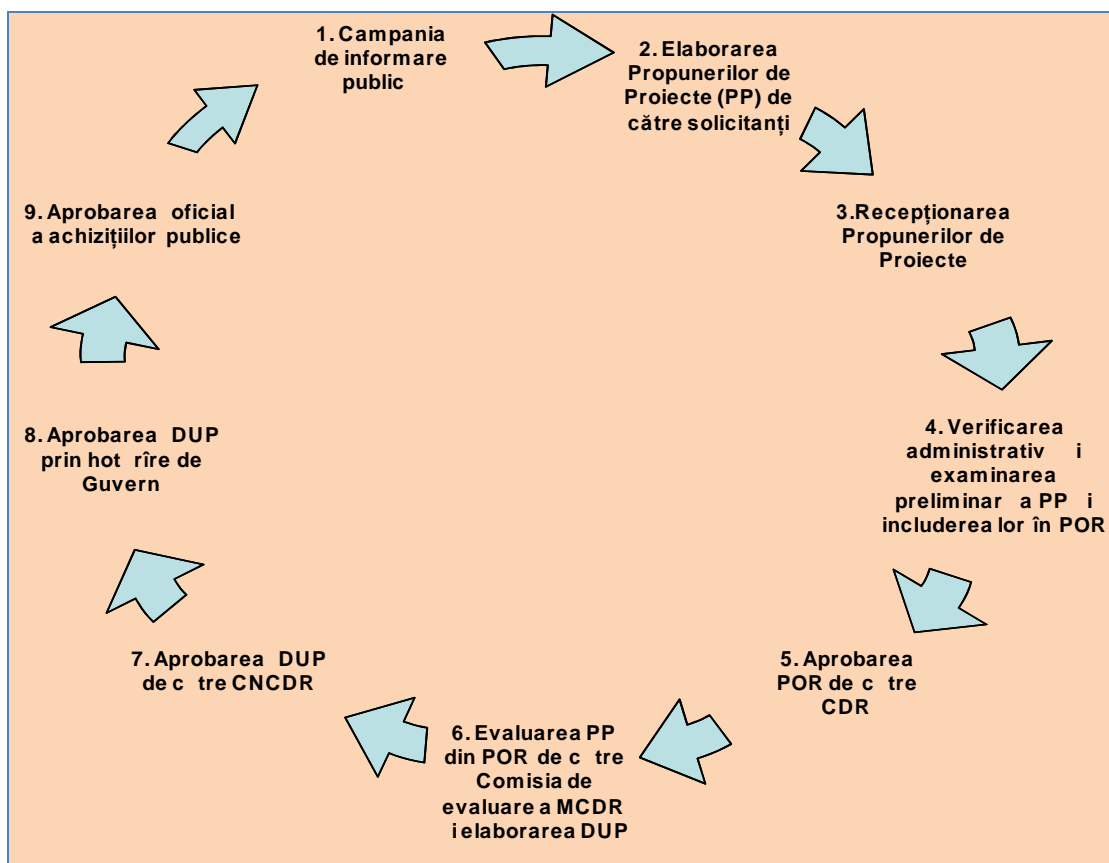
Termenii de referință concreți pentru asemenea lucruri se vor defini de către ADR și vor fi coordonați cu CRD.

## 3.2 Ciclu de planificare și pregătire a bugetului anual pentru dezvoltarea regională

Pe baza SDR, ADR va identifica ‘prioritățile’, pe care dorește să le susțină prin dezvoltarea ideilor de proiect parvenite ‘de jos-în-sus’ de la instituțiile eligibile din regiune. ADR va iniția acest proces prin anunțarea ‘solicitării propunerilor de proiecte’, în cadrul căreia solicitanții interesați și eligibili pot înainta propuneri de proiecte scrise, care au ca scop dezvoltarea unui domeniu sau unui sector din regiune. De exemplu, strategiile ar putea include: inițiativa de dezvoltare economică (dezvoltarea IMM, promovarea exporturilor, promovarea investițiilor interne), protecția mediului înconjurător, integrarea regională, perfecționarea resurselor umane și dezvoltarea pieței forței de muncă, dezvoltarea societății civile, îmbunătățirea serviciilor sociale în regiuni.

Pentru ca să existe un număr adecvat de propuneri de proiecte, capabile de a susține un proces dinamic și echilibrat de dezvoltare regională, ADR va elabora și institui un mijloc permanent de identificare, structurare și elaborare a proiectelor pe baza celor mai bune practici. Acest mijloc va fi propus CRD spre aprobare. În particular, această activitate va fi întreprinsă dacă se va determina că în zona respectivă nu parvin proiecte sau reacția la anumite provocări de dezvoltare regională nu se manifestă destul de rapid. ADR trebuie să încerce să împună la maxim și să dezvolte capacități de elaborare a propunerilor de proiecte în rândul actorilor regionali, însă să fie gata de a oferi asistență tehnică adecvată în caz de necesitate (*vezi Anexa 9*).

Figura 1. Ciclu de solicitare a propunerilor de proiect



## **Campania de informare public**

Întregul ciclu de solicitare a propunerilor de proiect se va desfășura într-un cadru transparent, prezentând public, prioritar pe pagina web a ADR, rezultatele fiecărei etape a ciclului și informând părțile interesate despre derularea procesului respectiv.

Solicitarea propunerilor de proiect va demara cu o campanie de informare publică gestionată de ADR care are ca scop informarea largă și exhaustivă a actorilor regionali despre procedurile de accesare a fondurilor din FNDR și despre resursele disponibile pentru susținerea dezvoltării regionale. Informațiile prezentate în campania de informare vor expune posibilitatea de a elabora și prezenta propuneri de proiect, descrierea succintă a unui proiect sau unui program potențial, orientat spre susținerea unei anumite priorități din SDR, și vor fi adresate instituțiilor eligibile, partenerilor și asociațiilor lor cât și populației din regiune.

În campanie vor fi întreprinse acțiuni de mediatizare prin intermediul mijloacelor de informare scrise și audiovizuale locale, regionale și naționale, organizate întruniri informative și explicative, elaborate și distribuite materiale informative, precum și alte combinații de instrumente de comunicare, care vor fi considerate adecvate. MDRC va elabora pachetul solicitantului, care va include *"Instrucțiuni ale Utilizatorului"* cu descrierea modului de completare a cererii de finanțare cu documentele de suport, când și unde trebuie prezentate, verificarea administrativă și examinarea preliminară a propunerilor de proiecte cât și selectarea lor. Un element important al Solicitării propunerilor de proiect este descrierea clară de către ADR a scopurilor și obiectivelor de susținere a sectorului, tipul de activități posibile și localizarea lor.

## **Elaborarea Propunerilor de Proiecte (PP) de către solicitanți**

Propunerile de proiecte sunt elaborate de solicitanți. ADR acordă suport consultativ și metodologic în elaborarea propunerilor de proiect. Propunerile de proiecte se prezintă nu mai târziu de data limită.

## **Primirea propunerilor de proiecte**

Data limită de primire a propunerilor de proiecte este nu mai târziu de 6 săptămâni după inițierea campaniei de informare publică. Data de prezentare a propunerilor trebuie să permită o perioadă destul de lungă pentru elaborarea unor propuneri de proiecte de calitate înaltă. Propunerile de proiect trebuie să ajungă la ADR înainte de data și ora indicate în Apelul pentru propuneri de proiecte.

Cererile de finanțare împreună cu documentele de suport trebuie trimise într-un colet sigilat prin poștă recomandată, poștă expres sau livrate personal la adresa ADR. Un certificat de primire, datat și semnat, va fi înmânat la primirea propunerilor de proiecte de către ADR.

Cererile de finanțare trimise prin alte mijloace (de exemplu prin fax sau prin e-mail) sau livrate la alte adrese nu vor fi luate în considerare.

Cererile de finanțare împreună cu documentele de suport trebuie depuse în un original și 4 copii.

Cererea de finanțare, Devizul general și Matricea Cadrul Logic trebuie de asemenea prezentate în versiune electronică (copie pe un disc CD). Versiunea electronică trebuie să corespundă prin conținut într-un total versiunii prezentate pe hârtie. Fiecare fișier electronic (Cererea de finanțare - format Word, Devizul general - format Excel și Matricea Cadrul Logic - format Word) trebuie prezentate într-o mapă unică (de ex. cererea de finanțare nu trebuie transmisă în câteva fișiere separate).

Înainte de a expedia proiectul solicitantul de finanare trebuie să verifice dacă au fost incluse toate documentele solicitate conform Listei de verificare (secțiunea V din formularul Cererii de finanare, Anexa A). Solicitanții asigură completitudinea dosarului sub răspundere proprie, aplicând sigiliul la data de prezentare pe colet.

Lista de verificare (secțiunea V din Cererea de finanare, Anexa A) și Declarația solicitantului (secțiunea VI din Cererea de finanare, Anexa A) trebuie prezentate separat și încuse în același plic.

Dacă un solicitant prezintă câteva cereri de finanare, fiecare cerere de finanare trebuie depusă separat conform instrucțiunilor descrise mai sus.

Pe coletul cu cererea de finanare trebuie să fie indicat în mod clar și vizibil:

- Numărul și denumirea Priorității și a Măsurii pentru care se depune proiectul
- Numele deplin și adresa solicitantului
- Sintagma "A nu se deschide înainte de sesiunea de deschidere".
- Dosarele cu cererile de finanare incomplete (atât în variantă pe hârtie cât și în variantă electronică) nu vor fi acceptate spre verificarea administrativă și examinarea preliminară.

La recepționarea propunerii de proiect ADR va face o înregistrare în Registrul de recepționare a PP și va elibera solicitantului un document de confirmare cu indicarea datei și orei primirii PP și a numelui persoanei care a primit această propunere de proiect.

### **Verificarea administrativă și examinarea preliminară a propunerilor de proiect**

Verificarea administrativă a propunerilor de proiect de către echipa ADR va fi prima oportunitate de a le examina, iar această procedură se îndeplinește pentru a verifica dacă s-au respectat cerințele administrative de bază în sensul datei și orei limită, dacă obiectivele generale și cele specifice ale proiectului sunt bine formulate și dacă au fost completate și prezentate cererea de finanțare cu documentele de suport necesare, a căror matricea cadrului logic al proiectului, datele referitoare la eligibilitatea solicitantului etc.<sup>3</sup>

Urmare a sesiunii de verificare administrativă ADR va transmite o scrisoare tuturor solicitanților, indicând dacă cererea de finanare a fost primită înainte de data limită și dacă cererea de finanare corespunde criteriilor menționate în Lista de verificare.

Verificarea administrativă a PP se va finaliza cu o notă din compartimentul VII a *Cererii de finanțare* care va afirma sau infirma corespunderea propunerii de proiect cerințelor verificării administrative pentru a fi inclusă în POR.

Examinarea preliminară a propunerilor de proiect constă în completarea individuală a grilei de evaluare de către membrii grupului de lucru pentru fiecare propunere de proiect. Grila propusă are menirea de a contura punctele tari și slabe ale propunerii de proiect prin evidențierea potențialului de multiplicare al proiectelor examinate, evaluarea impactului acestora asupra zonelor defavorizate și a gradului de corespundere a lor priorităților strategice de dezvoltare a regiunii, ori altor criterii descrise în Manualul Operațional al FNDR.

În scopul facilitării verificării administrative și uniformizării procedurii de examinare preliminară a propunerilor de proiect la nivel al Consiliului Regional pentru Dezvoltare și identificării propunerilor ce urmează să fie incluse în Planul Operațional Regional a fost elaborat „*Îndrumarul privind verificarea administrativă și examinarea preliminară a propunerilor de proiecte în domeniul dezvoltării regionale*” aprobat prin ordinul Ministrului MDRC nr.59 din 8 iunie 2010.

---

<sup>3</sup> Conform Legii despre DR “Programele și proiectele sînt identificate de Agențiile de Dezvoltare Regională, autoritățile publice locale, ONG-uri și alte persoane fizice și juridice”.

Conform îndrumarului dat pentru a efectua verificarea administrativă și examinarea preliminară a propunerilor de proiect, în prealabil, este creat un **Grup de lucru** compus din 5 membri din care:

- a) 2 reprezentanți ai Consiliului Regional pentru Dezvoltare, și anume: președintele Consiliului (care va exercita funcția de președinte al grupului de lucru) și vice-președintele Consiliului;
- b) 2 reprezentanți ai Agenției de Dezvoltare Regională, și anume: directorul Agenției (care va asigura secretariatul grupului de lucru) și specialistul în elaborarea, implementarea și monitorizarea proiectelor;
- c) un reprezentant al Ministerului Dezvoltării Regionale și Construcțiilor

Componența nominală a grupului de lucru este aprobată prin Dispoziția Președintelui Consiliului Regional pentru Dezvoltare.

În urma efectuării verificării administrative și examinării preliminare a propunerilor de proiecte Directorul ADR prezintă înedină plenară a CRD un raport privind:

- verificarea conformității administrative, inclusiv lista proiectelor care au fost respinse la această etapă;
- lista proiectelor aranjate pe prioritate în ordine descrescând conform punctajului obținut în urma evaluării preliminare;
- nota informativă pentru fiecare propunere de proiect.

### **Aprobarea POR de către CRD**

CDR în baza priorităților de dezvoltare stabilite în SDR:

- evaluează consecvența și concordanța proiectelor și programelor regionale cu obiectivele strategice și cu acțiunile stipulate în Strategia de dezvoltare regională;
- aprobă lista propunerilor de proiecte incluse în POR;
- aprobă lista propunerilor de proiecte pentru a fi transmise Comisiei de evaluare de pe lângă MDRC;

CRD poate decide aprobarea recomandărilor grupului de lucru ori schimbarea ordinii clasificării proiectelor pe prioritate, dacă există argumente justificate (de ex. mai multe proiecte care au obținut un punctaj înalt sunt de același tip (au activități similare) sau sunt din același raion/arie geografică). În acest caz, va fi întocmită o notă explicativă care să justifice schimbarea ordinii proiectelor. În cazul când propunerea de proiect nu corespunde nici uneia dintre prioritățile strategiei de dezvoltare regională, este insuficient argumentată ori a acumulat un punctaj final prea mic, CRD poate lua decizia de a nu o include în POR.

Aprobarea POR este confirmată printr-un proces verbal al ședinței CDR care este transmis ulterior Comisiei de evaluare de pe lângă MDRC.

### **Evaluarea PP din POR de către Comisia de evaluare a MDRC și elaborarea DUP**

Evaluarea și selectarea programelor și proiectelor care vor fi finanțate din contul mijloacelor FNDR se efectuează prin intermediul Comisiei de evaluare, compusă din:

- a) un reprezentant al Consiliului Național, în calitate de președinte;
- b) un reprezentant al Cancelariei de Stat;
- c) un reprezentant al Ministerului Dezvoltării Regionale și Construcțiilor;

- d) un reprezentant al Ministerului Economiei;
- e) un reprezentant al Ministerului Finanțelor;
- f) un reprezentant al Ministerului Mediului;
- g) doi experți tehnici, specialiști în domeniile relevante pentru proiectele ce urmează să fie evaluate.

Comisia de evaluare își exercită împuternicirile în conformitate cu prevederile Manualului operațional al Fondului. Evaluările individuale ale membrilor Comisiei de evaluare se pot streza în arhiva MDRC.

Activitatea Comisiei de evaluare va avea două scopuri. **Primul**, se va evalua procesul de lucru cu propunerile de proiect realizat de ADR-uri pentru a se încredința că totul s-a efectuat conform procedurilor și că propunerile de proiect înaintate sunt orientate spre prioritățile din strategiile regionale. **Al doilea**, comisia va juca rolul de mentor, oferind sfaturi de îmbunătățire a calității proiectelor propuse.

La etapa examinării proiectelor propuse, membrii Comisiei de evaluare vor completa fiecare separat câte o grilă de evaluare pentru fiecare propunere de proiect, care este anexă la *Regulamentul comisiei de evaluare a propunerilor de proiecte de dezvoltare regională*, la rândul său fiind anexă la *Manualul Operațional al Fondului Național de Dezvoltare Regională*, aprobat prin decizia CNCDR nr.5/10 din 04 mai 2010, evidențind astfel prioritățile și punctele slabe ale propunerilor de proiect. Scorul oferit de fiecare membru al Comisiei se acumulează într-o matrice generală, după care se efectuează aranjarea proiectelor după numărul de puncte acumulate.

Se anticipă că, criteriile, care vor fi incluse în grila de evaluare se vor referi la următoarele aspecte:

- Asigura realizarea obiectivelor, priorităților sau măsurilor SDR
- Activitățile proiectului sunt descrise detaliat iar planul de acțiuni este coerent și logic
- Sprijină abordările naționale și regionale privind dezvoltarea durabilă și echitabilă a regiunii
- Existența cofinanțării
- Asigură durabilitatea și efecte multiplicatoare
- Demonstrează un impact clar asupra dezvoltării socio-economice a regiunii;
- Devizul general este detaliat descris și corespunde activităților proiectului
- Activitățile proiectului contribuie la dezvoltarea zonelor defavorizate (conform Indicilor de Deprivare a Ariilor Mici).

Rezultatele evaluării vor fi consemnate de către Comisii într-un proces verbal care va cuprinde matricea de evaluare a fiecărui membru și un tabel complet cu lista proiectelor clasate în ordinea descrescătoare a punctajului obținut, partajând proiectele în Proiecte prioritare și proiecte incluse în Lista de rezervă.

Toată procedura de evaluare se va expune într-un raport, care va fi semnat de toți membrii comisiei și va fi prezentat la CNCDR, o copie păstrându-se la MDRC.

### **Aprobarea DUP de către CNCDR**

MDRC va prezenta DUP-ul la Consiliul Național de Coordonare a Dezvoltării Regionale pentru aprobare. Dacă data aprobării DUP-ului de către CNCDR nu este sincronizată cu calendarul bugetar, atunci se va considera că CNCDR are împuterniciri suficiente pentru a dedica resursele FNDR pentru cheltuielile asociate cu proiectele respective. Însă, această permisiune de cheltuieli de proiect poate solicita de la guvern sume mai mari decât suma totală aprobată de buget pentru dezvoltarea regională (inclusiv în linia de buget pentru FNDR) pentru anul respectiv, și, în mod

similar, mai mari decât fondurile prevăzute pentru dezvoltarea regională în CBTM pentru anii următori.

### **Aprobarea DUP prin hotărâre de Guvern**

După aprobarea DUP de către CNCDR el este transmis Guvernului pentru a fi aprobat.

### **Aprobarea oficială pentru inițierea achizițiilor publice**

ADR relevant va fi anunțat oficial care proiecte au fost aprobate de CNCDR, aceasta servind ca bază juridică pentru inițierea procesului de achiziții.

ADR va fi responsabil pentru gestiunea proiectului. Aceasta înseamnă că ADR este responsabil față de MDRC pentru buna utilizare a resurselor bugetului de stat în cadrul proiectelor și investițiilor concrete, care au fost acceptate în DUP. ADR va fi responsabil pentru crearea unei echipe de gestionare a proiectului, inclusiv participarea activă și reală a beneficiarului și partenerilor proiectului.

Pentru asigurarea bunei implementări a proiectului ADR va angaja în bază de contract un manager de proiect utilizând procedura de achiziții publice. Același manager de proiect poate fi angajat pentru gestionarea implementării mai multor proiecte din regiune.

ADR va asigura achizițiile publice adecvate în modul convenit care va avea funcția de supraveghere generală a lucrărilor, furnizorilor sau serviciilor. În continuare, ea va raporta în modul convenit despre realizările generale ale tuturor proiectelor, pentru realizarea celor care au funcția de supraveghere și monitorizare atât în termeni de produse, cât și de rezultate finale. Ea va efectua gestiunea financiară în modul convenit și va realiza controlul intern al proiectului, raportând la MDRC în conformitate cu sistemul de monitorizare, raportare și evaluare aprobat.

În final, ADR va pregăti încheierea proiectului, inclusiv toate aranjamentele contractuale pentru a asigura transferul adecvat al tuturor activelor tangibile către beneficiarul desemnat. În cadrul acestor prevederi contractuale, se va face o mențiune cu privire la înțelegerea și optimizarea activelor transferate.

## **3.3 Evaluarea de mediu**

---

Pentru a încorpora durabilitatea ecologică în structura fiecărui proiect de DR, se va respecta o procedură cuprinzătoare de evaluare de mediu conform unor instrucțiuni concrete descrise în prezentul capitol al manualului. Evaluarea de mediu nu este o formalitate simplă, ci un proces foarte important, care trebuie realizat pentru toate intervențiile cu impact potențial asupra mediului.

### **3.3.1 Procedura de evaluare de mediu**

Procedura de evaluare de mediu este un instrument important, dacă ținem cont de oportunitățile și riscurile pentru mediul înconjurător. Această procedură este cea mai eficace atunci când se aplică la etape timpurii la punctele cheie ale elaborării proiectului și atunci când se evaluează impactul potențial și riscurile fiecărui proiect și fiecărei intervenții. Procesul de evaluare de mediu va avea loc pe parcursul fazei de elaborare a proiectului. Atunci se va pregăti **Nota despre Scanarea de Mediu (NSM)**.

Cele două obiective principale ale evaluării de mediu sunt:

- A identifica și exploata oportunitățile și beneficiile de mediu ale proiectului propus;
- A identifica și gestiona riscurile de mediu asociate cu proiectul și asigura întreprinderea unor acțiuni adecvate.

Dezvoltarea regională include un ir de activități diferite: de ex., agricultura, dezvoltarea infrastructurii comunității, servicii de aprovizionare cu apă și canalizare, colectarea și reciclarea deeurilor, drumurile rurale etc. Asemenea intervenții au, de obicei, un impact asupra mediului local și ele necesită o examinare minuțioasă.

Înainte de pregătirea NEM, expertul responsabil trebuie mai întâi să viziteze locul de realizare a proiectului, să evalueze terenul respectiv și starea componentelor principale de mediu, să evalueze impactul potențial posibil și riscurile intervenției prevăzute, precum și compatibilitatea proiectului cu alte activități din vecinătate. În calitate de instrument de evaluare, care facilitează procesul de estimare și apreciere a impactului potențial asupra fiecărui component de mediu (rocă, sol, apă, aer, diversitate biologică, etc), se va folosi o **Listă de Control de Mediu (LCM)** specială. LCM trebuie îndeplinit de către un expert responsabil pe parcursul vizitei inițiale la locul intervenției și anexat la NEM.

În cazul unor lucrări de construcție, renovare sau alte intervenții cu potențial de impact semnificativ de mediu asupra sănătății oamenilor și asupra mediului înconjurător (așa că sisteme de aprovizionare cu apă, sisteme de canalizare, instalații de tratare a apei, sisteme de încălzire etc) va fi necesar, de asemenea, o Expertiză Ecologică de Stat (EES).

Conform legislației de mediu a Republicii Moldova (vezi Anexa 3, *Legea despre expertiza ecologică și evaluarea impactului asupra mediului înconjurător, 1996*), înainte de începerea construcției sau a altor intervenții cu potențial de impact semnificativ asupra mediului sau sănătății oamenilor, cei ce realizează proiectul trebuie să obțină următoarele autorizații inițiale de la:

- Subdiviziunile teritoriale ale Inspectoratului Ecologic de Stat al Ministerului Mediului;
- Serviciul de Protecție Anti-incendiar al Ministerului Afacerilor Interne;
- Centrul de Medicină Preventivă al Ministerului Sănătății.

Pentru a facilita procesul și a le ajuta celor ce realizează proiectul, se poate organiza o întrunire specială a funcționarului de mediu cu reprezentanții autorităților locale respective la locul intervenției.

NEM poate conduce la un ir de diverse acțiuni importante de continuare:

- **Nu sunt necesare nici un fel de acțiuni** – deoarece nu au fost identificate oportunități sau riscuri semnificative de mediu.
- **Identificarea oportunităților și riscurilor de mediu** – există unele aspecte, care trebuie gestionate pentru a asigura beneficii maxime pentru cei săraci și pentru a asigura că intervenția va fi durabilă din punct de vedere al mediului înconjurător.
- **Identificarea necesității unor studii adugătoare** – în unele cazuri sunt necesare studii adugătoare de mediu (de ex., evaluarea impactului asupra mediului sau evaluarea strategică de mediu) pentru informarea deciziilor ulterioare. Rezultatul și recomandările acestor studii trebuie încorporate în structura intervenției.
- **Alocarea de responsabilități și răspundere între cadre** – orice acțiuni de continuare, care sunt necesare pe parcursul elaborării sau realizării, trebuie alocate unui consilier/funcționar de proiect și notate în NSM.
- **Decizia că intervenția este adecvată** – este posibil, dar puțin probabil, că careva intervenție va ajunge la etapa de concept de proiect înainte de identificarea unui risc serios. NEM ar putea recomanda ca intervenția să nu fie continuată în forma sa actuală.

### 3.3.2 Instruc iuni pentru evaluarea de mediu (*Anexa 10*)

1. **Începe i cât mai curând posibil.** Evaluarea trebuie s aib loc paralel cu elaborarea conceptului de proiect. În felul acesta, oportunit ile i riscurile de mediu pot fi u or i adecvat integrate în etapele ulterioare de elaborare, dar nu incluse în ultima minut .
2. **Vizita i locul interven iei, evalua i i examina i efectele directe i indirecte, precum i posibilele impacturi cumulative.** Unele efecte importante asupra mediului pot fi secundare sau indirecte, de exemplu, schimb rile politicilor guvernamentale cu privire la impozite, taxe i subsidii pot avea implica ii de termen lung asupra mediului, dar care nu au efecte evidente imediate. Efectele indirecte pot deseori proveni din reac iile sociale la un anumit proiect, de exemplu, reducerea suprafe ei de p dure din cauza unui nou drum de acces.
3. **Controla i respectarea** cerin elor de mediu. În cazul construc iilor, renov rilor sau altor interven ii cu poten ial înalt de impact asupra mediului, solicita i aprob ri prelabile de la autorit ile locale de mediu, s n tate i anti incendiare.
4. **Examina i motivele existente ale schimb rilor de mediu.** Motivele ascunse ale schimb rilor ar putea include: pericole sporite pentru mediu; nereu ita economic ; politici ira ionale; institu ii slabe; drepturi de proprietate neclare i cuno tin e inadecvate. Cum va contribui interven ia la exacerbarrea acestor motive sau cum le va reduce efectele?
5. **Examina i aspectele de gen ale preocup rilor de mediu.** Femeile, care tr iesc în spa iul rural, sunt deseori mai vulnerabile la degradarea mediului din cauza inegalit ii existente în accesul la p mânt, resurse naturale i de produc ie, instruire, credite i programe de dezvoltare. Femeile din zonele urbane i cele cu venituri mici ar putea fi deosebit de vulnerabile la riscurile de mediu acas i la locul de munc .
6. **Evaluare la începutul procesului, nu la sfâr itul acestuia.** Rezultatele cheie ale tuturor etapelor evalu rii de mediu trebuie integrate în propunerea de proiect. În cadrul logic, documentele de proiect, etc., trebuie incluse ac iuni care vor fi monitorizate i examinate în timpul examin rii rezultatelor în compara ie cu scopurile i/sau în timpul examin rii la mijlocul perioadei.
7. **Revede i la timp NEM-urile.** Notele despre evaluarea de mediu (NEM-urile) ar putea necesita o revedere, dac apar modific ri ale proiectelor sau dac apar noi probleme.

## 3.4 Aspecte generale de achizi ii publice.

---

### 3.4.1 Informa ie general și cadrul legal

Procesul de achizi ii publice în Republica Moldova este reglementat de Legea privind achizi iile publice nr. 96-XVI din 13.04.2007 și de Hot rârile Guvernului în domeniu (*vezi Anexa 11*).

Obiectivul central al achizi iilor efectuate sub finanțarea Fondului Național de Dezvoltare Regional este procurarea de bunuri, lucr ri și servicii în concordanț cu legisla ia Republicii Moldova în domeniu. Acest capitol al manualului operațional al Fondului Național de Dezvoltare regional se adreseaz utilizatorilor acestor fonduri (Agen iilor de Dezvoltare Regional , ONG, altor organiza ii publice) și combin bunele practici privind planificarea și gestionarea achizi iilor efectuate din sursele Fondului Național de Dezvoltare Regional .

Procedurile de achizi ii publice descrise în cadrul acestui Manual sunt obligatorii pentru Agen iile de Dezvoltare Regional principalul implementator al proiectelor finanțate din Fondul Național de Dezvoltare Regional și autoritate contractant .

Pe parcursul întregului proces de achizi ie public , la adoptarea oric rei decizii, trebuie avute în vedere urm toarele principii:

- nediscriminarea;

- transparen a;
- eficien a utiliz rii fondurilor publice;
- asumarea r spunderii;
- asigurarea concuren ei i combaterea concuren ei neloiale; protec ia mediului i promovarea unei dezvolt ri durabile;
- men inerea ordinii publice, bunelor moravuri i siguran ei publice, ocrotirea s n t ii, protejarea vie ii oamenilor, florei i faunei;
- liberalizarea i extinderea comer ului interna ional;
- libera circula ie a m rfurilor, libertatea de stabilire i de prestare a serviciilor;
- tratament egal, impar ialitate, nediscriminare n privin a tuturor ofertan ilor i operatorilor economici;
- favorizarea operatorilor economici reziden i ai Republicii Moldova n m sura n care aceasta nu contravine normelor de drept interna ional, parte a c rora este Republica Moldova;
- asumarea r spunderii n cadrul procedurilor de achizi ie public .

Prin **nediscriminare** se n elege asigurarea condi iilor de manifestare a concuren ei reale pentru ca orice operator economic, indiferent de na ionalitate:

- s poat participa la procedura de atribuire;
- s aib nsa de a deveni, contractant.

Prin **tratament egal** se n elege stabilirea i aplicarea oricnd pe parcursul procedurii de achizi ie public de *reguli, cerin e, criterii* identice pentru toi operatorii economici, astfel nc t ia s beneficieze de anse egale de a deveni contractan i.

Prin **transparent** se n elege aducerea la cunoștin a publicului a tuturor informa iilor referitoare la aplicarea procedurii de atribuire.

Prin **eficien a utiliz rii fondurilor publice** se n elege aplicarea procedurilor de atribuire competi ionale i utilizarea de criterii care s reflecte avantajele de natur economic ale ofertelor n vederea ob inerii raportului optim ntre calitate i pre . Respectarea acestor principii duce la ob inerea rezultate pozitive n economisirea fondurilor publice, dat fiind faptul, c acestea s n t considerate ca fiind insuficiente n raport cu necesit ile reale i supravegherea costurilor procesului de achizi ie public .

Prin **asumarea r spunderii** se n elege determinarea clar a sarcinilor i responsabilit ilor persoanelor implicate n procesul de achizi ie public , urm rindu-se asigurarea:

- profesionalismului,
- impar ialit ii,
- independen ei,deciziilor adoptate pe parcursul derul rii acestui proces.

**Efecte urm rite:**

- Deschiderea i dezvoltarea pie ei de achizi ii publice;

- Instituirea unui cadru bazat pe încredere, corectitudine și imparțialitate;
- Eliminarea elementelor de natură subiectivă care ar putea influența deciziile în procesul de achiziție publică ;
- Eliminarea tratamentului preferențial acordat operatorilor economici locali;
- Asigurarea “vizibilității” regulilor, oportunităților, procedurilor și a rezultatelor;
- Eliminarea cerințelor restrictive;
- Obținerea celei mai bune valori pentru fondurile publice, întotdeauna considerate ca fiind insuficiente în raport cu necesitățile;
- Limitarea apariției erorilor pe parcursul procesului de achiziție publică ;
- Reducerea fraudei și corupției.

### **3.4.2 Achizițiile publice și impactul asupra mediului**

Oricare operațiune de achiziție publică nu se va întreprinde fără o prealabilă analiză și evaluare minuțioasă a impactului asupra mediului realizată de către autoritatea contractantă. Incluziunea factorilor de mediu în procedura de achiziționare conform prevederilor legii cu privire la achizițiile publice se va face atât pentru a asigura că produsele, construcțiile și serviciile atribuite corespund standardelor acceptate pentru protecția mediului și promovării unei dezvoltări durabile cât și faptul că ele sunt produse în conformitate cu cerințele specificate pentru mediu.

Cel din urmă aspect devine de o importanță majoră în cazul contractelor pentru lucrările de construcție mari și complexe, deoarece acestea de regulă au un impact enorm asupra mediului. Impactul negativ asupra mediului trebuie minimalizat sau, caz ideal, totalmente evitat în achizițiile publice.

Minimalizarea impactului negativ se atinge cel mai bine prin planificare minuțioasă din start a procedurilor de achiziționare, elaborare corectă a proiectului și a componentelor de achiziție și instituire funcțiilor eficiente pentru examinarea tehnică. Incluziunea cerințelor și standardelor bine specificate pentru mediu care urmează să fie satisfăcute de către ofertanți reprezintă un criteriu de atribuire esențial în procedura de evaluare și atribuire a ofertelor.

### **3.4.3 Proceduri și metode de achiziții aplicate în cadrul proiectelor finanțate din FNDR**

Anterior lansării oricărei invitații la ofertare, Planul de achiziții propus pentru proiect va fi verificat cu Planul anual de implementare și va fi avizat de către MDRC. Planul de achiziții cuprinde totalitatea necesităților pentru îndeplinirea obiectivelor, încadrate pe proiecte, și poate fi actualizat în diferite etape, cu aprobarea prealabilă a MDRC și cu respectarea prevederilor Manualului de operare.

Contractul de achiziții publice poate fi atribuit prin următoarele proceduri:

- Licitație deschisă (publică) ;
- Licitație limitată ;
- Acord-cadru;
- Dialog competitiv;
- Proceduri negociate;
- Achiziție dintr-un singur surs ;

- Cerere a ofertelor de prețuri;
- Sisteme dinamice de achiziție;
- Licitație electronică ;
- Achiziție în cazul planurilor de construcție a locuințelor sociale;

**Procedura de bază de atribuire a contractului de achiziții publice este licitația deschisă** . Alte proceduri pot fi folosite numai în condițiile expres stabilite de Legea privind achizițiile publice. Conform prevederilor legii se prevăd următoarele praguri pentru contracte de achiziții publice valoarea estimativă a cărora este egală sau mai mare, decât:

- pînă la 20 000 lei la bunuri se aplică – procedură de valoare mică ;
- pînă la 25 000 lei la servicii și lucrări se aplică – procedură de valoare mică ;
- De la 20 000 lei pînă la 100 000 lei la bunuri se aplică – Cererea Ofertelor de Prețuri fără anunțarea obligatorie în Buletinul Achizițiilor Publice și pe pagina Web a Agenției;
- De la 100 000 lei pînă la 200 000 lei la bunuri se aplică – Cererea Ofertelor de Prețuri cu anunțarea obligatorie în Buletinul Achizițiilor Publice și pe pagina Web a Agenției;
- De la 25 000 lei pînă la 100 000 lei la servicii se aplică – Cererea Ofertelor de Prețuri fără anunțarea obligatorie în Buletinul Achizițiilor Publice și pe pagina Web a Agenției;
- De la 100 000 lei pînă la 200 000 lei la servicii se aplică – Cererea Ofertelor de Prețuri cu anunțarea obligatorie în Buletinul Achizițiilor Publice și pe pagina Web a Agenției;
- De la 25 000 lei pînă la 500 000 lei la lucrări se aplică – Cererea Ofertelor de Prețuri fără anunțarea obligatorie în Buletinul Achizițiilor Publice și pe pagina Web a Agenției;
- De la 500 000 lei pînă la 1 000 000 lei la lucrări se aplică – Cererea Ofertelor de Prețuri cu anunțarea obligatorie în Buletinul Achizițiilor Publice și pe pagina Web a Agenției;
- De la 200 000 lei la bunuri și servicii se aplică – procedura de Licitație Publică ;
- De la 1 000 000 lei la lucrări se aplică – procedura de Licitație Publică ;
- De la 2 500 000 lei la bunuri și servicii se aplică – procedura de Licitație Publică cu publicarea obligatorie și în “Official Journal of the European Community”;
- De la 99 000 000 lei la lucrări se aplică – procedura de Licitație Publică cu publicarea obligatorie și în “Official Journal of the European Community”.

Contractele de achiziții publice a căror valoare estimativă, fără taxa pe valoarea adăugată, nu depășește pragurile menționate se efectuează în conformitate cu regulamentul *achizițiilor publice de valoare mică*, aprobat de Guvern.

#### **3.4.4 Sistemul de achiziții publice**

Sistemul de achiziții publice în domeniul dezvoltării regionale are scopul satisfacerii interesului public prin implementarea proiectelor cu impact economic asupra dezvoltării regionale prin procurarea de bunuri, executare de lucrări sau prestare de servicii din bani publici.

Elementele structurale ale sistemului de achiziții sunt:

- autoritatea de reglementare;
- autoritățile contractante;
- operatorii economici.

## **Autoritatea de reglementare**

În cadrul sistemului achizițiilor publice autoritatea de reglementare este reprezentată de Agenția Achizițiilor Publice, denumită în continuare AAP. AAP este autoritate administrativ centrală, cu personalitate juridică, care efectuează reglementarea de stat, supravegherea, controlul și coordonarea inter-ramurală în domeniul achizițiilor publice. Rolul fundamental al AAP este monitorizarea corectitudinii desfășurării procedurilor de achiziții publice, efectuarea controlului în domeniul achizițiilor publice, implementarea prevederilor legislative în domeniul achizițiilor publice.

## **Autoritățile contractante**

Conform Legii privind achizițiile publice, în cadrul sistemului achizițiilor publice, sânt denumite autorități contractante ce joacă rolul de cumpărător - autorități publice (persoanele juridice cu drept public, asociațiile acestor autorități sau persoane), care desfășoară activități în domeniul achizițiilor publice, conform prevederilor legislative. Acestea dispunând de resurse financiare, încearcă să satisfacă necesitățile de interes public, neavând scop industrial sau comercial.

În domeniul dezvoltării regionale autoritate contractantă este Agenția de dezvoltare regională (în continuare ADR)

ADR vor aplica managementul achizițiilor publice asigurând ca:

- a) Resursele necesare pentru implementare și dezvoltarea proiectului sunt valorificate cu atenție sporită, în spiritul economiei și al eficienței. Fondurile alocate achiziției de bunuri, lucrări și servicii sunt folosite strict în concordanță cu obiectivele și activitățile proiectului;
- b) Sunt asigurate și garantate oportunități egale pentru toți furnizorii.

ADR este responsabilă de următoarele:

- Estimarea costurilor pentru toate activitățile planificate și asigurarea că acestea nu vor depăși bugetul aprobat;
- Întocmirea planului de Achiziții și utilizarea pentru fiecare achiziție, potrivit procedurilor din Manual;
- Întocmirea specificațiilor tehnice pentru bunuri și devizelor estimative pentru lucrări și a termenilor de referință pentru servicii și a listei de furnizori/ Executanți/consultanți calificați;
- Trimiterea invitațiilor de participare la procedură de achiziție pentru asigurarea concurenței largi, primirea și înregistrarea ofertelor;
- Evaluarea ofertelor și desemnarea ofertei câștigătoare în conformitate cu criteriile de evaluare stabilite;
- pregătirea, pentru a fi încheiate, contractele de achiziții cu operatorii economici desemnați câștigători, în strictă conformitate cu cerințele stipulate în documentele de licitație sau în alte documente privind atragerea ofertelor;
- Întocmirea dării de seamă privind procedurile de achiziție, care se prezintă spre examinare și înregistrare la Agenția Achizițiilor Publice.
- Prezentarea informației privind atribuirea contractului de achiziție publică la Trezoreria teritorială;
- Verificarea documentelor referitoare la cantitatea și calitatea bunurilor furnizate sau la lucrările efectuate de Executanți, sau a rapoartelor elaborate de consultanți;

- Întocmirea documentelor necesare pentru sancționarea operatorului economic în cazul îndeplinirii necorespunzătoare a clauzelor contractuale;
- Crearea dosarelor tuturor documentelor proiectului și la cerere, punerea lor la dispoziția AAP, MDRC și a auditorilor.

### **Operatorii economici**

Operatorul economic joacă în cadrul achizițiilor publice rolul de:

- furnizor de bunuri;
- executant de lucrări;
- prestator de servicii.

Prin operator economic se înțelege orice furnizor, executant sau prestator care oferă pe piață în mod legal bunuri, execută servicii și sau prestează servicii.

Calitatea de operator o poate deține:

- persoana fizică;
- persoana juridică;
- orice entitate publică sau asociație de astfel de persoane și sau entități de drept public.

Toate aspectele legate de operatorii economici sunt reglementate de prevederile Secțiunii II din Capitolul III al legii.

### **Etapile de achiziții și implementarea în practică**

Procesul de achiziție publică reprezintă o succesiune de etape și acțiuni, după realizarea cărora se obține produsul final: bunurile, serviciile și sau lucrările, ca urmare a atribuirii unui contract de achiziție publică.

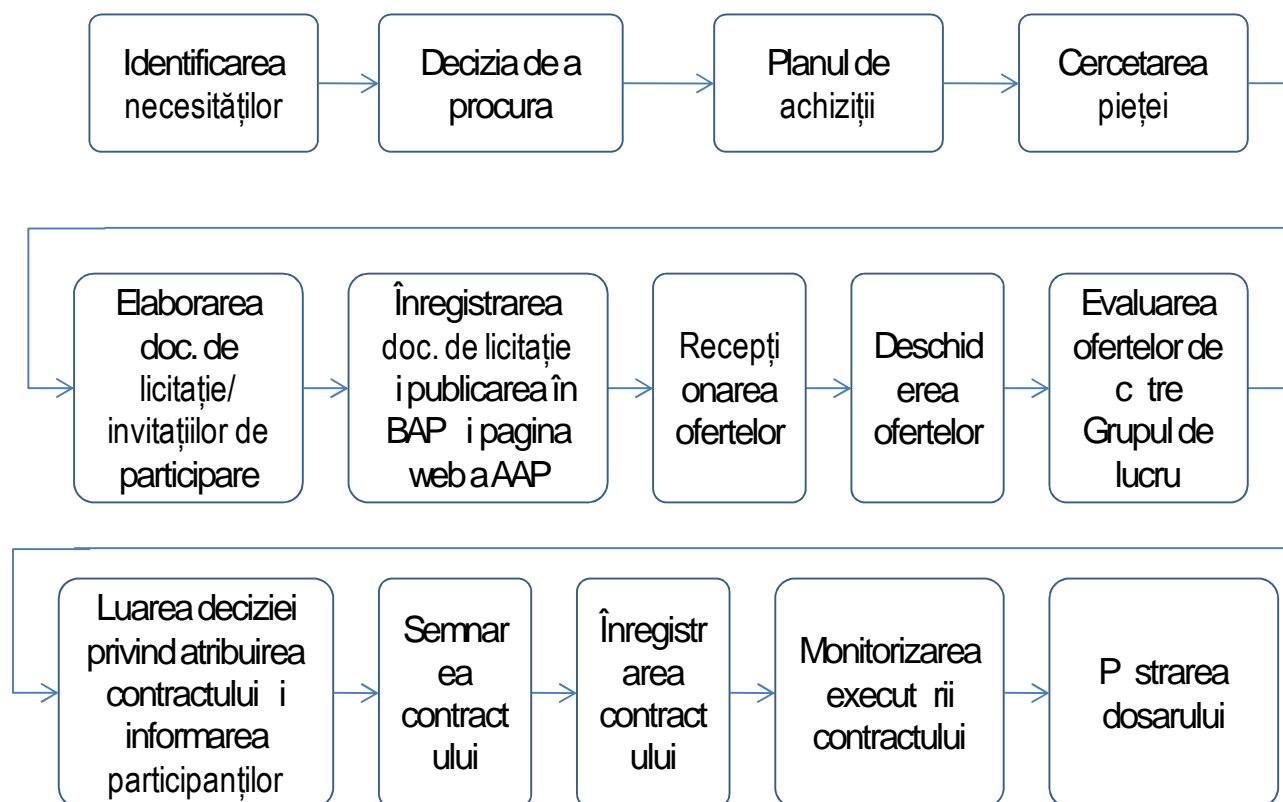
<b>Nr. d/o</b>	<b>Etape</b>	<b>Acțiuni</b>
1.	<b>Crearea grupului de lucru pentru achiziții</b>	1. Stabilirea componenței grupului; 2. Emiterea ordinului sau deciziei speciale a conducătorului de formare a grupului de lucru; 3. Repartizarea responsabilităților și atribuțiilor de funcție între membrii grupului de lucru; 4. În cazul licitațiilor deschise pentru achiziționarea lucrărilor, se va solicita participarea reprezentanților Ministerului Finanțelor și a Ministerului Dezvoltării Regionale și Construcțiilor în grupul de lucru.
2.	<b>Elaborarea planurilor anuale și trimestriale</b>	1. Identificarea necesităților 2. Confirmarea surselor financiare; 3. Elaborarea și aprobarea planului anual și întocmirea anunțului de intenție; 4. Elaborarea planurilor trimestriale
3.	<b>Identificarea procedurii de achiziție</b>	1. Repartizarea procedurilor de achiziții pe Bunuri, Servicii, Lucrări; 2. Identificarea procedurilor de achiziție în dependență de pragul valoric;
4.	<b>Stabilirea criteriilor de precalificare</b>	1. Analizarea pieței și elaborarea listei cu parametrii tehnici pentru viitorii ofertanți/caietului de sarcini

Nr. d/o	Etapă	Acțiuni
5.	<b>Elaborarea documentelor de licitație</b>	1. Luarea deciziei: <ul style="list-style-type: none"> <li>• privind aplicarea taxei pentru documente (200lei);</li> <li>• privind modul și locul obținerii documentelor;</li> <li>• privind termenii de livrare a bunurilor, prestare serviciilor, executare lucrurilor;</li> <li>• privind termenii și condițiile de achitare;</li> <li>• privind documentele de calificare;</li> <li>• privind valoarea garanției pentru oferta (până la 3%) și pentru executarea contractului (până la 15 %) (la COP doar la solicitarea grupului de lucru);</li> <li>• privind valuta licitației;</li> <li>• privind criteriile de evaluare;</li> </ul>
6.	<b>Înregistrarea documentelor de licitație</b>	1. Înregistrarea documentelor de licitație la Agenția Achizițiilor Publice
7.	<b>Asigurarea transparenței prin participarea largă a operatorilor economici</b>	1. Invitarea operatorilor economici, potențiali participanți, inclusiv cei incluși în lista operatorilor economici calificați; 2. Vânzarea setului de documente și înregistrarea operatorilor economici în registrul special;
8.	<b>Comunicarea cu ofertanții și modificarea documentelor</b>	1. Elaborarea răspunsului la scrisorile operatorilor economici și la necesitate introducerea modificărilor în documentele de licitație;
9.	<b>Deschiderea ofertelor</b>	1. Deschiderea ofertelor; 2. Întocmirea și semnarea procesului-verbal de deschidere a ofertelor;
10.	<b>Evaluarea ofertelor</b>	1. Examinarea și compararea ofertelor în strictă conformitate cu cerințele stipulate în documentele de licitație sau în invitația de participare, totodată, care urmează să fie pe parcursul valabilității ofertelor; 2. Luarea deciziei de acceptare a ofertei și întocmirea procesului – verbal de evaluare; 3. Anunțarea ofertanților despre acceptarea ofertei, în termen de 3 zile din momentul luării deciziei; 4. Invitația operatorului economic câștigător pentru semnarea contractului, în termen de 20 de zile calendaristice de la data la care acesta a fost remis spre semnare;
11.	<b>Atribuirea contractului de achiziție publică</b>	1. Semnarea contractului; 2. Restituirea garanției pentru oferta operatorului economic de către autoritatea contractantă; 3. Depunerea garanției pentru executarea contractului de către operatorul economic;
12.	<b>Înregistrarea rezultatelor</b>	1. Întocmirea și transmiterea spre examinare și înregistrare la Agenția Achizițiilor Publice în termen de 5 zile de la data încheierii contractului; 2. Înregistrarea contractelor la Trezorerie;
13.	<b>Monitorizarea corectitudinii realizării procedurii de achiziție și executării contractului</b>	1. Recepționarea și soluționarea contestațiilor; 2. Examinarea contestațiilor și operarea modificărilor în documentele de licitație, sau suspendarea procedurii de achiziție. 3. Verificarea corespunderii calității bunurilor, serviciilor sau lucrurilor executate cu parametrii tehnici stabiliți în contract; 4. Verificarea corespunderii termenilor de executare a etapelor prestabilite în contract; 5. Semnarea actelor de predare-primire;

Nr. d/o	Etape	Acțiuni
		6. Semnarea actului de recepție final (la lucrări);
14.	<b>Perfectarea și pregătirea dosarului de achiziție publică</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Crearea și pregătirea dosarului de achiziție publică, care va conține următoarele documente: <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentele de licitație (Invitație de participare în cazul COP)</li> <li>Scrisoarea de solicitare pentru anunțarea licitației publice/concursului COP</li> <li>Toate scrisorile de precizare și răspunsuri</li> <li>Procese – verbale de deschidere și de evaluare și altele</li> <li>Scrisorile de înțelegere a rezultatelor</li> <li>Contractul de achiziție publică</li> <li>Darea de seamă</li> <li>Oferte și toate documentele de calificare solicitate</li> </ul> </li> <li>Arhivarea.</li> </ol>

Pe tot procesul de achiziții publice se vor lua decizii care determină cele mai eficiente efecte, ce asigură atingerea obiectivelor în contextul cadrului legal.

**Figura 1. Procesul de Achiziții Publice**



#### **a. Planificarea achizițiilor**

Pentru satisfacerea necesităților de bunuri, lucrări și servicii, autoritatea contractantă este obligată să planifice contracte de achiziții publice, care urmează să fie încheiate ca rezultat al desfășurării procedurilor de achiziție publică, cu respectarea principiilor asigurării concurenței, eficienței, publicității, nediscriminării și nedivizării acestora.

Calcularea valorii estimate a unui contract de achiziții publice se bazează pe valoarea totală spre plată, fără TVA, stabilită de autoritatea contractantă.

Hot rîrea Guvernului nr. nr. 1404 din 10.12.2008 privind "aprobarea Regulamentului cu privire la modul de calculare a valorii estimative a contractelor de achizi ii publice i planificarea acestora" prevede urm toarele condi ii obligatorii pentru planificare a contractului de achizi ii publice:

1. cunoa terea exact a necesit ilor de bunuri, lucr ri sau servicii;
2. existen a surselor financiare sau a dovezii aloc rii acestora;
3. calcularea valorii estimative a contractului de achizi ii publice, iar în cazul acord rii simultane a contractelor sub form de loturi separate – calcularea valorii globale estimate a totalit ii loturilor.

În sistemul de achizi ii publice este foarte important examinarea i concretizarea necesit ilor autorit ii contractante de bunuri, lucr ri i servicii, coordonate în limita mijloacelor financiare repartizate în acest sens. Aspectele legate de crearea grupurilor de lucru sunt reflectate în detaliu în HOT RÎREA Guvernului privind aprobarea Regulamentului cu privire la activitatea grupului de lucru pentru achizi ii nr. 1380 din 10.12.2007.

. În cazul în care unul din membrii grupului de lucru absenteaz motivat, el este înlocuit (f r emiterea unei decizii speciale (ordin) sau dispozi ii suplimentare) cu persoana care exercit func iile acestuia pentru perioada de absen i, respectiv, exercit func iile pe care membrul grupului de lucru absent le exercit din oficiu. O astfel de înlocuire se consemneaz în procesul-verbal.

Autoritatea contractanta trebuie s - i bazeze toate activit ile aferente grupurilor de lucru pe HOT RÎREA men ionat mai sus. Membrii grupului de lucru au urm toarele func ii:

- examineaz i concretizeaz necesit ile autorit ii contractante de bunuri, lucr ri i servicii, coordonându-le în limita mijloacelor financiare repartizate în acest sens, elaboreaz planurile anuale i trimestriale de efectuare a achizi iilor;
- întocme te i înainteaz spre publicare anun ul de inten ie privind achizi iile preconizate de autoritatea contractant ;
- concretizeaz i ini iaz procedura de achizi ie corespunz toare, prev zut de legisla ie;
- preg te te invita ii de participare la preselec ie, la licita ie sau la alt procedur de achizi ie;
- elaboreaz documentele de preselec ie, de licita ie sau alte documente de atragere a ofertelor;
- examineaz , evalueaz i compar ofertele operatorilor economici, prezentate la procedurile de achizi ie;
- preg te te, pentru a fi încheiate, contractele de achizi ii cu operatorii economici desemna i câștig tori, în strict conformitate cu cerin ele stipulate în documentele de preselec ie, de licita ie sau în alte documente privind atragerea ofertelor;
- întocme te documentele necesare pentru sanc ionarea operatorului economic în cazul îndeplinirii necorespunz toare a clauzelor contractuale;
- întocme te darea de seam privind procedurile de achizi ie, care se prezint spre examinare i înregistrare la Agen ia Achizi iilor Publice, în termen de 5 zile din momentul încheierii contractului sau din momentul adopt rii deciziei de anulare a procedurii sau de respingere a tuturor ofertelor, iar în cazul în care nu a fost prezentat nici o ofert , în termen de 5 zile de la desf urarea procedurii.

Aceste func ii acoper toate etapele procesului de achizi ii prezentate mai sus.

#### ***b. Identificarea necesit ii***

Responsabil pentru identificarea necesit ilor de bunuri, lucr ri i servicii în domeniul dezvolt rii regionale sunt Agen iile de Dezvoltare Regionala. Identificarea necesit ilor se realizeaz prin cumularea propunerilor de proiecte aprobate de c tre CNCDR și incluse in Documentul Unic de Program și in Planul anual de implementare.

### **c. Identificarea resurselor financiare**

Fiecare Agenție de Dezvoltare Regională în parte planific sursele pentru toate procedurile de achiziții publice. Sursele financiare alocate se redistribuie în așa mod, încât să nu influențeze activitatea instituției pe parcursul întregului an gestionar. Alocațiile se planific pentru fiecare proiect în parte, pentru întreg sortimentul de bunuri, servicii și lucrări.

### **d. Elaborarea programului anual al achizițiilor publice**

Autoritatea contractant este obligată să elaboreze următoarele documente în cadrul elaborării programului anual de achiziții:

a) **plan de achiziții** – ansamblul necesităților de bunuri, lucrări sau servicii pentru întreg anul bugetar, necesități care urmează să fie realizate prin încheierea unui sau mai multor contracte de achiziții publice, în funcție de modul de planificare a acestor contracte;

b) **anun de intenție** – anunț care urmează să fie publicat în Buletinul Achizițiilor Publice în termen de 30 de zile din data aprobării bugetului autorității contractante, care cuprinde totalitatea contractelor de achiziții publice preconizate să fie atribuite până la sfârșitul anului bugetar, a căror valoare estimativ pentru bunuri și servicii este egală sau mai mare de 200000 lei, iar pentru lucrări este egală sau mai mare de 1000000 lei;

Totodată, conform Hotărârii Guvernului nr. nr. 1404 din 10.12.2008 privind “aprobarea Regulamentului cu privire la modul de calculare a valorii estimative a contractelor de achiziții publice și planificarea acestora” autoritatea contractantă, totodată, elaborează și planurile trimestriale.

Programele anuale și trimestriale de efectuare a achizițiilor publice se întocmesc de către autoritatea contractantă și se aprobă de către AAP potrivit modelului:

<b>Expunerea obiectului de achiziție</b>	<b>Suma estimativ planificată fără TVA</b>	<b>Procedura de achiziție aplicată</b>	<b>Perioada desfășurării procedurii de achiziție</b>
Se efectuează descrierea contractelor de achiziție a bunurilor, lucrărilor și serviciilor care urmează să fie semnate pe parcursul anului-trimestrului		Se identifică în conformitate cu Legea privind achizițiile publice nr. 96-XVI din 13.04.07	Se stabilește perioada estimativ de desfășurare a procedurii

În cadrul planificării achizițiilor se vor obține informații privind:

- nivelul curent al prețurilor la produsele identificate pentru achiziție;
- capacitatea furnizorilor locali de produse/lucrări/servicii;
- interesul companiilor locale și străine de a participa la procedură.

### **e. Anunțul de intenție**

Anunțul de intenție privind achizițiile publice preconizate se transmite de către autoritatea publică spre publicare obligatorie în Buletinul achizițiilor publice și va corespunde următoarelor cerințe:

- anunțul de intenție (invitația) se va publica în limba de stat;
- se vor utiliza formulare standard;
- după publicarea în Buletinul Achizițiilor Publice și pe pagina web a Agenției Achizițiilor Publice, anunțul de intenție poate fi publicat și în alte mijloace mass media;

Anunțul de intenție va cuprinde toate contractele de achiziții publice preconizate să fie atribuite până la sfârșitul anului bugetar. Anunțul de intenție va fi publicat separat pentru bunuri, lucrări și servicii,

în cel mult 30 zile calendaristice de la data aprobării bugetului propriu al autorității contractante. Anunțul de intenție nu este obligatoriu pentru publicarea pentru contractele de achiziții a căror valoare estimativă este sub pragul de:

- Bunuri și servicii - este mai mic de 200 000 MDL
- Lucrări – este mai mic de 1 000 000 MDL

Anunțul de intenție se publică în „Official Journal of the European Community” în cazul achizițiilor publice, care nu sînt specificate la art.4 al Legii nr. 96 din 13.04.2007 privind achizițiile publice și a căror valoare estimativă, fără taxa pe valoare adăugată, este egală sau mai mare decât următoarele praguri:

- Pentru contractele de achiziții publice de bunuri și servicii – 2 500 000 MDL,
- Pentru contractele de achiziții publice de lucrări – 99 000 000 MDL

Conform Legii privind achizițiile publice, publicarea anunțului de intenție nu obligă autoritatea contractantă să efectueze achiziția publică respectiv .

Anunțul de intenție trebuie să fie pregătit de grupul în așa mod ca să asigure transparența și publicitatea procedurilor de achiziții publice.

#### *f. Documentele de licitație*

Pentru asigurarea procesului de achiziție publică a bunurilor, lucrărilor și serviciilor se vor elabora documentele de licitație. Structura și conținutul documentelor de licitație sînt stabilite de documentația standard.

Documentele, de licitație și alte documente privind achizițiile publice se întocmesc în limba de stat. În caz când natura bunurilor, lucrărilor și serviciilor impune atragerea operatorilor economici străini documentele menționate vor fi întocmite și în una din limbile de circulație internațională. Dacă după publicarea invitației, dar înainte de timpul prevăzut pentru deschiderea sau primirea ofertelor, apare necesitatea de a corecta documentele de licitație, atunci corectările imediat se aduc la cunoștința tuturor operatorilor economici care au procurat setul de documente și la necesitate se va publica în Buletinul Achizițiilor Publice și pe pagina web a Agenției Achizițiilor Publice. Modificările pot fi introduse la proprie inițiativă sau ca răspuns la demersul unui operator economic. Dacă autoritatea contractantă va organiza o întrunire a operatorilor economici pe motivul explicațiilor documentelor de licitație, se va întocmi un proces-verbal care va include demersurile cu privire la explicațiile la documentele de licitație, cît și răspunsurile la aceste demersuri. În procesul-verbal se va menționa care modificări sau completări s-au operat la documentele de licitație. Toate modificările vor fi făcute publice în timp util.

#### *g. Invitația de participare la licitație*

Conform prevederilor Legii privind achizițiile publice, autoritatea contractantă este obligată să publice în **Buletinul achizițiilor publice** și pe pagina web a AAP invitația de prezentare a ofertelor pentru achiziționarea bunurilor și a serviciilor, valoarea estimativă a căror depășește 100mii MDL, și a lucrărilor valoarea estimativă a căror depășește 500 mii MDL.

Invitația va fi publicată și în “Official Journal of the European Community” în cazul achizițiilor publice, a căror valoare estimativă, fără TVA, este mai mare decât următoarele praguri:

- pentru contractele de achiziții publice de bunuri și servicii – 2 500 mii MDL,
- pentru contractele de achiziții publice de lucrări – 99 000 mii MDL.

În invitația de participare la licitație se va indica:

- denumirea, sediul autorității contractante;
- bunurile – cantitatea și locul livrării lor, lucrările – locul efectuării lor, serviciile – locul prestării lor;
- termenul livrării bunurilor, finalizării lucrărilor, graficul prestării serviciilor;
- criteriile și modul de estimare a datelor de calificare ale operatorilor economici;
- prevederea, ce nu poate fi schimbat ulterior, că operatorii economici participă la procedura de achiziție indiferent de cetățenie, sau că cercul de participanți este limitat conform prevederilor legislative;
- modul și locul obținerii documentelor de licitație;
- taxa pentru documentele de licitație, după caz;
- valuta și modul de achitare a taxei pentru documentele de licitație;
- limba în care se întocmesc documentele de licitație;
- locul și termenul de prezentare a ofertelor.

Autoritatea contractantă va solicita prezentarea de către trei operatori economici a documentelor care certifică :

- competența managerială, experiența, buna reputație, asigurarea cu personal calificat, dotarea tehnică,
- capacitatea financiară, alte capacități necesare executării calitative a contractului de achiziție publică pe întreaga perioadă de valabilitate a acestuia;
- împrumutarea de a încheia contractul;
- bonitatea, implicit certificate, care atestă că el nu se află în proces de lichidare sau de insolvență, că patrimoniul său nu este sechestrat, că activitatea sa de afaceri nu este suspendată;
- achitarea impozitelor și altor plăți obligatorii în conformitate cu legislația în vigoare;
- neaplicarea sancțiunilor administrative sau penale, pe parcursul ultimilor 3 ani;
- componența fondatorilor și a persoanelor afiliate.

La apariția incertitudinilor despre statutul juridic, despre implicarea sau neimplicarea operatorului economic în organizații sau grupuri criminale, precum și alte date despre ofertant și operatorul economic respectiv, autoritatea contractantă poate solicita de la organele competente și organele de ocrotire a normelor de drept informare sistematizată sau orice informație, care va fi prezentată gratuit, în termen de cel mult 10 zile calendaristice. În cazul operatorului economic nerezident, o asemenea informație poate fi solicitată de la autoritățile competente din străinătate potrivit uzanțelor (practicilor) internaționale.

#### ***h. Oferirea documentelor de licitație***

Documentele de licitație sânt acordate operatorilor economici, care doresc să participe la licitație. Costul setului documentelor de licitație se stabilește în valoare de 200 MDL. Întreprinderilor Societății Orbilor, Societății Invalizilor, Asociației Surzilor, Atelierului de Producție al Spitalului Clinic de Psihiatrie republican, instituțiilor penitenciare și altor persoane defavorizate, aceste documente li se oferă în mod gratuit. Taxa care poate fi percepută va include doar cheltuielile pentru tipărire (hârtie pentru xerografiere, hârtie pentru fax, cartuș pentru imprimantă de tip laser, toner imprimantă laser, dischetă (1 buc.), mapă pentru documente, toner pentru xerografiere, alte

cheltuieli (rechizite de cancelarie - stilou, creion, mape, capsator, radier etc.), convorbiri telefonice).

Veniturile obținute de la comercializarea setului documentelor de licitație se direcționează spre acoperirea cheltuielilor legate de prestarea serviciilor aferente perfectării și elaborării documentelor de licitație, inclusiv:

- plata bunurilor și serviciilor;
- deplasarea în interes de serviciu;
- procurarea mijloacelor fixe.

#### *i. Termen de depunere-primire a cererilor de participare și a ofertelor*

Termenul-limită de depunere și primire a cererilor de participare și a ofertelor va fi stabilit în dependență de:

- complexitatea achizițiilor preconizate;
- aria de subcontractare anticipată ;
- timpul obișnuit pentru transmiterea ofertelor prin poștă din ar și din străinătate;
- timpul necesar pregătirii și prezentării ofertei.

Autoritatea contractantă fixează locul, data-limită și ora-limită de prezentare a ofertelor. Termenul de prezentare a ofertei poate fi prelungit de autoritatea contractantă când aceasta:

- dă explicații privind documentele de licitație;
- modifică documentele de licitație, sau
- ține o întrunire cu operatorii economici.

Avizul privind prelungirea termenului de prezentare a ofertelor va fi expediat imediat fiecărui operator economic cărui a fost oferit documentația de licitație, cât și AAP.

Oferta, scrisă și semnată, se prezintă în plic sigilat și este valabilă în termenul specificat în documentația de licitație.

Autoritatea contractantă, până la expirarea termenului de valabilitate poate propune operatorului economic să modifice termenul, dar acesta este în drept:

- să respingă propunerea, fără a pierde dreptul de retragere a garanției pentru oferta sa;
- să accepte propunerea, prelungind termenul de valabilitate a garanției pentru ofertă, sau înaintând alte garanții. Termenul de depunere și primire a cererilor de participare și a ofertelor:
- 15 zile calendaristice din data publicării anunțului de participare:
  - pentru licitații deschise și limitate;
- 40 de zile calendaristice:
  - Pentru contractele de achiziții publice de bunuri și servicii – 2,5 mln MDL
  - Pentru contractele de achiziții publice de lucrări – 99 mln MDL
- 10 zile calendaristice
  - în cazul contractelor repetate
  - în caz de urgență

### ***j. Deschiderea ofertelor***

Autoritatea contractant este responsabil de deschiderea ofertelor, examinarea, evaluarea și compararea lor ulterioară. Ofertele se deschid la timpul specificat în documentele de licitație ca dată-limită de deschidere a ofertelor, sau la timpul specificat ca dată-limită a termenului prelungit, în locul și în conformitate cu procedurile stabilite în documentele de licitație.

Ofertanții sau reprezentanții acestora au dreptul să participe la deschiderea ofertelor.

În special în cazul licitațiilor deschise, autoritatea contractant va asigura accesul liber al persoanelor (fizice sau juridice) interesate de subiectul procedurii de achiziționare la procedura de deschidere a ofertelor.

**La deschiderea ofertelor** se va comunica:

- denumirea și datele pentru relațiile ale fiecărui ofertant a cărui ofertă se deschide;
- costul ofertei;
- se vor nominaliza toate documentele incluse în setul de documente al ofertantului.

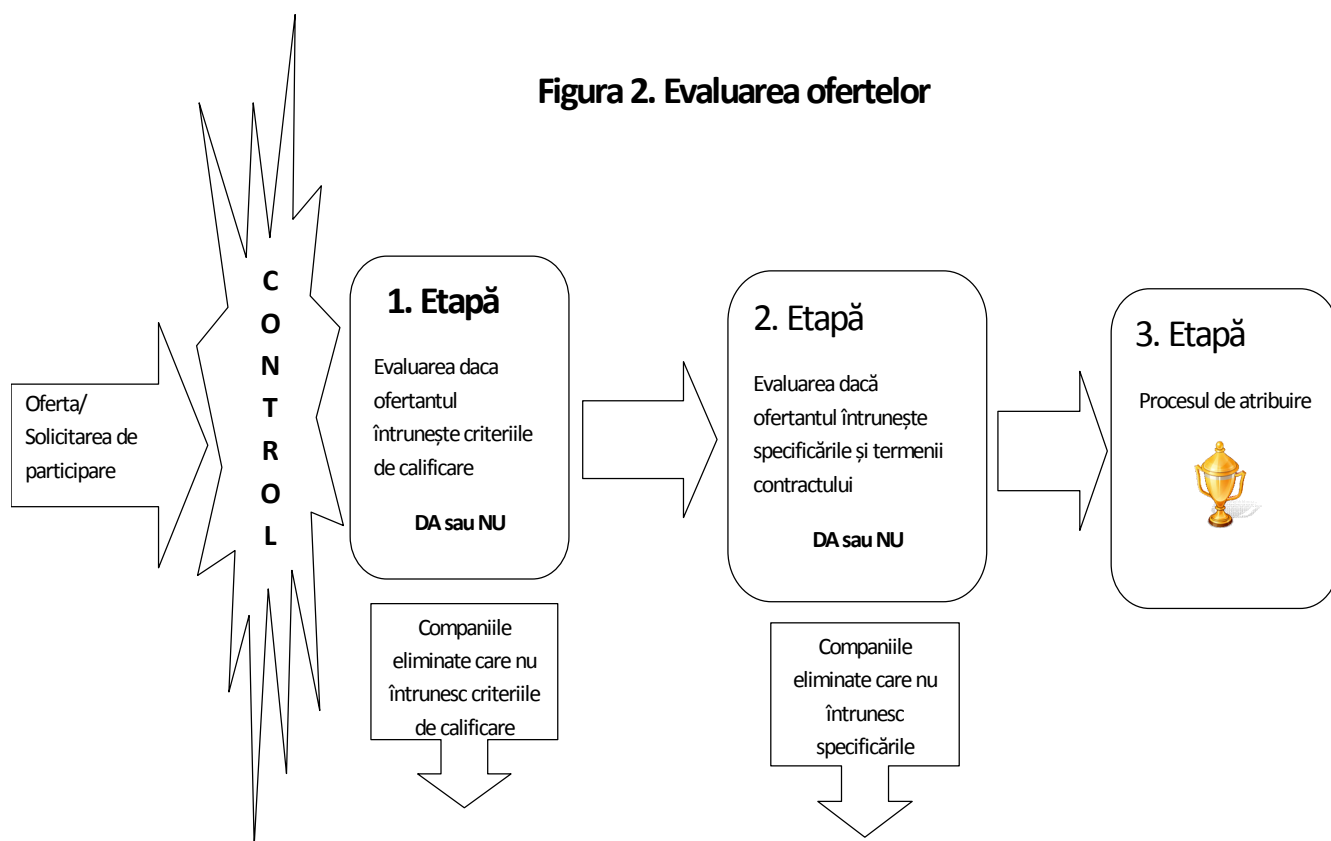
Ofertele depuse după expirarea timpului limită sau depuse/transmise pe alt adres decât cea indicat în documentele de licitație nu se deschid. Ofertanților, la demersul acestora, li se vor prezenta copiile tuturor ofertelor depuse.

Autoritatea contractant este în drept să aleagă forma de realizare a comunicării, precum și a schimbului de informații. Informația va fi furnizată tuturor operatorilor economici cărora le-a fost oferit documentația de licitație. Nu se prezintă informația care iese de contractul atribuit, care contravine legii și interesului public. Membrii grupului de lucru vor semna fiecare fișă a ofertelor.

Ofertele ce nu se deschid se vor înregistra în procesul-verbal de deschidere a ofertelor și se vor restitui operatorului economic, cu specificarea acestui moment în darea de seamă privind procedura de achiziție.

Fiecare membru al grupului de lucru, până la momentul deschiderii ofertelor, semnează declarația de confidențialitate.

### k. Evaluarea ofertelor.



În baza prevederilor legii cu privire la achizițiile publice, examinarea, evaluarea și compararea ofertelor se efectuează de către autoritatea contractantă fără participarea ofertanților sau a reprezentanților acestora. Cu toate acestea, pentru a facilita examinarea, evaluarea și compararea ofertelor, autoritatea contractantă poate solicita ofertantului doar explicații în scris asupra ofertelor prezentate.

La etapa evaluării nu se admit modificări ale ofertei, inclusiv ale prețului ei. Autoritatea contractantă va corecta doar greșelile aritmetice, depistate în ofertă în timpul examinării acesteia, înștiințând neîntârziat ofertantul.

Autoritatea contractantă are dreptul să considere oferta conform cerințelor dacă aceasta conține abateri neînsemnate de la prevederile documentelor de licitație, erori sau omisiuni ce pot fi înlăturate fără a afecta esența ei. Orice deviere de acest fel se va exprima cantitativ, în măsura în care este posibil și se va lua în considerare la evaluarea și compararea ofertelor.

La etapa evaluării ofertelor autoritatea contractantă va lua în considerare dreptul operatorului economic la protecția proprietății intelectuale și a secretului comercial. Se interzice descalificarea ofertantului în temeiul faptului că datele de calificare prezentate de el sunt într-o măsură neînsemnată imprecise sau incomplete. Autoritatea contractantă nu acceptă oferta în cazul în care:

- ofertantul nu corespunde cerințelor de calificare;
- ofertantul nu acceptă corectarea unei greșeli aritmetice;
- oferta nu corespunde cerințelor expuse în documentele de licitație;
- s-a constatat comiterea unor acte de corupere.

La determinarea ofertei câștigătoare, autoritatea contractantă evaluează și compară ofertele primite folosind modul și criteriile expuse în documentele de licitație. Nu se va folosi nici un criteriu neexpus în documentele de licitație.

### *l. Acceptarea ofertei*

Oferta se consideră câștigătoare dacă :

- a fost desemnată conform criteriilor stipulate în documentele de licitație;
- s-a ținut cont de marja preferențială prevăzută pentru produsele autohtone, în conformitate cu prevederile legislației în vigoare.

Autoritatea contractantă va aplica marja preferențială :

- în favoarea ofertelor de bunuri indigene și ofertelor de lucrări efectuate de operatorii rezidenți ai Republicii Moldova care **nu vor depăși 15 la sută** din prețul ofertei cea mai bine clasată.
- pentru ofertele de bunuri produse de întreprinderile Societății Orbilor, Societății Invalizilor și Asociației Surzilor, de Atelierul de Producție al Spitalului de Psihiatrie Republican, de instituțiile penitenciare și ofertele de bunuri agroalimentare ecologice sau din perioada de conversiune la cele ecologice, marja preferențială **nu va depăși 20 la sută** din prețul ofertei cea mai bine clasată.

Dacă prețurile ofertelor sînt exprimate în două sau mai multe valute, pentru înlesnirea evaluării și comparării ofertelor, prețurile tuturor ofertelor se recalculează într-o singură valută conform cursului stabilit în documentele de licitație.

Dacă ofertantul nu execută cererea autorității contractante de a reconfirma datele de calificare pentru încheierea contractului, oferta îi se respinge și se selectează o altă ofertă câștigătoare dintre ofertele rămase în vigoare. Totodată, autoritatea contractantă este în drept să respingă toate celelalte oferte.

Informația privind examinarea, evaluarea și compararea ofertelor nu va fi divulgată ofertanților sau altor persoane neimplicate oficial în aceste proceduri sau în determinarea ofertei câștigătoare.

Autoritatea contractantă va fi deosebit de atentă în cazul ofertelor anormal de scăzute și se va face o analiză detaliată a prețului ofertei, iar ofertantului trebuie să i se acorde ocazia de a prezenta dovezi privind prețul scăzut pe care îl oferă.

### *m. Anunțarea rezultatelor*

Autoritatea contractantă va expedia ofertanților, **în termen de 3 zile calendaristice de la data la care a acceptat oferta**, o comunicare scrisă despre acceptarea ofertei.

### *n. Atribuirea contractului de achiziție publică*

Autoritatea contractantă este obligată să publice în Buletinul achizițiilor publice și pe pagina web a AAP anunțul de atribuire a contractului de achiziție publică. Anunțul de atribuire a contractului de achiziție publică va fi publicat **nu mai târziu de 30 zile calendaristice de la data încheierii acestuia**.

### *o. Încheierea contractelor și garanția de executare*

Fără de ofertantul a cărui ofertă a fost desemnată câștigătoare, în documentele de licitație poate fi inclusă cerința semnării contractului de achiziție în termen de 20 de zile calendaristice de la data la care i-a fost remis spre semnare. Perioada necesară înregistrării este indicată în documentele de licitație. Neînregistrarea în această perioadă nu va prelunge termenul de valabilitate a ofertei sau a

garanției pentru ofertă. În acest caz, garanția poate fi solicitată dacă între autoritatea contractantă și ofertant nu există o altă înțelegere scrisă.

Este foarte important ca executarea contractului să fie acoperită de o garanție de executare a contractului.

În baza prevederilor din legea cu privire la achizițiile publice, garanția de executare a contractului:

- este obligatorie;
- trebuie să fie confirmată;
- nu trebuie să depășească 15% din prețul contractului.

Dacă ofertantul care a primit comunicarea de acceptare a ofertei nu a semnat contractul de achiziție în termenii stabiliți, sau nu a prezentat asigurarea solicitată a executării contractului, autoritatea contractantă este în drept:

- să respingă oferta și să selecteze o altă ofertă câștigătoare dintre ofertele rămase în vigoare;
- să respingă toate celelalte oferte conform prevederilor legislative.

Contractul se consideră încheiat la data semnării acestuia de către părți și intră în vigoare din momentul înregistrării lui în modul stabilit.

Autoritatea contractantă obligatoriu publică în Buletinul achizițiilor publice și pe pagina web a Agenției anunțul de atribuire a contractului de achiziție publice nu mai târziu de 30 de zile calendaristice de la data încheierii acestuia.

Anunțul de atribuire a contractului de achiziție publice va cuprinde ca minimum următoarele date privind:

- natura și cantitatea bunurilor, lucrărilor sau serviciilor care fac obiectul contractului atribuit;
- denumirea și adresa juridică a autorității contractante care a atribuit contractul;
- data atribuirii contractului;
- denumirea și alte date de identificare ale operatorului economic câștigător;
- valoarea contractului atribuit;
- temeiul legal de utilizare a procedurii respective de atribuire a contractului;
- procedura utilizată.

Se interzice modificarea oricărui element al contractului încheiat și introducerea unor elemente noi, dacă asemenea acțiuni sînt de natură să schimbe condițiile ofertei care au constituit temeiul pentru selectarea acesteia sau să măjoreze valoarea ei.

**Contractul de achiziție publice se înregistrează la AAP și se înregistrează la unitățile Trezoreriei de Stat.**

Contractele care nu sînt înregistrate în modul stabilit nu au putere juridică. În baza documentelor și informațiilor din dosarul achiziției publice, Agenția de Dezvoltare Regională are obligația să întocmească, trimestrial, o dare de seamă care să cuprindă toate datele referitoare la contractele de achiziție publice atribuite, indiferent de valoarea acestora, cu prezentarea acesteia în termen de pînă în ziua a 10-a primei luni a următorului trimestru Ministerului Dezvoltării Regionale și Construcțiilor.

## **Raportarea privind procedura de licita ie**

În urma semnării contractului, autoritatea contractant este obligat să întocmească darea de seamă, care se prezintă la AAP în timp de 5 zile de la data încheierii contractului. Semnarea contractului urmat raportul asupra procedurii de licita ie reprezintă sfârșitul procesului de licita ie. Cu toate acestea, există mai multe aspecte care trebuie să fie luate în considerare în legătură cu licita ia și care reprezintă, practic, etape suplimentare ale ciclului de licita ie.

## **Soluționarea contestațiilor**

Orice operator economic care consideră că, în cadrul procedurilor de achiziție, autoritatea contractant, prin decizia emisă a încălcat un drept al său, are dreptul să conteste decizia sau procedura aplicată de autoritatea contractant, în modul stabilit de legea cu privire la achizițiile publice.

Operatorul economic, în termen de până la 10 zile calendaristice de la data la care a aflat despre circumstanțele ce au servit drept temelie pentru contestație, are dreptul să depună la Agenție o contestație argumentată a acțiunilor, a deciziei ori a procedurii aplicate de autoritatea contractant.

## **Încheierea contractului poate fi suspendată de Agenția Achizițiilor Publice în cazurile specificate în actele legislative.**

Contestațiile privind invitațiile de participare la licita ie și documentația de licita ie pot fi depuse până la deschiderea de către autoritatea contractant a pachetelor cu oferte.

## **Obiectul contestației**

Informația privind caracteristicile și avantajele relative ale ofertantului câștigător și prețul contractului se oferă gratuit, cu excepția cazurilor când comunicarea acestor informații ar putea prejudicia concurența la licita iile viitoare.

Orice operator economic care consideră că, i-a fost violat un drept al său recunoscut de lege, în urma cărui fapt el a suportat sau poate suporta prejudicii, are dreptul să conteste decizia sau procedura aplicată de autoritatea contractant, în modul stabilit de lege.

Obiectul contestației nu poate fi:

- alegerea procedurii de selectare a ofertelor de servicii de consultanță;
- limitarea participării la procedura de achiziție, când autoritatea contractant, în conformitatea cu legislația, decide de a achiziționa mrfuri și servicii indigene;
- decizia de respingere a tuturor ofertelor;
- lipsa de referințe la prezenta lege, la alte acte legislative și normative privind procedura de achiziție, precum și lipsa avizului privind dreptul la contestare.

**Calea de soluționare a contestațiilor va fi amiabilă**, la propunerea Agenției și/sau a operatorului economic participant la procedurile de achiziție, cu invitarea tuturor operatorilor economici implicați în procedura de contestare. Soluționarea amiabilă a contestației se finalizează prin întocmirea procesului-verbal respectiv, semnat de către toți participanții.

Dacă în termen de 10 zile calendaristice de la data înregistrării contestației, aceasta nu este soluționată amiabil conform prevederilor, AAP emite, în termen de până la 20 de zile calendaristice de la data depunerii contestației, o decizie argumentată, conținând măsurile de redresare a situației ce vor fi luate în cazul în care contestația se dovedește integral sau parțial.

## **Procedura de examinare a contestației**

AAP înființează autoritatea contractant și toți operatorii economici care participă la procedura de achiziție despre conținutul contestației imediat după primirea acesteia. În termen de cel mult 5 zile lucrătoare AAP este în drept să solicite de la autoritatea contractant, iar aceasta va prezenta, toate

documentele necesare pentru examinarea contestației depuse și, după caz, explicații în scris pe marginea acesteia.

Operatorul economic sau autoritatea publică are dreptul să participe la această procedură de contestare. Operatorul economic care nu a participat la procedura de contestare nu poate să facă ulterior contestații în probleme similare.

AAP va lăsa contestația fără examinare și va emite decizia pe marginea ei în cazul în care contestația:

- a fost depusă cu încălcarea termenului stabilit;
- nu corespunde cerințelor specificate în lege.

În cazul neprezentării la edința anunțată unaia sau a ambelor părți în procedura de contestație, Agenția va examina contestația și va emite decizia respectiv pe baza documentelor prezentate. Este important să se aibă în vedere că decizia AAP trebuie să se remită, în decursul a 3 zile lucrătoare de la data emiterii, operatorului economic care a depus contestația și oricărui alt operator economic sau autoritate publică care a participat la procedura de contestare.

Examinarea contestației încetează, prin întocmirea procesului-verbal respectiv, în legătură cu:

- lăsarea contestației fără examinare, în cazurile prevăzute de lege;
- retragerea contestației de către autor;
- recunoașterea de către autoritatea contractantă a contestației drept întemeiat;
- respingerea contestației prin decizia AAP;
- soluționarea contestației pe cale amiabilă.

Autoritatea contractantă este responsabilă de repararea prejudiciilor pe care le-a cauzat operatorului economic prin acțiuni ilegale, confirmate de hotărârea definitivă a instanței judecătorești competente, printr-o decizie nelegitimă sau prin aplicarea unei proceduri nelegitime, înșurubându-se la răspundere pentru venitul ratat sau pentru posibilitatea ratată de a obține beneficii.

AAP poate să suspende procesul de încheiere/executare a contractului dacă această contestație este semnificativ și dovedește faptul că:

- fără o astfel de suspendare operatorul economic va suporta prejudicii;
- există probabilitatea satisfacerii acestei contestații;
- suspendarea nu va cauza prejudicii părților implicate în procedura de achiziție.

Suspendarea nu se aplică în cazul când Agenția consideră că interesele publice urgente, cum ar fi cele ce țin de siguranța și securitatea națională, funcționarea instituțiilor publice, prestarea serviciilor publice, cer prelungirea achizițiilor.

### **3.4.6 Perfectarea dosarului de achiziție publică**

Autoritatea contractantă este obligată să întocmească și să păstreze timp de 5 ani de la inițierea procedurii de licitație.

#### ***Conținutul dosarului de achiziție publică***

Dosarul achiziției publice include următoarele documente:

1. extrasul (copia) din anunțul de intenție;

2. invita iile de participare la procedura de achizi ie expediate operatorilor economici;
3. scrisoarea de solicitare pentru publicarea anun ului privind desf urarea procedurii de achizi ie în Buletinul Achizi iilor Publice i pe pagina oficial a Agen iei Achizi ii Publice (în continuare - Agen ia) în re eaua Internet (în cazul în care exist o astfel de solicitare);
4. documentele de preselec ie, de licita ie sau alte documente de atragere a ofertelor întocmite de c tre autoritatea contractant în cadrul procedurii de achizi ie public i înregistrate în modul corespunz tor;
5. înscrierile cu privire la num rul i data Buletinului Achizi iilor Publice în care a fost publicat anun ul privind desf urarea procedurii de achizi ie, num rul i data procedurii de achizi ie public , men iunile referitoare la publicarea acesteia pe pagina oficial a Agen iei în re eaua Internet [www.tender.gov.md](http://www.tender.gov.md) sau alte înscrieri privitor la publicarea anun ului în alte mijloace de informare în mas (aceste înscrieri urmeaz a fi men ionate în cazurile în care publicitatea este obligatoriu prev zut de legisla ie i în cazul în care, de i nu este obligatorie, autoritatea contractant a asigurat publicitatea prin plasarea anun ului în modul sus-men ionat);
6. scrisorile de solicitare a explica iilor asupra documentelor de preselec ie, de licita ie sau a altor documente de atragere a ofertelor;
7. r spunsul autorit ii contractante la explica iile solicitate asupra documentelor de preselec ie, de licita ie sau a altor documente de atragere a ofertelor;
8. scrisorile de informare a operatorilor economici vizavi de modific rile operate în documentele de preselec ie, de licita ie sau în alte documente de atragere a ofertelor (în cazul în care au fost operate modific ri în aceste documente);
9. procesul-verbal al grupului de lucru cu privire la deschiderea i citirea ofertelor, iar în cazul desf ur rii achizi iilor publice electronice – extrasele imprimate care vor asigura înregistrarea con inutului i consecutiv it ii desf ur rii acesteia;
10. scrisorile pin care au fost solicitate explica ii suplimentare asupra ofertelor prezentate de c tre ofertan i (în cazul în care au fost solicitate asemenea explica ii);
11. r spunsurile ofertan ilor la solicit rile autorit ii contractante (în cazul în care au fost prezentate asemenea explica ii);
12. scrisorile de atragere a consultan ilor speciali ti/experti în domeniul în care se efectueaz achizi ia (în cazul în care ace tia au fost invita i);
13. procesul-verbal de evaluare a ofertelor;
14. documente, scrisori sau alte înscrieri cu privire la depistarea unui act de corup ie în cadrul desf ur rii procedurii de achizi ie public i în tiin area Agen iei i organelor de resort corespunz toare (în cazul în care un astfel de act a fost comis i depistat);
15. documentele privind efectuarea test rilor/expertizelor în cadrul desf ur rii procedurii de achizi ie public (în cazul în care acestea au fost efectuate);
16. scrisorile de în tiinare a ofertan ilor cu privire la rezultatele procedurii de achizi ie i confirmarea primirii acestora de c tre ofertan i;
17. demersuri, contesta ii ale ofertan ilor vizavi de rezultatele procedurii de achizi ie public (în cazul în care au fost înaintate asemenea demersuri, contesta ii);
18. r spunsurile la demersurile sau contesta iile ofertan ilor (în cazul în care au fost înaintate demersuri sau contesta ii);
19. contractele de achizi ie public încheiate cu ofertan ii desemna i câ tig tori;
20. darea de seam privind procedura de achizi ie public ;

21. procesul-verbal și darea de seamă, alte documente cu privire la modificarea/rezilierența contractului de achiziție publică;
22. documentele cu privire la sancționarea sau inițierea procedurii de includere a operatorului economic în Lista de interdicție a operatorilor economici (în cazul în care au fost aplicate sancțiuni sau inițiată procedura menționată);
23. alte documente prevăzute de documentația-standard privind achizițiile publice de bunuri, lucrări sau servicii.

### **Dosarul achiziției se întocmește și se prezintă la autoritatea contractantă.**

Dosarul achiziției publice urmează să fie cusut, tampilat și numerotat de către autoritatea contractantă după încheierea contractului de achiziție publică încât să asigure integritatea acestuia și să excludă posibilitatea sustragerii sau înlocuirii înscrisurilor pe care acesta le conține. Dacă contractul de achiziție publică se modifică/reziliențează, procesul-verbal, darea de seamă, acordul de modificare/reziliență a contractului și alte documente care au stat la baza modificării/rezilienței acestuia se numerotează și se cos suplimentar în dosarul achiziției publice, cu respectarea cronologiei.

### **3.4.7 Executarea contractului și analiza**

Deși nu este acoperit de legislație, un alt aspect important este controlul și analiza post încheiere/executare a contractului. Prima parte a acestor activități acoperă rolul grupului de lucru în perioada de executare a contractului. Este foarte important să existe un control asupra executării contractului și cea mai bună autoritate de control local este grupul de lucru, care a atribuit contractul prin procedura de licitație. Aspectele ce trebuie să fie monitorizate și controlate includ diverse caracteristici ale contractului, cum sunt:

- respectarea prețului negociat
- modificări ale prețului – anexe, modificarea domeniului de aplicare, etc.
- respectarea termenului negociat de livrare;
- respectarea condițiilor de plată a contractului – rate, prevederile privind plățile în avans, plata finală ce corespunde lucrărilor finale de executare a contractului, etc.

Pentru toate contractele, după acordarea contractului, informațiile importante legate de executarea contractului vor fi consemnate în scris.

Toate modificările sau interpretările propuse ale contractului trebuie să fie aprobate întâi de grupul de lucru. Atunci când contractul prevede daune contractuale sau alte penalități pentru finalizare întârziată, decizia finală privind aplicarea la aceste penalități este luată de autoritatea contractantă. Atunci când se indică penalități, autoritatea contractantă va întocmi recomandări documentate adecvat.

Toate procedurile de licitație trebuie să fie rezumate de grupul de lucru, iar rezultatele analizate. Analiza trebuie să includă necesitățile inițiale, respectarea bugetului, compararea unității de preț negociate cu unitățile de preț de pe piața locală/internațională, utilizarea economiilor (dacă există), motivele pentru discrepanțe (dacă există).

Rezultatele analizei anuale pot fi utilizate pentru a pregăti procedurile de licitație din anul următor. Astfel, ciclul de licitație este închis și se intră în următorul ciclu de licitație. Cu cât mai bine este efectuată analiza, cu atât mai eficiente din punct de vedere economic vor fi rezultatele obținute în procedurile de licitație viitoare.

### 3.4.8 Alte forme de licitație

#### *a. Acordul-cadru*

Acordul - cadru reprezintă un acord încheiat între una sau mai multe autorități contractante și unul sau mai mulți operatori economici, având ca obiect stabilirea condițiilor pentru contractele ce urmează să fie atribuite în decursul unei perioade determinate, în special prețurile și, după caz, cantitățile prevăzute.

#### *b. Dialogul competitiv*

Reprezintă procedura la care orice operator economic are dreptul să-și depună candidatura și prin care autoritatea contractantă conduce un dialog cu candidații admiși în scopul identificării uneia sau mai multor soluții apte să răspundă necesităților sale, urmând ca pe baza soluției identificate, candidații selectați să elaboreze oferta finală.

Dialogul competitiv se aplică doar atunci când sunt împlinite cumulativ următoarele condiții:

- contractul în cauză este considerat a fi de o complexitate deosebită;
- aplicarea procedurii de licitație deschisă sau restrânsă nu ar permite atribuirea contractului de achiziție publică în cauză.

Procedura de dialog competitiv se desfășoară în două etape. Prima etapă este cea de preselecție a candidaților. Apoi urmează etapa de dialog cu candidații admiși în urma preselecției pentru identificarea soluției în baza căreia vor fi elaborate și depuse ofertele finale.

#### *c. Procedurile negociate*

Reprezintă procedura prin care autoritatea contractantă derulează consultări cu candidații selectați și negociază clauzele contractuale, inclusiv prețul cu unul sau mai mulți dintre aceștia. Negocierea poate fi cu publicare prealabilă a unui anunț de participare sau fără publicarea prealabilă a unui anunț de participare.

Negocierea cu publicare prealabilă a unui anunț de participare. Procedura de negociere cu publicare se desfășoară în două etape:

- etapa de selectare a candidaților;
- etapa de evaluare a ofertelor depuse de candidații selectați.

Se poate decide organizarea unei etape suplimentare de licitație electronică dar nu numai dacă se specifică acest lucru în anunțul de participare și în documentația descriptivă.

#### *d. Achiziția dintr-o singură sursă*

Această procedură autoritatea contractantă o aplică la contractarea de achiziții publice de bunuri, de lucrări și de servicii în următoarele cazuri:

- nici o ofertă adecvată sau nici o candidatură nu a fost depusă ca răspuns la o procedură deschisă sau negociată, atâta timp cât condițiile inițiale ale contractului nu sânt modificate în mod substanțial;
- într-o măsură strict necesară, din motive de maximă urgență ca urmare a unor evenimente imprevizibile pentru autoritatea contractantă în cauză, nu se pot respecta termenele pentru procedurile deschise sau negociate, cu publicarea unui anunț de participare. Situațiile invocate pentru a justifica maximă urgență nu trebuie imputate autorităților contractante;
- din motive tehnice, de creație, referitoare la protecția drepturilor exclusive, sau din alte motive obiective, de bunuri, lucrările și serviciile necesare dispune un singur operator economic sau

un singur operator economic are drepturi prioritare asupra lor și nu există o altă alternativă ori operatorul economic este stabilit prin lege.

#### *e. Cererea ofertelor de pre-uri*

Autoritatea contractantă, prin cererea ofertelor de pre-uri, poate atribui contracte de achiziții de bunuri, lucrări sau servicii, care se prezintă conform unor specificații concrete, cu condiția ca valoarea estimativă a achiziției să **nu depășească 200 mii de lei pentru bunuri și servicii și 1000 mii de lei pentru lucrări.**

Autoritatea contractantă poate stabili, în afară de pre, și alte cerințe, ce vor fi luate în considerare la evaluarea ofertelor de pre-uri. În acest caz, în cererea ofertelor de pre-uri se indică fiecare cerință de acest fel.

Fiecare operator economic poate să depună o singură ofertă de pre, fără dreptul de a o schimba. Asupra unei astfel de oferte, între autoritatea contractantă și ofertant nu au loc nici un fel de negocieri. Câștig toare este declarat oferta care satisface toate cerințele la cel mai mic pre. La achiziția de bunuri și servicii a cărei valoare estimativă depășește 100 mii MDL și la achiziția de lucrări a cărei valoare estimativă depășește 500 mii MDL, autoritatea contractantă publică anticipat un anunț de participare în Buletinul achizițiilor publice și pe pagina web a Agenției.

Modalitatea realizării achiziției prin cererea ofertelor de pre-uri este stabilită în regulamentul cu privire la achiziția bunurilor și serviciilor prin cererea ofertelor de pre-uri aprobat de Guvern.

#### *f. Alte proceduri de achiziții publice*

Următoarele proceduri de achiziție publică de asemenea sunt prevăzute de legislația în vigoare, dar Agențiile de Dezvoltare Regională nu vor utiliza la începutul activității sale aceste proceduri.

- Sistemul dinamic de achiziție
- Licitația electronică
- Achiziția prin Bursa Universală de Mărfuri.

#### *g. Achiziții sub pragul valoric*

##### **Achizițiile publice de valoare mică**

Toate achizițiile sub pragurile valorice prevăzute în *Legea privind achizițiile publice* nu sunt reglementate de art. 2 (1) din această lege. Cu toate acestea, achizițiile de valoare mică sunt reglementate de prevederile Regulamentului achizițiilor publice de valoare mică aprobat de Guvern. Acest regulament acoperă toate bunurile, lucrările și serviciile și nu poate fi aplicat în cazurile în care autoritățile contractante încalcă prevederile *Legii privind achizițiile publice* privind divizarea achizițiilor mari în părți mai mici.

Condițiile de aplicare includ:

- necesitatea de planificare anual /trimestrială
- aplicarea regulilor generale de calculare a valorii estimative
- acoperirea financiară /din buget a achiziției
- necesitatea de a stopa negocierile atunci când valoarea estimativă denotă prețul final de achiziție în cadrul domeniului de aplicare a *Legii privind achizițiile publice*
- dreptul de a implementa prevederile *Legii privind achizițiile publice* chiar și în cazul în care valoarea estimativă denotă că prețul final de achiziție este mai mic decât pragul prevăzut în art. 2 (1) al legii.

Atribuirea și executarea contractului sunt reglementate de prevederile stricte, stipulate în Capitolul III al Regulamentului 148.

Guvernul a emis un formular special de înregistrare a achizițiilor de valoare mică, utilizat pentru a controla și supraveghea toate achizițiile sub pragurile valorice prevăzute de lege.

### **3.4.9 Servicii de consultanță**

Serviciile de consultanță au particularitățile lor. Autoritatea contractantă atrage ofertele de servicii sau cererile pentru preselectie prin anunțuri în Buletinul achizițiilor publice și în mijloacele de informare în masă de difuzare internă.

Autoritatea contractantă nu va aplica prevederile art. 60 alin 2 al Legii privind achizițiile publice nr. nr. 96-XVI din 13.04.2007 cazul în care:

- serviciile solicitate sînt disponibile unui număr restrîns de operatori economici, cu condiția solicitării de oferte tuturor operatorilor economici vizați;
- cheltuielile necesare examinării și evaluării unui număr mare de oferte sînt neproporționale costului serviciilor solicitate, cu condiția atragerii de oferte ale unui număr suficient de operatori economici pentru a se asigura o concurență efectivă;
- solicitarea directă este unica metodă de asigurare a confidențialității sau este cerută de interese naționale,

Autoritatea contractantă aprobă criteriile de evaluare a ofertelor de servicii de consultanță, valoarea relativă a acestora și modul de aplicare a criteriilor. Aceste criterii se aduc la cunoștință a operatorilor economici prin documentul de solicitare a ofertelor și se referă la:

- datele de calificare, experiența, reputația, fiabilitatea și competența profesională și managerială a operatorului economic și a personalului angajat în prestarea de servicii;
- eficacitatea ofertei;
- prețul ofertei, inclusiv cheltuielile auxiliare sau aferente;
- necesitățile apărării și ale securității naționale.

## 3.5 Monitorizarea, raportarea și evaluarea

### **3.5.1 Introducere**

ADR, în cooperare cu CRD, va asigura monitorizarea și evaluarea implementării Strategiei de Dezvoltare Regională și a Planului Operațional Regional în corespundere cu prevederile regulamentului-cadru, aprobat prin Hotărîrea Guvernului nr. 127 din 08.02.2008. Procesul de monitorizare și evaluare va începe la nivel de proiect, proporțional cu volumul resurselor disponibile pentru implementarea SDR.

Procesul de monitorizare și evaluare trebuie să fie integrat la toate nivelele de implementare a politicii de dezvoltare regională. Acest lucru prevede:

- a) Includerea indicatorilor de produs și rezultat în propunerea de proiect înaintată de aplicant;
- b) Identificarea indicatorilor de rezultat și impact privind implementarea SDR și POR;
- c) Cuantificarea valorilor inițiale a indicatorilor proiectelor aprobate spre finanțare;
- d) Cuantificarea valorilor inițiale privind indicatorii SDR și POR;
- e) Succesiunea activităților planului anual de implementare al proiectului pentru obținerea produselor și rezultatelor;

În scopul implementării sistemului M&E, ADR vor stabili și menține un sistem pentru urmărirea progresului pentru toți indicatorii de mai jos. Ținând cont de prevederile regulamentului menționat, trebuie de stabilit un sistem de raportare, care să ofere informații adecvate într-un timp oportun către CRD, Minister și CNCDR.

ADR sunt responsabile pentru elaborarea SDR și POR, facilitarea elaborării propunerilor de proiecte și implementarea atât a strategiei cât și a proiectelor de dezvoltare regională. Conform regulamentului-cadru, ADR monitorizează și evaluează implementarea SDR și a POR, și de asemenea, prezintă rapoarte semestriale și anuale către CRD și MCDR.

Un element cheie în elaborarea unui sistem eficient de M&E reprezintă integrarea corectă a indicatorilor de monitorizare în structura proiectului. Acest lucru ar trebui să permită o monitorizare efectivă a proiectului pe măsura implementării lui. La fel va arăta și contribuția proiectului la toate obiectivele strategice ale dezvoltării regionale, stipulate în documentele strategice. În scopul realizării acestui lucru, trebuie să fie posibilă agregarea impactului pe care proiectele individuale îl vor avea asupra acestor obiective, prin utilizarea indicatorilor potriviți, cum ar fi:

1. Locuri noi de muncă, pe termen scurt (pentru perioada implementării proiectului) și termen lung;
2. Volumul producției industriale, în % față de perioada de raportare precedentă ;
3. Investiții în capitalul fix și construcții în % față de perioada de raportare precedentă ;
4. Transportul de marfuri prin întreprinderile de transport auto, în % față de perioada de raportare precedentă ;
5. Valoarea vânzărilor de marfuri cu amănuntul, în % față de perioada de raportare precedentă ;
6. Remunerarea salariaților, ritmul de creștere, în % față de perioada de raportare precedentă ;
7. Numărul de întreprinderi noi create;
8. Numărul de persoane instruite, dezagregat după sexe;
9. Numărul gospodăriilor casnice cu acces îmbunătățit la servicii comunale.

La rândul său, acești indicatori sunt, în mare măsură, o combinație a indicatorilor de produs și rezultat. În cea mai mare parte, aceștia ar trebui să fie măsurabili direct din monitorizarea efectivă la nivel de proiect. Cu toate acestea, proiectele de succes vor avea atât produse și rezultate imediate, cât și impact de lungă durată. O astfel de modalitate, poate încuraja pe viitor crearea noilor întreprinderi, sau angajarea mai multor persoane în întreprinderile existente.

Este important de fixat impactul obținut de la implementarea proiectelor și programelor mai largi, realizând studii de evaluare la sfârșitul proiectului și de analiză a impactului la o etapă ulterioară, în dependență de traiectoria așteptată a impactului proiectelor. Nu toți indicatorii vor fi relevanți pentru toate proiectele, însă toate proiectele trebuie să contribuie la unul sau mai multe din aceste obiective.

Acești 9 indicatori pot fi, de asemenea, corelați cu indicatorii regionali și naționali. Colectarea acestor date la nivel regional nu va ține de ADR. Aceștia vor fi găsiți pe pagina web a Biroului Național de Statistică : [www.statistica.gov.md](http://www.statistica.gov.md) cât și a Ministerului Economiei (Indicele de deprivare a ariilor mici) [www.mec.gov.md/sector/241/1369](http://www.mec.gov.md/sector/241/1369).

### **3.5.2 Evidența propunerilor de proiect**

Proiectele trebuie să treacă printr-un proces de evaluare riguros, din momentul în care o propunere de proiect este primită de către ADR, până la momentul în care este acceptată finanțarea lui.

Este important ca ADR sã desemneze persoana responsabilã de atribuirea denumirii și numãrului de proiect pentru fiecare propunere de proiect parvenit, și ulterior, urmãrite etapele la care la moment se aflã propunerea de proiect. În **Anexa 12** este prezentatã forma (vezi Tabelul 2) pentru înregistrarea și urmãrirea propunerilor de proiecte.

Proiectele vor fi grupate dupã prioritãți și programe. Prioritãțile sunt definite de documentele de planificare strategicã, atât la nivel național cât și regional.

Prioritãțile specifice pentru fiecare regiune vor fi identificate în SDR.

### **3.6.2 Integrarea sistemului de monitorizare și evaluare la etapa de elaborare a propunerii de proiect**

La elaborarea propunerii de proiect este important ca baza pentru monitorizarea proiectului sã fie integratã în el de la bun început.

Aceasta înseamnã cã logica proiectului trebuie sã rãspundã la urmãtoarele întrebãri:

- Care sunt obiectivele generale ale proiectului, în ceea ce privește obiectivele naționale, dupã cum sunt stipulate în SND?
- Care este obiectivele pentru obținerea produselor și rezultatelor proiectului?
- Cu ce va contribui proiectul la realizarea scopului SNDR și SDR?
- Care vor fi produsele proiectului?
- Care vor fi rezultatele proiectului?
- Ce activități vor fi efectuate în scopul obținerii acestor produse?
- Ce contribuții vor fi necesare?

Indicatorii de monitorizare trebuie sã fie concreți, cu valori cuantificabile și colectați în timp util. Propunerea de proiect, de asemenea, trebuie sã stabileascã presupuneri majore, care stau la baza proiectului, precum și riscurile anticipate. Spre exemplu, o reducere generalã a activității economice ar însemna cã este puțin probabil ca proiectul sã atingã obiectivele sale.

Pentru a ilustra acest lucru, în cazul în care FNDR finanțeazã un proiect pentru îmbunătățirea unui drum dintre douã localități rurale, contribuția ar consta în finanțare, forță de muncă și materialele pentru construirea acestui drum, produsul ar fi numãrul de kilometri de drum îmbunătățit, rezultate ar fi timpul de circulație redus și mai puține cheltuieli de întreținere a vehiculelor, iar impactul ar putea fi nivelul mai înalt al activității economice și majorarea numãrului de angajați în unul sau ambele localități, ceea ce, în ultima instanță, va contribui la reducerea inegalităților regionale, unul din obiectivele politicii publice din regiunea de dezvoltare. Spre exemplu, în cazul drumului menționat mai sus, ar putea exista o ipoteză, precum cã condițiile de piață generale sunt favorabile și reducerea cheltuielilor de transport va conduce la o creștere a cererii. Ar putea fi și un risc pentru anumite industrii, precum cã o reducere a cheltuielilor de transport și, prin urmare, reducerea costurilor de producție va spori cererea consumatorilor pentru alte produse. Spre exemplu, în cazul în care prețul pînii pentru consumator scade, banii economisiți de el pot fi utilizați pentru procurarea altor produse mai scumpe. În mod similar, în cazul în care prețul combustibilului crește, în timp ce proiectul este în curs de desfășurare, drumul îmbunătățit poate pur și simplu sã reducă impactul negativ al creșterii costurilor, mai degrabă decât sã rezulte într-o activitate economicã sporitã.

#### **Tipuri de indicatori**

**Contribuții:** Ar trebui sã fie prezentate atât sub formã de cheltuieli generale, cât și în forma unui buget lunar. Acestea trebuie, de asemenea, transformate în necesități de forță de muncă și materiale.

**Activit i:** Spre exemplu, desf șurarea sesiunilor de instruire, sau construcția a nr. kilometri de drum cu indicarea graficului de realizare a activit ții date.

**Produce:** Trebuie prezentate în termeni cantitativi la o anumit perioad de timp (sau ca flux pe parcursul unei perioade de timp). Spre exemplu, num rul persoanelor instruite, sau kilometri de drum construit. Indicatorii de produse vor fi foarte specifici tipologiei proiectului, dar trebuie s fie consecven i în cadrul sectoarelor, i ar trebui, în cazurile adecvate, s fie agregați în indicatori de nivel superior, de exemplu, num rul de persoane instruite, dezagregat pe sexe.

**Rezultate:** Indicatorii de rezultate trebuie sa fie inclu i în propunerea de proiect. Cu toate acestea, poate s nu fie posibil colectarea informa iei referitoare la anumite rezultate în procesul implement rii proiectului. În acest caz, ar fi necesar efectuarea unor sondaje de opinii sau chestion ri ale beneficiarilor finali a proiectului la momentul potrivit. Spre exemplu, un proiect de construc ie a drumurilor poate avea ca rezultat o reducere a costurilor pentru agenții economici, situați în apropierea acestui drum. Pentru a evalua acest lucru, ar trebui efectuat un sondaj al acestor agenți economici, în scurt timp dup finalizarea proiectului. Pentru indicatorii de rezultat trebuie stabilite ținte cantitative clare cu un orar de realizare stabilit.

**Impact:** Indicatorii de impact trebuie sa fie inclu i în propunerea de proiect, îns din nou, nu va fi posibil m surarea impactului direct în procesul implement rii proiectului. Este important ca propunerea de proiect s cuprind , de asemenea i estimarea a intervalului de timp dup implementarea proiectului, înainte ca impactul sa fie sesizat. Luând acela i exemplu cu drumul, impactul ar putea fi o cre tere a num rului de întreprinderi i a persoanelor angajate. Îns , poate dura o perioada de cca 1-2 ani înainte de a ap rea posibilitatea de a sesiza acest impact. Ar putea fi adecvat s se realizeze o evaluare a impactului dup un termen de trei ani de la implementarea proiectului. Ar putea fi dificil s se presupun impactul cu exactitate, îns , cu toate acestea, propunerea de proiect trebuie s indice valoarea dorit a impactului.

**Valorile inițiale:** este important ca valorile inițiale s fie m surate pentru indicatorii de monitorizare-cheie, pentru a permite realizarea unei evalu ri a proiectului i a impactului lui dup realizarea proiectului.

Contribu iile, activit ile i produsele trebuie s fie m surate pentru toate proiectele. În cazul în care va fi necesar s se efectueze sondaje pentru m surarea produselor i impactului, acest lucru trebuie întreprins doar pentru proiectele în care resursele alocate sunt de m rime suficient pentru justificarea cheltuielilor aferente sondajelor. În general, nu ar fi de dorit s se cheltuiasc mai mult de 2-3% din resursele proiectului destinate activit ților de monitorizare și evaluare a proiectului.

### **3.5.3 Monitorizarea implement rii proiectului**

ADR va desemna un responsabil (managerul de proiect) pentru proiectul care a atins etapa de implementare. Managerul de proiect trebuie s viziteze proiectul cel pu în o dat pe lun , i mai frecvent, dac proiectul are statut galben sau ro u (vezi mai jos). Statutul tuturor proiectelor trebuie s fie men ionat lunar. Decizia privind atribuirea statului proiectului va fi luat de c tre conducerea ADR în comun cu specialiștii ADR, prealabil examinând minuțios rapoartele managerului de proiect, inclusiv cu ie iri la locul realiz rii proiectului..

Proiectul va fi evaluat ca fiind de culoare verde, galben i ro u. În cazul în care proiectul va fi evaluat ca galben sau ro u, se va expune motivul i planul acțiunilor ce urmeaz a fi întreprinse întru realizarea scopului i obiectivelor proiectului.

***Criteriile de evaluare pentru atribuirea culorii la care se afl proiectul:***

*Verde*: proiectul este implementat conform planului de implementare.

*Galben* (proiectul are câteva probleme și trebuie să fie monitorizat mai detaliat):

1. Abateri de la graficul execuției lucrărilor de implementare a proiectului;
2. Nereguli în finanțarea proiectului:
  - Întârzieri în alocarea finanțelor pentru proiectul dat;
  - Depistarea supracheltuielilor.

*Roșu* (proiectul are probleme majore și necesită o evaluare detaliată a design-ului sau managementului proiectului):

1. Evenimente de forță majoră:
  - Calamități naturale;
  - Perioada neadecvată de execuție a lucrărilor;
  - Devalorizarea valutei naționale în raport cu dolarul SUA și euro. Și ca consecință la aceasta - majorarea prețurilor pe piață.

Pentru fiecare proiect vor fi elaborate rapoarte lunare și trimestriale, care vor conține informația cu privire la cheltuielile și realizările proiectului pe parcursul perioadei de raportare pentru produsele și rezultatele relevante. Rapoartele pe proiecte se prezintă de către managerul de proiect și se prezintă la ADR. Acestea constituie baza de raportare către CRD și Minister. Formulările de rapoarte sunt expuse în *Anexa 12*.

### **3.5.4 Raportarea către CRD și MCDR**

CRD se întrunește trimestrial și ADR trebuie să prezinte un raport trimestrial nu mai târziu de cinci zile lucrătoare înainte de întrunire. Acest raport trebuie să informeze CRD despre statutul proiectelor finanțate din FNDR, alte surse, cât și despre bunurile și serviciile generate de către aceste proiecte. Raportul va conține informația agregată cu privire la toate proiectele (vezi formularul raportului de monitorizare a mijloacelor financiare din *Anexa 12*).

Raportul dat va conține nota informativă privind implementarea proiectelor de dezvoltare regională în derulare. Aceasta va conține o scurtă descriere a procesului de implementare a fiecărui proiect în derulare, ținând cont și de culoarea atribuită implementării proiectului (verde, galben și roșu). În cazul în care implementarea unor proiecte decurge problematic, se va expune motivul și planul de acțiuni ce urmează să fie întreprins întru realizarea scopului și obiectivelor proiectului.

Ministerul, la rândul său, va raporta semestrial CNCDR și anual Guvernului privind progresul în implementarea SDR.

Concomitent, Ministerul prezintă Guvernului, de 2 ori pe an, raportul de progres și raportul de evaluare anual cu privire la implementarea priorității numărul 5 "Dezvoltarea regională" din SND pe anii 2008-2011.

În scopul acordării asistenței Ministerului în acest sens, ADR va prezenta un raport la fiecare șase luni DGDR cu privire la implementarea SDR și activitățile finanțate din FNDR. Termenul de raportare către minister va fi corelat cu termenul de raportare către Guvern din ianuarie și iulie.

Rapoartele adresate CRD și MDRC trebuie să fie agregate din rapoartele trimestriale ale ADR. Acestea trebuie să indice progresul general al implementării proiectelor de dezvoltare regională, cu divizarea acestora pe prioritățile stabilite. Adicional, acestea vor conține o notă informativă privind descrierea activităților realizate în regiune.

ADR va pregăti, de asemenea, un raport anual către CRD și Minister cu privire la POR. Acesta va avea un format similar raportului intermediar de șase luni (*vezi Anexa 12*). Raportul va conține orice alte activități preluate de către ADR, în afara proiectelor și o analiză a tendințelor economice în regiuni, efectuată în baza informației oferite de către Biroul Național de Statistică.

### **3.5.5 Evaluarea și Analiza Impactului**

Fiecare proiect, la finalizarea implementării, va prezenta un raport detaliat, care va evalua succesul general al proiectului. Acest raport trebuie să compare contribuțiile și produsele expuse în propunerea de proiect cu rezultatul final al proiectului. În cazul proiectelor mai mari, acesta poate conține o evaluare specifică, inclusiv sondaje participative cu privire la rezultatele proiectului. Spre exemplu, un proiect care are un obiectiv privind perfecționarea sistemului de aprovizionare cu apă într-o anumită localitate, poate avea un indicator cantitativ, precum ar fi numărul de gospodării casnice racordate la noul sistem de aprovizionare cu apă. Concomitent, poate fi efectuat un sondaj al beneficiarilor finali ai proiectului privind valoarea rezultatelor proiectului. În mod alternativ, aplicantul împreună cu ADR poate organiza discuții în focus grupuri cu beneficiarii finali pentru includerea viziunilor acestora în raportul final. Resursele necesare pentru aceste activități vor fi incluse în bugetul proiectului ca parte a costurilor operaționale. În cazul în care acestea nu sunt prevăzute în bugetul proiectului, ADR va identifica surse adiționale pentru finanțarea acestor activități.

ADR, de asemenea, va efectua sondaje periodice privind perceperea de către populația din regiune a activităților CRD, și progresului implementării SDR. Rezultatele acestor sondaje trebuie să fie reflectate atât ca parte componentă a raportării trimestriale, cât și în rapoarte separate către CRD.

## Anexe

---

### Anexa 1. Baza legală a ADR

---

Acest anex v va ajuta s în elege i baza legal , dup cum este prev zut în Regulamentul dezvolt rii regionale, în scopul fond rii, stabilirii func iilor i rolurilor Agen iilor pentru dezvoltarea regional (ADR) în Republica Moldova.

Baza legal care reglementeaz fondarea i opera iunile ADR este asigurat printr-un Regulament aprobat atât de Consiliul regional cât i de Agen ie i se bazeaz pe Regulamentul-cadru aprobat prin Hot rârea Guvernului nr. 127 din 8 februarie 2008 (Anexa nr.3).

Acest lucru prevede c :

ADR trebuie s îndeplineasc urm toarele sarcini i func ii:

- în domeniul implement rii Strategiei na ionale pentru dezvoltarea regional , Planului opera ional regional i Planului anual de implementare:
  - s analizeze situa ia social-economic i problemele din cadrul regiunii de dezvoltare corespunz toare;
  - s stabileasc parteneriate publice-private i scheme de participare în cadrul grupurilor regionale pentru a permite o planificare strategic a procesului de dezvoltare a strategiei regionale;
  - s înt reasc capacitatea grupurilor regionale de planificare strategic pentru luarea deciziilor strategice;
  - s elaboreze strategiile de dezvoltare regional i planurile opera ionale;
  - s coordoneze procesul de revizuire a Strategiei de dezvoltare regional i Planului opera ional regional în raport cu Strategia na ional de dezvoltare i planurile sectoriale ale regiunii de dezvoltare respective;
  - s monitorizeze i s evalueze implementarea Strategiei de dezvoltare regional i Planului opera ional;
  - s prezinte rapoarte anuale cu privire la implementarea Strategiei de dezvoltare regional i Planului opera ional regional la Consiliul Regional de Dezvoltare; i,
  - s organizeze implementarea Strategiei de dezvoltare regional , Planului opera ional regional i alocarea resurselor rezultante din Fondul na ional pentru dezvoltare regional .
- în domeniul finan rii:
  - s actualizeze Planul opera ional regional în acord cu resursele financiare na ionale, interna ionale i locale;
  - s asigure implementarea i finan area proiectelor de dezvoltare regional i programelor pentru a fi aprobate de Consiliul Regional;
  - s contribuie la alocarea de fonduri, în conformitate cu schemele de granturi pentru sectorul privat;
  - s atrag resurse non-bugetare pentru implementarea Strategiei de dezvoltare regional precum i programelor i proiectelor conexe;
  - s coopereze cu comunitatea donatorilor activi în regiunea de dezvoltare respectiv ;
  - s atrag investitori locali i str ini;
  - s promoveze investirea remiten elor în sectorul de produc ie; i,
  - s înt reasc capacitatea de strângere a fondurilor a actorilor dezvolt rii regionale.

ADR-urile vor furniza la MDRC informație, inclusiv estimări, analize și informație privind managementul contractelor, sub formă de raport sau în alt mod, pe care Guvernul le poate solicita în mod rezonabil, cu scopul de a:

- informa cu privire la deciziile luate referitor la alocarea ulterioară a cheltuielilor publice; și,
- să asigure că agenția își desfășoară activitatea în conformitate cu Manualul operațional și cadrele politicii naționale și regionale relevante.

Pentru a satisface nevoia MDRC pentru asigurarea unui control eficient al cheltuielilor și pentru a ajuta la satisfacerea cerințelor de informare de mai sus, ADR-urile trebuie:

- să stabilească sisteme în sisteme oportune, fiabile și coerente de înregistrare și prognozarea cheltuielilor și angajamentelor; și,
- să asigure că prognozele sunt destul de exacte pentru a permite planificarea eficientă. În acest scop, ipotezele principale trebuie să fie periodic revizuite și, după caz, discutate cu MDRC.

MDRC va avea drept scop să coordoneze cu ADR-urile orarul și formatul informației solicitate, de câte ori va fi necesar, și va încerca să conformeze solicitările cu orarul de planificare convenit.

Implicațiile acestui cadru legal sunt faptul că ADR-ul trebuie să mențină un nivel înalt de eficiență operațională pentru a-și îndeplini obligațiile legale. Procesele principale de dezvoltare regională necesită conducere de la parteneriat cu ADR. În lipsa acestora, procesul de dezvoltare regională din regiune este puțin probabil să aibă un progres adecvat și cu atât mai puțin să-și îndeplinească obiectivele sale strategice.

## **Funcții principale - Interpretare**

Funcțiile principale pe care ADR-urile trebuie să le îndeplinească și care trebuie să fie întreprinse într-un mod eficient, efectiv și responsabil, asigurând în același timp lucrul de echipă adecvat, sunt:

*Elaborarea și implementarea Strategiei Naționale de dezvoltare regională, a Planului operațional regional și Planului anual de implementare:*

- Autoritatea publică principală responsabilă de elaborarea și implementarea SNDR este MDRC. Cu toate acestea, ADR-urile sunt principalele organizații de implementare din regiunile de dezvoltare și sunt responsabile pentru anumite activități din Planul de acțiuni al SNDR. De asemenea, pe baza experiențelor lor, ADR-urile vor avea un rol important în actualizarea SNDR-ului actual și elaborarea în continuare a SNDR-ului pentru 2012.
- ADR-urile sunt, de asemenea, actorii principali în inițierea și implementarea tuturor lucrurilor tehnice și organizaționale asociate cu dezvoltarea Strategiilor de dezvoltare regională și Planurilor operaționale regionale. Acestea vor conlucra îndeaproape cu CRD-uri și alte părți interesate regionale în această privință. ADR-ul este responsabil pentru dezvoltarea propriului său Plan anual de implementare.

*Programe și proiecte regionale*

- ADR-urile vor mobiliza întregul proces de dezvoltare regională din cadrul regiunii, inclusiv toate planurile strategice și întărirea capacității relevante. În plus, se va asigura că întregul ciclu pentru proiectele DR este implementat în regiunea de dezvoltare respectivă.

*Finanțare și subvenționare*

- ADR va utiliza finanțele furnizate direct în conformitate cu Legea cu privire la dezvoltarea regională, precum și alte surse de finanțare, pentru a-și efectua activitățile și a implementa strategiile și proiectele regionale. ADR va lansa apelul pentru propuneri de proiecte, care respectă legislația relevantă privind dezvoltarea și utilizarea resurselor FNDR și prevederile

Manualului operațional al FNDR, precum și pentru cererile de ofertă cu respectarea legislației relevante inclusiv a Legii privind achizițiile publice.

*Organizarea relațiilor și cooperare*

- ADR-urile vor iniția, stabilește și menține contacte și relații utile, incluzând eventual proiecte de colaborare în scopul colaborării intra-regionale, inter-regionale și internaționale – care sprijină dezvoltarea regională.

Anexa dată vă va ajuta să înțelegeți și să vă familiarizați cu:

- **organigrama generală a ADR-ului; și,**
- **rolurile și funcțiile principale exercitate de către trei persoane fizice.**

ADR-urile trebuie să fie orientate spre îndeplinirea funcțiilor și sarcinilor sale prevăzute în legislație; și procesele-cheie după cum sunt definite în acest manual.

Ele vor îndeplini aceasta prin utilizarea metodelor de lucru, sistemelor și instrumentelor de sprijinire a resurselor umane din cadrul ADR-urilor. ADR-urile își vor da darea de seamă în fața MDRC și a părților interesate pentru eficiența și performanțele lor.

Termenul de “resurse umane” implică numărul de angajați, în special, competențele acestor angajați. Competența este definită ca “cunoștințe, aptitudini și atitudine”.

Cu toate acestea, ADR-ul este o organizație mică și multe sarcini vor fi îndeplinite simultan de întreaga sau o mare parte a echipei. Aceasta înseamnă că, diferite sarcini și procese vor fi conduse de către diferite persoane, cu sprijinul altor membri ai echipei. Organizarea corectă a acestei abordări "matrice" față de activitatea echipei este principala responsabilitate a directorului.

Este important de menționat că ADR-ul nu poate activa ca o organizație eficientă dacă aceasta este condusă de o serie de “mecanisme” verticale, care corespund doar proiectului, strategiei și funcțiilor de finanțare desemnate. Din aceste motive, este esențial ca toți membrii personalului să aibă atât competențe specifice cât și generale și ca fiecare membru al echipei să aibă în cariera sa cunoștințe și competențe specializate în alte domenii de competență.

## Fi ele de post indicative

### APROBAT DE

Ministrul Construc iilor i Dezvolt rii Regionale

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_

## AGEN IA PENTRU DEZVOLTARE REGIONAL

### DIRECTOR – FI A DE POST

<b>Context</b>	<p>Agen ia pentru dezvoltare regional (ADR) reprezint o institu ie public , non-comercial , care se afl în subordinea Ministrul Construc iilor i Dezvolt rii Regionale creat în fiecare regiune de dezvoltare cu scopul implement rii Strategiei de dezvoltare regional i a Planului opera ional. ADR-ul a fost stabilit în conformitate cu Legea privind dezvoltarea regional (LDR) Nr. 438-XVI din 28 decembrie 2006 i Hot rârea Guvernului Nr. 127 din 8 februarie 2008, conform priorit ilor Guvernului prezentate în Strategia na ional de dezvoltare (SND) pentru anii 2008 - 2011, precum i strategiile i programele orientate spre dezvoltarea regional .</p> <p>ADR-urile au urm toarele func ii principale:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• s analizeze dezvoltarea socio-economic a regiunilor sale de dezvoltare respective, s elaboreze strategii, planuri, programe i proiecte de dezvoltare regional ;</li><li>• s coordoneze implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s monitorizeze i s evalueze implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s prezinte rapoarte anuale la CRD, MDRC i CNCDR privind implementarea strategiilor de dezvoltare regional ;</li><li>• s atrag resurse non-bugetare pentru a sprijini implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s ofere informa ie, sprijin metodologic, consultativ i de alt gen pentru CRD i administra iei publice locale cu privire la dezvoltarea socio-economic echilibrat i durabil a regiunilor lor respective;</li><li>• s stimuleze cooperarea societ ii civile în domeniul dezvolt rii socio-economice din regiune; i,</li><li>• s asigure serviciile de secretariat ale CRD.</li></ul>
<b>Titlul postului</b>	Director
<b>Scopul postului</b>	Asigurarea unei conduceri, administr ri i supravegheri efective a activit ii ADR i dezvoltarea ini iativelor de consolidare a capacit ii pentru îmbun t irea durabil a practicii DR, în conformitate cu regulamentele i priorit ile legale stabilite în strategia de dezvoltare regional . În plus, postul va contribui la planul strategic al Ministerului precum i la dezvoltarea i implementarea politicii, procedurilor, programelor i legisla iei de DR.
<b>Manager</b>	Director al Direc iei de dezvoltare regional , Ministerul Dezvolt rii Regionale i Construc iilor
<b>Posturi subordonate</b>	Angaja ii ADR-urilor
<b>Sarcini i</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizarea activit ii ADR-urilor i gestionarea bunurilor sale;</li></ul>

<b>responsabilități</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementul zilnic al personalului ADR;</li> <li>• Asigurarea colaborării Agenției cu CRD, transmiterea rapoartelor necesare;</li> <li>• Asigurarea realizării deciziilor Agenției;</li> <li>• Consolidarea capacităților funcționale ale Agenției, precum și cele ale partenerilor și ai altor agenți economici din regiune;</li> <li>• Reprezentarea Agenției în relațiile cu autoritățile publice și asociațiile, organizațiile din sectorul privat și cu alte persoane fizice și juridice;</li> <li>• Încheierea contractelor și acordurilor și emiterea mandatelor care reprezintă Agenția;</li> <li>• Desemnarea și demiterea personalului Agenției pe bază de concurs;</li> <li>• Asigurarea funcționării legale a activităților Agenției;</li> <li>• Conducerea personalului ADR-ului pentru a asigura realizarea obiectivelor de performanță individuală convenite;</li> <li>• Comunicarea cu personalul într-un mod potrivit și eficient cu privire la aspectele organizatorice și progres;</li> <li>• Crearea unui mediu în care echipa Agenției conlucrează în mod eficient cu instituțiile partenere;</li> <li>• Efectuarea altor atribuții în conformitate cu legislația relevantă.</li> </ul>
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studii superioare în științe sociale, economice sau juridice. Studii postuniversitare în domeniile legate de dezvoltare reprezintă un avantaj;</li> <li>• 3 ani de experiență de lucru în administrația publică centrală sau regională sau în ONG/sector privat;</li> <li>• 1 an experiență de lucru în strategii/programe/proiecte de planificare, implementare și raportare;</li> <li>• Cunoștințe excelente a limbii moldovenești orală și scrisă și este de dorit posesia cunoștințelor de lucru a limbii ruse. Cunoștințele limbii engleze reprezintă un avantaj;</li> <li>• Competență în utilizarea computerului cu cunoștințe aplicative Microsoft;</li> <li>• Abilități excelente personale, de comunicare și manageriale.</li> </ul>
<b>Pachetul de remunerare</b>	În conformitate cu Legea salarizării Nr. 847 din 14.02.2002 și Hotărârea Guvernului Nr. 743, anexa 4, cu privire la salarizarea angajaților din unitățile cu autonomie financiară.

Numele și semnătura angajatului \_\_\_\_\_

Data “\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_

**APROBAT DE**

\_\_\_\_\_  
**Directorul ADR**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **20** \_\_\_\_\_

**AGENDA PENTRU DEZVOLTARE REGIONAL**

**ef sec ie planificare strategic i programare – FI A DE POST**

<b>Context</b>	<p>Agen ia pentru dezvoltare regional (ADR) reprezint o institu ie public non-comercial , care se afl în subordinea Ministerul Construc iilor i Dezvolt rii Regionale, creat în fiecare regiune de dezvoltare cu scopul implement rii Strategiei de dezvoltare regional i a Planului opera ional ADR-ul a fost stabilit în conformitate cu Legea privind dezvoltarea regional (LDR) Nr. 438-XVI din 28 decembrie 2006 i Hot rârea Guvernului Nr. 127 din 8 februarie 2008, conform priorit ilor Guvernului prezentate în Strategia na ional de dezvoltare (SND) pentru anii 2008 - 2011, precum i strategiile i programele orientate spre dezvoltarea regional .</p> <p>ADR-urile au urm toarele func ii principale:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• s analizeze dezvoltarea socio-economic a regiunilor sale de dezvoltare respective, s elaboreze strategii, planuri, programe i proiecte de dezvoltare regional ;</li><li>• s coordoneze implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s monitorizeze i s evalueze implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s prezinte rapoarte anuale la CRD, MCDR i CNCDR privind implementarea strategiilor de dezvoltare regional ;</li><li>• s atrag resurse non-bugetare pentru a sprijini implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s ofere informa ie, sprijin metodologic, consultativ i de alt gen pentru CRD i administra iei publice locale cu privire la dezvoltarea socio-economic echilibrat i durabil a regiunilor lor respective;</li><li>• s stimuleze cooperarea societ ii civile în domeniul dezvolt rii socio-economice din regiune; i,</li><li>• s asigure serviciile de secretariat ale CRD.</li></ul>
<b>Titlul postului</b>	<b>Sef sec ie planificare strategic i programare.</b>
<b>Scopul postului</b>	Consultarea i executarea necesit ilor ulterioare ale ADR i ale regiunii în baza principiilor de dezvoltare durabil - implementarea durabil primar a priorit ilor regionale frecvent identificate integrate cu perspective economice, sociale, culturale i de mediu. Acest lucru se va baza pe analiza i anticiparea cerin elor actuale i viitoare cu care se confrunt regiunea, i fiind sus inut în continuare prin conducerea programului de planificare a organiza iei.
<b>Manager</b>	Directorul ADR

<b>Posturi subordonate</b>	2 speciali ti.
<b>Sarcini i responsabilit i</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboreaz i particip la activit ă ile de elaborare/ actualizare a Planului de Dezvoltare Regionala Nord, a altor documente regionale strategice i planuri de acțiune;</li> <li>• Întocme te fi ele postului pentru personalul din subordine,</li> <li>• coordoneaz activitatea de actualizare a Planului de Dezvoltare Regional Nord,</li> <li>• Elaboreaz si furnizeaz suport tehnic pentru identificarea, definirea, dezvoltarea de propuneri de proiecte (elaborarea de fi e si documentații specifice, documentare, parteneriate în proiectele de infrastructur etc.) pentru portofoliul regional;</li> <li>• supravegheaz activitatea de colectare si procesare a datelor de ordin economic si social, specifice regiunii, in vederea elabor rii analizei economico-sociale si a altor documente de sintez ;</li> <li>• îndruma, informeaz si instruieste potențialii aplicanti in vederea acces rii oportunit ă ilor de finanțare aferente priorit ilor stabilite prin strategia de dezvoltare regional i prin programele operaționale;</li> <li>• Coordoneaz i participa la realizarea contribuțiilor la evaluarea POR NORD, la elaborarea rapoartelor anuale/ final de implementare a POR NORD i pentru analiza stadiului de implementare;</li> <li>• Coordoneaz si desf oar activit i de documentare i manageriale pentru problemele de dezvoltare regional ;</li> <li>• Asigur management de calitate superioar , necesarul curent de instruire si motiveaz , la nivelul sau de competenta, personalul sec iei in vederea obținerii unor rezultate optime;</li> <li>• Stabile te obiectivele individuale si evalueaz performantele profesionale ale personalului din subordine.</li> <li>•</li> </ul>
<b>Cerin e minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studii superioare în Administrare Public /Economie sau alte domenii legate de dezvoltare;</li> <li>• Abilitatea de a forma i men ine rela ii eficiente cu APL, ONG-uri i reprezentan i ai sectorului privat;</li> <li>• Cunoa terea strategiilor de dezvoltare na ionale i regionale;</li> <li>• 1 an experien de lucru cu strategiile/programele/proiectele de planificare, implementare i raportare;</li> <li>• Cuno tin e excelente a limbii moldovene ti oral i scris i este de dorit posedarea cuno tin elor de lucru a limbii ruse. Cunoa terea limbii engleze reprezint un avantaj;</li> <li>• Competen în utilizarea computerului cu cuno tin e a aplica iilor Microsoft;</li> <li>• Abilit i excelente personale, de comunicare i manageriale.</li> </ul>
<b>Pachetul de remunerare</b>	In conformitate cu Legea salariz rii Nr. 847 din 14.02.2002 i Hot rârea Guvernului Nr. 743, anexa 4, cu privire la salarizarea angaja ilor din unit ile cu autonomie financiar .

Numele i semn tura angajatului \_\_\_\_\_

Data “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_

**APROBAT DE**

\_\_\_\_\_  
**Directorul ADR**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_

**AGEN IA PENTRU DEZVOLTARE REGIONAL**

**ef sec ie management proiecte – FI A DE POST**

<b>Context</b>	<p>Agen ia pentru dezvoltare regional (ADR) reprezint o institu ie public , non-comercial , care se afl în subordinea Ministerul Construc iilor i Dezvolt rii Regionale, creat în fiecare regiune de dezvoltare cu scopul implement rii Strategiei de dezvoltare regional i a Planului opera ional. ADR-ul a fost stabilit în conformitate cu Legea privind dezvoltarea regional (LDR) Nr. 438-XVI din 28 decembrie 2006 i Hot rârea Guvernului Nr. 127 din 8 februarie 2008, conform priorit ilor Guvernului prezentate în Strategia na ional de dezvoltare (SND) pentru anii 2008 - 2011, precum i strategiile i programele orientate spre dezvoltarea regional .</p> <p>ADR-urile au urm toarele func ii principale:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• s analizeze dezvoltarea socio-economic a regiunilor sale de dezvoltare respective, s elaboreze strategii, planuri, programe i proiecte de dezvoltare regional ;</li><li>• s coordoneze implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s monitorizeze i s evalueze implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s prezinte rapoarte anuale la CRD, MCDR i CNCDR privind implementarea strategiilor de dezvoltare regional ;</li><li>• s atrag resurse non-bugetare pentru a sprijini implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s ofere informa ie, sprijin metodologic, consultativ i de alt gen pentru CRD i administra iei publice locale cu privire la dezvoltarea socio- economic echilibrat i durabil a regiunilor lor respective;</li><li>• s stimuleze cooperarea societ ii civile în domeniul dezvolt rii socio- economice din regiune; i,</li><li>• s asigure serviciile de secretariat ale CRD.</li></ul>
<b>Titlul postului</b>	<b>Sef sec ie management.</b>
<b>Scopul postului</b>	Consultarea i executarea necesit ilor ulterioare ale ADR i ale regiunii în baza principiilor de dezvoltare durabil - implementarea durabil primar a priorit ilor regionale frecvent identificate integrate cu perspective economice, sociale, culturale i de mediu. Acest lucru se va baza pe analiza i anticiparea cerin elor actuale i viitoare cu care se confrunt regiunea, i fiind sus inut în continuare prin conducerea programului de planificare a organiza iei.
<b>Manager</b>	Directorul ADR
<b>Posturi</b>	Specialist în elaborarea, implementarea i monitorizarea proiectelor - 3

<b>subordonate</b>	unit i, managerii de proiecte i responsabili tehnici.
<b>Sarcini i responsabilit i</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conduce, coordoneaz si supravegheaz activit ile sec iei management;</li> <li>• întocme te fi ele postului pentru personalul din subordine,</li> <li>• asigura leg tura permanenta cu Administrația Managerial POR, transmiând rapoarte si informatii necesare fluidiz rii procesului si obținerii unui grad ridicat de absorbție a fondurilor structurale;</li> <li>• particip , prin consultarea cu AM POR, la elaborarea procedurilor i criteriilor de eligibilitate i evaluare a proiectelor, la elaborarea Ghidurilor solicitantului, precum i la stabilirea de c tre AM POR a calendarului de activit i, privind lansarea cererilor deschise de proiecte pentru depunerea cererilor de finan are i a documentelor suport de c tre solicitant i, în vederea ob inerii finan rii prin POR;</li> <li>• dezvoltă, elaboreaz si propune sugestii, schițe si rapoarte de natura strategica in vederea m ririi gradului de absorbție a fondurilor structurale;</li> <li>• încheie contractele de finan are cu beneficiarii dup primirea de la AM POR a contractelor de finan are avizate/semnate;</li> <li>• coordoneaz si dezvoltă activit i de instruire pentru aprofundarea problemelor referitoare la implementarea POR atât in cadrul direcției cat si la nivelul Beneficiarilor;</li> <li>• desf oar si îndepline te activit i suplimentare cu caracter strategic de dezvoltare regionala, in general, si pentru asigurarea unui impact socio-economic pozitiv, de lunga durata;</li> <li>• coordoneaz verificarea conformit ții administrative a cererilor de finanțare;</li> <li>• coordoneaz verificarea eligibilit ții proiectelor;</li> <li>• coordoneaz activit ile de analiza ale proiectelor tehnice,</li> <li>• transmite periodic c tre AM POR, conform procedurilor interne relevante, raport ri privind cererile de finan are depuse i acceptarea/returnarea acestora, atât dup verificarea conformit ii administrative cât i dup verificarea eligibilit ii acestora;</li> <li>• organizeaz i asigur buna desf urare a sesiunilor de evaluare tehnic i financiar a cererilor de finan are i documentelor suport, în conformitate cu procedurile interne relevante;</li> <li>• transmite c tre AM POR rapoartele aferente procesului de evaluare, selecție si contractare, în termenul, formatul i condi iile prev zute de procedura intern aplicabila.</li> <li>• organizeaz si coordoneaz programul vizitelor la fata locului pentru proiectele propuse spre finanțare;</li> <li>• întocmește lista cu proiectele care întrunesc toate condițiile necesare pentru emiterea deciziei de finanțare;</li> <li>• coordoneaz întocmirea i transmiterea c tre AM POR a contractelor de finan are in original, in vederea aviz rii/ semn rii;</li> <li>• transmite c tre AM POR rapoartele aferente procesului de contractare, in termenul, formatul i condi iile prev zute de procedura intern aplicabila.</li> <li>• coordoneaz activit ile specifice monitoriz rii i verific rii proiectelor finanțate din POR;</li> <li>• centralizeaz Notific rile primite de la beneficiari, pe fiecare prioritate si domeniu de intervenție;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ofer informații asupra evoluției implementării POR conducerii ADR, MDRC;</li> <li>• participa la elaborarea rapoartelor și informărilor către AM POR.</li> <li>• coordonează și supraveghează acțiunile de verificare financiară a implementării proiectelor beneficiarilor;</li> </ul>
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studii superioare în Administrare Publică /Economie sau alte domenii legate de dezvoltare;</li> <li>• Abilitatea de a forma relații eficiente cu APL, ONG-uri și reprezentanți ai sectorului privat;</li> <li>• Cunoșterea strategiilor de dezvoltare naționale și regionale;</li> <li>• 1 an experiență de lucru cu strategiile/programele/proiectele de planificare, implementare și raportare;</li> <li>• Cunoștințe excelente a limbii de stat oral și scris și este de dorit posesia cunoștințelor de lucru a limbii ruse. Cunoșterea limbii engleze reprezintă un avantaj;</li> <li>• Competență în utilizarea computerului cu cunoștințe aplicative Microsoft;</li> <li>• Abilități excelente personale, de comunicare și manageriale.</li> </ul>
<b>Pachetul de remunerare</b>	In conformitate cu Legea salarizării Nr. 847 din 14.02.2002 și Hotărârea Guvernului Nr. 743, anexa 4, cu privire la salarizarea angajaților din unitățile cu autonomie financiară.

Numele și semnătura angajatului \_\_\_\_\_

Data “\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_

**APROBAT DE**

\_\_\_\_\_  
**Directorul ADR**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_

**AGEN IA PENTRU DEZVOLTARE REGIONAL**

**ef sec ia finan e i achizi ii publice, contabil– ef – Fi a postului**

<b>Context</b>	<p>Agen ia pentru dezvoltare regional (ADR) reprezint o institu ie public , non-comercial , care se afl în subordinea Ministerul Construc iilor i Dezvolt rii Regionale, creat în fiecare regiune de dezvoltare cu scopul implement rii Strategiei de dezvoltare regional i a Planului opera ional. ADR-ul a fost stabilit în conformitate cu Legea privind dezvoltarea regional (LDR) Nr. 438-XVI din 28 decembrie 2006 i Hot rârea Guvernului Nr. 127 din 8 februarie 2008, conform priorit ilor Guvernului prezentate în Strategia na ional de dezvoltare (SND) pentru anii 2008 - 2011, precum i strategiile i programele orientate spre dezvoltarea regional .</p> <p>ADR-urile au urm toarele func ii principale:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• s analizeze dezvoltarea socio-economic a regiunilor sale de dezvoltare respective, s elaboreze strategii, planuri, programe i proiecte de dezvoltare regional ;</li><li>• s coordoneze implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s monitorizeze i s evalueze implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s prezinte rapoarte anuale la CRD, MCDR i CNCDR privind implementarea strategiilor de dezvoltare regional ;</li><li>• s atrag resurse non-bugetare pentru a sprijini implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s ofere informa ie, sprijin metodologic, consultativ i de alt gen pentru CRD i administra iei publice locale cu privire la dezvoltarea socio-economic echilibrat i durabil a regiunilor lor respective;</li><li>• s stimuleze cooperarea societ ii civile în domeniul dezvolt rii socio-economice din regiune; i,</li></ul> <p>s asigure serviciile de secretariat ale CRD.</p>
<b>Titlul postului</b>	<b>ef sec ia finan e i achizi ii publice, contabil – ef.</b>
<b>Scopul postului</b>	Consultarea i executarea necesit ilor ulterioare ale ADR i ale regiunii în baza principiilor de dezvoltare durabil - implementarea durabil primar a priorit ilor regionale frecvent identificate integrate cu perspective economice, sociale, culturale i de mediu. Acest lucru se va baza pe analiza i anticiparea cerin elor actuale i viitoare cu care se confrunt regiunea, i fiind sus inut în continuare prin conducerea programului de planificare a organiza iei.

<b>Manager</b>	Directorul ADR
<b>Posturi subordonate</b>	1. Specialist finan e i contabilitate – 1 unitate, 2. Specialist în achizi ii publice - 1 unitate.

Numele i semn tura angajatului \_\_\_\_\_

Data “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_

**APROBAT DE**

\_\_\_\_\_  
**Directorul ADR**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **20**\_\_

**AGENȚIA PENTRU DEZVOLTARE REGIONALĂ  
MANAGER DE OFICIU – FIȘA DE POST**

<b>Context</b>	<p>Agencia pentru dezvoltare regională (ADR) reprezintă o instituție publică, non-comercială, care se află în subordinea Ministerului Dezvoltării Regionale și Construcțiilor, creată în fiecare regiune de dezvoltare cu scopul implementării Strategiei de dezvoltare regională și a Planului operațional. ADR-ul a fost stabilit în conformitate cu Legea privind dezvoltarea regională (LDR) Nr. 438-XVI din 28 decembrie 2006 și Hotărârea Guvernului Nr. 127 din 8 februarie 2008, conform priorităților Guvernului prezentate în Strategia națională de dezvoltare (SND) pentru anii 2008 -2011, precum și strategiile și programele orientate spre dezvoltarea regională.</p> <p>ADR-urile au următoarele funcții principale:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• să analizeze dezvoltarea socio-economică a regiunilor sale de dezvoltare respective, să elaboreze strategii, planuri, programe și proiecte de dezvoltare regională;</li><li>• să coordoneze implementarea strategiilor, planurilor, programelor și proiectelor de dezvoltare regională;</li><li>• să monitorizeze și să evalueze implementarea strategiilor, planurilor, programelor și proiectelor de dezvoltare regională;</li><li>• să prezinte rapoarte anuale la CRD, MDRC și CNCDR privind implementarea strategiilor de dezvoltare regională;</li><li>• să atragă resurse non-bugetare pentru a sprijini implementarea strategiilor, planurilor, programelor și proiectelor de dezvoltare regională;</li><li>• să ofere informații, sprijin metodologic, consultativ și de alt gen pentru CRD și administrației publice locale cu privire la dezvoltarea socio-economică echilibrată și durabilă a regiunilor lor respective;</li><li>• să stimuleze cooperarea societății civile în domeniul dezvoltării socio-economice din regiune; și,</li><li>• să asigure serviciile de secretariat ale CRD.</li></ul>
<b>Titlul postului</b>	Manager de oficiu
<b>Scopul postului</b>	Oferirea serviciilor superioare de secretariat, cancelarie și sprijin administrativ directorului ADR, personalului și CRD-ului pentru a asigura că serviciile sunt furnizate într-un mod eficient și eficient.
<b>Manager</b>	Directorul ADR, de asemenea raportează președintelui CRD
<b>Posturi subordonate</b>	Nici unul

<b>Sarcini și responsabilități</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigurarea unor servicii de asistență în birou pentru a asigura eficiența și eficacitatea în cadrul ADR;</li> <li>• Receptarea, direcționarea și reproducerea apelurilor telefonice și mesajelor de fax;</li> <li>• Menținerea sistemului general de evidență și înregistrarea corespondenței;</li> <li>• Asistență în planificarea și pregătirea edin elor, conferințelor și apelurilor telefonice de conferință;</li> <li>• Răspunde la solicitări publice;</li> <li>• Direcționarea publicului larg la membrul personalului corespunzător;</li> <li>• Menținerea unui inventar adecvat al materialelor de birou;</li> <li>• Furnizarea serviciului de procesare a textului, suportului administrativ și de secretariat pentru directorului ADR;</li> <li>• Procesarea textuală a tuturor documentelor oficiale;</li> <li>• Furnizarea unor servicii de secretariat pentru CRD;</li> <li>• Organizarea și asigurarea convocării edin elor CRD;</li> <li>• Elaborarea, pregătirea și prezentarea lucrurilor în cadrul edin elor CRD;</li> <li>• Întocmirea și semnarea proceselor-verbale în timpul edin elor CRD;</li> <li>• Asistarea președintelui și membrilor CRD în timpul dintre edin e;</li> <li>• Asigurarea înregistrării, păstrării și arhivării documentelor și a altor acte ale CRD;</li> <li>• Asigurarea afișării pe pagina web a Agenției a ordinii de zi, proceselor-verbale și deciziilor din timpul edin elor, aprobate de către CRD;</li> <li>• Primirea și distribuirea corespondenței CRD; și,</li> <li>• Efectuarea altor activități necesare pentru a asigura funcționarea eficientă a CRD.</li> </ul>
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studii superioare în științe sociale, juridice sau alte științe conexe;</li> <li>• Experiența anterioară într-o poziție similară este binevenită;</li> <li>• Cunoștințe excelente a limbii moldovenești oral și scrisă este de dorit posedarea cunoștințelor de lucru a limbii ruse. Cunoștințele limbii engleze reprezintă un avantaj;</li> <li>• Competență în utilizarea computerului cu cunoștințe aplicative Microsoft;</li> <li>• Abilități excelente personale, de comunicare și manageriale.</li> </ul>
<b>Pachetul de remunerare</b>	În conformitate cu Legea salarizării Nr. 847 din 14.02.2002 și Hotărârea Guvernului Nr. 743, anexa 4, cu privire la salarizarea angajaților din unitățile cu autonomie financiară.

Numele și semnătura angajatului \_\_\_\_\_

Data “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_

**APROBAT DE**

\_\_\_\_\_  
**Directorul ADR**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **20** \_\_\_\_\_

**AGEN IA PENTRU DEZVOLTARE REGIONAL**

**SPECIALIST ÎN PROBLEME STRATEGICE I DE PLANIFICARE – FI A DE POST**

<b>Context</b>	<p>Agen ia pentru dezvoltare regional (ADR) reprezint o institu ie public , non-comercial , care se afl în subordinea Ministerul Dezvolt rii Regionale i Construc iilor, creat în fiecare regiune de dezvoltare cu scopul implement rii Strategiei de dezvoltare regional i a Planului opera ional. ADR-ul a fost stabilit în conformitate cu Legea privind dezvoltarea regional (LDR) Nr. 438-XVI din 28 decembrie 2006 i Hot rârea Guvernului Nr. 127 din 8 februarie 2008, conform priorit ilor Guvernului prezentate în Strategia na ional de dezvoltare (SND) pentru anii 2008 -2011, precum i strategiile i programele orientate spre dezvoltarea regional .</p> <p>ADR-urile au urm toarele func ii principale:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• s analizeze dezvoltarea socio-economic a regiunilor sale de dezvoltare respective, s elaboreze strategii, planuri, programe i proiecte de dezvoltare regional ;</li><li>• s coordoneze implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s monitorizeze i s evalueze implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s prezinte rapoarte anuale la CRD, MDRC i CNCDR privind implementarea strategiilor de dezvoltare regional ;</li><li>• s atrag resurse non-bugetare pentru a sprijini implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s ofere informa ie, sprijin metodologic, consultativ i de alt gen pentru CRD i administra iei publice locale cu privire la dezvoltarea socio-economic echilibrat i durabil a regiunilor lor respective;</li><li>• s stimuleze cooperarea societ ii civile în domeniul dezvolt rii socio-economice din regiune; i,</li><li>• s asigure serviciile de secretariat ale CRD.</li></ul>
<b>Titlul postului</b>	Specialist în probleme strategice i de planificare
<b>Scopul postului</b>	Oferirea îndrum rii i executarea nevoilor ulterioare ale ADR i ale regiunii în baza principiilor de dezvoltare durabil – implementarea durabil primar a priorit ilor regionale frecvent identificate integrate cu perspective economice, sociale, culturale i de mediu. Acest lucru se va baza pe analiza i anticiparea cerin elor actuale i viitoare cu care se confrunt regiunea, i fiind sus inut în continuare prin conducerea programului de planificare a organiza iei.
<b>Manager</b>	Directorul ADR
<b>Posturi subordonate</b>	Nici unul
<b>Sarcini i responsabilit i</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ini ierea, conducerea, facilitarea i participarea în exerci iile de planificare strategic i ini iativele de management a ADR;</li><li>• Asistarea diferitor p ri interesate ale ADR în definirea, clarificarea i</li></ul>

	<p>implementarea strategiei de dezvoltare regională și altor documente de program pentru a asigura creșterea continuă și dezvoltarea intra-regională echilibrată ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistarea la definirea priorităților pe termen scurt și mediu ale SDR;</li> <li>• Asistarea în evaluarea nevoilor de asistență tehnică în sectoarele prioritare ale regiunii;</li> <li>• Coordonarea pregătirii planurilor de acțiuni detaliate pentru realizarea priorităților pe termen mediu și pe termen scurt identificate în Strategia de dezvoltare regională ;</li> <li>• Prezentarea unei sinteze succinte directorului ADR în legătură cu CRD și alte planuri de dezvoltare regională și îndeplinirea ulterioară cu privire la deciziile luate;</li> <li>• Participarea în grupuri de lucru conduse de ADR sau alte instituții conexe în domeniul SDR;</li> <li>• Participarea activă în CRD și comitetele sale în dezvoltarea obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung;</li> <li>• Actualizarea bazei de date a ADR cu datele relevante din regiunea de dezvoltare;</li> <li>• Evaluarea posibilităților și nevoilor de instruire cu privire la problemele de dezvoltare regională în ADR;</li> <li>• Asigurarea unei implicări corespunzătoare a APL, societății civile regionale și sectorului privat în activitățile de DR;</li> <li>• Participarea în activitățile de informare și comunicare privind problemele DR, și,</li> <li>• Raportarea periodică directorului ADR cu privire la planurile anuale, realizările în muncă, orare, performanța personalului și funcționarea generală a ADR.</li> </ul>
<b><i>Cerințe minime</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studii superioare în Management/Administrație Publică /Administrația Afacerilor/Economie sau alte domenii legate de dezvoltare;</li> <li>• Abilitatea de a forma și menține relații eficiente cu APL, ONG-uri și reprezentanți ai sectorului privat;</li> <li>• Cunoașterea strategiilor de dezvoltare naționale și regionale;</li> <li>• 1 an experiență de lucru cu strategiile/programele/proiectele de planificare, implementare și raportare;</li> <li>• Cunoaștințe excelente a limbii moldovenești orală și scrisă și este de dorit posesia cunoaștințelor de lucru a limbii ruse. Cunoașterea limbii engleze reprezintă un avantaj;</li> <li>• Competență în utilizarea computerului cu cunoaștințe aplicative Microsoft;</li> <li>• Abilități excelente personale, de comunicare și manageriale.</li> </ul>
<b><i>Pachetul de remunerare</i></b>	În conformitate cu Legea salarizării Nr. 847 din 14.02.2002 și Hotărârea Guvernului Nr. 743, anexa 4, cu privire la salarizarea angajaților din unitățile cu autonomie financiară .

Numele și semnătura angajatului \_\_\_\_\_

Data “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_

**APROBAT DE**

\_\_\_\_\_  
**Directorul ADR**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_

**AGEN IA PENTRU DEZVOLTARE REGIONAL**

**SPECIALIST ÎN ELABORAREA, IMPLEMENTAREA I MONITORIZAREA PROIECTELOR**

**– FI A DE POST**

<b>Context</b>	<p>Agen ia pentru dezvoltare regional (ADR) reprezint o institu ie public , non-comercial , care se afl în subordinea Ministerul Dezvolt rii Regionale i Construc iilor, creat în fiecare regiune de dezvoltare cu scopul implement rii Strategiei de dezvoltare regional i a Planului opera ional. ADR-ul a fost stabilit în conformitate cu Legea privind dezvoltarea regional (LDR) Nr. 438-XVI din 28 decembrie 2006 i Hot rrea Guvernului Nr. 127 din 8 februarie 2008, conform priorit ilor Guvernului prezentate în Strategia na ional de dezvoltare (SND) pentru anii 2008 -2011, precum i strategiile i programele orientate spre dezvoltarea regional .</p> <p>ADR-urile au urm toarele func ii principale:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• s analizeze dezvoltarea socio-economic a regiunilor sale de dezvoltare respective, s elaboreze strategii, planuri, programe i proiecte de dezvoltare regional ;</li><li>• s coordoneze implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s monitorizeze i s evalueze implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s prezinte rapoarte anuale la CRD, MDRC i CNCDR privind implementarea strategiilor de dezvoltare regional ;</li><li>• s atrag resurse non-bugetare pentru a sprijini implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s ofere informa ie, sprijin metodologic, consultativ i de alt gen pentru CRD i administra iei publice locale cu privire la dezvoltarea socio-economic echilibrat i durabil a regiunilor lor respective;</li><li>• s stimuleze cooperarea societ ii civile în domeniul dezvolt rii socio-economice din regiune; i,</li><li>• s asigure serviciile de secretariat ale CRD.</li></ul>
<b>Titlul postului</b>	Specialist în elaborarea, implementarea i monitorizarea proiectelor
<b>Scopul postului</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oferirea asisten ei în dezvoltarea, implementarea, monitorizarea i evaluarea proiectelor i activit ilor programului din cadrul Agen iei;</li><li>• Participarea la toate aspectele legate de dezvoltarea i implementarea activit ilor proiectului i efectuarea unei game complete de servicii consultative, de consultan , de monitorizare, de colectare a informa iei i de evaluare cu scop i complexitate ampl .</li></ul>
<b>Manager</b>	Directorul ADR
<b>Posturi subordonate</b>	
<b>Sarcini i responsabilit i</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asista la preg tirea profilurilor proiectului, inclusiv elaborarea bugetelor i implementarea orarelor;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asista la implementarea general a managementul programelor/proiectelor incluse în programul Ageniei;</li> <li>• Monitorizarea alocărilor, cererilor pentru eliberarea fondurilor, angajamentelor de fonduri și planificarea conturilor restante cu privire la programele/proiectele individuale;</li> <li>• Monitorizarea eliberării fondurilor pentru contractanți, consultanți, furnizori și prestatori de servicii;</li> <li>• Asigurarea prezentării, revizuirii și aprobării în timp util a documentelor de proiect;</li> <li>• Asistarea în pregătirea ofertelor de proiect, termenilor de referință și conceptelor de proiect;</li> <li>• Dezvoltarea implementării proiectului și indicatorilor de performanță în legătură cu managementul și convenirea asupra cerințelor de raportare;</li> <li>• Asistarea în evaluarea licitațiilor și pregătirea rapoartelor de evaluare;</li> <li>• Implementarea strategiei de monitorizare și evaluare a proiectului și recomandarea modificărilor pe baza experienței transferabile;</li> <li>• Stabilirea liniilor directe privind monitorizarea și evaluarea proiectului pentru diferite componente ale proiectului;</li> <li>• Coordonarea cu Directorul și alți membri ai personalului ADR ca să fie îndeplinite cerințele de asigurare a monitorizării și evaluării;</li> <li>• Propune modalități de a introduce constatările de monitorizare și evaluare în luarea deciziilor;</li> <li>• Coordonarea vizitelor la fața locului și consultărilor cu părțile interesate anumite ale programului/proiectului;</li> <li>• Întocmirea și prezentarea rapoartelor în ceea ce privește rezultatele obținute cu privire la programele/proiectele din cadrul competenței lui/ei;</li> <li>• Asistarea directorului în pregătirea rapoartelor periodice privind activitățile, orarul, și starea financiară a tuturor componentelor proiectului într-un format de raportare standard în conformitate cu cerințele Guvernului, precum și a altor agenții de finanțare; și,</li> <li>• Efectuarea altor sarcini aferente, după necesitate.</li> </ul>
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studii superioare în Management/Managementul sectorului public/Administrarea afacerilor;</li> <li>• Abilitatea de a construi și menține relații cu prestatorii de servicii și alte părți interesate;</li> <li>• Cunoștințe de lucru a regulilor de achiziție a bunurilor și serviciilor din sectorul public;</li> <li>• Abilități excelente de comunicare;</li> <li>• Cunoștințe excelente ale limbilor moldovenească și rusă; Cunoșterea limbii engleze reprezintă un avantaj;</li> <li>• Competență în utilizarea computerului cu cunoștințe aplicabile Microsoft;</li> <li>• Abilități excelente personale, de comunicare și manageriale.</li> </ul>
<b>Pachetul de remunerare</b>	În conformitate cu Legea salarizării Nr. 847 din 14.02.2002 și Hotărârea Guvernului Nr. 743, anexa 4, cu privire la salarizarea angajaților din unitățile cu autonomie financiară.

Numele și semnătura angajatului \_\_\_\_\_

Data “\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_

**APROBAT DE**

\_\_\_\_\_  
**Directorul ADR**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **20** \_\_\_\_\_

**AGEN IA PENTRU DEZVOLTARE REGIONAL  
SPECIALIST ÎN FINAN E & CONTABILITATE– FI A DE POST**

<b>Context</b>	<p>Agen ia pentru dezvoltare regional (ADR) reprezint o institu ie public , non-comercial , care se afl în subordinea Ministerul Dezvolt rii Regionale i Construc iilor, creat în fiecare regiune de dezvoltare cu scopul implement rii Strategiei de dezvoltare regional i a Planului opera ional. ADR-ul a fost stabilit în conformitate cu Legea privind dezvoltarea regional (LDR) Nr. 438-XVI din 28 decembrie 2006 i Hot rrea Guvernului Nr. 127 din 8 februarie 2008, conform priorit ilor Guvernului prezentate în Strategia na ional de dezvoltare (SND) pentru anii 2008 -2011, precum i strategiile i programele orientate spre dezvoltarea regional .</p> <p>ADR-urile au urm toarele func ii principale:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• s analizeze dezvoltarea socio-economic a regiunilor sale de dezvoltare respective, s elaboreze strategii, planuri, programe i proiecte de dezvoltare regional ;</li><li>• s coordoneze implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s monitorizeze i s evalueze implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s prezinte rapoarte anuale la CRD, MDRC i CNCDR privind implementarea strategiilor de dezvoltare regional ;</li><li>• s atrag resurse non-bugetare pentru a sprijini implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s ofere informa ie, sprijin metodologic, consultativ i de alt gen pentru CRD i administra iei publice locale cu privire la dezvoltarea socio-economic echilibrat i durabil a regiunilor lor respective;</li><li>• s stimuleze cooperarea societ ii civile în domeniul dezvolt rii socio-economice din regiune; i,</li><li>• s asigure serviciile de secretariat ale CRD.</li></ul>
<b>Titlul postului</b>	Specialist în finan e & contabilitate/ contabil- ef
<b>Scopul postului</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• S fie responsabil pentru opera iile financiare i contabile generale ale Agen iei conform Standardelor de contabilitate din Moldova;</li><li>• S asiste directorul în preg tirea rapoartelor i analizelor dup cum se cere i atunci când este necesar, în timp util;</li><li>• S fie responsabil pentru probleme de impozitare, raportare financiar precum i control intern i statul de plat . Responsabil pentru rela ia ADR-ului cu auditorul extern, consilierul fiscal i autorit ile fiscale; i,</li><li>• S coordoneze cu alte direc ii conexe pentru a c uta cele mai bune solu ii cu privire la probleme de contabilitate.</li></ul>
<b>Manager</b>	Directorul ADR
<b>Posturi subordonate</b>	-
<b>Sarcini i responsabilit i</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizarea metodologiei de contabilitate i de raportare în conformitate cu Standardele de contabilitate din Republica Moldova;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregătirea bugetului anual asupra costurilor;</li> <li>• Înregistrarea cu autoritățile fiscale locale și asigurarea ca toate rapoartele financiare și fiscale statutare să fie pregătite în timp util;</li> <li>• Stabilirea procedurii de raportare interne și externe, inclusiv administrarea contului, pentru a reflecta situația financiară a agenției;</li> <li>• Menținerea fișierelor personale;</li> <li>• Pregătirea rapoartelor financiare privind fluxul de numerar, controlul și analiza veniturilor și cheltuielilor pentru ADR;</li> <li>• Pregătirea rapoartelor lunare și trimestriale pentru managementul ADR;</li> <li>• Asigurarea ca toate articolele de venituri și cheltuieli să fie înregistrate în registrele locale și să fie în conformitate cu cerințele juridice din Republica Moldova și politica contabilă a ADR;</li> <li>• Controlul și actualizarea activelor fixe: registrului, și documentației necesare, în conformitate cu cerințele legislației din Moldova și politiciei contabile a ADR;</li> <li>• Organizarea salarizării angajaților;</li> <li>• Asumarea responsabilității de a recruta, gestiona și dezvolta echipa de contabilitate; și,</li> <li>• Îndeplinirea altor sarcini și responsabilități delegate de director.</li> </ul>
<b><i>Cerințe minime</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licențiat în Economie, de preferință, Finanțe și Contabilitate;</li> <li>• 3 ani de experiență contabilă și cel puțin 1 an experiență de succes în funcție similară;</li> <li>• Cunoștințe profunde și experiență în lucrul cu Standardele de Contabilitate ale Republicii Moldova;</li> <li>• Cunoștințe excelente a legislației Republicii Moldova;</li> <li>• Abilități excelente de comunicare;</li> <li>• Cunoștințe excelente oral și în scris a limbilor moldovenească și rusă;</li> <li>• Competență în utilizarea computerului cu cunoștințe aplicative Microsoft;</li> <li>• Abilități excelente personale, de comunicare și manageriale.</li> </ul>
<b><i>Pachetul de remunerare</i></b>	În conformitate cu Legea salarizării Nr. 847 din 14.02.2002 și Hotărârea Guvernului Nr. 743, anexa 4, cu privire la salarizarea angajaților din unitățile cu autonomie financiară.

Numele și semnătura angajatului \_\_\_\_\_

Data “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_

**APROBAT DE**

\_\_\_\_\_  
**Directorul ADR**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **20** \_\_\_\_\_

**AGEN IA PENTRU DEZVOLTARE REGIONAL  
SPECIALIST ÎN ACHIZI II PUBLICE – FI A DE POST**

<b>Context</b>	<p>Agen ia pentru dezvoltare regional (ADR) reprezint o institu ie public , non-comercial , care se afl în subordinea Ministerul Dezvolt rii Regionale i Construc iilor, creat în fiecare regiune de dezvoltare cu scopul implement rii Strategiei de dezvoltare regional i a Planului opera ional. ADR-ul a fost stabilit în conformitate cu Legea privind dezvoltarea regional (LDR) Nr. 438-XVI din 28 decembrie 2006 i Hot rârea Guvernului Nr. 127 din 8 februarie 2008, conform priorit ilor Guvernului prezentate în Strategia na ional de dezvoltare (SND) pentru anii 2008 -2011, precum i strategiile i programele orientate spre dezvoltarea regional .</p> <p>ADR-urile au urm toarele func ii principale:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• s analizeze dezvoltarea socio-economic a regiunilor sale de dezvoltare respective, s elaboreze strategii, planuri, programe i proiecte de dezvoltare regional ;</li><li>• s coordoneze implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s monitorizeze i s evalueze implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s prezinte rapoarte anuale la CRD, MDRC i CNCDR privind implementarea strategiilor de dezvoltare regional ;</li><li>• s atrag resurse non-bugetare pentru a sprijini implementarea strategiilor, planurilor, programelor i proiectelor de dezvoltare regional ;</li><li>• s ofere informa ie, sprijin metodologic, consultativ i de alt gen pentru CRD i administra iei publice locale cu privire la dezvoltarea socio-economic echilibrat i durabil a regiunilor lor respective;</li><li>• s stimuleze cooperarea societ ii civile în domeniul dezvolt rii socio-economice din regiune; i,</li><li>• s asigure serviciile de secretariat ale CRD.</li></ul>
<b>Titlul postului</b>	Specialist în achizi ii publice
<b>Scopul postului</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• S fie responsabil pentru opera iile generale de achizi ii publice ale ADR, în conformitate cu Legea achizi iilor publice din Republica Moldova;</li><li>• S organizeze i monitorizeze activit ile achizi iilor publice în implementarea proiectelor legate de achizi iile serviciilor, bunurilor i lucr rilor;</li><li>• S men in eviden exact cu privire la activit ile achizi iilor publice de proiect i s asigure conformitatea cu legisla ia Republicii Moldova privind achizi iile publice; i,</li><li>• S coordoneze activit ile achizi iilor publice cu alte direc ii conexe.</li></ul>
<b>Manager</b>	Director ADR
<b>Posturi subordonate</b>	-
<b>Sarcini i</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preg tirea estim rii costurilor pentru toate activit ile planificate</li></ul>

<b>responsabilități</b>	<p>asigurând că acestea nu depășesc bugetul aprobat;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistarea grupurilor de lucru în schiarea și pregătirea planului de achiziții și utilizarea metodelor adecvate pentru fiecare achiziție în conformitate cu procedurile din manual;</li> <li>• Asistarea grupurilor de lucru în elaborarea specificațiilor tehnice ale mrfurilor, estimărilor pentru lucrări, termenilor de referință pentru servicii și listei de furnizori / executori / consultanți calificați;</li> <li>• Expedierea cererilor de oferte, receptarea și înregistrarea ofertelor;</li> <li>• Pregătirea unui model de evaluare a ofertelor;</li> <li>• Elaborarea unui raport cu privire la procedura de achiziție care va fi prezentat spre examinare și înregistrare la AAP;</li> <li>• Prezentarea informației cu privire la câștigarea contractelor și achizițiilor la trezoreria teritorială;</li> <li>• Verificarea documentelor referitoare la cantitatea și calitatea bunurilor livrate, lucrările efectuate de executori sau rapoartele întocmite de consultanți;</li> <li>• Pregătirea fișierelor pentru toate documentele de proiect și prezentarea fișierelor la AAP, MDRC și auditorilor la cerere;</li> <li>• Îndeplinirea altor sarcini și responsabilități delegate de directorul ADR.</li> </ul>
<b>Cerințe minime</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licențiat în Economie, de preferință, Finanțe și Contabilitate;</li> <li>• 3 ani de experiență în calitate de specialist în achiziții publice;</li> <li>• Cunoștințe profunde și experiență în lucrul cu Legea achizițiilor publice a Republicii Moldova;</li> <li>• Cunoștințe excelente a legislației Republicii Moldova;</li> <li>• Abilități excelente de comunicare;</li> <li>• Cunoștințe excelente orale și în scris a limbilor moldovenească și rusă;</li> <li>• Competență în utilizarea computerului cu cunoștințe aplicative Microsoft;</li> <li>• Abilități excelente personale, de comunicare și manageriale.</li> </ul>
<b>Pachetul de remunerare</b>	<p>În conformitate cu Legea salarizării Nr. 847 din 14.02.2002 și Hotărârea Guvernului Nr. 743, anexa 4, cu privire la salarizarea angajaților din unitățile cu autonomie financiară.</p>

Numele și semnătura angajatului \_\_\_\_\_

Data “\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_

Această anexă vă va ajuta să înțelegeți și să vă familiarizați cu **modalitatea de a organiza cel mai bine munca în cadrul ADR**.

#### Introducere

Există două nivele principale de organizare a muncii:

- organizarea, programarea, asigurarea resurselor și implementarea generală a activității întregii ADR pentru o anumită perioadă (de obicei un an, împărțit pe trimestre); și,
- planuri de lucru individuale din cadrul acestei organizații care să ofere fiecărui membru al personalului câte un “plan” cu ceea ce el sau ea trebuie să facă într-o perioadă anumită de timp.

În mod corespunzător, există două instrumente principale:

- un plan anual de activitate; și,
- un plan anual de lucru individual

Ambele pot fi specificate mai general sau mai detaliat, și ambele trebuie să fie întocmite trimestrial, precum și anual.

Planul anual de activitate va reprezenta obiectul consultării cu CRD. Planul anual de lucru individual reprezintă subiectul consultării dintre ADR și echipă, îndeosebi cu fiecare membru al personalului în parte.

#### Planul anual de activitate

Activitatea de bază a ADR este, în multe privințe, ciclică. Prin ciclic, ne referim la faptul că activitatea urmează ciclul anual de programare care duce la adoptarea Documentului unic de program (DUP), în cadrul ciclurilor mai îndelungate de 3 (pentru planul operațional) și 7 ani (pentru Strategia de dezvoltare regională). Ca atare, în diferite perioade ale anului, există diferite sarcini care trebuie să fie îndeplinite, sau cel puțin anumite sarcini sunt mult mai intensive decât în alte perioade.

În alte privințe regimul de lucru este liniar. Prin aceasta ne referim la faptul că anumite sarcini sunt permanente în curs de desfășurare, cu mici variații în intensitate.

Elementele liniare sunt în mare măsură:

- implementarea proiectului;
- monitorizarea proiectului;
- raportarea trimestrială; și,
- procesele de dezvoltare regională – instruire, pregătire, lucrul de explorare privind identificarea proiectului.

Toate cele menționate mai sus ar trebui să fie continue (mai mult sau mai puțin), deși, pentru a gestiona resursele ADR directorul poate încerca să aloce mai multe sau mai puțin resurse pentru ele, în funcție de urgența sarcinii și proceselor care rezultă din activitatea ciclică.

În plus, există un număr de exerciții, care în mod logic, ar trebui să fie mai intense în anul 1 (începutul întregului proces), anul 3 (proiectul planului operațional nou), anul 6-7 (proiectul planului operațional nou, proiectul nou al strategiei de dezvoltare regională).

Cu timpul, poate exista tendința pentru ca activitățile ciclice și liniare să devină din ce în ce mai neclare.

Există o oarecare fluiditate în această distincție însă ea funcționează pentru scopuri de planificare.

### Aplicarea planului anual de activitate la ADR

Pentru planificare, directorul ADR și echipa lui/ei trebuie să :

- identifice **sarcinile ciclice** principale și procesele (folosind acest manual și în baza înțelegerii funcțiilor și sarcinilor ADR, din cadrul procesului general al DR);
- organizeze activitățile, să programeze activitățile, să divizeze sau să combine elementele acestora – să aloce resurse, să desemneze un “conducător” (luând în considerare pozițiile personalului și competențele); și,
- împărțirea planului anual de activitate pe trimestre (asigurând o detaliere mai mare), pentru a permite revizuirea lunar și trimestrială a planului echipei cu directorul ADR.

Tabelul de mai jos demonstrează cum se realizează acest lucru pentru sarcinile **liniare**.

#### Exemplu:

Activitatea proiectului	Luna 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Activități liniare												
L. Activitatea 1												
L. Activitatea 2												
etc.												
Not : Activitățile de mai sus sunt relativ continue, deși intensitatea lor poate oarecum varia. Directorul ADR trebuie să determine nivelul de resurse pe care el le va aloca lunar.												
Activități ciclice												
C. Activitatea 1												
C. Activitatea 2												
C. Activitatea 3												
Not : Activitățile de mai sus sunt “ciclice”. Ele urmează o cale pre-determinată, care se repetă în fiecare an (sau în cazul SDR și POR, fiecare 7 sau 3 ani). Aceste sarcini sunt esențiale și trebuie să fie alocate suficiente resurse pentru ele pentru a le finaliza la timp. Directorul ADR trebuie să determine nivelul de resurse pe care el planifică să-i acorde și timpul alocării pentru a asigura finalizarea la timp a acestora.												

Not : Unele “activități” pot fi combinate într-un singur proces (de exemplu, vezi Partea 3) sau împărțite după cum directorul ADR consideră de cuviință. Pentru fiecare activitate sau combinație de activități trebuie să fie clare următoarele întrebări:

Cine va fi implicat și care va fi nivelul de implicare?

Cine va conduce această activitate (sau proces) și va raporta directorului ADR cu privire la situația acesteia?

### Structura planului anual de activitate

Rezumat

1. Mediul de operare în Anul X:

- notă cu privire la etapa ciclului DR, orice politică sau strategie importantă la nivel național sau regional (care au implicații pentru munca ADR), alte modificări de politică (dacă există), precum și orice modificări ale cadrului juridic pentru ADR-uri etc.
- notă cu privire la orice cerințe noi majore (extraordinare) pentru ADR
- descriere pe scurt (2 paragrafe) a realizărilor din anul precedent
- notă cu privire la orice modificări ce încheie finanțarea ADR
- orice altă informație

## 2. Operațiuni în Anul X

Descrierea principală a operațiunilor de identificare a realizărilor-cheie și standardelor de livrare (calitative), precum și cadrul de timp. Planul de lucru care indică operațiunile repartizate pe parcursul anului.

## 3. Structuri, completarea statelor de personal, resurse, sisteme/instrumente

Notă cu privire la următoarele:

- structura – se pune accent doar pe modificări;
- completarea statelor de personal – se pune accent doar pe modificări, inclusiv orice modificare semnificativă în roluri și responsabilități;
- resurse – personal, management, consultanți externi, etc;
- dezvoltarea personalului – instruirea și alte planuri și activități de dezvoltare a personalului;
- sisteme/instrumente – modificări planificate în utilizarea/procurarea instrumentelor de orice fel (transport, echipamentul de bază).

## 4. Buget și finanțare

- Bugetul trebuie să fie integrat cu planul de lucru;
- Finanțarea proiectului; și,
- Deficitul de finanțare – specificarea și indicarea soluțiilor

## 5. Altele

### **Planul anual de lucru individual**

Fiecare membru al personalului va putea să-și elaboreze propriul său plan de lucru care se bazează pe planul de mai sus. Aceasta va nota:

- implicarea lor în activități relevante; și,
- indica dacă ei fac parte din “conducere” sau pur și simplu sunt membri ai echipei.

Formatul poate fi identic modelului de mai sus indicând realizările și rezultatele principale (personale).

Notă : acest Plan anual de lucru individual trebuie să fie:

- discutat cu și aprobat de directorul ADR pentru întregul an; și,
- împărțit pe trimestre (asigurând o detaliere mai mare).

Acesta va deveni mai apoi instrumentul principal pentru evaluarea continuă a personalului.

## **Implementarea planurilor de lucru**

În mod inevitabil aderarea la un oarecare plan este mai dificil decât crearea unui plan. Pot apărea situații când persoanele fizice nu pot să-și îndeplinească planul de lucru – activitățile întregi sub “conducerea” acestora pot avea loc cu întârzieri, sau contribuțiile persoanelor fizice în activitățile conduse de altcineva sunt inadecvate. În situații de presiune, acestea pot deveni evidente chiar și în planul anual general de implementare din motiv că toate activitățile sunt cu întârziere, sau implementate insuficient.

### **Ce se face atunci când apar probleme?**

În primul rând, problema trebuie să fie depistată. Prin monitorizarea minuțioasă a fiecărei activități (sărcinile fiecărei “conducător al activității”), apoi trebuie să existe un “steag roșu” după mai mult de două săptămâni de întârziere neplanificată. Acest lucru ar trebui să întrunească echipa pentru a soluționa și/sau reprograma activitatea. De obicei, totul trebuie să aibă loc cu acordul directorului ADR.

În al doilea rând, membrii echipei sau persoanele fizice, pot să ajungă să recunoască o problemă la nivelul planului de lucru individual - un membru al echipei poate să se “înece”, să rămână în urmă, să înceapă să nu se isprăvească cu rolul de lider unde este necesar, să nu mai contribuie în cazul în care acest lucru este necesar.

În acest scenariu toată lumea ar trebui să-și asume responsabilitatea: dacă este problema ta, cineva trebuie să vorbească cu directorul ADR în cazul în care el/ea încă nu a observat. Pot exista mai multe soluții: realocarea resurselor, o mai bună organizare și stabilire a priorităților, o reprogramare sau combinație a acestora.

Dacă un coleg observă că un membru al echipei nu poate ține pasul cu planul lor de lucru, situația poate fi mai delicată. Dar chiar și aici există diferite soluții: el/ea poate vorbi cu persoana în cauză și lua măsuri. Directorul ADR ar putea să observe și să intervină. Sau această problemă poate fi identificată în cadrul unei ședințe a echipei sau ședințe individuale.

În orice caz, este important de reținut că toată lumea se află uneori sub presiune. Important este de a depista problemele, obține soluții precoc și de a merge mai departe. Beneficiile planificării și organizării lucrului sunt faptul că: a) aceasta poate preveni acumularea presiunii și b) dacă, în pofida la toate, presiunea apare, există repere și mecanisme pentru a recunoaște problemele mai repede...înainte ca toți sau unii să se înece!

Acest anex v va familiariza cu i v va permite s în elege i:

- **important a unei comunic ri interne bune;**
- **diferite moduri de comunicare intern ; i,**
- **modalitatea de determinare a modurilor adecvate de comunicare intern .**

### Ce este comunicarea?

O defini ie general a comunic rii este "*transferul de informa ie, idei i obiective între oameni, pentru crearea în elegerii, accept rii i ac iunii adecvate*".

Defini ia indic faptul c comunicarea:

- înseamn mai mult decât informa ie;
- are loc între cel pu in dou persoane;
- presupune un transfer real de informa ie, idei i obiective unei alte persoane;
- are scop bine determinat – i anume este menit s duc la în elegere, acceptare i ac iune adecvat ; i,
- este destinat pentru a crea unele modific ri cognitive în alta – prin intermediul în elegerii, atitudinii de acceptare i aplic rii prin ac iuni.

În acest anex ne concentr m asupra “comunic rii interne”, în eleas ca comunicare din cadrul ADR, i anume între personalul acesteia.

Fiecare func ionar din ADR va fi invitat, în timp diferit, s :

- “conduc ” m car câteva activit i;
- primeasc acceptarea unui plan din partea colegilor;
- motiveze colegii;
- corecteze cu indulgenț colegii;
- înve e de la colegi;
- înve e/îndrume sau s preg teasc colegii; i,
- negocieze cu colegii cu scopul unui acord cu privire la un curs de ac iune.

Toate aceste ac iuni implic comunicare i întrec transmiterea strict a informa iei. Ele presupun angajament i unele ac iuni reciproce; i, necesit timp, diploma ie i, uneori un proces.

Persoana care ini iaz sau se angajeaz în comunicare ar trebui s se asigure c sunt îndeplinite urm toarele cerin e:

- claritatea mesajului;
- tonul corect al vocii;
- formularea adecvat de exprimare i vocabularul;
- accentul adecvat pentru exprimarea i transmiterea ideilor;
- mixul corect de informa ie, ilustrare i explica ie;
- timpul de primire al accept rii, care permite întreb ri i preten ii;
- receptivitatea de a asculta, c uta clarific ri, lua în considera ie comentariile i de a reac iona;
- abilitatea i atitudinea de a reflecta, analiza i accepta ideile dup caz; i
- concentrare pe ob inerea, prinderea i înregistrarea unui rezultat clar.

O parte a personalului, în mod mai firesc, va avea abilități de comunicare mai bune decât ceilalți. Cu toate acestea, tot personalul are nevoie de cel puțin un nivel minim de competență, fie dacă este o abilitate cunoscută sau în nescut.

Pentru o comunicare internă eficientă pot fi folosite diferite instrumente.

### **edin e**

În cadrul edinelor întreaga gamă de competențe este necesară din partea președintelui sau conducătorului, și multe dintre acestea sunt necesare de la participanții activi.

#### **edin e s p t mânăle**

Ca regulă, personalul va organiza o edină s p t mânăle care va servi drept scop pentru comunicare:

- între întregul personal al ADR; și,
- între director și personal.

Aceasta trebuie să aibă loc la un timp anumit, să implice toată echipa, să fie prezidată de directorul ADR (sau o persoană desemnată de el/ea în lipsa lui/ei) și să analizeze situația actuală a muncii.

Acesta nu trebuie să dureze mai mult de o oră și trebuie să fie luate notițe cu privire la punctele de acțiuni principale. În timpul acestor edine echipa trebuie să depisteze orice deviere din planurile de lucru, apariția unor probleme noi și să ia măsurile adecvate.

#### **edin e trimestriale**

Ar putea fi necesare edine similare de durată mai mare trimestrial sau la fiecare două luni și trebuie să revizuiască progresul general al implementării planului anual de lucru în raport cu obiectivele. Aceste edine nu trebuie să dureze mai mult de 3 ore și trebuie să fie luate notițe cu privire la punctele de acțiuni principale. În timpul acestor edine echipa trebuie să abordeze în întregime toate abaterile în ceea ce privește planurile de lucru.

#### **edin e de echip**

edin ele, de asemenea, vor avea loc, după necesitate între echipe implicate în diferite procese principale și sarcini majore. Cu toate acestea componența acestora este în mare măsură aceeași, este util să se organizeze aceste edine pe baza activității echipei și acestea ar trebui să fie clasificate în caz de necesitate. Aceste edine nu trebuie să dureze mai mult de 2 ore și trebuie să fie luate notițe cu privire la punctele de acțiuni principale și planul inițial de lucru sau programul de lucru. În timpul acestor edine echipa trebuie să abordeze în întregime toate abaterile în ceea ce privește programul.

#### **edin e la general – format și sfaturi**

Următoarele sfaturi generale se aplică la toate edinele interne (și la majoritatea celor externe) și sunt deosebit de importante pentru prezidarea edinei în sine, de asemenea, se aplică și pentru participanți:

- planificarea – revizuirea documentelor relevante, notarea problemelor principale pentru discuție, studierea ordinii de zi (dacă există una întocmită din timp) și studierea proceselor-verbale de la edinele anterioare similare;
- circulara ordinii de zi din timp (dacă există);
- la începutul edinei președintele trebuie să indice scopul edinei, formatul, problemele principale propuse spre discuție, să solicite sugestii și idei suplimentare apoi să convină asupra ordinii de zi finale;
- în cazul în care există un accent creativ pentru edină, se ia în considerare utilizarea unui flipchart pentru notițe, explicații și ilustrații. În mod similar, se ia în considerare un format

de amplasament, care permite tuturor să vadă clar toți participanții într-un mod de neconfruntare. Pentru mai multe detalii "de afaceri" se aplică un format clasic și se evită folosirea unui flipchart;

- ca preedinte, conducerea ședințelor - asigurarea controlului, identificarea și acceptarea rezultatelor, luarea notelor în ceea ce privește acțiunile și responsabilitățile în mod clar. Repetarea tuturor rezultatelor, acțiunilor și responsabilităților la sfârșitul ședinței;
- luarea și circularea notelor - în special puncte de acțiune, indicând data limită și persoanele implicate; și,
- urmărirea cu privire la îndeplinirea acțiunilor și responsabilităților convenite.

Toate ordinele de zi trebuie să fie răspândite cu mult timp înainte de începutul ședinței și trebuie să fie specifice:

- locul, începutul și sfârșitul ședinței;
- titlurile subiectelor de discuție și detaliile dacă este necesar; și,
- numele participanților la ședință care se preconizează să ia cuvânt pentru fiecare subiect.

Procesul-verbal al ședinței poate fi scris de directorul ADR sau de orice persoană desemnată de el/ea. Procesul-verbal trebuie să cuprindă denumirea ADR, tipul ședinței, data, ora și locul ședinței, numele preedintelui ședinței, participanții, motivele lipsei, subiectele ordinii de zi și acțiunile ulterioare. Toate procesele-verbale ale ședinței trebuie să fie înregistrate cu un număr intern și să fie păstrate într-o arhivă.

### **Note suplimentare cu privire la prezidarea ședințelor**

Preedintele ședinței trebuie să asigure că ședința și-a atins obiectivele. O ședință trebuie să fie organizată pentru un scop specific și toate discuțiile din cadrul ședinței trebuie să fie direcționate spre acest scop. Preedintele, prin urmare, trebuie să:

- asigure că toți participanții au posibilitatea să-și exprime punctul de vedere;
- controleze orarul, să asigure că ordinea de zi este respectată, să clarifice rezultatele ședinței și să asigure o bună desfășurare a ședinței; și,
- aibă o viziune clară a ceea ce se întâmplă și ce acțiune trebuie acum să fie întreprinsă.

Înainte de ședință, preedintele ar trebui să se consulte cu secretarul cu privire la ordinea de zi, pentru a se asigura că toți participanții au fost anunțați, să evalueze nivelul de interes și să repartizeze timp pentru fiecare temă în parte, pe baza deciziilor care trebuie să fie luate în urma ședinței și numărul de persoane participante.

În cadrul ședinței, preedintele trebuie să se concentreze asupra deciziilor care trebuie să fie luate în rezultatul ședinței, asigurându-se că tuturor participanților le este acordat timp suficient, și să decidă momentul când trebuie să pună capăt dezbaterii vizavi de fiecare subiect, să folosească întrebări adecvate pentru a elucida informația sau să redirecționeze discuția, să asculte cu atenție toate contribuțiile, și să rezume, în mod clar, procedurile cu accent pe deciziile luate și planurile de viitor.

Acest anex v va familiariza cu i v va ajuta s în elege i:

- **important a unei comunic ri externe bune a ADR;**
- **diferite moduri de comunicare extern ;**
- **modalitatea de determinare a modurilor corespunz toare de comunicare extern ; i,**
- **modalitatea de concepere i implementare a unei strategii de comunicare corespunz toare.**

### Important a unei comunic ri externe bune a ADR

Dezvoltarea regional este în mare m sur necunoscut în Republica Moldova. Nici teoria, nici practica nu vor fi u or de în eles de p r ile interesate. În termeni de teorie, conceptul general de dezvoltare regional , politica în vigoare i principiile principale par a fi necunoscute, în elese gre it sau total neîn elese. În termeni de practic , no iunile de consolidare a capacit ilor, parteneriate de proiect, procese de identificare a proiectului i argument rile de înso ire economice, financiare i sociale par a fi în elese gre it i implic o form de rezisten "pragmatic".

ADR poate face mult pentru a îmbun t i această situa ie, îns punctul s u de plecare este capacitatea sa de a comunica eficient cu p r ile interesate principale. În cazul în care ADR-ul pic acest test, va pica toate testele. Consolidarea capacit ilor, instruirea, asisten a pentru dezvoltarea proiectelor etc. sunt toate oportune i probabil necesare, dar nici una din acestea nu este posibil în cazul în care ADR nu reu e te s g seasc un mod eficient de comunicare i angajament.

Personalul de comunica ii cu program de lucru deplin nu vor fi angaja i în fiecare ADR. Mai degrab , aceasta va fi o func ie sus inut central de Direc ia de dezvoltare regional din cadrul Ministerului Dezvolt rii Regionale i Construc iilor. Prin urmare, este de datoria fiec rui din cadrul ADR s contribuie la sarcina esen ial de comunicare eficient , cu toate c anumitor persoane fizice le vor fi repartizate responsabilit i specifice de comunicare.

Din acest motiv, mai jos este indicat o anumit instruire a personalului cu privire la anumite aspecte-cheie ale comunic rii.

### Diferite moduri i instrumente de comunicare

Anexa 4. Comunicare intern definit , aici se pune accent pe anumite tehnici i instrumente de comunicare.

### Rezumatul sfaturilor pentru comunicare

Tehnici principale	Sfaturi
<b>Mesaje</b>	Mesajele bune sunt esen iale pentru o comunicare eficient , îns de multe ori mesajele institu ionale sunt prea lungi i nu au efect. Mesajele satisf c toare pot fi compuse i dezvoltate în grup cu colegii i consultan ii i pot fi testate pe un grup mai larg. Ini ial, dezvoltarea regional va trebui s fie promovat printr-un num r mic de mesaje principale utilizate de to i.
<b>Claritate în comunicare</b>	Evita i acronimele i limbajul mult prea complex. Dac nu sunte i sigur - simplifica i. Asigura i-v c toate comunic rile sunt clare, prin testarea acestora pe colegi, prieteni sau membri ai familiei (sau, în mod ideal, pe reprezentan i ai grupurilor int ). Unii oratori î i testeaz mesajele pe copiii lor, presupunând c dac un copil nu va aprecia mesajul, atunci multe alte persoane probabil, de asemenea, nu o vor face.
<b>În alegerea corect a tonului i a abord rii</b>	Multe persoane trec cu vederea acest lucru. Atunci când preg ti i un comunicat, mereu face i un efort s v pune i în pozi ia grupului int i s testa i abordarea apelând la reprezentan ii grupurilor- int .

## Rezumatul instrumentelor de comunicare care pot fi folosite de ADR

Instrument	Descriere
<b>Medii de înțrire a legăturilor și medii neoficiale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacte orale;</li> <li>• Medii personale și contact telefonic cu partenerii de DR;</li> <li>• Crearea unei baze de date a contactelor; și,</li> <li>• Pstrarea legăturii cu persoanele pentru a consolida încrederea.</li> </ul>
<b>Medii oficiale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vezi Anexa 4. Comunicare intern [seciunea cu privire la medii].</li> </ul>
<b>Ateliere de lucru</b>	Atelierele și seminarele sunt metode convenabile de comunicare pentru solicitantii de proiect și părțile interesate.
<b>Instruire</b>	<p>Activitățile de instruire sunt utile ca mijloc de dezvoltare a capacității care poate fi "formal", cu alte cuvinte eveniment(e) de instruire dar, de asemenea, și mai puțin formale – instruire și consultant /asistent .</p> <p>Instruirea trebuie mereu să fie concentrată pe rezultate care duc la acțiune.</p>
<b>Prezentări, conferințe și seminare</b>	<p>Multe seminare și conferințe sunt considerate plictisitoare deoarece durează mult, sunt prea tehnice și le lipsește disciplina (persoanelor li se permite să vorbească prea mult).</p> <p>Prezentările, conferințele și seminarele trebuie să fie organizate pentru partenerii DR, mijloacele de reclamă și responsabililor pentru luarea deciziilor și trebuie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• să nu dureze mai mult de 5 ore, cu aproximativ 50% de timp pentru discuții;</li> <li>• să nu permit sesiuni mai lungi de 60 minute;</li> <li>• să conțin unele elemente de seminar; și,</li> <li>• să asigure că prezentările să fie exacte, cu un număr maxim de 12 slide-uri, 30 minute durată și 15 întrebări.</li> </ul>
<b>Publicații sau anunțuri de presă</b>	<p>Următoarele sunt utile pentru dezvoltarea dezbaterilor publice și interesului în domeniul dezvoltării regionale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• publicațiile și articolele din presa locală; și,</li> <li>• prospectele special create și anunțurile relevante din mijloacele de reclamă centrale și locale.</li> </ul>
<b>Comunicate de presă</b>	Trebuie să fie concise și simple, folosind un set model, inclusiv fotografii și să se evite folosirea acronimelor și limbajul complex. Comunicatele de presă trebuie să fie expediate în mod regulat (chiar dacă acestea par să nu aibă nici un impact, jurnaliștii le mai observă). Obțineți răspuns de la jurnaliști (întrebați-i care este perspectiva lor vizavi de comunicatele de presă).
<b>Conferința de presă</b>	Utile, în principal, pentru a promova dezvoltarea regională pe scară largă. Utilizați cu moderație și numai atunci când există un mesaj important pentru a fi anunțat. Planificați din timp, implicați MDRC și CRD pentru a pregăti unele mesaje-cheie și "tiri" și fiți pregătiți să răspundeți la întrebările ce urmează.
<b>Prospecte și broșuri</b>	Prospectele au un impact grafic, deoarece majoritatea oamenilor nu citesc textul (doar titlurile). Pstrăți textul succint și încercați să obțineți fotografii bune (profesionale), un design de înaltă calitate și imprimant - acestea sunt factorii care contează. Pentru a produce un prospect sau broșură bună, un editor, fotograf și designer profesionist va trebui să fie creativi. De asemenea, cereți designer-ului să supravegheze procesul de imprimare, deoarece cel mai bun design poate fi distrus de o eroare de imprimare.
<b>Afiș</b>	Un afiș are nevoie de un puternic impact vizual și acest lucru poate fi realizat numai prin angajarea unor designeri și fotografi profesioniști. De asemenea, un afiș cu mai multe cuvinte decât un slogan nu va avea nici un impact. Dacă îl alegeți corect, afișul poate avea un impact enorm.
<b>Pagina web</b>	O pagină web poate fi un instrument foarte puternic, dar de multe ori poate dezamăgi. Pentru paginile web, "conținutul este primordial". Fiecare ADR își

Instrument	Descriere
	<p>va avea pagina web proprie, “accentul principal” al acesteia fiind dezvoltarea regională a ADR.</p> <p>Aceasta reprezintă canalul cel mai adecvat de informare pentru publicul larg, dar și pentru candidații și părțile interesate.</p> <p>Încercarea trebuie să fie facilă, rapidă, non-birocratică, deoarece întârzierea nu sunt de nici un folos!</p>
<b>Fișe de informare</b>	<p>Fișele de informare sunt cel mai puțin cunoscute din toate instrumentele prezentate aici, dar ele pot fi extrem de utile. O fișă conține informații detaliate (scris în mod clar) cu privire la orice aspect particular al unei organizații și orice număr poate fi produs. Ele deseori conțin informații similare care poate fi găsit într-un comunicat de presă. Însă, în timp ce un comunicat de presă se învechetește în 24 de ore, o fișă poate fi valabilă ani de zile. Ele pot fi expediate la jurnaliști, părțile interesate, utilizate în instruire, la aproape orice eveniment, expediate prin poșta electronică (ca anexe) sau plasate pe paginile web ale ADR și MDRC.</p>
<b>Setul de instrumente de branding</b>	<p>Seturile de instrumente de branding pot facilita comercializarea din regiune și activitatea ADR-ului.</p> <p>Seturile de instrumente de branding ale ADR includ sloganul și logo-ul ADR și reprezintă esența regiunii.</p> <p>Sloganul ADR-ului este memorabil: are ritm, se pronunță ușor și are foarte multe semnificații.</p> <p>Logo-ul ADR-ului reflectă imaginea de bază a regiunii și când-o vedeți o puteți identifica și are un impact vizual puternic. Seturile de instrumente de branding ale ADR sunt adaptabile de a face apel la diversele tipuri de publicitate inclusiv părțile interesate, investitorii publici generali și cei potențiali, și va fi utilizat pe site-ul ADR și în toate materialele de marketing.</p>

### Elementele unei strategii de comunicare

Continuarea acestei secțiuni prezintă elemente tipice ale unei strategii de comunicare, împreună cu o posibilă abordare metodologică privind modul de dezvoltare a unei strategii de comunicare.

1. O strategie de comunicare trebuie să fie planificată înainte de a fi pregătită. Este necesar de înțeles “contextul”, “grupurile țintă” și nevoile – în esență, trebuie să înțelegem mediul în care intenționăm să comunicăm. În consecință este necesară o “analiză a nevoilor”, după cum urmează:

- întocmirea unei liste a grupurilor-țintă posibile;
- anticiparea a ceea ce-ar putea reprezenta nevoile lor cu privire la dezvoltarea regională (adesea, aceasta este o reflectare a rolului pe care ei îl joacă în cadrul procesului);
- dezvoltarea unei matrice care ar lega grupurile-țintă și nevoile lor posibile pentru a formula întrebări de interviu cu scopul de a testa aceste ipoteze; și,
- pe această bază, luarea unei serii de interviuri probabile în regiune pentru a cerceta măsura cunoștințelor intervievaților în domeniul dezvoltării regionale, lacunele de informare existente, și metodele cele mai eficiente de comunicare pentru a ajunge la publicul țintă. Pe baza acestor răspunsuri poate fi creată o imagine bazată pe dovezi a grupurilor-țintă principale ale ADR pentru a înțelege mai bine rolurile grupurilor-țintă principale, nevoia acestora de informare și modul în care acestea pot fi implicate. Strategia de comunicare a ADR poate mai apoi fi elaborată și revizuită mai bine în colaborare cu DDR din cadrul MDRC, pe această bază referindu-se iarși la principalele părți interesate, unde este necesar.

## A. Grupurile întreprinderi și informația necesară

În baza primei ipoteze, au fost definite următoarele scenarii ale grupurilor întreprinderi și nevoile specifice de informare:

Grup întreprinderi	Nevoile de informare	Metode de comunicare
1. Elaboratori de proiect	<ul style="list-style-type: none"> <li>programul aproximativ pentru cererile de oferte, prezentarea proiectelor, încheierea contractelor, începutul implementării proiectului și durata implementării proiectului;</li> <li>principalele domenii de intervenție ale sistemului;</li> <li>suma minimă și maximă a grantului pe cerere;</li> <li>% de co-finanțare;</li> <li>candidații eligibili;</li> <li>activitățile eligibile;</li> <li>volumul de lucru necesar pentru a pregăti o cerere;</li> <li>când și de la cine din regiune se poate obține informație relevantă și sigur și consultanță;</li> <li>cine (persoană(e) responsabil(e)) ar putea oferi asistență în pregătirea unei cereri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pagină web;</li> <li>pachete de informație scrisă;</li> <li>seminare;</li> <li>campanii de publicitate;</li> <li>prospecte și broșuri</li> </ul>
2. Evaluatori (apreciatori – dacă sunt din exteriorul ADR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>regulile de confidențialitate relevante, conflict de interese și alte cerințe profesionale și etice pentru evaluatori;</li> <li>planul operațional regional și regulile solicitate în măsura în care acestea afectează participanții (eligibilitate, co-finanțare etc);</li> <li>conținutul exact al domeniilor-cheie de intervenție individuale;</li> <li>modalitatea de transmitere cu exactitate a documentelor de proiect cu scopul de a prezenta probe relevante.</li> </ul>	Ateliere și seminare
3. Candidații câștigători – înainte și îndată după încheierea contractului	<ul style="list-style-type: none"> <li>modalitatea de obținere a documentației necesare /informației la timp;</li> <li>modalitatea de pregătire a conceptului de proiect și ofertei;</li> <li>obligațiile legale ale acestora și ceea ce nu pot să facă;</li> <li>obligațiile lor financiare.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pagina web (întrebări și răspunsuri);</li> <li>pachete de informație scrisă;</li> <li>prezentări;</li> <li>seminare;</li> <li>prospecte și broșuri;</li> <li>materiale de instruire</li> </ul>
4. Candidații câștigători – în timpul implementării	<ul style="list-style-type: none"> <li>privind progresul proiectului</li> <li>ce ADR-ul solicită de la ei;</li> <li>modul în care ei trebuie să prezinte proiectul – implementare ulterioară.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ateliere;</li> <li>contacte orale (telefonice);</li> <li>pachete de informație scrisă</li> </ul>
5. Personalul ADR sau orice consultant extern angajați și asiste	<ul style="list-style-type: none"> <li>să fie informat cu privire la responsabilitățile lor specifice;</li> <li>să dispună canale și metode de comunicare adecvate;</li> <li>să dețin cunoștințe corespunzătoare cu privire la obiectivele CRD;</li> <li>să poată comunica eficient cu candidații (comunicare în 2 direcții – să asculte și să răspundă la întrebări și cereri);</li> <li>să poată monitoriza procesele în modul cel mai adecvat;</li> <li>să dețin informație, cunoștințe și competențe adecvate pentru a efectua controale la fața locului privind implementarea proiectului.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>atelieră și seminare;</li> <li>contact oral (telefonic);</li> <li>pachete de informații scrise;</li> <li>contacte în scris.</li> </ul>
6. CRD	<ul style="list-style-type: none"> <li>să fie informați cu privire la responsabilitățile lor specifice;</li> <li>desfășurarea planului SDR/operațional: performanța pentru obiective pe prioritate și pentru întregul plan operațional; dificultăți specifice de împiedicare a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>atelieră și seminare;</li> <li>contact oral (telefonic);</li> </ul>

Grup țintă	Nevoile de informare	Metode de comunicare
	<p>performanței obiectivelor; lecțiile ce reies din exercițiul relevant dezvoltării regiunii;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• eficiența și rezultatele monitorizării procesului de desfășurare al implementării;</li> <li>• implementarea și progresul strategiei de comunicare.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contacte în scris.</li> </ul>
7. Persoanele împuternicite pentru luarea deciziilor (persoane publice) din regiune	<ul style="list-style-type: none"> <li>• să fie informate cu privire la SDR și obiectivele acesteia;</li> <li>• să primească regulat informație cu privire la performanța și dificultățile specifice;</li> <li>• să fie informați cu privire la rezultatele noi ale SDR;</li> <li>• să fie informați cu privire la efectele de durată ale SDR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pagina web;</li> <li>• pachete de informație scrisă;</li> <li>• campanie publicitară;</li> <li>• prospecte și broșuri;</li> <li>• prezentări</li> </ul>
8. Funcționarii din organizațiile relevante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• să fie informați cu privire la SDR și obiectivele acesteia;</li> <li>• să primească regulat informație cu privire la performanța și dificultățile specifice;</li> <li>• privind lecțiile SDR pentru viitor;</li> <li>• rezultatele finale ale SDR;</li> <li>• să fie informați cu privire la efectele de durată ale SDR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pagina web;</li> <li>• pachete de informație scrisă;</li> <li>• campanie publicitară;</li> <li>• prospecte și broșuri;</li> <li>• prezentări</li> </ul>
9. Persoanele împuternicite pentru luarea deciziilor la nivel de minister	Lecții ce apar din urma implementării SDR pentru viitorul SND și problemele de implementare majore.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pachete de informație scrisă;</li> <li>• contacte orale (telefonice) și scrise;</li> <li>• ateliere și seminare</li> </ul>
10. Public general – din regiune și din întreaga țară	<ul style="list-style-type: none"> <li>• problemele și punctele slabe ce în de cereri;</li> <li>• procesul de implementare al SDR;</li> <li>• rezultatele finale ale SDR;</li> <li>• beneficiile de durată ale SDR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pagina web;</li> <li>• pachete de informație scrisă;</li> <li>• campanie publicitară;</li> <li>• prospecte și broșuri;</li> <li>• prezentări</li> </ul>

Pe baza unei analize detaliate a grupurilor-țintă ale ADR, parametrii definiți mai sus pot fi perfecționați și revizuiți.

### B. Canalele de comunicare

Odată ce sunt stabilite grupurile-țintă ale ADR, nevoile acestora, precum și instrumentele necesare pentru a comunica cu ei, ca parte a strategiei de comunicare de bază a ADR, trebuie să fie elaborat un plan de acțiuni pe termen scurt (PA) care va cuprinde 6 luni de activități de comunicare planificate pentru ADR. Acest PA va fi actualizat de două ori pe an, împreună cu actualizările altor planurilor de acțiuni de comunicare pentru MDRC și ADR.

Modelul de mai jos poate fi folosit ca un îndrumar a modalităților de structurare a PA de comunicare:

## C. Plan de acțiuni

### 1. Planul de acțiuni de comunicare [exemplu]

	Rezultat	Grupul țintă	Acțiuni întreprinse	Activități/Mesaje	Persoane responsabile	A se executa până la	Costuri
1	Pagina web a ADR elaborat	Publicul general în special potențialii candidați	Elaborarea paginii web	S ofere informație de bază privind principalele obiective de DR: componente principale, cine/ce este eligibil, când vor fi deschise solicitările de oferte, persoanele de contact, etc.	AFC - a fi confirmat	AFC	AFC
2	Personalul CRD instruit	CRD	Sesiuni de informare/instruire	Informare și instruire - sprijin practic pentru realizarea funcțiilor și responsabilităților lor cu privire la SDR	AFC	AFC	AFC
3	Personalul DDR al MDRC și ADR acumulează experiență de pe urma proiectării DR	Personalul CRD Personalul-de bază al MDRC	Seminar intern mic pentru personalul de bază	Seminarul final de acumulare a experienței pentru a trage învățăminte din designul DR	AFC	AFC	AFC
4	Publicul general și candidații potențiali știu când și depun conceptele de proiect și ofertele	Public general și candidații potențiali	Anunț pe pagina web pentru DR sau regiune	Anunț publicat înănd cont de data când candidații trebuie să prezinte conceptele de proiect și ofertele	AFC	AFC	AFC
5	Candidații potențiali informați	Candidații potențiali	Evenimente de informare în regiuni (prezentări)	Prezentarea informației potențialilor candidați cu privire la...	AFC	AFC	AFC
6	Lansarea ADR cu evenimente de presă și publicații în mass-media locală și națională	Public general (toate grupurile țintă)	Evenimente de presă și publicații în mass media locală și națională – lansarea ADR – în raioane (prezentări; prospecte și broșuri)	Anunț de prezentare a ADR. Prezentare generală privind ADR: în alegerea scopului, rezultatele preconizate și efecte de durată; semnificație pentru regiune; informație specifică: obiective, componente, acțiuni și actori eligibili, data, etc.	AFC	AFC	AFC
7	Candidații câștigători anunțați	Public general și candidații (toate grupurile țintă)	Eveniment de presă	Anunțarea candidaților câștigători	AFC	AFC	AFC

## D. Revizuirea planului de acțiuni

PA pe termen scurt cuprinde 6 luni de activități de comunicare planificate pentru ADR și trebuie să fie reînnoit de două ori pe an, odată cu reînnoirile de la MDRC și alte planuri de acțiuni ale ADR. Ar trebui să aibă loc o revizuire anuală atât a instrucțiunilor privind comunicarea ale MDRC cât și a strategiilor de comunicare ale ADR. Aceasta va implica o evaluare a eficienței activităților de comunicare implementate, precum și o evaluare a gradului de corespundere a metodelor și mecanismelor de livrare folosite pentru a asigura că activitățile de comunicare îndeplinesc obiectivele evolutive ale Ministerului și ADR-urilor.

Rezultatele revizuirii trebuie să fie raportate la CRD. Pe baza rezultatelor revizuirii, va fi pregătită o strategie de comunicare revizuită pentru anul viitor, precum și PA-ul pentru următoarele 6 luni. Se recomandă ca strategia de comunicare revizuită să fie aprobată de CRD.

## E. Resursele necesare pentru implementarea PA

*Resurse umane:*

- PA-ul trebuie să reprezinte responsabilitatea și să fie gestionat de către o singură persoană din ADR. Aceasta este o funcție cu normă redusă care va fi combinată cu alte sarcini. ADR-ul trebuie să desemneze o persoană care va conduce PA-ul; și
- Trebuie să existe o persoană în fiecare raion al regiunii care va acorda asistență la implementarea PA-ului – și cu care persoana de contact de la ADR va putea să ia legătură cu privire la orice probleme de comunicare.

*Finanțare:*

Activitățile de comunicare fac parte din bugetul ADR-ului, deși multe evenimente etc. ar putea, de fapt, să nu aibă un cost direct anumit.

## F. Monitorizarea PA și implementarea acestuia

Este problematic de a izola impactul general al activităților de comunicare ale ADR. **ADR-ul, în colaborare cu MDRC, trebuie să monitorizeze impactul activităților de comunicare specifice, ca un anex la monitorizarea gradului de conștientizare general al dezvoltării regionale.**

De exemplu, feedback-ul de la fiecare eveniment de comunicare (sau o serie de evenimente) prin intermediul unor simple chestionare distribuite între participanții la sfârșitul evenimentelor, ar trebui să fie colectat dacă este posibil.

- fiecare persoană implicată în implementarea PA-ului trebuie să înregistreze fiecare cerere pentru a contribui la revizuirea strategiei de comunicare; și,
- rapoarte cu privire la progresul (performanța obiectivelor) fiecărui PA trebuie să fie prezentate la CRD ca parte a revizuirii anuale a strategiei de comunicare cu recomandări pentru PA pentru următoarele 6 luni.

O privire generală mai cuprinzătoare a cadrului de planificare, monitorizare și evaluare pentru comunicările ADR externe pot fi găsite în strategia de comunicare a ADR.

## Anexa 6. Forma bugetului ADR

### Bugetul estimativ al Agenției de Dezvoltare Regională

Cheltuieli	Total în MDL	inclusiv sursa de finanțare	
		FNDR	Altele
<b>1. Fondul de salarizare (anexa 2)</b>			
<i>Subtotal fondul de salarizare</i>			
<b>2. Deplasări în interes de serviciu</b>			
2.1 Deplasări internaționale (România)			
2.2 Deplasări locale			
<i>Subtotal costuri deplasări</i>			
<b>3. Echipament și alte mijloace fixe</b>			
3.1 Procurarea autoturizmului			
3.2 Mobilă, echipament de birou (computere, printer, etc)			
3.3 Altele (frigider, apart de apă, mașină de cafea)			
<i>Subtotal echipament și alte mijloace fixe</i>			
<b>4. Cheltuieli de birou</b>			
4.1 Cheltuieli de întreținere a vehicolului			
4.2 Arenda oficiului Agenției			
4.3 Consumabile de birou			
4.4 Servicii de comunicare (tel/fax, Internet)			
4.5 Cheltuieli de întreținere (electricitate, încălzire, curățenie)			
<i>Subtotal cheltuieli de birou</i>			
<b>5. Alte costuri, servicii</b>			
5.1 Publicații (liflete, broșuri, ghiduri)			
5.2 Studii, cercetări de caz			
5.3 Traduceri de documente			
5.4 Cheltuieli pentru conferințe/seminare			
5.5 Cheltuieli pentru compania de informare			
<i>Subtotal alte costuri și servicii</i>			
<b>Total buget</b>			

Acest anex v va familiariza cu, i v va ajuta s în elege i:

- **ce reprezint evaluarea personalului;**
- **de ce este efectuat ;**
- **care sunt beneficiile i restric iile acesteia; i,**
- **cum poate fi organizat .**

### **Ce reprezint evaluarea personalului**

Evaluarea personalului este un proces prin care un membru al personalului i managerul lui/ei direct analizeaz modul în care un membru al personalului î i îndepline te sarcinile în raport cu obiectivele i cerin ele lor, identific orice problem i propun solu ii. Este o form de evaluare a performan ei.

Cu toate acestea, experien a interna ional arat în mod clar c evaluarea personalului lucreaz cele mai bine atunci când:

- este considerat ca fiind mai degrab o form de înv are i de preg tire decât evaluare rigid sau judecare;
- este în întregime desprins de toate formele de proceduri disciplinare sau considerente de performan legat de remunerare; i,
- atunci când formatul s u este conceput ca s încurajeze un acord între membrii personalului i evaluator.

În pofida acestor observa ii, evaluarea personalului trebuie s identifice orice probleme majore în performan – dac acestea exist . Cu toate acestea, în cursul unei rutine de lucru normale, directorul are dreptul i datoria s intervin în orice moment în cazul în care exist probleme majore în performan i evaluarea personalului nu este principalul mecanism sau unicul mecanism prin care se efectueaz acest lucru.

Evaluarea personalului are loc de obicei o dat pe an ca un eveniment oficial. Totu i, pot ap rea discu ii privind performan ele din alte perioade în cursul anului.

### **De ce este efectuat**

Evaluarea personalului este efectuat pentru a men ine i îmbun t i performan ele prin luarea "pauzei" pentru a identifica punctele forte i realiz rile, în conformitate cu realizarea i punctele slabe, precum i preferin ele, antipatiile, i orice al i factori care, în viziunea evaluatorului sau apreciatorului au impact asupra performan ei.

Evaluarea trebuie s se termine cu o dare de seam co-semnat de fiecare parte cu privire la ac iunile care urmeaz a fi întreprinse pentru ca s se produc îmbun t iri.

### **Care sunt beneficiile i restric iile evalu rii personalului.**

Beneficiile evalu rii personalului de obicei includ:

#### **Persoana evaluat :**

- viziuni cu privire la modul în care eu activez;
- în elegerea modului în care eu activez;

- percepții și percepții greșite privind performanța mea;
- o evaluare comună;
- în alegerea modului în care eu și performanța mea este văzută de echipă și managerul meu direct;
- identificarea problemelor pentru a fi abordate;
- identificarea strategiilor care vor fi utilizate în abordarea problemelor;
- posibilitatea de a-mi expune punctul de vedere asupra performanței mele;
- posibilitatea de a contrazice percepțiile greșite ce se referă la performanța mea;
- posibilitatea de a informa factorii relevanți pentru performanța mea; și,
- posibilitatea de a indica cum aș vrea să se modifice lucrul meu, cum aș vrea să lucrez sau să contribuie în mod diferit la obiectivele organizaționale.

### **Evaluatorul:**

- posibilitatea de a asculta percepțiile unui membru al personalului cu privire la performanța lui/ei;
- posibilitatea de a înțelege mai bine dificultățile, viziunile și nivelurile de satisfacție ale unui membru al personalului;
- posibilitatea de a explica punctul meu de vedere;
- posibilitatea de a solicita o performanță mai bună în anumite domenii;
- posibilitatea de a identifica nevoile de studiere sau de sprijin;
- viziuni asupra modului în care personalul percepe forma și nivelul de sprijin care le sunt oferite; și
- viziuni asupra modalităților de a modifica modelele de lucru, sarcinile.

Unele limitări sunt:

- persoanele care nu sunt obișnuite cu evaluarea personalului, ar putea necesita timp să-o accepte ca pe un proces util și nepericulos;
- aceasta nu reprezintă un substitut pentru comunicare regulată între colegi, și între managerii direcți și personal;
- aceasta nu reprezintă o procedură disciplinară;
- aceasta nu determină nivelurile de remunerare; și,
- în cazul unor conflicte aspre, o evaluare a personalului nu va rezolva probabil toate problemele și gradul analizei “comune” poate fi limitat.

### **Cum poate fi organizat**

Există diferite abordări de evaluare a personalului. Mai jos este oferit un proiect de model a unei organizații mici. Există și alte modele și este în cele din urmă responsabilitatea directorului de a propune și primi acordul pentru modelul lui/ei pe care dorește să-l desfășoare.

### **Trebuie să existe trei părți ale procesului:**

#### ***Partea 1 – Înainte de “interviul de evaluare”***

Cu cel puțin o săptămână înainte de “interviul de evaluare” fiecare parte (evaluator și persoana evaluată) completează un formular standard cu o serie de întrebări și răspunsuri (exemplele sunt prezentate mai jos).

Unul sau două zile înainte de interviul programat, fiecare parte face schimb cu formularul lui/ei cu cealaltă parte.

### ***Partea 2 – “Interviul”***

Această parte începe, de obicei, cu mulțumirile managerului direct în adresa membrului personalului pentru participare. Apoi el/ea poate cere persoanei evaluate să treacă prin răspunsurile date și să discute diverse probleme. Managerul direct va discuta și explica mai apoi răspunsurile sale. Împreună ei vor încerca să convină asupra unei analize a punctelor-cheie.

### ***Partea 3:***

Partea 3 va încerca mai apoi să identifice soluțiile, propunerile pentru viitor, etc. Împreună cu analiza comună, aceste soluții și propuneri vor fi notate.

În măsura în care acestea fac obiectul unui acord, ele vor fi co-semnate. Orice opinii divergente din partea oricărei dintre părți pot fi, de asemenea, înregistrate și semnate de către o persoană care deține aceste opinii.

Fiecare parte îi va fi acordată câte o copie.

## **Formatul evaluării**

### ***Partea 1***

Formatele de evaluare diferă cu toate acestea. Partea 1, de obicei, constă dintr-o serie de întrebări, unele destul de specifice, altele mai deschise, formând un fel de "evaluare", care urmează să fie marcată de exemplu cu 1,2,3, unde 1 = negativ și 3 = pozitiv.

Întrebările de obicei, s-ar referi la:

- performanța ce se referă la obiectivele principale – realizate în întregime (3), realizate parțial (2), nerealizate (1) însoțite de motive și explicații...
- realizările mele cele mai mari – de ce (nu sunt evaluate)
- activitățile mele preferate – de ce (nu sunt evaluate)
- activitățile mele cele mai provocatoare – de ce (nu sunt evaluate)
- relațiile organizaționale și de echipă
- contribuția la valorile organizaționale – înalt (3), medie (2), joasă (1) însoțite de motive și explicații.
- contribuția la obiectivele organizaționale – înalt (3), medie (2), joasă (1) însoțite de motive și explicații.
- contribuția la crearea unei echipe pozitive și eficiente – înalt (3), medie (2), joasă (1) însoțite de motive și explicații.
- contribuția la deservirea clientului/părții interesate – înalt (3), medie (2), joasă (1) însoțite de motive și explicații.
- managementul timpului, organizarea lucrului etc. – înalt (3), medie (2), joasă (1) însoțite de motive și explicații.

Cele de mai sus sunt completate separat atât de persoana evaluată cât și de evaluator, dar cu accent pe performanța persoanei evaluate.

### ***Partea 2:***

Interviul de obicei se desfășoară în jurul câtorva întrebări generale. Acestea sunt oricum legate în mod direct de întrebările Partea 1.

Cu toate acestea anumite întrebări sunt luate în considerare și încurajează părțile să treacă la soluții:

Care sunt punctele forte și realizările principale? Cum pot fi acestea perfecționate în limitele planului de organizare și de lucru?

Care sunt punctele slabe sau probleme principale? Cum pot fi acestea remediate în limitele planului de organizare și de lucru?

Ce sprijin suplimentar este necesar?

Cu ce poate contribui managerul direct?

Ce activități, obiective noi pot fi aprobate?

Răspunsurile la aceste întrebări sunt completate în Partea 3, care se împarte în două părți:

**Partea 3:**

- Declarație aprobată ;
- Comentariile persoanei evaluate;
- Comentariile evaluatorului.

Notă : Directorul trebuie, de asemenea, să fie evaluat. Acest lucru este esențial pentru credibilitatea procesului. Aceasta poate fi cel mai bine efectuat de către președintele CRD.

Înainte de implementarea procesului, toate formatele, documentele trebuie să fie elaborate și explicate personalului în formă de “introducere” în evaluare. Se poate dovedi utilă recurgerea la serviciile unui consultant extern pentru acest scop.

### a. Cadrul legislativ

Politica contabilă a fost elaborată în conformitate cu:

- Legea nr. 438-XVI din 28.12.2006, privind dezvoltarea regională în Republica Moldova;
- Regulamentul-cadru al Agenției de Dezvoltare Regională, aprobat prin Anexa nr. 3 la Hotărârea Guvernului nr. 127 din 08.02.2008;
- Legea nr. 581-XIV din 30.07.1999, cu privire la fundații;
- Legea nr. 113-XVI din 27.04.2007, privind contabilitatea;
- Codul Civil al Republicii Moldova;
- Standardele Naționale de Contabilitate;
- Comentariile cu privire la aplicarea Standardelor Naționale de Contabilitate aprobate prin ordinele Ministrului Finanțelor al Republicii Moldova;
- Planul de conturi contabile al activității economico-financiare a întreprinderilor.
- Indicații metodice privind particularitățile contabilității în organizațiile necomerciale, Ordin Ministerul Finanțelor nr. 158 din 06 decembrie 2010

Agenția este o persoană juridică și desfășoară activitățile sale în conformitate cu legislația în vigoare. Agenția posedă independență economică, financiară și organizațională, buget autonom, conturi bancare, sigiliu, antet cu numele său.

### b. Definiții

- *Politica de contabilitate* – totalitatea conceptelor de bază, caracteristicilor calitative, regulilor, metodelor și procedurilor, aprobate de conducerea Agenției, pentru înerea contabilității și întocmirea rapoartelor financiare;
- *Cont* – o unitate de bază, în conformitate cu care sunt grupate și prelucrate informațiile privind operațiunile economice și alte informații contabile;
- *Conturi sintetice* – reflectarea generalizată a mijloacelor economice în bani;
- *Conturi analitice* – reflectarea detaliată a mijloacelor și resurselor atât în bani, cât și în mijloace numerice;
- *Registru al conturilor sintetice și analitice* – un registru care este înțeles cu privire la conturile sintetice și analitice, respectiv;
- *Plan de conturi* – toate conturile sintetice, care sunt stabilite în mod condiționat conform anumitor criterii;
- *Bilan contabil* - o formă de raport financiar care caracterizează situația patrimonială și financiară a întreprinderii sau a instituției bugetare la sfârșitul ultimei zile a perioadei de gestiune;
- *Dublă înregistrare* - procedeu de înregistrare a unui fapt economic în debitul unui cont și în creditul altui cont cu una și aceeași sumă;
- *Sistem contabil în partid simplă* - sistem contabil care prevede reflectarea unilaterală a faptelor economice, utilizând înregistrarea în partid simplă conform metodei “intrare-ieșire”;

- *Raport financiar* – totalitate sistematizat de indicatori ce caracterizează situația patrimonială și financiară, existența și fluxul capitalului propriu și al mijloacelor bănești ale entității pe o perioadă de gestiune;
- *Utilizatori ai declarațiilor financiare* – persoane fizice și juridice, interesate de informația cu privire la activitatea economico-financiară a întreprinderii: investitori, creditori (actuali și potențiali), cumpărători, furnizori, angajații întreprinderii, autoritățile fiscale și administrative, precum și altele;
- *Valoare de intrare (valoare inițială) sau valoare istoric* – sume de bani, mijloace sau echivalentele acestora achitate, sau valoarea de vânzare în altă formă de compensație alocată pentru achiziționarea bunurilor materiale;
- *Valoarea reziduală* – valoarea netă (valoarea bunurilor utilizabile) pe care întreprinderea dorește să obțină din active la finele duratei lor de utilizare;
- *Cheltuieli* – toate cheltuielile și pierderile dintr-o perioadă care sunt deduse din venituri când se calculează profitul (pierderea) perioadei de gestiune;
- *Venituri* – avantajele economice din perioada de gestiune care au rezultat în cadrul activităților ordinare ale Agenției.

### c. Organizarea și înerea contabilității

Răspunderea pentru activitățile economice și financiare este distribuită precum urmează:

- organizarea activităților și administrarea Agenției – Directorul ADR;
- contabilitatea și plățile personale – contabilul ADR;
- raportarea financiară și bilanșurile – contabilul ADR;
- echiparea oficiului și achizițiile – administratorul de oficiu.

Răspunderea pentru organizarea și înerea contabilității aparține Directorului ADR, care creează condițiile necesare pentru o organizare corectă a conturilor și pentru elaborarea și prezentarea rapoartelor, și care asigură îndeplinirea riguroasă de către toate subdiviziunile și serviciile cu profil contabil a cerințelor contabilului-șef (șefului serviciului contabilitate) cu privire la elaborarea documentelor și prezentarea informației necesare pentru menținerea registrelor contabile și îndeplinirea rapoartelor financiare.

ADR este o entitate publică cu autonomie financiară, care aplică sistemul contabil complet în partid dublu cu prezentarea rapoartelor financiare complete.

Dezvoltarea politicii de contabilitate se bazează pe următoarele concepte și principii contabile general acceptate:

- continuitatea activității;
- contabilitatea de angajamente;
- permanența metodelor;
- separarea patrimoniului și datoriilor;
- necompensarea;
- consecvența prezentării.

Răspunderea pentru organizarea și înerea contabilității aparține Directorului ADR, care creează condițiile necesare pentru:

- înțelegerea corectă a registrelor contabile;
- elaborarea și prezentarea oportuna a rapoartelor către diferiți utilizatori;
- stricta îndeplinire de către toate subdiviziunile și serviciile cu profil contabil a cerințelor privind elaborarea documentelor și prezentarea informațiilor necesare pentru înțelegerea contabilității și completarea rapoartelor financiare;
- organizarea și documentarea achizițiilor;
- contractarea tuturor serviciilor prestate și recepționate; și,
- organizarea înierii registrelor pentru gestionarea operativă a personalului în conformitate cu prevederile Codului Muncii.

Contabilitatea din cadrul ADR este înțelesă de către un departament separat de contabilitate condus de un contabil. Departamentul de contabilitate este o subdiviziune structurală integrantă a ADR și deține întreaga responsabilitate pentru elaborarea documentelor contabile și prezentarea rapoartelor și declarațiilor financiare.

Contabilul-șef asigură că toate operațiunile economice să fie verificate și reflectate în contabilitate. De asemenea, contabilul este responsabil pentru prezentarea informațiilor operaționale și elaborarea rapoartelor financiare în cadrul perioadelor stabilite, urmând principiile metodologice de organizare a contabilității. Contabilului îi este interzis să accepte documente spre executare privind operațiuni care contravin / încalcă standardele contractuale și financiare.

Contabilul-șef asigură conformitatea operațiunilor contabile ale Agenției cu legislația Republicii Moldova și standardele Internaționale Naționale a Moldovei.

Conformitatea cu cerințele contabilului-șef asupra documentației privind operațiunile Agenției și prezentarea documentelor și informațiilor necesare în scopuri contabile este obligatorie pentru toți angajații Agenției.

Documentele de decontare, de casă și bancare, obligațiile financiare, etc. vor fi considerate ineficiente și nu vor fi acceptate spre executare fără semnătura contabilului-șef sau unei alte persoane autorizate.

Este obligatorie asigurarea faptului că documentele, registrele contabile și rapoartele financiare sunt completate în stilul sau cu ajutorul programului de contabilitate 1C, precum și sunt păstrate în conformitate cu normele stabilite. Responsabilitatea pentru păstrarea lor în arhiv revine directorului ADR.

Contabilitatea ADR ar trebui să fie înțelesă în limba oficială a statului în conformitate cu prevederile SNC și ale Codului Fiscal.

Registrul conturilor sintetice și analitice din cadrul Agenției este înțelesă în conformitate cu planul de conturi contabile al activității economico-financiare a întreprinderilor.

Planul de conturi se bazează pe clasificarea conturilor după conținutul economic și include 9 clase:

- Active pe termen lung
- Active curente
- Capital propriu
- Datorii pe termen lung
- Datoriilor pe termen scurt
- Venituri
- Cheltuieli

- Conturi ale contabilității de gestiune
- Conturi extrabilanțiere

Planul de conturi include doar conturi de activ și conturi de pasiv. Conturile claselor 1-2 și 7-8, cu excepția conturilor rectificative, sunt conturi de activ, iar conturile claselor de 3-6, cu excepția conturilor rectificative, sunt conturi de pasiv.

Nu se admite utilizarea conturilor de activ-pasiv, fapt condiționat de necesitatea respectării principiului necompensării activelor și datoriilor, precum și a casării reciproce a veniturilor și cheltuielilor Agenției.

Reflectarea operațiilor economice în conturile din clasele 1-8 se efectuează în baza principiului dublei înregistrări, iar în conturile clasei 9 – în baza sistemului simplu de evidență.

Reflectarea operațiilor în clasele 1-5 este realizată după cum urmează :

- în conturile de activ la debit sunt înregistrate intrările activelor (creșterea), în timp ce la credit – scăderea activelor și,
- în conturile de pasiv la credit – capitalul propriu și creșterea datoriei, în timp ce la debit – reducerea capitalului propriu și rectificarea datoriilor.

Până la sfârșitul perioadei de gestionare soldul (debitor sau creditor) al conturilor specifice se reflectă în bilanțul contabil.

Conturile de venituri (clasa 6) sunt conturi de pasiv, în timp ce conturile de cheltuieli (clasa 7) sunt conturi de activ. Reflectarea operațiilor economice din aceste conturi sunt realizate după cum urmează :

- în conturile de venituri în credit se înregistrează în cursul perioadei de gestiune cu total cumulativ de la începutul anului sumele veniturilor constatate, pe când în debit – trecerea la finele anului de gestiune a veniturilor acumulate la contul de rezultate financiare;
- în conturile de cheltuieli are loc opusul: în credit - trecerea la sfârșitul anului de gestiune a cheltuielilor acumulate la rezultatul financiar, în timp ce în debitul acestor conturi pe parcursul perioadei de gestiune se reflectă cu total cumulativ de la începutul anului sumele cheltuielilor.

La întocmirea rapoartelor financiare trimestriale rulajele conturilor (creditoare de venituri, și debitoare de cheltuieli) se înregistrează în Raportul privind pierderea și profitul. Rezultatele financiare pe fiecare trimestru se determină prin calcul, fără întocmirea formulelor contabile. Conturile de venituri și de cheltuieli se închid la finele anului de gestiune, în corespundere cu contul 351 „Rezultat financiar total”, întocmind formule contabile.

Conturile clasei 9 (conturile extrabilanțiere) nu corespund între ele și nici cu conturile altor clase.

Sumele din bilanțul contabil și rulajele registrului conturilor analitice și sintetice trebuie să corespundă cu datele din registrul conturilor sintetice.

#### **d. Opțiunile și metodele de organizare a contabilității**

- **Activele necorporale (nemateriale)**

Contabilitatea înregistrării activelor necorporale este reglementată de SNC 13 ”Contabilitatea activelor nemateriale” și Hotărârea Guvernului nr. 338 din 21.03.2003 „Cu privire la aprobarea catalogului mijloacelor fixe și activelor nemateriale”.

Activele necorporale se estimează în contabilitate și în rapoartele financiare la valoarea de intrare. Valoarea de intrare presupune:

- prețul de cumpărare a activelor necorporale;
- impozitele în corespundere cu legislația în vigoare cu privire la achiziții; și,
- cheltuielile pentru pregătirea acestora pentru utilizare conform destinației.

Administrația întreprinderii în mod independent alege metoda de calculare a sumei de amortizare.

Reevaluarea activelor necorporale este efectuată de către Comisia întreprinderii, în prezența unui expert independent pentru evaluare.

Cheltuielile activelor necorporale ale ADR includ costurile de organizare și ale programelor informatice, etc. Valoarea de amortizare a costurilor necorporale este calculată prin metoda liniară, începând cu durata de exploatare utilă (utilizare) – 3 ani, 5 ani pentru programele informatice, sau în funcție de durata de utilizare prevăzută de lege, indicată în licențe sau alte acte normative cu privire la activele nemateriale.

Activele necorporale includ: patente (brevete), licențe, drepturi de autor, emblemele comerciale (mărci) și mărci de deservire, programe informatice, costuri de organizare. Ordinea de evaluare, asigurare și casarea activelor necorporale este determinată de SNC 13 „Contabilitatea activelor nemateriale”. Activele necorporale sunt reflectate în evidența contabilă și în bilanțul contabil în funcție de valoarea de cumpărare sau sunt reevaluate în funcție de necesitate. Casarea activelor necorporale este efectuată în conformitate cu decizia Comitetului Director, pe baza documentelor justificatoare. Amortizarea activelor necorporale se calculează prin metoda liniară (uniformă) pe toată durata de exploatare utilă a acestora:

- pentru patente (brevete) – 5 ani;
- licențe – 3 ani;
- programe informatice – 2 ani;
- costurile de organizare – 10 ani.

Pentru acele active necorporale pentru care durata utilă de exploatare nu poate fi determinată cu certitudine, amortizarea este calculată prin metoda liniară ca fiind peste 10 ani.

- **Activele materiale**

Contabilitatea și evaluarea activelor materiale pe termen lung se realizează în conformitate cu SNC 16 „Contabilitatea activelor materiale pe termen lung” și Hotărârea Guvernului nr. 338 din 21.03.2003.

Mijloacele fixe sunt activele, prețul unitar al cărora depășește plafonul stabilit de legislație (3000 lei pentru o unitate) și care sunt utilizate mai mult de un an.

Obiectele se consideră incluse în componența mijloacelor fixe din momentul punerii în funcțiune (operare) a acestora în baza documentelor perfectate în modul corespunzător.

La intrarea activelor materiale pe termen lung valoarea lor va mări capitalul secundar al ADR și se va reflecta în contabilitate prin următoarele înregistrări:

1. Reflectarea finanțării și încasării cu destinație specială în contul bancar:

*Dt 242 "Cont de decontare"*

*Ct 423 "Finanțări și încasări cu destinație specială"*

2. Procurarea imobilizărilor corporale pe termen lung  
*Dt 121 "Active în curs de execuție"*  
*Ct 521 "Datorii pe termen scurt privind facturile comerciale"*
3. Punerea în funcțiune a mijlocului fix:  
*Dt 123 "Mijloace fixe"*  
*Ct 121 "Active în curs de execuție"*
4. Trecerea la majorări a fondului de imobilizări:  
*Dt 423 "Finanțări și încasări cu destinație specială"*  
*Ct 342 "Subvenții"*

În contabilitate imobilizările corporale pe termen lung se vor reflecta la valoarea de intrare care este egală pentru:

1. obiectele create la întreprinderea propriu-zisă – cu suma cheltuielilor necesare pentru înființare, inclusiv impozitele prevăzute de legislația în vigoare;
2. clădirile și construcțiile speciale executate după metoda de construcție în antrepriză – cu valoarea contractuală a obiectului, inclusiv impozitele prevăzute de legislația în vigoare;
3. mijloacele fixe achiziționate contra plată de la alte persoane fizice sau juridice, inclusiv:
  - clădiri și construcții speciale – cu valoarea de cumpărare plus cheltuielile legate de reparații și aducerea acestora în stare de lucru;
  - echipament cu valoarea de cumpărare plus cheltuielile aferente pentru procurarea acestora (asigurarea, taxele vamale, impozitele, cheltuielile de transport), cheltuielile pentru montare, instalare, experimentare, etc.;
  - mijloace fixe achiziționate pe calea schimbului (barterului) prin care în schimb se oferă bunuri, lucrări și servicii;
  - mijloace fixe primite cu titlu gratuit sau ca urmare a altor operațiuni în conformitate cu valoarea determinată prin actele de predare-primire a lucrurilor sau în conformitate cu prețurile de piață, la momentul acceptării.

Valoarea de uzură a unui obiect (element de inventar) a mijloacelor fixe este determinată prin scăderea valorii sale probabile rămase în momentul scoaterii din utilizare (casare) din valoarea inițială a elementului.

La calcularea uzurii activului va fi aplicată metoda casării. Valoarea uzurii calculate a mijloacelor fixe va fi reflectată prin diminuarea valorii capitalului secundar (fondului de imobilizări).

1. Calculul uzurii mijloacelor fixe

*Dt 342 "Subvenții"*  
*Ct 124 "Uzura mijloacelor fixe".*

Durata de viață a fiecărui obiect va fi stabilită din momentul cumpărării și va lua în considerare starea reală a obiectelor și lucrările de reparații și întreținere necesare în perioada curentă.

Cheltuielile de reparații și întreținere curentă a mijloacelor fixe sunt înregistrate ca și cheltuieli în perioada în care acestea au fost constatate.

*Dt 713,714 "Cheltuieli generale și administrative"; "Alte cheltuieli operaționale"*  
*Ct 521; 539 "Datorii pe termen scurt privind facturile comerciale"; "Alte datorii pe termen scurt"*

Decontarea la venituri a finanțelor și încasărilor cu destinație specială utilizate la reparația curentă :

*Dt 423 "Finanțări și încasări cu destinație specială"*

*Ct 515 "Venituri anticipate curente"*

Decontarea la venituri curente a mijloacelor aferente reparației curente:

*Dt 515 "Venituri anticipate curente"*

*Ct 612, 622 "Alte venituri operaționale"; "Venituri din activitate financiară"*

Cheltuielile pentru reparații capitale a mijloacelor fixe se consideră ca investiții capitale (se capitalizează) și sunt înregistrate în calitate de majorare a capitalului secundar dacă, ca urmare a unei reparații de capital, durata de exploatare utilă a obiectului reparat se mărește.

*Dt 123 "Mijloace fixe"*

*Ct 342 "Subvenții"*

În toate celelalte cazuri, cheltuielile pentru reparațiile capitale sunt înregistrate drept cheltuieli pentru această perioadă.

Cheltuielile pentru executarea diferitor tipuri de reparații la clădiri și construcții speciale vor fi reflectate drept cheltuieli ale perioadei în care au apărut.

Obiectul mijloacelor fixe se scoate din bilanțul contabil la scoaterea din funcțiune, care poate avea loc din diverse motive. Rezultatele scoaterii din funcțiune sau vânzarea mijloacelor fixe se determină ca diferență dintre încasările nete (câștiguri) și valoarea de bilanț la momentul scoaterii din funcțiune și se constată ca venit sau cheltuieli în raportul privind pierderea și profitul.

Întreprinderea revizuiete periodic și independent durata de funcționare utilă a obiectului mijloacelor fixe.

Uzura mijloacelor fixe în scopuri fiscale este efectuată în conformitate cu „Regulamentul privind evidența și calcularea uzurii mijloacelor fixe în scopuri fiscale”, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 289 din 14 martie 2007.

Uzura mijloacelor fixe este determinată începând cu durata de uzură și valoarea lor de uzură prin următoarele metode:

**1) metoda căștigului liniar:**

- pentru clădirile din dispoziția Agenției, durata de exploatare utilă – 50 ani;
- pentru clădirile speciale - 15 ani;
- pentru mijloacele de transport - 4 ani.

**2) Metoda soldului degresiv:**

- pentru deservirea unui scop economic, instalațiile și alte mijloace ale activității operaționale - 5 ani;
- echipament/aparatură de birou – 3 ani.

Valoarea uzurii obiectelor mijloacelor fixe sunt determinate ca diferență dintre valoarea acestora de intrare și valoarea rămasă. Valoarea rămasă a mijloacelor fixe se calculează la momentul stabilirii lor în funcțiune, iar ca bază de calcul se ia cota procentuală stabilită de către Agenție în raport cu valoarea de intrare a obiectului.

### • **Stocurile de mrfuri i materiale**

Contabilitate i evaluarea stocurilor de mrfuri i materiale este efectuat în conformitate cu dispozi iile SNC 2 „Stocuri de mrfuri i materiale”.

Stocurile de mrfuri i materiale sunt evaluate i reflectate în rapoartele financiare la valoarea cea mai mic dintre cost i valoarea realizabil net . Cheltuielile de achizi ionare (taxele vamale, impozitele, cheltuielile de transport) ale stocurilor de mrfuri i materiale sunt împ rite propor ional pân la sfâr itul lunii, în func ie de costul mrfurilor i materialelor.

În conformitate cu SNC 2 „Stocuri de mrfuri i materiale”, contabilitatea mrfurilor i materialelor se efectueaz prin metoda costului mediu ponderat.

Stocurile de mrfuri i materiale includ:

- materialele destinate utiliz rii în procesul de activitate opera ional ;
- mrfuri;
- materiale de construc ii; i
- obiecte de mic valoare i scurt durat .

Materialele de construc ie sunt reflectate în bilan cu suma valorii de achizi ie, utilizat în scopuri interne ale întreprinderii.

Combustibilul se pl te te în baz de foi de parcurs completate de c tre persoana(-ele) responsabil (e) care sunt emise lunar pentru acestea.

Consumul de combustibil pentru între inerea tehnic a mijloacelor auto se face în conformitate cu Ordinul “cu privire la aprobarea Normelor de consum de combustibil i lubrifian i în transportul auto” nr.172 din 09.12.2005.

Pentru o contabilitate strict a obiectelor de mic valoare i scurt durat , indiferent de pre ul acestora, înregistrarea lor este inclus pe contul 213 „Obiectele de mic valoare i scurt durat ”.

Obiectele de mic valoare i scurt durat sunt reflectate în bilan ca suma valorii de achizi ie a obiectelor stocate i valoarea r mas a obiectelor în uz. Uzura se calculeaz doar pentru obiectele de valoare mic i scurt durat cu valoarea unit ii de peste 1500 lei în propor ie cu 100% din valoarea lor, prin deducerea valorii r mase probabile stabilit la zero lei. Acele obiecte care au o valoare unitar de mai pu in de 1500 lei urmeaz s fie casate la cheltuieli pe m sura pred rii lor de la depozit în exploatare.

Modul de evaluare i de stabilire a costurilor, precum i de asimilare a cheltuielilor aferente stocurilor este efectuat în conformitate cu dispozi iile din SNC 2 „Stocuri de mrfuri i materiale”.

Costul de achizi ie a stocurilor este format din toate cheltuielile necesare pentru intrarea lor în patrimoniul Agen iei.

Stocurile de mrfuri i materiale, cu excep ia obiectelor de mic valoare i scurt durat , sunt reflectate în rapoartele financiare la cea mai mic sum dintre valoarea efectiv i valoarea realizabil net . În contabilitatea curent , atunci când se deduce valoarea stocurilor casate, este utilizat metoda costului mediu ponderat pe categorii de mrfuri.

Mrfurile cump rate pentru vânzare sunt reflectate în contabilitatea curent la valoarea posibil de vânzare, inclusiv valoarea ad ugat comercial aferent , în func ie de valoarea de pia a acestor mrfuri care rezult din cererea efectiv a acestuia.

Elemente de mic valoare și scurt durat sunt reflectate în bilanț cu valoarea de achiziție a obiectelor stocate. Pentru obiectele în exploatare valoarea lor nu este contabilizată separat. Prețul lor de achiziție este redus în avans sub formă de cheltuieli, iar înerea contabilității operaționale este responsabilitatea materială a fiecărei persoane din cadrul Agenției. Uzura se calculează doar pentru obiectele de valoare mică și scurt durat cu o valoare unitară de peste 1500 de lei în proporție de 100% din valoarea acestora diminuată cu valoarea probabilă rămasă pentru mobilier și alte bunuri de valoare mai mare cu utilizare mai mult de un an și o valoare mai mică de 3000 lei. Obiectele care au o valoare unitară de mai puțin de 1500 de lei sunt înregistrate la cheltuieli, cu condiția predării acestora de la depozit în exploatare.

#### **e. Investițiile pe termen scurt**

Investițiile pe termen scurt includ valorile mobiliare de stat cu un termen de circulație nu mai mare de un an. Agenția poate investi mijloacele financiare de unică folosință în valori mobiliare emise de către Guvern sau de Banca Națională a Moldovei, în depozite sau împrumuturi bancare.

Contabilizarea și reflectarea investițiilor în rapoartele financiare ale Agenției cad sub incidența următoarelor criterii:

- tipuri (conținut economic);
- direcții de investiție; și
- termeni de circulație.

În dependență de conținutul economic al investițiilor Agenției, investițiile pe termen scurt, sunt grupate în hârtii de valoare de stat.

Hârtiile de valoare de stat se reflectă în formă de înregistrări pe conturi (dematerializate).

Hârtiile de valoare de stat includ:

- bonuri de tezaur;
- bonuri de acoperire a decalajului de casă;
- Certificate ale Băncii Naționale a Moldovei;
- Obligațiuni de stat;
- depozite; și
- împrumuturi.

Investițiile pe termen scurt sunt reflectate în contabilitate prin metoda de evaluare a valorii de intrare. Esența acestei metode este că valoarea de intrare rămâne neschimbată pe toată perioada de exploatare a investiției.

Înregistrarea investițiilor pe termen scurt, adică obligațiunile/hârtiile de valoare de stat, se reflectă în contul 131 „Investiții pe termen lung în părți nelegate” și 231 „Investiții pe termen scurt în părți nelegate”.

#### **f. Mijloacele monetare**

*Mijloacele monetare* reprezintă majoritatea activelor lichide ale Agenției.

În dependență de valută, locul și forma de păstrare, mijloacele monetare sunt clasificate precum urmează: mijloace monetare în valută națională; numerar; mijloace monetare în cont (fără numerar).

Contabilizarea disponibilității numerarului în casa Agenției este organizată în conformitate cu Hotărârea Guvernului nr. 764 din 25 noiembrie 1992 (cu modificările ulterioare) „**Privind aprobarea Normelor pentru efectuarea operațiunilor de cas în economia națională a Republicii Moldova**”.

Operațiunile de cas sunt desfășurate de contabilul-șef – persoana cu răspundere materială pentru păstrarea și utilizarea numerarului primit în cas.

În casa Agenției numerarul este recepționat din contul de decontare de către contabilul-șef în baza documentului numit „cec de numerar”.

Eliberarea de numerar din cas este legată de achitarea cheltuielilor pentru necesitățile generale ale Agenției.

Contabilitatea operațiunilor privind fluxurile mijloacelor monetare din casa Agenției este înregistrată în contul de activ 241 „Casa”. Operațiunile economice cu privire la debitul și creditul conturilor 241 „Casa” sunt reflectate în registrele analitice și sintactice, care sunt enumerate în programul informatic de contabilitate IC și sunt organizate pe tipuri de activități pentru a facilita selectarea informațiilor necesare pentru întocmirea raportului privind fluxul mijloacelor bănești.

În general, informația cu privire la fluxul mijloacelor bănești în valută națională este înregistrată în contul de decontare al Agenției la Banca Națională a Moldovei, contul de activ 242 „Conturi curente în valută națională”.

Agenția va primi periodic extrase ale contului de la Banca Națională a Moldovei cu documente anexate care servesc drept bază înregistrărilor din extrase. Soldului final debitor pe contul curent de decontare trebuie să fie egal cu soldul final din ultimul extras de cont.

Operațiunile cu privire la debitul și creditul contului 242 „Conturi curente în valută națională” se reflectă în conturile analitice și sintetice, care sunt incluse în program și sunt organizate pe tipuri de activități pentru întocmirea *raportului privind fluxul mijloacelor bănești*.

Soldul de numerar în cas, în conturile de decontare, (valută etc.) se reflectă în sold ca valoare nominală.

#### **g. Datoriile pe termen scurt și termen lung**

Datoriile pe termen lung (perioada de achitare mai mare de un an) sunt reflectate prin contabilizarea sumelor care trebuie să fie achitate.

Datoriile sunt prezentate în bilanțul contabil prin sumele care trebuie să fie achitate. Datoriile aferente creditelor și împrumuturilor bancare sunt reflectate în sold, luând în considerare dobânda pentru plată până la sfârșitul perioadei de gestiune, care, de asemenea, poate fi zero.

Agenția nu creează bunuri în scopul includerii uniforme a cheltuielilor ulterioare în cheltuielile sau consumul anului de raportare.

Veniturile obținute în perioada de raportare, dar aferente perioadelor viitoare, sunt reflectate separat în registrul și rapoartele financiare și sunt incluse ca venituri la sfârșitul perioadei de raportare.

Pentru contabilizarea datoriilor pe termen scurt către diferite persoane fizice și juridice sunt utilizate conturile clasei 5 „Datorii pe termen scurt”, iar pentru contabilizarea datoriilor pe termen lung – conturile clasei 4 „Datorii pe termen lung”.

Datoriile sunt clasificate conform coninutului economic în:

- datorii financiare;
- datorii comerciale; sau
- datorii calculate.

Datoriile financiare includ datoriile legate de achiziționarea datoriilor capitale. Datoriile capitale constau din datoriile în valută națională primită de la persoane juridice pentru un termen fix.

Datoriile comerciale sunt datoriile care apar ca urmare a operațiunilor comerciale ale Agenției. Acestea includ datoriile către furnizori și antreprenori pentru bunuri, imobile primite, precum și pentru servicii.

Registrele de contabilitate urmează principiul contabilității de angajamente.

Pentru informațiile generale cu privire la fluxul de creanțe și existențele lor în legătură cu furnizori și antreprenori (nelegăți) sunt utilizate conturile 521 „Datorii pe termen scurt privind facturile comerciale” și 539 „Alte datorii pe termen scurt”. Pentru contabilizarea decontărilor primite pentru activele materiale și serviciile livrate, documentele de decontare care au servit ca bază pentru acceptarea lor și extrasele bancare pentru acele pentru care nu au fost recepționate documente de decontare sunt înscrise în conturile 521 „Datorii pe termen scurt privind facturile comerciale” și 539 „Alte datorii pe termen scurt”.

Datoriile sunt înregistrate pe baza unor documente de livrare emise de furnizori (facturi). Valoarea de intrare este valoarea prevăzută în factura furnizorilor.

Datoriile calculate sunt datorii către alte persoane fizice și juridice, în special cu privire la personalul angajat (salariat) și colaboratori (membri ai comitetului director și comisiei de cenzori) ai Agenției, autoritățile de protecție socială, autoritățile de asigurare medicală, bugetul și diferii creditori.

Datorii la personalul angajat (salariat) și colaboratori reprezintă angajamentele Agenției față de salariați și pentru munca prestată și față de colaboratori (membri ai comitetului director și comitetului de cenzori) pentru contribuțiile lor.

Salariile individuale sunt stabilite prin fiecare contract individual de muncă.

Drepturile personale sunt confirmate prin drepturile pentru timpul lucrat și alte drepturi salariale, cum ar fi indemnizațiile de concediu în cazuri de boală, adaosuri și bonusuri, etc.. Salarizarea în agenție se bazează pe Hotărârea Guvernului Nr. 743 din 11.06.2002 „Cu privire la salarizarea angajaților în unitățile cu autonomie financiară”.

Salariul brut impozabil cuprinde salariul brut plus adaosurile și alte plăți.

Detaliile privind sumele de remunerare și deduceri pentru personalul Agenției trebuie să fie înregistrate în *contul de pasiv 531 „Datorii față de personal privind retribuirea muncii”*. Remunerările sunt reflectate la credit, iar debitul arată sumele achitate și reținute.

Veniturile impozabile ale angajaților include orice formă de salariu, precum și bonusurile, adaosurile, onorariile, comisioanele și toate celelalte plăți, etc. Pentru persoanele fizice sunt stabilite cote ale impozitului pe venit în conformitate cu articolul 15 din Codul Fiscal (lit.a). Impozitul pe venit din salariile calculate este reținut la momentul achitării salariului (minus scutiile oferite angajaților, contribuțiile individuale de asigurare medicală obligatorie și de asigurări sociale).

Toate persoanele fizice rezidente salarizate de c tre Agen ie au dreptul la o scutire personal în m rimea stabilit în conformitate cu articolul 33; 34; 35 din Codul fiscal.

Pentru a beneficia de scutirile de mai sus, angajatul este obligat s prezinte o cerere de scutire directorului ADR înainte de a deveni angajat sau înainte de începutul anului, înso it de documenta ia necesar pentru a confirma starea sa de rezident condi iile sale sociale, familiale sau de s n tate.

Calcululele salariului, venitului impozabil i impozitului pe venit se fac în baz cumulativ pentru fiecare angajat în parte, de la începutul anului sau de la începerea lucrului.

Debitul contului 531 „*Datorii fa de personal privind retribuirea muncii*” va reflecta:

- re inerile:

*Dt 531 „Datorii fa de personal privind retribuirea muncii”*

*Ct 534 „Datorii privind decont rile cu bugetul” - pentru sumele impozitului pe venit al persoanelor fizice;*

*Ct 533 „Datorii privind asigur rile” pentru sumele contribu iilor de asigur ri medicale obligatorii;*

*Dt 227 „Crean e pe termen scurt ale personalului”,*

Calculul contribu iilor individuale de asigurare social de stat se reflect prin urm toarea formul contabil :

*Dt 227 „Crean e pe termen scurt ale personalului”,*

*Ct 533 „Datorii privind asigur rile”*

La achitarea salariilor acestea sunt contabilizate:

*Dt 531 „Datorii fa de personal privind retribuirea muncii”,*

*Ct 227 „Crean e pe termen scurt ale personalului”.*

- achitarea salariului

*Dt 531 „Datorii fa de personal privind retribuirea muncii”*

*Ct 241 “Casa”*

*Ct 242 „Conturi curente în valut național ”*

Salariile pot fi transferate pe card în corespundere cu borderoul de salariu.

Contribu iile de asigur ri sociale si asigur rile medicale obligatorii de stat, sunt înregistrate în contul de pasiv 533 „Datorii privind asigur rile”. În creditul acestui cont se reflect datoriile calculate privind asigur rile, iar în debit – achit rile lor. Soldul acestui cont este creditor i reprezint datoriile Agen iei privind primele de asigurare la finele perioadei de gestiune.

Opera iunile contabile privind asigur rile sunt grupate în contul unic 533 „Datorii privind asigur rile”.

Suma contribu iilor pentru asigur rile sociale de stat și asistenț medical obligatorie este calculat în func ie de cota procentual (tarif), stabilit în raport cu salariul brut i se reflect în urm toarele formule contabile:

Calculul contribu iilor de asigurare medical obligatorie ale angajatorului se reflect prin urm toarea formula contabil :

*Dt 713 „Cheltuieli generale i administrative”*

*Ct 535 „Datorii preliminate”.*

La momentul achitării salariilor datoriile preliminate se închid cu următoarea formulă contabilă :

*Dt 535 „Datorii preliminate”,*

*Ct 533 „Datorii privind asigurările”.*

Calculul contribuțiilor de asigurare sociale de stat obligatorii ale angajatorului se reflectă prin următoarea formulă contabilă :

*Dt 713 „Cheltuieli generale i administrative”*

*Ct 533 „Datorii privind asigurările”.*

Tarifele contribuțiilor de bază și baza lor de calcul se stabilesc în baza Legilor „Bugetul Asigurărilor sociale de stat” și “Bugetul asigurărilor obligatorii de asistență medicală” pentru anul respectiv. Contribuția este transferată lunar la buget până la sfârșitul lunii imediat următoare celei de gestionare.

Pentru evidența decontărilor cu personalul Agenției privind alte operații se utilizează contul 532 „Datorii față de personal privind alte operații”. Datoriile față de titularii de avans apar la momentul achitărilor de către personalul Agenției, fără eliberarea numerarului în avans pentru decontare și sunt înregistrate prin următoarea formulă contabilă :

- Înregistrarea datoriilor pe termen scurt față de personal:

*Dt 713;521;539 ”Cheltuieli generale i administrative”; „Datorii pe termen scurt privind facturile comerciale”; „Alte datorii pe termen scurt”;*

*Ct 532 „Datorii față de personal privind alte operații”*

- rambursarea cheltuielilor titularilor de avans

*Dt 532 „Datorii față de personal privind alte operații”*

*Ct 241; 242 „Casa”; ”Cont de decontare”*

Conform paragrafului 15 din Indicațiile metodice din 06.12.2010 ale Ministerului Finanțelor recunoașterea inițială a mijloacelor cu destinație specială poate fi efectuată în baza:

#### 1. Contabilitatea de angajamente

La aplicarea contabilității de angajamente mijloacele cu destinație specială se recunosc în cazul existenței unei certitudini întemeiate ca:

- a) Mijloacele vor fi primite de către organizația necomercială ;
- b) Condițiile aferente utilizării acestor mijloace vor fi îndeplinite;
- c) Valoarea mijloacelor poate fi determinată în mod credibil.

În cazul descris mai sus înregistrăm următoarele formule contabile:

- La înregistrarea obligațiilor finanțatorilor:

*Dt 134; 229 ”creanțe pe termen lung”; ”Alte creanțe pe termen scurt”*

*Ct 539; 423 ”Alte datorii pe termen scurt”; ”Finanțări încasate cu destinație specială”*

- La transferul mijloacelor b nești conform planului de finanțare:

*Dt 242; 243 "Cont de decontare"; "Cont valutar"*

*Ct 134; 229 "creanțe pe termen lung"; "Alte creanțe pe termen scurt"*.

În cazul contabilit ții de angajamente utilizarea mijloacelor cu destinație special pentru acoperirea cheltuielilor curente se înregistrează :

- a) Ca majorare concomitent a cheltuielilor curente și a datoriilor;
- b) Ca diminuare a finanț rilor și încas rilor cu destinație special și majorarea veniturilor curente.

DtDt 111; 123; 713; 714; 211, 213; 251 "Active nemateriale"; "Mijloace fixe"; "Cheltuieli generale și administrative"; "Alte cheltuieli operaționale"; "Materiale"; "Obiecte de mic valoare și scurt durat "; "Cheltuieli anticipate curente"

*Ct 521; 539 "Datorii pe termen scurt privind facturile comerciale"; "Alte datorii pe termen scurt"*.

*Dt 423 "Finanț ri și încas ri cu destinație special "*

*Ct 515 "Venituri anticipate curente"*

Pe m sura utiliz rii imobiliz rilor ( amortiz rii, uz rii, cas rii) se trec concomitent la venituri și cheltuieli:

*Dt 515 "Venituri anticipate curente"*

*Ct 612, 622 "Alte venituri operaționale"; "Venituri din activitate financiar "*

## 2. Contabilit ții de cas .

În cazul aplic rii contabilit ții de cas mijloacele cu destinație special în form monetar se recunosc în momentul încas rii lor, iar cele în form nemonetar în momentul primirii lor și se înregistrează ca majorare concomitent a activelor respective (mijloace b ne ti, stocuri, imobiliz ri necorporale și corporale) și a finanț rilor și încas rilor cu destinație special pe termen lung sau scurt.

În a a caz avem urm toarele înregistr ri contabile:

La intrarea mijloacelor b ne ti în cont:

*Dt 242; 243 "Cont de decontare"; "Cont valutar"*

*Ct 539; 423 "Alte datorii pe termen scurt"; "Finanț ri și încas ri cu destinație special "*

La achiziționarea de imobiliz ri corporale și necorporale pe termen scurt și lung și a serviciilor, înregistr m urm toarele formule contabile:

Dt 111; 123; 713; 714; 211, 213; 251 "Active nemateriale"; "Mijloace fixe"; "Cheltuieli generale și administrative"; "Alte cheltuieli operaționale"; "Materiale"; "Obiecte de mic valoare și scurt durat "; "Cheltuieli anticipate curente"

Ct 521; 539 "Datorii pe termen scurt privind facturile comerciale"; "Alte datorii pe termen scurt". Metodele de evidenț se stipulează în politica de contabilitate a ADR, care este aprobat la început de an.

Conform p. 24-25 din Instrucțiunea sus menționată la aplicarea contabilității de casă, utilizarea mijloacelor cu destinație specială se recunosc și se înregistrează pe măsura achitării datoriilor aferente cheltuielilor suportate, activelor și serviciilor procurate. Cheltuielile și veniturile curente rezultate din utilizarea finanțelor și încasărilor cu destinație specială se recunosc și se înregistrează în contabilitate concomitent (în aceeași perioadă) și în aceeași mărime.

#### **h. Creanțe pe termen scurt**

- Dreptul patrimonial al unei persoane fizice sau juridice (creditor) asupra altei persoane fizice sau juridice (debitor), de executare a unei obligații, de restituire a unui bun, a unei sume de bani, de realizare a unui serviciu etc. Orice creanță este urmărită pe baza unei clauze prevăzute în contract sau în reglementările juridice în vigoare. Creanțele sunt reflectate în contabilitate în momentul în care documentul care conferă dreptul asupra creanței este emis și semnat;
- creanțe apar din momentul transmiterii dreptului de proprietate asupra valorilor materiale în bunuri, investiții sau servicii etc.; și,
- creanțele includ:
  - creanțe aplicate facturilor și documentelor comerciale cu beneficiarii / clienții;
  - creanțe privind decontările cu bugetul; și,
  - creanțe ale personalului.
- creanțele sunt reflectate în conturi la valoarea lor nominală.

Contabilitatea sintetică a creanțelor este reflectată în următoarele conturi:

- 221 „Creanțe pe termen scurt aferente facturilor comerciale”;
- 225 „Creanțe pe termen scurt privind decontările cu bugetul”;
- 227 „Creanțe pe termen scurt ale personalului”;
- 228 „Creanțe pe termen scurt privind veniturile calculate”; și
- 229 „Alte creanțe pe termen scurt”.

Contul 225 „*Creanțe pe termen scurt privind decontările cu bugetul*” reflectă suma impozitului pe venit reținut la sursa de încasare, valoarea impozitului pe venit reținut din salarii și alte impozite transferate în avans.

În baza articolului 74 din Codul civil termenul de prescripție este de un an pentru întreprinderile de stat, cooperative, ONG-uri și de trei ani pentru alte persoane fizice și juridice.

Contul 229 „*Alte creanțe pe termen scurt*” este conceput pentru a înregistra informații privind existența, înregistrarea și achitarea datoriilor cu un termen nu mai mare de un an, care sunt aferente decontărilor cu cumpărătorii de produse, beneficiarii de lucrări și servicii, alți debitori. Evidența creanțelor pe termen scurt se reflectă în debitul acestui cont, în timp ce achitarea lor – în credit.

#### **i. Convertirea valutei străine**

- Contabilizarea diferenței ratei de schimb este reglementată de prevederile SNC nr. 21 „Efectele variațiilor cursurilor valutare și de Indicații metodice privind particularitățile contabilității în organizațiile necomerciale, Ordin Ministerul Finanțelor nr. 158 din 06 decembrie 2010

Valoarea activelor și obligațiilor în valută străină sunt arătate în valuta națională la cursul de schimb valutar oficial al Băncii Naționale, la finele perioadei de raportare, cu excepția valorii activelor materiale circulante, mijloacelor fixe și cheltuielilor achitate în avans, care sunt calculate la cursul de schimb oficial al Băncii Naționale, la ziua indicată în documentele primare sau în declarațiile vamale.

La data întocmirii bilanului contabil, activele și datoriile exprimate în valută străină se reflectă în moneda națională a Republicii Moldova la cursul oficial al B.N.M. din ultima zi a perioadei de raportare. Soldurile aferente conturilor deschise în valută străină, documentele privind stocurile, creanțele și aranjamentele în valută străină sunt reflectate în rapoartele financiare în moneda națională (leul moldovenesc), prin recalcularea valutei străine fie la cursul de schimb oficial stabilit de Banca Națională a Moldovei în ultima zi a perioadei de raportare, fie în ziua în care se efectuează operațiunea economică la cursul mediu ponderat al perioadei de raportare. Cumpărarea și vânzarea valutei străine este urmărită prin intermediul contului de activ 229 „Alte creanțe pe termen scurt”.

Contabilizarea acestor operațiuni se efectuează precum urmează :

- sumele valutei străine transferate băncilor comerciale pentru convertire:  
*Contul debitor 229 „Alte creanțe pe termen scurt”*  
*Contul creditor 243 „Conturi curente în valută străină ”*
- sumele valutei naționale primite de la băncile comerciale după convertire:  
*Contul debitor 242 „Conturi curente în valută națională ”*  
*Contul creditor 229 „Alte creanțe pe termen scurt”*
- sumele comisioanelor (diferența negativă a convertirii) pentru convertirea valutei străine:  
*Contul debitor 714 „Alte cheltuieli operaționale,,*  
*Contul creditor 229 „Alte creanțe pe termen scurt”.*

*Diferențele de curs valutar favorabile și nefavorabile se înregistrează în evidența contabilă ca majorare sau diminuare a finanțelor și încasărilor cu destinație specială. Aceste diferențe se referă la soldurile mijloacelor valutare în casierie și la conturile bancare, inclusiv depozite, la creanțele și datoriile în valută străină aferente mijloacelor cu destinație specială și se contabilizează la data efectuării tranzacției și întocmirii raportului financiar.*

*La diferențele favorabile de curs valutar în cont valutar avem următoarea înregistrare contabilă :*

*Dt 243 ”Cont valutar”*

*Ct 423 ”Finanțări și încasări cu destinație specială ”; și*

*Dt 423 ”Finanțări și încasări cu destinație specială ”*

*Ct 243 ”Cont valutar”*

*La diferențele de curs valutar nefavorabile.*

## **j. Venituri și cheltuieli**

Veniturile și cheltuielile vor fi constatate în rapoartele financiare în conformitate cu conceptul contabilității de angajamente, indiferent de faptul când plata efectivă este făcută sau primită.

Veniturile se reflectă separat în rapoartele financiare în funcție de tipul activităților – operaționale, de investiții și financiare.

Veniturile din activitatea operațională, inclusiv 0,15% din raioane, finanțarea obținută de la diferiți finanțatori, sponsori, donații de la persoane fizice, servicii de copiere, editare de text, traduceri, Internet, etc. și veniturile din furnizarea de servicii este reglementată în punctele 19-25 ale SNC nr.18 „Venitul”.

Veniturile din activit ile de investi ii includ încas rile din activele pe termen lung, precum i dividendele ob inute în mijloace monetare în perioada de raportare.

Veniturile excep ionale includ veniturile i cheltuielile care nu au leg tur cu activitatea opera ional curent (periodic ) a întreprinderii (calamit i naturale, modific ri ale legisla iei, etc.).

Veniturile ob inute în perioada de gestiune, care se refer la perioadele viitoare vor fi atribuite ca avans i vor fi înregistrate ca venit din perioada respectiv în m sura bunurilor i valori materiale realizate sau serviciilor livrate, potrivit declara iilor de produc ie i actelor de predare-primire a lucr rilor, etc.

- Consumul i cheltuielile sunt reflectate în eviden a contabil în conformitate cu metoda de calcul în perioada în care au fost constatate, indiferent de timpul lor real de achitare i includ activit ile opera ionale, investi iile, pierderile financiare i excep ionale, consumurile i cheltuielile.
- Cheltuielile activit ilor opera ionale sunt reglementate de SNC 3 „Componen a consumurilor i cheltuielilor întreprinderii”.

Cheltuielile activit ilor de investi ii includ cheltuielile legate de casarea activelor pe termen lung, în conformitate cu SNC 16 (cheltuieli de vânzare a mijloacelor fixe, inclusiv lucr ri pentru de preg tire, demontare i transport).

Cheltuielile activit ilor financiare includ cheltuielile ob inute ca urmare a schimb rii cuantumului i structurii capitalului propriu, împrumuturilor i creditelor bancare.

Profitul net (pierderea) este divizat la decizia autorului i poate fi utilizat pentru achitarea dividendelor conform deciziilor adi ionale ale Adun rii Generale a ac ionarilor.

## **k. Impozitul pe venit**

Impozitul pe venit este determinat în conformitate cu legisla ia Republicii Moldova în vigoare. ADR va re ine, va achita în buget i va declara lunar impozitul pe venit la sursa de plat ale:

- Veniturilor angaja ilor;
- Serviciilor recep ionate (contractele de arend , Internet, TI, paz , etc.)

## **l. Controlul intern al ADR**

### **Controlul intern al opera iunilor aferente circula iei mijloacelor fixe**

- Verificarea calcul rii exacte a uzurii mijloacelor fixe i includerea tuturor obiectelor în raportul privind calcularea uzurii.
- Revizuirea metodei de calcul a uzurii mijloacelor fixe selectate de c tre întreprindere, precum i motivele pentru modificarea acesteia;
- Determinarea dac uzura cumulat reflectat în dosarul sistematic al mijloacelor fixe este corect (exact );
- Revizuirea corectitudinii de includere a cheltuielilor pentru repara ie la consum sau cheltuieli în func ie de destina ia obiectelor reparate – pentru repara ia curent ;
- Verificarea corectitudinii eviden ei contabile cu privire la intr rile i ie irile mijloacelor fixe în conformitate cu principiile contabile general acceptate;

- Verificarea justificării și conținutului proceselor-verbale (documentelor), a valorii pieselor și materialelor obținute la lichidarea fiecărui obiect a materialelor fixe și transferul acestora prin intermediul certificatului de recepționare al depozitului întreprinderii;
- Verificarea legalității lichidării mijloacelor fixe din cauza calamităților naturale, incendiilor, accidentelor rutiere și stabilirea existenței unor documente, procese-verbale, concluzii (opinii) ale organelor speciale: Inspectoratul de Stat Auto, inspecția departamentului pompieri, experți, etc.

### **Controlul intern al direcțiilor stocurilor.**

Verificarea registrului de achiziții prin analiza furnizorilor de bunuri și servicii:

- Inspectarea conformității efective a stocurilor cu datele reflectate în contabilitate prin organizarea inventarierii acestora. Va fi verificată existența unor excedente și deficite de materiale în limitele normelor de perisabilitate naturală.
- Verificarea integrității intrării stocurilor prin intermediul controlului registrelor sintetice și analitice de evidență contabilă cu privire la conturile 211-217, a rapoartelor „persoanelor de gestionare (administratorilor)” cu anexele respective ale documentelor primare, „registrele plăților către furnizori”, planul de conturi;
- Verificarea metodei de evaluare a stocurilor și a calculelor exacte cu privire la evaluarea acestora;
- Reconcilierea informațiilor din documentele primare cu informațiile din raportul efului de depozit la înregistrarea achizițiilor în documentația privind stocurile;
- Controlul asupra înregistrării informațiilor (seria și numărul formularelor) de la documentele primare până la documentația privind stocurile;
- Încheierea bilanșului de verificare analitic și sintetic, precum și verificarea cu Cartea Mare;
- Controlul asupra respectării datei stabilite în raportul deponentului cu data din documentele primare în baza cărora se efectuează înregistrarea achizițiilor în documentația privind stocurile.

### **Controlul intern al operațiunilor cu numerarul**

Compararea cecurilor anulate cu sistemul de contabilitate a plăților efectuate, prin verificarea datei, beneficiarului și sumei.

- Examinarea cecurilor anulate prin verificarea semnăturilor, avizării și anulării;
- Compararea depozitelor făcute în contul bancar cu colectările înregistrate prin verificarea datei, clientului plății și sumei;
- Verificarea succesiunii numerice a cecurilor și anchetarea numărului de cecuri lipsă;
- Compararea debitelor totale din extrasul de cont cu totalul din evidența contabilă a plăților;
- Compararea creditelor totale din extrasul de cont cu totalul din evidența contabilă a încasărilor;
- Verificarea corectitudinii și înregistrării corespunzătoare a tuturor transferurilor interbancare la sfârșitul lunii.
- Calcularea corectitudinii înainte de încheierea bilanșului contabilă a reevaluării tuturor articolelor din bilanș care conțin fonduri monetare exprimate în valută străină;
- Examinarea existenței efective a documentelor monetare și determinarea destinației biletelor și pachetelor de circulație, sursa plăților;
- Contrapunerea soldului din extrasul bancar cu soldul din Cartea mare de la începutul perioadei pentru care se face justificarea fondurilor monetare;

- Evaluarea cecurilor anulate și plătite de către bancă cu registrul de plăți aferente perioadei supuse analizei;
- Compararea soldului din extrasul bancar cu soldul din Cartea mare la sfârșitul perioadei pentru care se face justificarea fondului monetar;
- Compararea soldurilor din Cartea mare cu datele din bilanțul contabil. Articolele bilanțului contabil „Conturi curente în valută națională” și „Conturi curente în valută străină” vor reflecta soldul fondurilor monetare din contul 242 „Conturi curente în valută națională”, iar contul 243 „Conturi curente în valută străină” și vor corespunde cu extrasele bancare respective;
- Verificarea performanței stocurilor neprevăzute de numerar.

### **Procedurile de control intern a datoriilor**

Verificarea credibilității documentelor primare pentru apariția datoriilor:

- Confirmarea datoriei existente cu documentele de verificare solicitate de către Agenție de la clienți și furnizori;
- Controlul informației din documentația asupra stocurilor în ceea ce privește conformitatea acesteia cu formule de contabilitate din normele metodologice de utilizare a planului de conturi;
- Verificarea dacă data din documentele primare corespunde perioadei de raportare în care au apărut angajamentele respective;
- Controlul dacă datoriile au fost înregistrate în mod corect în Raportul privind pierderea și profitul și anexa la acest raport financiar;
- Verificarea dacă datoriile în valută străină au fost recalculat în mod corect la data întocmirii bilanțului contabil.

### **Controlul intern al plăților c tre personal**

Evaluarea corectitudinii încheierii și calculării plăților efectuate către angajați prin verificarea calculului salarial și listei de plată, foii de pontaj, listei de personal, registrului salarial (cu privire la salarii).

- Verificarea corectitudinii reținerilor din salarii și alte plăți a impozitului pe venit, contribuțiilor de asigurări sociale, asigurări medicale obligatorii, prin analizarea calculului salarial și listei de plată, foii de pontaj, listei de personal, registrului salarial (cu privire la salarii), jurnalelor de comenzi, decizii cu privire la furnizarea de ajutor material;
- Verificarea datelor din registrele de plăți cu privire la remunerarea muncii și compararea acestora cu datele din Cartea mare, liste, jurnale de comenzi, Cartea mare;
- Verificarea corectitudinii de conformitate a conturilor operațiunilor de remunerare a muncii în liste, jurnale de comenzi;
- Verificarea datelor din registrele de plăți cu titularii de avans și compararea acestora cu datele din Cartea mare, liste, jurnale de comenzi;
- Verificarea motivelor pentru efectuarea cheltuielilor de către titularii de avans din sumele primite pentru plată și rambursarea la timp a sumelor neutilizate prin analiza contului de cheltuieli cu documentele justificative anexate, registrul numerarului;
- Verificarea corectitudinii intrării în conturi a cheltuielilor standardizate efectuate de către titularii de avans, în scopuri fiscale (transfer, nedocumentat, delegări) prin verificarea jurnalelor de comenzi, conturilor de cheltuieli în avans;
- Verificarea corectitudinii de conformitate a conturilor legate de operațiunile cu titularii de avans;

- Evaluarea corectitudinii de semnare documentat a plilor c tre personal cu privire la alte opera iuni, prin verificarea contractelor, aplica iilor, calculului i listelor de plat , deciziilor;
- Verificarea datelor din registrele altor pl i c tre personal i compararea lor cu datele din Cartea mare i liste, jurnale de comenzi;
- Verificarea corectitudinii de conformitate a conturilor legate de alte pl i c tre personal.

### **m. Raportarea financiar i de gestionare**

Rapoartele financiare i de gestionare ale Agen iei de Dezvoltare Regional reprezint o totalitate de indicatori, prezenta i în formulare stabilite pentru utilizatori i care reflect situa ia financiar i patrimonial a Agen iei, precum i rezultatele activit ii sale.

La elaborarea raportului financiar privind fluxul mijloacelor b ne ti se aplic metoda direct în conformitate cu punctul 18 din SNC 7 „Raportul privind fluxul mijloacelor b ne ti”.

În cazul în care sunt depistate erori sau cifre care nu corespund cu perioadele anterioare, ele sunt corectate prin contul 331 „Corectarea rezultatelor perioadelor precedente”. Corect rile care nu sunt stipulate în documentele primare i în registrele de contabilitate nu vor fi acceptate. Corectarea registrelor contabile cu erori este confirmat printr-o not de contabilitate. Data de corectare a notei de contabilitate este considerat data de creare a notei de contabilitate.

Raportul financiar este prezentat în termenii indica i de c tre autorit ile de statistic , dar nu mai târziu de 90 de zile dup anul de gestiune.

Componen a, con inutul i baza metodologic pentru întocmirea rapoartelor financiare ale Agen iei sunt determinate de baza conceptual de întocmire i prezentare a rapoartelor financiare conform SNC 1, 5, 7, altor standarde na ionale de contabilitate, aprobate de Ministerul Finan elor al Republicii Moldova.

Perioada de raportare pentru care sunt întocmite i prezentate rapoartele financiare este anul calendaristic, care include perioada de la 1 ianuarie pân la 31 decembrie.

Agen ia de Dezvoltare Regional este o entitate de interes public, întocme te rapoartele financiare prin aplicarea sistemului complet cu partid dubl i le prezint Biroului Na ional de Statistic al Republicii Moldova.

#### **• Rapoartele financiare anuale includ:**

- Bilan ul contabil;
- Raportul privind profitul i pierderea;
- Raportul privind fluxul mijloacelor b ne ti;
- Raportul privind fluxul capitalului propriu;
- Notele explicative, inclusiv anexele la rapoarte financiare;
- Raportul statistic nr. 5-C.

Pe lâng rapoartele financiare anuale sunt prezentate raportul de gestionare i raportul de audit.

În conformitate cu Hot rârea Guvernului nr. 866 din 11.09.1997 cu privire la perfec ionarea sistemului statistic, rapoartele financiare sunt prezentate:

- Departamentului statistic i sociologie;
- Consiliului de Dezvoltare Regionale.

Termenul limit de prezentare a rapoartelor financiare trimestriale sunt prevzute de Legea contabilitii, de la 25 ianuarie la 31 martie a anului următor anului de raportare. Rapoartele prezentate sunt întocmite de contabilul-șef și aprobate de către Directorul Agenției.

Rapoartele financiare sunt întocmite pe baza datelor din Cartea mare.

Formularele rapoartelor financiare și anexele lor incluse în rapoartele anuale sunt numerotate și prezentate într-un fișier separat.

- **Bilan ul contabil**

Bilan ul contabil este un raport financiar care reflectă patrimoniul Agenției, precum și situația economico-financiară într-un moment dat.

Bilan ul este întocmit anual potrivit unui formular unic aprobat de Ministerul Finanțelor al Republicii Moldova.

În bilan ul contabil posturile bilanșiere sunt grupate în funcție de destinație și rezultatele operațiunilor din anul precedent și sunt comparate cu rezultatele operațiunilor anului în curs.

Întocmirea bilanșului reprezintă, în principal, operațiuni de prelucrare și de transpunere din bilanșul precedent și din bilanșul de verificare a conturilor sintetice. Operațiile de prelucrare a datelor cu privire la operațiunile curente constau în selectarea, gruparea și totalizarea soldului contului curent din bilanșul de verificare a conturilor sintetice.

În procesul de întocmire a bilanșului contabil nu este permisă compensarea reciprocă între conturile de activ și de pasiv.

Reflectarea detaliată a indicatorilor cu privire la activitățile desfășurate și situația economico-financiară se face în anexele bilanșului, care includ mai multe formulare. Agenția asigură specificarea ulterioară a fiecărui post bilanșier în anexe, în funcție de caracterul lor.

- **Raportul privind profitul și pierderea**

Raportul privind profitul și pierderea este considerat ca fiind unul dintre cele mai importante și esențiale părți ale rapoartelor financiare, care sunt de interes primar atât organelor de conducere, cât și altor utilizatori de informații.

Raportul privind profitul și pierderea prezintă operațiunile economice desfășurate în timpul perioadei de raportare și sunt elaborate cu totalul cumulată de la începutul anului de raportare.

Totalitatea de indicatori prezentați în raportul privind pierderea și profitul poate fi divizată în trei grupe:

- Venituri
- Cheltuieli
- Rezultate financiare.

Întocmirea raportului în corespundere cu tehnica rezultatelor financiare constă din completarea fiecărui rând în baza fluxurilor aferente conturilor de venituri și cheltuieli din conturile claselor 6 „Venituri” și 7 „Cheltuieli” din planul de conturi.

- **Raportul privind fluxul mijloacelor b ne ti**

Raportul privind fluxul mijloacelor b ne ti este unul din principalele forme de raportare financiar , care reflect toate modific rile care au intervenit în resursele financiare ale Agen iei, din punctul de vedere al încas rii i eliber rii mijloacelor b ne ti în timpul perioadei de raportare.

Datele raportate cu privire la fluxul mijloacelor b ne ti în perioadele precedente sunt utilizate pentru a anticipa suma de contribu ie, elaborarea graficilor provizorii ale fluxului ulterior de mijloace b ne ti.

Modul de întocmire a raportului privind fluxul mijloacelor b ne ti este reglementat de prevederile SNC 5 „Prezentarea rapoartelor financiare” i SNC 7 „Raportul privind fluxul mijloacelor b ne ti”.

La momentul de întocmire toate mijloacele b ne ti i cele care sunt echivalente cu acestea sunt totalizate i sunt contabilizate în valoarea total . Fluxul intern al mijloacelor b ne ti nu este considerat ca fiind încas ri i pl i a banilor, deoarece toate acestea constituie „managementul opera iunilor b ne ti” i sunt reflectate doar în conturile registrului mijloacelor b ne ti.

Pentru întocmirea raportului privind fluxul mijloacelor b ne ti este utilizat metoda direct , care se bazeaz pe analiza fluxurilor de numerar în contul Agen iei. Aceast metod permite indicarea principalelor surse de aflux i direc iilor de retragere a mijloace b ne ti, precum i de a trage concluzii cu privire la suficien a de mijloace necesare pentru plata datoriilor curente aferente.

Încas rile i pl ile de mijloace b ne ti sunt generalizate în raportul tipurilor de activitate a Agen iei, care se eviden iaz în capitole separate.

Potrivit cerin elor SNC 5 i SNC 7 Agen ia public informa ii suplimentare cu privire la raportul privind fluxul mijloacelor b ne ti în anexele la rapoartele financiare:

- corespunderea raportului Standardelor Na ionale de Contabilitate ale Republicii Moldova;
- politica de contabilitate adoptat pentru determinarea componen ei mijloacelor b ne ti i echivalentelor acestora, precum i modific rile la acestea;
- componentele mijloacelor b ne ti;
- concordan a soldurilor mijloacelor b ne ti indicate în raportul privind fluxul mijloacelor b ne ti cu posturile respective din bilan ul contabil al Agen iei;
- Alte informa ii suplimentare care pot fi utile pentru utilizatorii de informa ii la analiza rapoartelor financiare privind evaluarea situa iei financiare i lichidit ii Agen iei.

- **Anexele la rapoartele financiare**

Pentru a asigura claritatea, comparabilitatea i o mai bun interpretare a datelor Bilan ului contabil i ale Raportului privind pierderea i profitul, Agen ia prezint informa ii suplimentare care sunt prezentate în anexele rapoartelor financiare anuale.

Destina ia acestor anexe const în dezv luirea informa iilor suplimentare care sunt importante pentru utilizatorii care urmeaz s ia decizii economice corespunz toare.

Anexele la rezultatele financiare sunt întocmite în corespundere cu formularele unice aprobate de Ministerul Finan elor al Republicii Moldova.

- **Anexa la bilan ul contabil**

Anexa la Bilan ul contabil este o parte a rapoartelor financiare anuale, care con ine informa ii cu privire la existen a i fluxul (schimbarea) activelor i pasivelor Agen iei în anul de raportare.

În scopul sistematizării, informația prezentată de anexă este grupată în cinci capitole:

- Date generale;
- Existența și mărimea activelor pe termen lung;
- Existența și mărimea activelor curente;
- Starea și modificarea datoriilor pe termen lung;
- Starea datoriilor pe termen scurt.

Anexa la bilanțul contabil este întocmită în baza datelor conturilor și subconturilor cu privire la evidența activelor și pasivelor Agenției, precum și altor informații.

- **Anexa la raportul privind profitul și pierderea**

Anexa la raportul privind profitul și pierderea este întocmită pentru aprofundarea și specificarea unor posturi separate din raportul privind pierderea și profitul și este formată din cinci capitole:

- Activitatea operațională ;
- Activitatea de investiții;
- Activitatea financiară ;
- Rezultat excepțional;
- Cheltuieli (economii) privind impozitul pe venit.

Acest formular este o descifrare a tuturor indicatorilor din raportul privind profitul și pierderea.

Întrucât acest formular este o specificație a anumitor posturi distincte din Raportul privind pierderea și profitul, modul de evaluare și de constatare a elementelor (posturilor) componente este similar cu cea de generalizare a posturilor din Raportul privind rezultatele financiare care include aceste elemente.

Pentru întocmirea prezentei anexe drept bază servesc registrele contabile analitice și sintetice privind veniturile și cheltuielile (clasele 6-7) și informațiile suplimentare.

- **Notele explicative la rapoartele financiare**

Nota explicativă este un capitol independent de rapoartele financiare anuale și se prezintă la toate categoriile de utilizatori.

Aceasta include informațiile solicitate de standardele naționale de contabilitate, dar care nu sunt prezentate în rapoartele financiare, precum și informații suplimentare necesare pentru o reflectare veridică a operațiunilor și evenimentelor.

Nota explicativă include o descriere generală sau o analiză detaliată a sumelor reflectate în bilanțul contabil, Raportul privind pierderea și profitul și anexele acestora, Raportul privind fluxul mijloacelor bănești, precum și informații suplimentare care sunt importante pentru utilizatorii rapoartelor financiare.

Standardele Naționale de Contabilitate nu limitează cantitatea informațiilor prezentate în nota explicativă. Cu toate acestea, SNC 5 determină minimul de informații care trebuie să fie dezvăluit în baza cerințelor generale. Acest lucru ar trebui să ajute utilizatorii în alegerea rapoartelor financiare.

Potrivit SNC 5 nota explicativă trebuie să includă :

- informații privind dezvoltarea luirea politicii de contabilitate;
- informații privind corespunderea cu standardele naționale de contabilitate;
- analiza datelor conținute în rapoartele financiare anuale;
- alte dezvoltări, inclusiv evenimente convenționale, obligațiunile contractuale, dezvoltările cu caracter nefinanciar, etc.

#### **n. Dispoziții finale**

Documente contabile ale ADR sunt considerate a fi proprietatea entității. Agenția de Dezvoltare Regională prezintă documentele contabile, la cerere, organizațiilor autorizate.

În caz de pierdere, furt sau distrugere a documentelor contabile, managerul entității este obligat să le restabilească într-un termen de maximum de trei luni, începând cu data constatării evenimentului respectiv.

Agenția de Dezvoltare Regională păstrează pe suport de hârtie sau în formă electronică documentele contabile care includ: documente primare, registre contabile, rapoarte financiare și alte documente aferente înregistrării și organizării contabilității.

Modificarea politicii de contabilitate care influențează în mod substanțial evaluarea și luarea deciziilor de către management în perioada de raportare sau în perioadele anterioare, cauzele acestei modificări, precum și evaluarea consecințelor acestora în expresie de valoare trebuie să fie publicate separat în nota explicativă la rapoartele financiare.

Dezvoltarea luirea politicii de contabilitate nu justifică o reflectare greșită sau inexactă a informațiilor și nu exonerează conducerea Agenției de Dezvoltare Regională de răspunderea pentru încălcarea normelor de evidență contabilă și întocmirea rapoartelor financiare.

### 1. Informație anticipată

Etap	Planificat/ elaborat de	Implementarea inițiat de	Implementare finalizat de	Alte părți interesate implicate	Activități/rezultate	Durată / Timp
Campanie de conștientizare publică (aviz de finanțare prealabil pentru dezvoltarea proiectelor)	ADR	ADR	ADR	CRD, raioane	Actorii relevanți ai dezvoltării și persoanele împuternicite pentru luarea deciziilor informate	1 lună

ADR și personalul său va iniția o "campanie de conștientizare publică" în concordanță cu strategia de comunicare a acesteia. În pofida denumirii, aceasta se va concentra, în esență, asupra actorilor de dezvoltare potențiali, care ar putea fi interesați în pregătirea sau contribuirea la un proiect, decât publicului larg. Aceasta va acționa ca o notificare prealabilă cu privire la exercițiul anual de dezvoltare regională și va oferi detalii cu privire la finanțare, domeniile de finanțare, programul procesului, cerințele principale. Aceasta poate implica, de asemenea, orice instrument pe care ADR-ul îl consideră adecvat variind de la edine mici sau mari, seminare de lucru, seminare de instruire și informare și a mai departe. Principiile generale ale informației și comunicării după cum sunt prevăzute în acest manual vor urma. ADR-ul va lucra în parteneriat pentru a implementa această etapă cu raioanele și orice altă organizație pe care le consideră relevante și care pot adăuga valoare.

### 2. Document cu privire la propunerea de proiect

Etap	Planificat/ elaborat de	Implementarea inițiat de	Implementare finalizat de	Alte părți interesate implicate	Activități/rezultate	Durată / Timp
Propunerea de proiect	ADR	ADR	ADR	CRD, raioane	Propunerea de proiect diseminată cu îndrumări pentru actorii relevanți	Conform termenelor

După mai multe săptămâni de campanie de conștientizare, ADR va elabora note de ghidare și un model uniform disponibil pentru a permite persoanelor interesate sau organizațiilor să înregistreze ideile de proiect. Modelele vor fi destul de detaliate astfel încât să faciliteze o evaluare de pronostic asupra realității, relevanței, gradului de pregătire și fezabilitate a ideii de proiect - care va fi supus unei elaborări suplimentare și mai extinse.

### 3. Revizuirea documentelor cu privire la conceptul de proiect<sup>4</sup>

Etap	Planificat/ elaborat de	Implementarea inițiat de	Implementare finalizat de	Alte părți interesate implicate	Activități/rezultate	Durată / Timp
Propunere de proiect acceptat	ADR (Grup de lucru)	ADR	ADR/CRD	CRD	Conceptele de proiect sunt "acceptate", înregistrate, revizuite și rezultatele revizuirii sunt comunicate	Octombrie

Personalul ADR va fi instruit pentru a lua decizii pe baza informației adecvate dar minime. Ghidarea va fi acordată cu privire la modul de utilizare a modelului de dezvoltare a ideii de proiect.

ADR poate accepta modelele în orice moment în timpul lunii octombrie. Ele vor fi revizuite în funcție de criteriile de bază care răspund la realitatea ideii de proiect, relevanța pentru SDR/PO propus, gradul de pregătire și fezabilitate. Va fi acordat feedback la toate proiectele ulterior revizuirii lor. Formatul pentru acest feedback va fi convenit între ADR și CRD, și va fi luat în considerare faptul că feedback-ul corespunzător este un factor pentru consolidarea capacității de dezvoltare regională.

CRD va instrui ADR să acorde asistență - în limita disponibilității resurselor - unui număr mic de "proiecte prioritare", care prezintă prioritățile principale ale planului operațional regional - cu condiția că aceste proiecte au primit o analiză favorabilă la etapa de concept. Directorul ADR va propune un răspuns la solicitarea CRD, menționând pregătirea-cheie pe care el/ea o vede și resursele pe care el crede că le poate dedica acestei sarcini. În măsura maxim posibil, și cu scopul de a folosi resursele cât mai eficient și mai efectiv, directorul ADR va propune o "abordare de program" la această sarcină, care implică atât componentele comune cât și cele individuale.

*Notă:* Toate proiectele și promotorii lor sunt încurajați în mod activ mai întâi să dezvolte și să prezinte un concept și să urmeze sfatul dat de recenzenți. Cu toate acestea, această dată nu este obligatorie, în principiu, actorii pot prezenta un proiect pentru finanțare la ADR, chiar dacă ei nu au prezentat anterior un concept. Feedback-ul va include o evaluare justificată - oferit în formă de sfat neobligatoriu - referitor la faptul dacă este sau nu fezabil pentru a continua și să prezinte proiectul ca o propunere completă în același ciclu.

<sup>4</sup> În cazul când ADR acordă asistență beneficiarilor ca de exemplu în cazul componentei "*Parteneriate pentru proiecte*" din cadrul proiectului Moldova: Cooperare pentru dezvoltare regională

#### 4. Pregătirea și evaluarea ofertelor de proiect la nivel regional.

Etap	Planificat/ elaborat de	Implementarea inițiat de	Implementare finalizat de	Alte părți interesate implicate	Activități/rezultate	Durată / Timp
Oferte de proiect pregătite (nivel regional)	ADR	ADR	ADR/CRD	CRD, evaluatori posibili externi	Ofertele de proiect pregătite, (unele asistate de ADR) prezentate, evaluate tehnic, financiar, economic selectate pentru includerea în planul operațional regional și propuse DUP-ului.	–Conform

Ofertele de proiect pot fi primite până la sfârșitul lui decembrie. Acestea se vor baza pe un format al ofertei de proiect care va specifica, de asemenea, toate documentele de însoțire necesare. Numai ofertele "complete" pot fi luate în considerare pentru includerea în planul operațional regional (POR) și mai târziu în DUP. Formatul ofertei și toate documentele necesare sunt specificate în Instrucțiunea pentru utilizatori.

Ofertele vor fi evaluate în funcție de următoarele criterii generale:

- completitudinea și corespunderea administrativă ;
- relevanța cu prioritatea SDR și planului operațional regional; și,
- fezabilitatea de dezvoltare, tehnică, financiară și de mediu (inclusiv considerentele de eficiență, eficacitate, impact și durabilitate)

În cazul în care există mai multe proiecte decât resurse disponibile, ADR-ul va propune sub-criterii CRD-ului care pot fi marcate și/sau cântărite pentru a ajunge la o ordine anume în listă scurtă de proiecte. Volumul global financiar al proiectelor preselecțate va fi nu mai mare de 200% din resursele disponibile estimate. ADR va propune aceste criterii CRD-ului nu mai târziu de 3 săptămâni după termenul limită pentru primirea ofertelor de proiecte.

CRD va adopta o listă scurtă finală de proiecte care vor fi recomandate la MDRC și care pot include o anexă de până la 3 proiecte "de rezervă" care pot fi adugate în listă în cazul în care MDRC și CNCDR nu acceptă vreun proiect din lista scurtă.

## 5. Includerea ofertelor de proiect în DUP (nivel național)

Etap	Planificat/ elaborat de	Implementarea inițiat de	Implementare finalizat de	Alte părți interesate implicate	Activități/rezultate	Durată / Timp
Ofertele de proiect evaluate și selectate pentru includere în DUP	Ministerul dezvoltării regionale și construcțiilor (MDRC)	CNCDR	Comisia de selectare	MDRC, alte ministere și evaluatori posibili externi	Ofertele prezentate de CRD pentru a fi incluse în DUP. Revizuite de MDRC și CNCDR, selectate pentru includerea în DUP de comisia instituită de CNCDR. Decizia comunicată de MDRC la CRD/ADR.	Conform termenelor

MDRC și CNCDR vor analiza toate ofertele de proiect prezentate, care corespund procedurilor definite în acest manual. MDRC va ține cont de criteriile principale de eficiență a costurilor și a echilibrului de proiecte între toate cele 3 regiuni. MDRC și CNCDR nu pot propune vreun oarecare proiect pentru finanțare care în prealabil nu a fost examinat de CRD. În plus, ei nu pot contesta conținutul proiectelor, cu excepția cazului în care se pare că există o lipsă de corespundere criteriilor clar identificate sau proceselor care se referă la legislația sau politica dezvoltării regionale. Decizia MDRC va fi comunicată CRD-urilor și la fel ADR-urilor și solicitanților.

## 6. Implementarea proiectului

Etap	Planificat/ elaborat de	Implementarea inițiat de	Implementare finalizat de	Alte părți interesate implicate	Activități/rezultate	Durată / Timp
Implementarea proiectului	ADR	ADR/beneficiar	Beneficiar	MDRC, Ministerul Finanțelor	Proiectul este pe deplin pregătit pentru implementare, inclusiv documentația de licitație completă, prestatorul ales în conformitate cu legislația privind achizițiile publice (cu excepția cazului în care este îndeplinit direct de ADR), proiect gestionat de ADR, finalizat de ADR, transmis beneficiarului	Conform termenelor

Măsurile de atenuare și procedurile de monitorizare pot fi specifice în funcție de activitatea planificată. Măsurile de atenuare și procedurile de monitorizare trebuie să fie identificate în timpul procesului de scanare (examinare) a mediului și incluse în Secțiunea B din nota de scanare a mediului (NSM). În cazul unor programe sau proiecte mari, cu impact semnificativ asupra mediului, un program special de monitorizare a mediului trebuie să fie elaborat și prezentat ca parte a unui plan mai amplu de management al mediului (PMM), care este utilizat ca ghid pentru implementarea proiectului și care ar include:

- riscuri și incertitudini semnificative de mediu;
- legislația și standardele de mediu în vigoare;
- măsurile de atenuare (inclusiv sprijinul instituțional intern);
- program de monitorizare;
- resurse și fonduri necesare pentru managementul de mediu;
- aranjamentele contractuale și de management; și,
- aranjamente de consultație și participare.

### Nota de scanare a mediului (NSM)

#### Secțiunea A – Informație de bază

**Titlul proiectului:** copie din nota de concept sau alt document relevant

**Costul proiectului:** poate fi estimativ la această etapă – menționând co-finanțarea

**Durata:** poate fi estimativ la această etapă

**Țara:** Republica Moldova

**Agenția pentru dezvoltare regională :** Nord, sud sau centru

**Funcționarul însărcinat cu coordonarea proiectului/funcționar de birou:** funcționarul de proiect identificat pentru intervenție

**Funcționarul responsabil pentru scanarea de mediu:** trebuie să fie un specialist certificat

**Descriere scurtă a intervenției:** aceasta poate fi “scopul” intervenției preluat din nota de concept. Vă rugăm să menționați orice aspecte specifice care au relevanță deosebită pentru mediu sau pentru mijloacele de existență a săracilor.

#### Secțiunea B – Evaluarea

**Probleme de mediu:** *(a se vedea lista de verificare sugerată pentru scanarea mediului din anexa 2 sau listele de control din secțiunea de mediu a manualului de operațiune a ADR)*

Vă rugăm să enumerați problemele de mediu principale ridicate de această intervenție. Aceasta ar putea include:

- posibilități de consolidare a durabilității mediului a acestei intervenții; sau
- riscuri care trebuie gestionate.

**Etapele următoare:** *(indicați unde este posibil funcționarul responsabil și intervalul de timp)*

Rezumați orice acțiuni care ar soluționa problemele de mai sus în notați cine va fi responsabil pentru întreprinderea acestor acțiuni mai departe. Funcționarul de proiect trebuie să asigure că :

- aceste acțiuni sunt reflectate în documentația de proiect inclusiv cadrul registrului și memorandumul de proiect;
- este rezervat un buget pentru aceste activități dacă este necesar; și
- este identificată monitorizarea și evaluarea corespunzătoare, și efectuate prin procesul de management al ciclului proiectului.

În cazul în care există dificultăți de finalizare a NSM din cauza lipsei de informație, ar putea exista nevoia unui studiu ulterior. Consilierul de mediu este cea mai potrivită persoană cu care se poate vorbi în această situație, deoarece ei pot oferi consultanță cu privire la investigațiile suplimentare de mediu.

### **Secțiunea C – Încheiere**

**Funcționarul de mediu/Consilier:** \_\_\_\_\_ **Data:** \_\_\_\_\_

(Numele)

**Funcționarul coordonator de proiect:** \_\_\_\_\_ **Data:** \_\_\_\_\_

## Lista de verificare pentru scanarea de mediu (CES)

Acesta este un document intern de oficiu și un instrument util recomandat pentru a fi utilizat pentru vizite la fața locului și evaluarea intervențiilor cu impact substanțial dar lejer asupra mediului și sănătății oamenilor. Scopul CES este de a determina dacă intervenția propusă include potențialul de poluare a mediului sau grija și, dacă este așa, să stabilească domeniul și gradul de evaluare, reducere și monitorizare suplimentară a mediului necesare pentru a asigura conformitatea cu cerințele cu privire la mediu ale Republicii Moldova.

### Secțiunea A – INFORMAȚIE DE BAZĂ

#### Denumirea proiectului/Activitate:

#### Locație:

Numele recenzentului: *(trebuie să fie un profesionist certificat în domeniul mediului)*

#### Data revizuirii:

Descrierea proiectului/activității: *(Ofereți descriere și detalii suficiente pentru analiza impactului asupra mediului)*

Condiții de mediu inițiale: *(Ofereți condiții de mediu specifice locului în legătură cu sursele la fața locului și din afara locului, detalii pentru analiza impactului)*

### Secțiunea B. LISTA DE VERIFICARE PENTRU SCANAREA DE MEDIU (CES):

Bifați coloana corespunzătoare cu Da (D), Poate (P), nu (N) sau benefic (B). Explicați pe scurt bifele D, P și B în secțiunea următoare, "Explicații". Un răspuns "D" nu indică neapărat un efect semnificativ, ci mai degrabă o problemă care necesită atenție asupra considerărilor și atenuării.

D. P. N sau B

#### 1. Resurse ale pământului

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| a. gradarea, brăzdarea, sau excavarea în metri cubi sau hectare  | <input type="checkbox"/> |
| b. pericole geologice (dislocări, alunecări de teren, lichiefiere, umplutură neproiectată, etc.)                             | <input type="checkbox"/> |
| c. soluri sau ape subterane contaminate la fața locului  | <input type="checkbox"/> |
| d. eliminarea materialului de descoperire/de eurilor din afara localității sau rezervoarelor necesare în metri cubi sau tone | <input type="checkbox"/> |
| e. pierderea terenului agricol de calitate înalt în hectare  | <input type="checkbox"/> |

#### 2. Agricole și agrochimice

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| a. impactul resurselor materiale și semințele îngrășăminte                           | <input type="checkbox"/> |
| b. impactul procesului de producție asupra sănătății omului și mediului înconjurător | <input type="checkbox"/> |
| c. alte impacturi nefavorabile   | <input type="checkbox"/> |

#### 3. Industrii

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| a. impactul scurgerilor de apă                                | <input type="checkbox"/> |
| b. impactul agriculturii și intensificarea sau intensificarea | <input type="checkbox"/> |
| c. impactul altor factori                                     | <input type="checkbox"/> |

#### 4. Calitatea aerului

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| a. creșterea substanțială a emisiilor poluante degajate în aer în localitate | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|

- (construc ie/opera iuni)
- b. nerespectarea standardelor cu privire la emisiile poluante degajate în aer sau concentra iei ambiante
  - c. cre tere substan ial a traficului de vehicule în timpul construc iei sau opera iunii
  - d. demolarea sau explodarea construc iilor
  - e. cre tere substan ial a mirosului urât în timpul construc iilor sau opera iunii
  - f. modificare substan ial a microclimatului

**5. Resursele de ap i calitatea**

- a. sond , bazin, râu, fluviu sau lac în localitate sau la 50 metri de la locul construc iei
- b. extrac ii din sau scurgerea apelor de suprafa sau apelor subterane
- c. excava ii de umplere sau eliminare a pietri ului dintr-un râu, fluviu sau lac
- d. depozitarea în localitate a combustibilului lichid sau materialelor periculoase în cantit i mari

**6. Resurse culturale**

- a. resurse preistorice, istorice sau paleontologice la 50 metri de la locul construc iei
- b. loc/înc pere cu valori culturale sau etnice unice

**7. Resurse biologice**

- a. îndeprtarea vegeta iei sau construc ii în zonele umede sau riverane la hectar
- b. utilizarea pesticidelor/rodenticidelor, insecticidelor sau erbicidelor la hectar
- c. construc ia în sau adiacente la un refugiu marcat al vie ii s lbatice

**8. Planificarea i utilizarea terenurilor**

- a. conflict poten ial cu utiliz rile terenului adiacent
- b. necoresponderea cu codurile, planurile, permisele sau factorii de proiectare existente
- c. construc ii în parcul na ional sau zona de agrement desemnat
- d. crearea unei surse de iluminare sau str lucire realmente enervante
- e. re-localizarea >10 persoane pentru +6 luni
- f. tulburarea serviciului public sau serviciului municipal necesar > 10 persoane pentru +6 luni
- g. pierdere substan ial a utiliz rii ineficiente a resurselor minerale sau non-regenerabile
- h. cre terea nivelurilor de zgomot existent >5 decibeli pentru +3 luni

**9. Trafic, transport i circula ie**

- a. cre terea circula iei vehiculelor >20% sau cauzarea ambuteiajelor substan iale
- b. proiectarea caracteristicilor cauzei sau contribuirea la riscurile de siguran
- c. acces neadecvat sau acces de urgen pentru num rul anticipat de oameni sau de trafic

**10. Pericole**

- a. cre terea substan ial a riscului de incendiu, explozie sau degaj ri chimice periculoase
- b. cantit i mari de materiale periculoase sau combustibil stocat pe loc +3 luni
- c. creeaz sau contribuie în mod substan ial la pericolul s n t ii umane

**11. Alte probleme** (va fi folosit pentru categoriile care nu au fost incluse în punctele 1 - 10 de mai sus)

- a. Impact nefavorabil substan ial
- b. Impact nefavorabil
- c. Impact minim

### **C. EXPLICAREA CONSECINTELOR DE MEDIU:**

*explică și descrie măsurile D, P și B*

### **D. ACȚIUNI RECOMANDATE (Subliniază și acțiunea adecvată):**

1. Proiectul nu are nici un potențial pentru efecte nefavorabile semnificative asupra mediului. Nu este necesar nici o scanare ulterioară de mediu.
2. Proiectul are prea puțin potențial pentru efecte nefavorabile semnificative asupra mediului; cu toate acestea, măsurile de atenuare recomandate vor fi elaborate și încorporate în design-ul proiectului și/sau în fazele de creare, operare și întreținere. Nu este necesar nici o scanare ulterioară de mediu.
3. Proiectul are efecte nefavorabile asupra mediului substanțiale dar atenuabile și necesare pentru a atenua efectele asupra mediului. Trebuie să fie elaborat și implementat Planul de atenuare și monitorizare (A&M).
4. Proiectul are efecte nefavorabile potențial semnificative asupra mediului, însă necesită o analiză pentru a face o concluzie.
5. Proiectul are efecte nefavorabile potențial semnificative asupra mediului și sunt necesare revizuirile ale design-ului de proiect sau locației sau dezvoltării unor alternative noi.
6. Proiectul are efecte nefavorabile asupra mediului substanțiale și implacabile. Atenuarea este insuficientă pentru a elimina aceste efecte și alternativele nu sunt admisibile. Proiectul nu este recomandat spre finanțare.

**E. IMPACTURI SEMNIFICATIVE DE MEDIU IDENTIFICATE** (*inclusiv cele fizice, biologice și sociale*), *dacă există* :

**F. MĂSURI DE ATENUARE RECOMANDATE** (*dacă există*) (*indicați unde este posibil funcționarul responsabil și intervalul de timp*):

**J. MĂSURI DE MONITORIZARE RECOMANDATE** (*dacă există*):

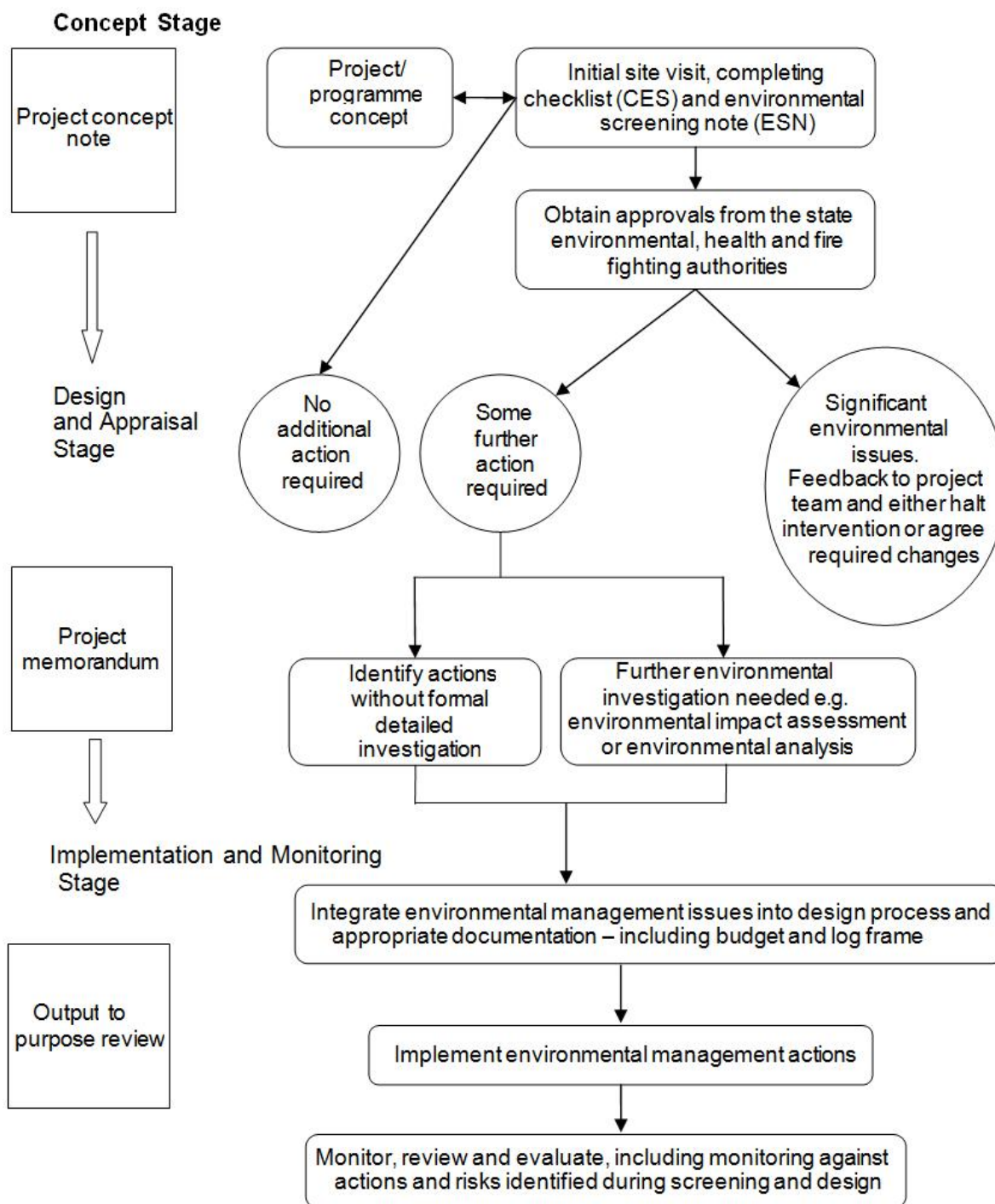
### **H. ÎNCHEIERE**

**Funcționarul de mediu:** \_\_\_\_\_ **Data:** \_\_\_\_\_

(Numele)

**Funcționarul coordonator de proiect:** \_\_\_\_\_ **Data:** \_\_\_\_\_

**Figure 2. Flow diagram of the environmental appraisal process**



- **Flow diagram of the environmental appraisal process** - Diagrama de flux a procesului de evaluare a mediului;
- **Concept stage** - Etapa conceptului;
- **Project concept note** – nota conceptual a proiectului;
- **Project/program concept** – conceptul proiectului/programului;
- **Initial site visit, completing checklist (CES) and environmental screening note** – vizita inițial la fața locului, cu completarea listei de verificare (CES) și notei de scanare a mediului;

- **Obtain approvals from the state environmental, health and fire fighting authorities** – obținerea aprobărilor de la autoritățile de stat de protecție a mediului, sănătății și autoritățile responsabile pentru lupta împotriva incendiilor;
- **Design and appraisal stage** – etapa de proiectare și evaluare;
- **No additional action required** – nu sunt necesare acțiuni suplimentare;
- **Some further action required** – sunt necesare acțiuni ulterioare;
- **Significant environmental issues. Feedback to project team and either halt intervention or agree required changes** – Aspecte ale mediului semnificative. Feedback pentru echipa de proiect și de oprire a intervenției sau acceptarea modificărilor necesare;
- **Project memorandum** – memorandumul proiectului;
- **Identify actions without formal detailed investigation** – identificarea acțiunilor fără o analiză detaliată oficială;
- **Further environmental investigation needed e.g. environmental impact assessment or environmental analysis** – este necesară analiza ulterioară de mediu, de ex. evaluarea impactului asupra mediului sau analiza de mediu;
- **Implementation and monitoring stage** – etapa de implementare și monitorizare;
- **Integrate environmental management issues into design process and appropriate documentation – including budget and log frame** – integrarea aspectelor de management a mediului în procesul de proiectare și documentația corespunzătoare – inclusiv bugetul și cadrul logic;
- **Implement environmental management actions** – implementarea unor acțiuni de management a mediului;
- **Monitor, review and evaluate, including monitoring against actions and risks identified during screening and design** – monitorizare, revizuire și evaluare, inclusiv monitorizarea împotriva acțiunilor și riscurilor identificate în timpul scanării mediului și proiectării;
- **Output to purpose review** – rezultatul revizuirii scopului.

## Anexa 11. Cadrul Legislativ privind achizițiile publice și alte surse informaționale utilizate la elaborarea procedurilor de achiziții publice

---

1. Legea nr. 96-XVI din 13.04.2007 privind achizițiile publice
2. Hotărâre cu privire la aprobarea Documentației standard pentru realizarea achizițiilor publice de lucru nr.1121 din 10.12.2010
3. Ordinul Agenției Achiziții Publice Nr. 33 din 14.09.2010, privind utilizarea ștampilelor speciale
4. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova Nr. 834 din 13.09.2010 pentru aprobarea Regulamentului privind achizițiile de lucru
5. Hotărâre cu privire la aprobarea Regulamentului privind ajustarea periodică a valorii contractelor de achiziții publice cu executare continuă, încheiate pe un termen mai mare de un an nr. 640 din 19.07.2010
6. Hotărâre pentru aprobarea Regulamentului privind organizarea și funcționarea, structurii și efectivului-limita ale Agenției Achiziții Publice nr. 747 din 24.11.2009
7. Hotărâre pentru aprobarea Regulamentului privind achiziționarea de medicamente și alte produse de uz medical pentru necesitățile sistemului de sănătate nr. 568 din 10.09.2009
8. Hotărâre cu privire la aprobarea Conceptului tehnic al Sistemului Informațional Automatizat "Registrul de stat al achizițiilor publice" nr. 355 din 08.05.2009
9. Hotărâre pentru aprobarea Regulamentului privind realizarea achizițiilor publice de servicii de proiectare a lucrărilor nr. 352 din 05.05.2009
10. Hotărâre pentru aprobarea Regulamentului privind realizarea achizițiilor publice dintr-o singură sursă nr. 1407 din 10.12.2008
11. Hotărâre pentru aprobarea Regulamentului cu privire la modul de calculare a valorii estimate a contractelor de achiziții publice și planificarea acestora nr. 1404 din 10.12.2008
12. Hotărâre cu privire la antrenarea și susținerea, în procesul realizării achizițiilor publice, a Societății Orbilor, Societății Invalizilor, Asociației Surzilor, Atelierului de producție și ergoterapie de pe lângă Spitalul Clinic de Psihiatrie, instituțiilor penitenciare și altor persoane defavorizate nr. 891 din 24.07.2008 (Monitorul Oficial nr.140-142/900 din 01.08.2008)
13. Hotărâre privind aprobarea Regulamentului cu privire la achiziția bunurilor și serviciilor prin cererea ofertelor de prețuri nr. 245 din 4.03.2008 (Monitorul Oficial nr.49-50/314 din 11.03.2008)
14. Hotărâre privind aprobarea Regulamentului cu privire la modul de întocmire, actualizare și evidențiere a Listei operatorilor economici calificați nr. 178 din 18.02.2008 (Monitorul Oficial nr.40-41/244 din 26.02.2008)
15. Hotărâre cu privire la aprobarea Regulamentului achizițiilor publice de valoare mică nr. 148 din 14.02.2008
16. Hotărâre pentru aprobarea Regulamentului cu privire la modul de întocmire și evidențiere a Listei de interdicție a operatorilor economici nr. 45 din 24.01.2008, (Monitorul Oficial nr.21-24/111 din 01.02.2008)
17. Hotărâre pentru aprobarea Regulamentului cu privire la întocmirea și păstrarea dosarului achiziției publice nr. 9 din 17.01.2008 (Monitorul Oficial nr.16-17/77 din 25.01.2008)
18. Hotărârea Guvernului nr.1394 din 12.12.2007 "Cu privire la aprobarea Planului de acțiuni pentru implementarea Legii nr.96-XVI din 13 aprilie 2007 privind achizițiile publice" (Monitorul Oficial nr.198-202/1450 din 21.12.2007)

19. Hotarire privind aprobarea Regulamentului cu privire la activitatea grupului de lucru pentru achiziții nr. 1380 din 10.12.2007 (Monitorul Oficial nr.198-202/1438 din 21.12.2007)
20. Hotarîrea nr.278 din 16.03.2006 cu privire la mijloacele speciale in domeniul achizițiilor publice ale Agenției Rezerve Materiale, Achiziții Publice si Ajutoare Umanitare
21. Hotarirea nr.98 din 31.01.2005 pentru aprobarea Regulamentului privind formarea si utilizarea mijloacelor speciale ale instituțiilor publice de la oferirea documentelor de licitație.

## Anexa 12. Monitorizarea, Raportarea și Evaluarea

Cadrul de Monitorizare și Evaluare include raportarea la nivel de fiecare proiect în parte, la nivelul Planului Operațional Regional al SDR, al Planului Anual de Implementare a Documentului Unic de Program al FNDR, și SND. Tabelul 1, de mai jos, indică structura, programul în timp și instituția responsabilă de prezentarea rapoartelor.

**Tabelul 1. Rolurile privind monitorizarea și evaluarea proiectelor și responsabilitățile de raportare**

Denumirea raportului	Raport cu privire la	Raportare de la	Raportare către	Frecvența	Conținutul
Raportul Proiectului	Proiecte individuale	Operatorul proiectului / personalul responsabil al ADR	eful ADR	Lunar	Domeniile prioritare Finanțarea după surse și după proiect Date privind cheltuielile după proiecte Statutul proiectului
Raport trimestrial al proiectului	Proiecte individuale	Operatorul proiectului / personalul responsabil al ADR	eful ADR	Trimestrial	Raportul trimestrial pentru fiecare proiect Statutul implementării Indicatorii privind contribuția, produsul (output) și rezultatul (outcome) după proiecte
Raport de monitorizare al FNDR	Multitudine de proiecte individuale	ADR	CRD Ministerul	Trimestrial	Tabelul sumar al cheltuielilor proiectelor pe fiecare proiect Statutul implementării Anexa cu privire la proiectele individuale
Raport de monitorizare al FNDR	PAI al DUP	Ministerul	CNCDR	Raportul interimar de ase luni	Tabelul sumar al cheltuielilor proiectelor pe fiecare proiect în parte pentru 6 luni Statutul implementării Anexa cu privire la proiectele individuale
Raport de monitorizare al FNDR	PAI al DUP	Ministerul	CNCDR	Raportul anual	Tabelul sumar al cheltuielilor anuale ale proiectelor pe fiecare proiect în parte Statutul implementării Anexa cu privire la proiectele individuale
Raport de monitorizare al SDR	POR	ADR	CRD Ministerul	Raportul interimar de ase luni	Textul descriptiv Sumar al cheltuielilor și statutului proiectelor pe priorități pentru 6 luni precedente Notă cu privire la proiectele problematice Contribuția proiectului la obiectivele SDR, până la momentul actual Anexa cu privire la proiectele individuale

Denumirea raportului	Raport cu privire la	Raportare de la	Raportare c tre	Frecven a	Con inutul
Raport de monitorizare al SDR	POR	ADR	CRD Ministerul	Raport anual	Text descriptiv Orice activitate din afara proiectului întreprinse de c tre ADR Not cu privire la fondurile atrase din afara FNDR Indicatorii ai contextului actualizat Sumar cu privire la cheltuielile i statutul proiectelor regionale dup priorit i pentru ultimul an, i pentru anii preceden i Not cu privire la proiectele problematice Contribu ia proiectului la obiectivele SDR, pân la momentul actual Anexa cu privire la proiectele individuale
Raport de monitorizare al SNDR	Planul de Ac iuni	Ministerul	CNCDR Guvern	Raportul interimar de ase luni	Text descriptiv Sumar privind cheltuielile totale de proiect i statutul dup prioritate pentru ultimele ase luni, pentru toate regiunile Not cu privire la proiectele problematice Contribu iile proiectului la obiectivele SNDR pân la momentul actual Anexa cu privire la proiectele individuale
Raport de monitorizare al SNDR	Planul de Ac iuni	Ministerul	CNCDR Guvern	Raportul anual	Text descriptiv Indicatorii contextului actualizat Sumar cu privire la activit ile din afara proiectului întreprinse de c tre ADR Not cu privire la fondurile atrase din afara FNDR de c tre ADR Sumarul cheltuielilor i statutului proiectului pe priorit i pentru ultimul an i pentru anii preceden i, pentru toate regiunile Not cu privire la proiectele problematice Contribu iile proiectului la obiectivele SNDR pân la momentul actual Anexa cu privire la proiectele individuale
Raport de monitorizare al SND	Implementarea SND	Ministerul	Guvern	Raportul semi-anual, plus un raport de evaluare	Conform solicit rii de c tre Guvern

## Raportarea cu privire la Proiecte Individuale

Dup cum este indicat mai sus, proiectele individuale trebuie să fie înscrise la evidență de-a lungul perioadei sale, începând cu momentul când a fost primită propunerea de proiect. Tabelul 2 reprezintă un registru model de evidență urmărirea a propunerilor de proiecte.

**Tabelul 2. Registrul de evidență a propunerilor de proiect**

Perioada: de la dd/mm/yy\*  
până la dd/mm/yy

Nr./or.	Nr. propunerii de proiect după prioritatea și programe	Data înregistrării	Denumirea propunerii de proiect	Verificat administrativ de către ADR			Aprobat de către CRD			Inclus în POR			Expedit la MCDR			Evaluat de către CE MCDR			Aprobat de către CNCDR			Inclus în DUP		
				da/ nu	dd/mm/yy	nr. și data p-v**	da/ nu	dd/mm/y	nr. și data decizie	da/ nu	dd/mm/y	nr. și data deciziei	da/ nu	dd/mm/y	nr. și data scr de insotire	da/ nu	dd/mm/y	nr. și data p-v	da/ nu	dd/mm/y	nr. și data decizie	da/ nu	dd/mm/y	nr. și data HG
<b>PRIORITATEA 1 "Reabilitarea infrastructurii fizice"</b>																								
<i>PROGRAMUL 1 "Dezvoltarea și modernizarea sistemelor de apă și canalizare"</i>																								
1	1.1.1/adrc-10																							
2	1.1.2/adrc-10																							
<i>PROGRAMUL 2 "Modernizarea și amenajarea drumurilor regionale și locale"</i>																								
3	1.2.1/adrc-10																							
4	1.2.2/adrc-10																							
<i>PROGRAMUL 3 "Dezvoltarea infrastructurii serviciilor aeroportuare și crearea punctelor de trecere a frontierei"</i>																								
5	1.3.1/adrc-10																							
6	1.3.2/adrc-10																							
<b>PRIORITATEA 2 "Susținerea dezvoltării sectorului privat, în special în regiunile rurale"</b>																								
<i>PROGRAMUL 4 "Dezvoltarea resurselor umane"</i>																								
7	2.4.1/adrc-10																							
8	2.4.2/adrc-10																							
<i>PROGRAMUL 5 "Dezvoltarea IMM și a infrastructurii de afaceri"</i>																								
9	2.5.1/adrc-10																							
10	2.5.2/adrc-10																							
<b>PRIORITATEA 3 "Îmbunătățirea factorilor de mediu și a atractivității turistice"</b>																								
<i>PROGRAMUL 6 "Protecția mediului ambiant și prevenirea calamităților naturale"</i>																								
11	3.6.1/adrc-10																							
12	3.6.2/adrc-10																							
<i>PROGRAMUL 7 "Îmbunătățirea atractivității turistice"</i>																								
13	3.7.1/adrc-10																							
14	3.7.2/adrc-10																							

Fiecare propunere de proiect primită trebuie să își alocă un număr de intrare și trebuie să fie urmărită de-a lungul ciclului propunerilor până când proiectul este aprobat sau respins, până la acel moment când proiectul aprobat este inclus în DUP. Tabelul indică la ce etape prin care trece propunerea de proiect.

Îndat ce un proiect a atins etapa de implementare, trebuie să existe un raport lunar cu privire la cheltuielile proiectului, după cum este indicat în Tabelul 3.

**Tabelul 3. Valorificarea bugetului proiectului individual (lunar)**

ianuarie - \_\_\_\_\_ 201\_\_

Mii lei

Structura bugetară pe sursele de finanțare	Mijloace financiare, total		Cheltuieli efectuate													Soldul mijloacelor bănești la sfârșitul perioadei de raportare, total	Soldul restant la mărimea finanțării aprobate, total
	aprobate	transferate	Total	ianuarie	februarie	martie	aprilie	mai	iunie	iulie	august	septembrie	octombrie	noiembrie	decembrie		
<b>Lucrări de construcții, total</b>																	
FNDR																	
APL																	
GTZ																	
Alții (de specificat)																	
<b>Servicii</b>																	
FNDR																	
APL																	
GTZ																	
Alții (de specificat)																	
<b>Lucrări de montaj, total</b>																	
FNDR																	
APL																	
GTZ																	
Alții (de specificat)																	
<b>Utilaj, mobilier, inventar, total</b>																	
FNDR																	
APL																	
GTZ																	
Alții (de specificat)																	
<b>Cheltuieli administrative, total</b>																	
FNDR																	
APL																	
GTZ																	
Alții (de specificat)																	
<b>Alte cheltuieli, total</b>																	
FNDR																	
APL																	
GTZ																	
Alții (de specificat)																	
<b>Total cheltuieli ale proiectului, total</b>																	
FNDR																	
APL																	
GTZ																	
Alții (de specificat)																	

Acest tabel trebuie să fie completat în baza informației primite de la contractorul / organizația principală responsabilă de proiect. În baza acestui tabel este elaborat *Raportul privind valorificarea bugetului proiectului individual* care conține și o notă informativă referitoare la proiectul în implementare. Mai jos este prezentat conținutul raportului dat.

## RAPORT PRIVIND VALORIFICAREA BUGETULUI PROIECTULUI INDIVIDUAL (lunar)

ianuarie - \_\_\_\_\_ 201\_\_

Numărul proiectului	_____
Denumirea proiectului	_____
Denumirea priorității	_____
Denumirea programului	_____
Denumirea solicitantului	_____
Durata de implementare a proiectului	_____
Culoarea atribuită proiectului	_____ (verde, galbenă, roșu)
Data prezentării raportului	_____ 201__

### NOTĂ:

1. Raportul se completează lunar pentru fiecare proiect individual.
2. Raportul se prezintă lunar directorului ADR, până la data de 10 a lunii următoare a perioadei de raportare, de către managerul de proiect.
3. Raportul se completează în baza informației primite de la solicitantul și executorul proiectului, cumulativ de la începutul anului. Monitorizarea implementării proiectului se bazează pe vizite lunare (sau mai frecvente), efectuate de către managerul proiectului.
4. Sursele de finanțare, parvenite mai târziu, urmează a fi specificate cu adăugarea rîndurilor corespunzătoare.
5. Raportul va conține nota informativă privind implementarea proiectului. Proiectul va fi evaluat ca fiind de culoare verde, galbenă și roșu. În cazul în care proiectul va fi evaluat ca galben sau roșu, se va expune motivul și planul acțiunilor ce urmează a fi întreprinse întru orientarea proiectului în direcția cuvenită.
6. Criteriile de evaluare pentru atribuirea culorii la care se află proiectul:  
Verde: proiectul este implementat conform planului de implementare.  
Galben (proiectul are careva probleme și trebuie să fie monitorizat mai detaliat):
  1. Abateri de la graficul executării lucrărilor de implementare a proiectului;
  2. Finanțarea proiectului:
    - Întârzieri în alocarea finanțelor pentru proiectul dat;
    - Depistarea supracheltuielilor.Roșu (proiectul are probleme majore și necesită o evaluare detaliată a design-ului sau managementului proiectului):
  1. Evenimente de forță majoră:
    - Calamități naturale;
    - Perioada neadecvată de executare a lucrărilor;

Evaluarea faptului dacă proiectul se desfășoară sau nu în modul corect trebuie să fie bazat pe vizite lunare (sau mai frecvente) de către managerul de proiect angajat de ADR, și trebuie să fie evaluat ca fiind de culoare verde (proiectul se află pe calea cea dreaptă), galben (proiectul are careva probleme și trebuie să fie monitorizat mai detaliat) și roșu (proiectul are probleme majore și necesită o evaluare detaliată a design-ului sau managementului proiectului).

Un raport trimestrial trebuie să fie completat pentru fiecare proiect, care conține mai mult informație, inclusiv valorile actuale ale indicatorilor contribuțiilor, produsului (output) și rezultatelor (outcome) identificați în documentul proiectului. Mai jos sunt prezentate detalii privind rapoartele trimestriale. Aceste rapoarte sunt următoarele:

1. Raportul de monitorizare a proiectului individual
2. Raportul de monitorizare a mijloacelor financiare

### 1. Raportul de monitorizare a proiectului individual

Conține următoarea informație:

- Informația generală despre proiect și solicitant
- Informația privind costul și durata de implementare a proiectului
- Nota informativă privind implementarea proiectului
- Statutul implementării proiectului

- Indicatorii de produs și rezultat
- Anex : Raportul lunar privind valorificarea bugetului proiectului individual pentru perioada de raportare respectiv

**Informația generală despre proiect și solicitant**

**RAPORT DE MONITORIZARE A PROIECTULUI INDIVIDUAL (trimestrial)**

ianuarie - \_\_\_\_\_ 201\_\_

Numărul proiectului \_\_\_\_\_

Denumirea proiectului \_\_\_\_\_

Denumirea priorității \_\_\_\_\_

Denumirea programului \_\_\_\_\_

Denumirea solicitantului de proiect \_\_\_\_\_

Data prezentării raportului \_\_\_\_\_

201\_\_

**NOTĂ:**

- . Raportul se completează trimestrial pentru fiecare proiect individual.
- . Raportul se prezintă directorului ADR **pină la data de 10** a lunii următoare a perioadei de raportare, de către managerul de proiect.
- . Raportul, ulterior după aprobare de către directorul ADR, va fi prezentat CDR respectiv și MCDR (SSR).
- . Raportul se completează în baza informației primite de la solicitantul și executorul de proiect, cumulativ de la începutul anului. Monitorizarea implementării proiectului se bazează pe vizite lunare (sau mai frecvente), care se efectuează de către managerul proiectului.
- . Sursele de finanțare, parvenite mai târziu, urmează a fi specificate cu adăugarea rîndurilor corespunzătoare.
- . Proiectul va fi evaluat ca fiind de culoare verde, galbenă și roșu. În cazul în care proiectul va fi evaluat ca galben sau roșu, se va expune motivul și planul acțiunilor ce urmează a fi întreprinse întru realizarea scopului și obiectivelor proiectului.
- . Criteriile de evaluare pentru atribuirea culorii la care se află proiectul:
  - Verde: proiectul este implementat conform planului de implementare.
  - Galben (proiectul are careva probleme și trebuie să fie monitorizat mai detaliat):
    1. Abateri de la graficul executării lucrărilor de implementare a proiectului;
    2. Finanțarea proiectului:
      - Întârzieri în alocarea finanțelor pentru proiectul dat;
      - Depistarea supracheltuielilor.
  - Roșu (proiectul are probleme majore și necesită o evaluare detaliată a design-ului sau managementului proiectului):
    1. Evenimente de forță majoră:
      - Calamități naturale;
      - Perioada neadecvată de executare a lucrărilor;
      - Devalorizarea valutei naționale în raport cu dolarul SUA și euro. Și ca consecință la aceasta - majorarea prețurilor pe piață.

**Informația privind costul și durata de implementare a proiectului**

**1. INFORMAȚIA PRIVIND COSTUL ȘI DURATA DE IMPLEMENTARE A PROIECTULUI**

**Costul total al proiectului:** \_\_\_\_\_

**Mărimea finanțării după surse, total:** \_\_\_\_\_

**inclusiv FNDR:** \_\_\_\_\_

**APL:** \_\_\_\_\_

**GTZ:** \_\_\_\_\_

**Altele (se specifică) :** \_\_\_\_\_

**Durata de implementare a proiectului** \_\_\_\_\_

## Nota informativ privind implementarea proiectului

Se descrie realizarea activităților din planul de implementare a proiectului.

### Statutul implementării proiectului

<b>3. STATUTUL IMPLEMENTĂRII PROIECTULUI</b>			
Culoarea atribuită proiectului (verde, galben, roșu)			
Cheltuielile proiectului planificate conform planului de finanțare, după anii de implementare, mii lei:			
Cheltuielile proiectului realizate în perioada de raportare, mii lei:			
Mijloace financiare alocate, mii lei			
<b>Total</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>

### Indicatorii de produs și rezultat

<b>4. INDICATORI DE PRODUS ȘI REZULTAT</b>											
Indicatori	Unitatea de măsură	Starea reală la faza inițială a proiectului	Planificat				Realizat				Încadrare în timp, da/nu
			cantitatea	mii lei	inclusiv perioada		cantitatea	mii lei	cantitatea	mii lei	
					cantitatea	mii lei					
<b>PRODUSE</b>	X			X		X		X			X
Indicator 1 (exemplu: lungimea rețelelor de apeduct noi construite)	km										
Indicator 2 (exemplu: lungimea rețelelor de canalizare a apelor uzate noi construite)	km										
Etc.											
<b>REZULTATE</b>	X			X		X		X			X
Indicator 1 (exemplu: nr. de gospodării și întreprinderi conectate la rețeaua de aprovizionare cu apă)	nr										
Indicator 2											
Etc.											

Contrasemnează:

Director al ADR

/Nume,  
Prenume/

Solicitantul proiectului

/Nume,  
Prenume/

(Semnătura)

Managerul de Proiect

/Nume,  
Prenume/

(Semnătura)

(Semnătura)

Telefon: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

## **2. Raportul de monitorizare a mijloacelor financiare**

Raportul dat conține:

1. Nota informativă privind procesul de implementare a proiectelor de dezvoltare regională în derulare.
2. Raportul privind monitorizarea mijloacelor financiare
3. Anexă : Rapoartele de monitorizare ale proiectelor individuale trimestriale pentru perioadă de raportare respectiv .

### ***Nota informativă privind implementarea proiectelor de dezvoltare regională în derulare.***

Se va face o scurtă descriere a procesului de implementare a fiecărui proiect în derulare, ținând cont și de culoarea atribuită implementării proiectului (verde, galben și roșu).

În cazul în care implementarea unor proiecte decurge problematic, se va expune motivul și planul de acțiuni ce urmează să fie întreprins întru realizarea scopului și obiectivelor proiectului.

### ***Raportul privind monitorizarea mijloacelor financiare***

Acest raport este prezentat sub formă de tabel care include următoarele informații:

- Nr. proiectului
- Denumirea proiectului
- Sursa și mărimea finanțării
- Cheltuieli efectuate, inclusiv perioada raportată
- Sold la sfârșitul perioadei de raportare
- Culoarea atribuită implementării proiectului (verde, galben, roșu)

Modelul acestui tabel este prezentat mai jos.

**Raportul privind monitorizarea mijloacelor financiare**

mii lei

Nr./or.	Nr. proiectului	Denumirea proiectului	Sursa și mărirea finanțării				Cheltuieli efectuate								Sold la sfârșitul perioadei de raportare	Cularea atribuită implementării proiectului (verde, galben, rosu)
			Total	FNDR	APL	GTZ	total	FNDR	APL	GTZ	inclusiv perioada raportată					
											Total	FNDR	APL	GTZ		
<b>PRIORITATEA 1 "Reabilitarea infrastructurii fizice"</b>																
<b>PROGRAMUL 1 "Dezvoltarea și modernizarea sistemelor de apă și canalizare"</b>																
1	1.1.1/adrc-10															
2	1.1.2/adrc-10															
<b>PROGRAMUL 2 "Modernizarea și amenajarea drumurilor regionale și locale"</b>																
3	1.2.1/adrc-10															
4	1.2.2/adrc-10															
<b>PROGRAMUL 3 "Dezvoltarea infrastructurii serviciilor aeroportuare și crearea punctelor de trecere a frontierei"</b>																
5	1.3.1/adrc-10															
6	1.3.2/adrc-10															
Total prioritatea 1																
<b>PRIORITATEA 2 "Susținerea dezvoltării sectorului privat, în special în regiunile rurale"</b>																
<b>PROGRAMUL 4 "Dezvoltarea resurselor umane"</b>																
7	2.4.1/adrc-10															
8	2.4.2/adrc-10															
<b>PROGRAMUL 5 "Dezvoltarea IMM și a infrastructurii de afaceri"</b>																
9	2.5.1/adrc-10															
10	2.5.2/adrc-10															
Total prioritatea 2																
<b>PRIORITATEA 3 "Îmbunătățirea factorilor de mediu și a atractivității turistice"</b>																
<b>PROGRAMUL 6 "Protecția mediului ambiant și prevenirea calamităților naturale"</b>																
11	3.6.1/adrc-10															
12	3.6.2/adrc-10															
<b>PROGRAMUL 7 "Îmbunătățirea atractivității turistice"</b>																
13	3.7.1/adrc-10															
14	3.7.2/adrc-10															
Total prioritatea 3																
Total ADR																

## Raportarea cu privire la POR al SDR

### *Raportul privind realizarea planului operațional regional*

Raportul reflectă procesul de implementare a Planului operațional regional și monitorizarea Strategiei de dezvoltare regională. Raportul se prezintă, semestrial, până la data de 10 a lunii următoare perioadei de raportare Consiliului Regional pentru Dezvoltare și Ministerului Dezvoltării Regionale și Construcțiilor.

Raportul trebuie să înceapă cu o notă introductivă, indicând anumite elemente și evenimente esențiale relevante CRD din trimestrul precedent.

Acesta va conține o descriere a obiectivelor generale, scopului și activităților care sunt incluse în cadrul logic al SDR și progresului în realizarea acestora, inclusiv descrierea oricărui indicator de proces sau elemente de bază care sunt incluse în SDR. Acesta ar conține sumare succinte ale oricărei evaluări finale a proiectelor realizate într-o perioadă de șase luni, și orice altă evaluare sau analiză a impactului realizate.

Compartimentele principale ale raportului sunt următoarele:

1. Nota informativă privind implementarea Planului operațional regional și monitorizarea Strategiei de dezvoltare regională \_\_\_\_\_
2. Sumarul proiectelor
3. Anexă : Raportul trimestrial privind monitorizarea mijloacelor financiare pentru perioada de raportare respectiv .

#### *1. Nota informativă privind implementarea Planului operațional regional și monitorizarea Strategiei de dezvoltare regională :*

- Indică elementele și evenimentele esențiale, care au avut loc în perioada raportată, relevante Consiliului Regional pentru Dezvoltare.
- Descrie activitățile prioritare incluse în Planul operațional regional, realizate în perioada de raportare respectiv .
- Descrie proiectele în curs de implementare problematice.

#### *2. Sumarul proiectelor*

Sumarul proiectelor este prezentat sub formă de tabel care include următoarele coloane:

- Denumirea priorității
- Denumirea programului
- Numărul de proiecte, din care:
  - finalizate
  - în curs de implementare, inclusiv conform statutului (verde, galben, roșu)
  - demarate în semestrul curent
- Mijloace financiare alocate, inclusiv perioada raportată
- Cheltuieli efectuate, inclusiv perioada raportată

Modelul sumarului proiectelor este prezentat mai jos sub formă de tabel.

## Sumarul proiectelor

### 2. SUMARUL PROIECTELOR ADR \_\_\_\_\_

Denumirea priorității	Denumirea programului	Numărul de proiecte						Mijloace financiare alocate, mii lei		Cheltuieli efectuate, mii lei	
		total	inclusiv			demarate în semestrul curent	total	inclusiv perioada raportată	total	inclusiv perioada raportată	
			finalizate	în curs de implementare	inclusiv conform statutului						
			verde	galben	roșu						
<b>PRIORITATEA 1</b> "Reabilitarea infrastructurii fizice"	<b>PROGRAMUL 1</b> "Dezvoltarea și modernizarea sistemelor de apă și canalizare"										
	<b>PROGRAMUL 2</b> "Modernizarea și amenajarea drumurilor regionale și locale"										
	<b>PROGRAMUL 3</b> "Dezvoltarea infrastructurii serviciilor aeroportuare și crearea punctelor de trecere a frontierei"										
<i>Total prioritatea 1</i>											
<b>PRIORITATEA 2</b> "Susținerea dezvoltării sectorului privat, în special în regiunile rurale"	<b>PROGRAMUL 4</b> "Dezvoltarea resurselor umane"										
	<b>PROGRAMUL 5</b> "Dezvoltarea IMM și a infrastructurii de afaceri"										
<i>Total prioritatea 2</i>											
<b>PRIORITATEA 3</b> "Îmbunătățirea factorilor de mediu și a atractivității turistice"	<b>PROGRAMUL 6</b> "Protecția mediului ambiant și prevenirea calamităților naturale"										
	<b>PROGRAMUL 7</b> "Îmbunătățirea atractivității turistice"										
<i>Total prioritatea 3</i>											
<b>TOTAL ADR</b>											

Director al ADR

\_\_\_\_\_  
/Nume, Prenume/

\_\_\_\_\_  
(Semnătura)

Specialist în probleme strategice și planificare

\_\_\_\_\_  
/Nume, Prenume/

\_\_\_\_\_  
(Semnătura)

Telefon:

E-mail:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Această informație va fi colectată din rapoartele separate și agregate ale proiectelor. O notă trebuie să fie adăugată cu privire la proiectele, care sunt apreciate cu galben și roșu, în scopul acoperirii naturii problemelor și acțiunilor întreprinse pentru soluționarea acestora.

### **Rapoartele anuale cu privire la POR al SDR adresate CRD și MDRC**

Raportul Anual va fi bazat pe raportul de șase luni, măsurat pe o perioadă de douăsprezece luni, însoțit cu adăugarea următoarelor trei secțiuni:

1. Un raport cu privire la indicatorii cheie de context pentru regiune în general. Aceștia vor conține date regionale cu privire la ocuparea forței de muncă, producție, valoarea exporturilor, întreprinderi create etc., în scopul acordării posibilității efectuării comparației, și o evaluare a măsurii în care modificările acestor indicatori pot fi atribuite la activitățile ADR.
2. O notă cu privire la fondurile atrase din afara FNDR de către ADR.
3. O descriere a oricărei activități din afara proiectului întreprinse de către ADR în timpul acestei perioade. Aceasta poate conține activități de comunicare și sensibilizare.