

PROPUNERE TEHNICĂ / METODOLOGICĂ

**Servicii de consultanță pentru elaborarea
conceptului Programului Național de atragere
și reținere a talentelor („Work in Moldova”)**

**Ofertant: Asocierea Cabinetul Avocatului ”Marin
Baltă” și SRL „CERBU BALTĂ LEGAL ADVISORS”**

Cuprins

Introducere și înțelegerea contextului	2
Abordare și metodologie	3
Metode și instrumente de cercetare	5
Echipa și expertiza relevantă.....	5
Livrabile și calendar de implementare	7
Mecanisme de management și asigurare a calității.....	7
Viziune strategică și propuneri de îmbunătățire	8

INTRODUCERE ȘI ÎNȚELEGEREA CONTEXTULUI

Asocierea Cabinetul Avocatului "Marin Baltă" și „CERBU BALTĂ LEGAL ADVISORS” SRL propune prezenta ofertă tehnică în vederea elaborării conceptului și planului de acțiune pentru Programul Național „Work in Moldova”, o inițiativă strategică de anvergură națională menită să transforme Republica Moldova într-o destinație atractivă pentru talente globale, antreprenori și specialiști internaționali.

În contextul actual al economiei naționale, marcat de presiuni demografice, deficit de forță de muncă calificată și intensificarea competiției globale pentru talente, Republica Moldova se confruntă cu provocări structurale ce afectează ritmul de creștere economică și capacitatea de inovare a mediului de afaceri. Rata scăzută a ocupării, emigrarea constantă a resurselor calificate și productivitatea limitată a muncii au diminuat contribuția capitalului uman la formarea PIB-ului, reducând potențialul de creștere sustenabilă.

Pe termen mediu, aceste deficiențe se reflectă direct asupra competitivității economiei: sectoarele cu valoare adăugată ridicată - precum IT și Comunicații, industriile creative, producția orientată spre export și serviciile moderne – se confruntă cu lipsa forței de muncă specializate. Această realitate restrânge capacitatea întreprinderilor de a se extinde și de a accesa piețe noi, afectând negativ balanța comercială și ritmul investițiilor străine directe. În absența unor politici dedicate, deficitul de competențe poate diminua creșterea PIB-ului anual cu 0,5–0,8 puncte procentuale, potrivit estimărilor agregate ale instituțiilor internaționale.

Din această perspectivă, elaborarea Programului Național de atragere și reținere a talentelor nu reprezintă doar o intervenție socială, ci o măsură economică strategică, orientată spre creșterea productivității, diversificarea bazei industriale și consolidarea veniturilor bugetare. Prin stimularea revenirii diasporei calificate, atragerea specialiștilor străini și facilitarea integrării acestora în economia locală, programul va contribui la accelerarea convergenței economice cu statele Uniunii Europene și la consolidarea competitivității structurale a Republicii Moldova.

Pe baza experiențelor europene, un astfel de program poate genera efecte economice măsurabile. În Estonia, implementarea platformei „Work in Estonia” a dus la o creștere de 1,3% a PIB-ului în doar cinci ani, prin atragerea a peste 10.000 de specialiști străini în domenii cu valoare adăugată ridicată. În Finlanda, politicile integrate de atragere a talentelor au contribuit la o creștere de 2% a productivității muncii și la extinderea bazei de contribuabili, aducând venituri suplimentare de peste 400 milioane euro anual la bugetul de stat.

Aplicarea unui model similar în Republica Moldova ar putea avea un impact direct asupra creșterii economice și a veniturilor fiscale. O estimare conservatoare indică faptul că atragerea a 5.000–7.000 de specialiști străini și repatrierea anuală a circa 3.000 de profesioniști moldoveni din diaspora ar putea majora PIB-ul național cu aproximativ 0,8–1 punct procentual pe termen mediu, prin creșterea productivității și stimularea investițiilor în sectoarele cu valoare adăugată. În același timp, efectele multiplicatoare în economie

(consum, servicii, inovație) ar contribui la crearea a peste 10.000 de locuri de muncă directe și indirecte, consolidând competitivitatea structurală a țării.

ABORDARE ȘI METODOLOGIE

Propunerea metodologică este structurată în cinci faze interconectate, concepute pentru a asigura o progresie logică de la diagnostic la formularea modelului final și a planului de acțiune.

Faza 1 – Benchmarking internațional (Săptămânile 1–3)

În cadrul acestei faze, echipa va analiza în detaliu experiențele din state europene precum Estonia, Germania, Finlanda și Danemarca, examinând elementele care au contribuit la succesul programelor de atragere a talentelor. Suplimentar, propunem să includem în analiză și câteva țări cu un context socio-economic mai apropiat de Republica Moldova – cum ar fi statele din Balcani și Georgia – pentru a surprinde lecții relevante privind adaptarea modelelor europene în economii în tranziție. Se va pune accent pe arhitectura instituțională, mecanismele de coordonare între autorități, nivelul de digitalizare, instrumentele de comunicare internațională și stimulentele fiscale aplicate. În acest context, vor fi identificate acele componente care pot fi transferate și adaptate pentru mediul moldovenesc, ținând cont de specificul socio-economic și de capacitatea instituțională locală.

Rezultatele acestei analize vor fi prezentate într-un raport sintetic, clar și orientat pe acțiune. Tranziția către fazele ulterioare va fi realizată printr-o sinteză a concluziilor cheie, care va asigura coerența între analiza comparativă și formularea modelului operațional. Analiza efectuată va evidenția principiile replicabile, avantajele și limitele fiecărui sistem analizat, punând accent pe factorii de succes și pe condițiile de implementare practică.

Faza 2 – Diagnosticul ecosistemului actual și al cadrului legal (Săptămânile 3–5)

Această etapă reprezintă fundamentul întregului proiect și are drept scop realizarea unei radiografii exhaustive a cadrului instituțional, procedural și legislativ privind migrația de muncă și atragerea talentelor. Echipa de proiect va colecta și analiza documente, acte normative și proceduri administrative pentru a înțelege în profunzime mecanismele actuale de gestionare a fluxurilor de muncă internațională. În cadrul acestei faze vor fi identificate principalele acte normative relevante, inclusiv Legea nr. 200/2010 privind regimul străinilor, Legea nr. 180/2008 privind migrația de muncă, Codul Muncii și alte reglementări conexe, fără a detalia conținutul acestora. Această fază va implica, la necesitate, interviuri cu reprezentanți ai instituțiilor-cheie (IGM, MDED, MMPS, ANOFM, MECC, ODA), precum și analiza modului de interacțiune dintre acestea.

Rezultatele vor permite identificarea principalelor blocaje instituționale și lacune de coordonare, precum și evaluarea compatibilității legislației naționale cu bunele practici europene. În paralel, se va elabora o hartă detaliată a proceselor administrative (As-Is), care va servi drept bază pentru modelarea etapelor ulterioare de reformă. Această fază

va culmina cu propuneri preliminare pentru optimizarea fluxurilor instituționale și clarificarea competențelor.

Faza 3 - Analiza călătoriei utilizatorului („user journey”) (Săptămânile 5-7)

Această fază se concentrează pe înțelegerea experienței reale a persoanelor străine care interacționează cu sistemul administrativ și cu piața muncii din Republica Moldova. Scopul este de a documenta parcursul complet al utilizatorului – de la interesul inițial pentru relocare până la integrarea socio-economică – și de a identifica obstacolele care reduc atractivitatea țării pentru talente internaționale. În funcție de necesitate, echipa va organiza interviuri și focus-grupuri cu investitori, angajatori, expați și reprezentanți ai mediului academic, pentru a colecta date calitative relevante, incluzând și perspectiva angajatorilor asupra provocărilor legate de recrutarea forței de muncă internaționale, integrarea acestora în companii și conformitatea cu legislația muncii.

În paralel, vor fi analizate fluxurile administrative din perspectiva utilizatorului (user experience) și comparate cu standardele europene în materie de servicii publice pentru expați. Rezultatele acestei analize vor fi sintetizate într-un raport clar, concis și comparabil, care va permite beneficiarului să observe rapid barierele birocratice, redundanțele și punctele de intervenție strategică. Raportul va servi drept bază pentru formularea propunerilor ulterioare de optimizare a proceselor, simplificare a procedurilor și digitalizare a interacțiunilor instituționale.

Faza 4 – Elaborarea modelului operațional „Work in Moldova” (Săptămânile 8–10)

Această fază urmărește formularea modelului instituțional și a arhitecturii de guvernare care vor asigura funcționarea eficientă și sustenabilă a programului. În această etapă, echipa va analiza mai multe modele posibile de organizare, inspirate din bune practici internaționale, pentru a identifica varianta cea mai potrivită contextului instituțional al Republicii Moldova. Teoretic, modelul ar putea urma logica unui ghișeu unic sau a unei structuri similare „International House”, însă forma finală va fi stabilită ulterior, în baza consultărilor și analizelor efectuate.

Modelul va integra definirea sectoarelor economice prioritare pentru atragerea talentelor (IT, producție industrială, cercetare și inovare, agricultură modernă), precum și elaborarea unui set de măsuri fiscale și non-fiscale menite să stimuleze participarea acestora pe piața muncii din Republica Moldova. În plus, vor fi analizate și propuse parteneriate public-private și inițiative locale și internaționale (inclusiv campanii de promovare a diasporei și atragerea investițiilor conexe), însoțite de o evaluare a riscurilor și a măsurilor de atenuare.

Faza se va încheia cu elaborarea unui concept operațional complet, care va include schema de guvernare propusă și analiza riscurilor aferente implementării programului, asigurând o bază solidă pentru lansarea efectivă a „Work in Moldova”.

Faza 5 – Raportul final + sinteză legislativă (Săptămânile 10–12)

Această etapă reprezintă sinteza finală a întregului proces de cercetare și analiză, concentrându-se pe includerea analizei și rezultatelor celorlalte faze în raportul final. Echipa va consolida principalele constatări, recomandări și modele identificate în etapele

anterioare într-un raport final. Documentul va include, de asemenea, o evaluare a riscurilor potențiale și propuneri pentru atenuarea acestora.

Tot la această etapă vor fi elaborate recomandări pentru integrarea specialiștilor, analiza fezabilității pentru inițiativele propuse, precum și dezvoltarea unor strategii de comunicare și promovare a inițiativelor propuse.

La fel, va fi elaborată și o scurtă sinteză legislativă, ce va cuprinde inclusiv și propuneri de ajustare a cadrului legal.

În cadrul raportului vor fi incluse și rezultatele consultărilor interinstituționale și cu mediul de afaceri, menite să asigure validarea propunerilor de politici.

METODE ȘI INSTRUMENTE DE CERCETARE

- **Analiză documentară (desk review)** – legislație, strategii, rapoarte internaționale;
- **Interviuri semi-structurate și focus-grupuri** – colectarea datelor calitative;
- **Benchmarking internațional** – analiză comparativă cu țările UE;
- **SWOT Analysis & Policy Mapping** – identificarea punctelor tari și riscurilor;
- **Business Process Mapping (BPM)** – vizualizarea fluxurilor administrative „As-Is” și „To-Be”;
- **Validare participativă** – consultări interinstituționale și feedback din partea mediului de afaceri.
- **Sintetizare și concluzionare** cu privire la problemele identificate, formularea recomandărilor

ECHIPA ȘI EXPERTIZA RELEVANTĂ

Asocierea Cabinetul Avocatului „Marin Baltă” și ”Cerbu Baltă Legal Advisors” SRL își desfășoară activitatea cu integritate și în conformitate cu cele mai înalte standarde profesionale. Asociații colaborează cu avocați și specialiști cu experiență din Republica Moldova, implicați direct în proiecte atât la nivel național, cât și internațional.

Obiectivul nostru este de a asista clienții și proiectele acestora într-un mod eficient din perspectiva costurilor și a timpului, prin monitorizarea activă a riscurilor juridice și întreprinderea de măsuri concrete pentru diminuarea potențialelor probleme legale și orientarea situațiilor către cele mai favorabile rezultate. Preferăm implicarea încă din fazele incipiente ale proiectelor, astfel încât să putem asigura valoare adăugată în procesul de structurare.

Investim în relații de lungă durată cu clienții noștri, oferind o colaborare solidă în toate domeniile juridice relevante pentru activitatea acestora. Oferim asistență juridică precum și consultanță în proiecte de dezvoltare și documente de politici fiind oriențați spre soluții, asigurând proximitate și suport constant.

Politica noastră este de a garanta furnizarea serviciilor cu maximă eficiență și execuția acestora de către profesioniști cu înaltă calificare, selecționați în funcție de expertiza necesară fiecărei misiuni. Angajamentul nostru principal este de a oferi consultanță la cel

mai înalt nivel, caracterizată prin competență și integritate, adoptând în același timp toate măsurile necesare pentru protejarea intereselor clienților sau beneficiarilor noștri.

Experiența relevantă se datorează echipei de experți în domeniul juridic, economic, proiecte de dezvoltare propuse de ofertant în vederea realizării livrabilelor solicitate de autoritatea contractantă. Expertiza anterioară a acestora aduce o valoare semnificativă proiectului.

Echipa propusă de experți:

Marin Baltă, avocat, deține peste 12 ani de experiență profesională în domeniul juridic, completată de aproximativ 3 ani de activitate în sectorul economic/financiar-bancar. De-a lungul carierei, s-a remarcat prin capacitatea analitică în evaluarea situațiilor de fapt și de drept, identificarea problemelor esențiale și formularea de soluții juridice adecvate necesităților clienților locali și internaționali, contribuind astfel la reducerea sau eliminarea riscurilor. Marin a fost implicat în procesul de elaborare a documentelor de politici publice pentru autorități centrale ale statului, precum Ministerul Afacerilor Interne și Ministerul Culturii. Activitatea sa a inclus analiza legislațiilor statelor membre ale Uniunii Europene, precum și a reglementărilor europene, cu scopul identificării celor mai bune practici, al eliminării lacunelor din legislația Republicii Moldova și al armonizării acesteia cu acquis-ul comunitar, inclusiv prin transpunerea directivelor și regulamentelor UE.

În mod constant, Marin acordă asistență juridică organizațiilor necomerciale, inclusiv organizațiilor internaționale, precum și investitorilor străini, fiind activ implicat în procedurile de obținere a dreptului de ședere pentru cetățeni străini. Această experiență îi oferă o perspectivă aplicată asupra necesităților investitorilor internaționali și asupra provocărilor actuale în atragerea profesioniștilor și talentelor din afara țării.

De asemenea, Marin a furnizat consultanță juridică pentru diverse companii private/bănci și organizații necomerciale, inclusiv Agenției Germane pentru Cooperare Internațională (GIZ), Solidarity Fund PL in Moldova, USAID MISRA, Eastern European Centre for Multiparty Democracy (EECMD), AFAM și alte organizații, companii și bănci supuse clauzelor de confidențialitate.

Activitatea sa profesională cuprinde redactarea și analiza contractelor de grant, comerciale și de muncă, proceduri de achiziții, restructurări corporative, dezvoltarea și finanțarea proiectelor imobiliare, procese de privatizare, audituri juridice, avize juridice și elaborarea strategiilor de diminuare a riscurilor.

Sabina Cerbu, avocat, are o experiență profesională de peste 15 ani în domeniul juridic, cu o specializare robustă în drept corporativ și consultanță juridică multidisciplinară. Ea asistă în mod constant clienți naționali și internaționali în diverse arii de drept, fiind implicată în redactarea și negocierea documentelor contractuale complexe (contracte între asociați, acorduri de licență, contracte comerciale și de colaborare), precum și în reprezentarea intereselor acestora în fața autorităților publice și instanțelor de judecată.

Pe lângă expertiza juridică tradițională, Sabina deține o experiență extinsă și profundă în domeniul politicilor publice — atât din funcția de Secretar de Stat/Adjunct de Ministru în cadrul Guvernului Republicii Moldova, cât și în activitatea sa continuă ca avocat și

consultant în proiecte de reformă. În această calitate, ea este implicată în mod activ în: elaborarea și analiza cadrului normativ, inclusiv inițiative legislative și acte de politici publice; armonizarea legislației naționale cu standardele și acquis-ul Uniunii Europene, dezvoltarea programelor, strategiilor și politicilor sectoriale; evaluarea impactului reglementărilor asupra mediului de afaceri și socio-economic; analize funcționale instituționale și propuneri de optimizare.

Prin combinarea experienței practice în avocatură cu implicarea directă în procesele de reformă și guvernanta, Sabina oferă o perspectivă strategică și aplicată asupra mecanismelor de reglementare și a modului în care acestea influențează mediul instituțional și economic. Ea contribuie la dezvoltarea unor soluții juridice și de politici publice aliniate celor mai bune practici europene, orientate către modernizare și rezultate sustenabile.

Eugeniu Harabara este un expert cu experiență în politici publice și dezvoltare economică, specializat în promovarea creșterii afacerilor, ocupării forței de muncă și competitivității sectorului privat. A coordonat reforme naționale orientate spre îmbunătățirea mediului de afaceri, consolidarea ecosistemului IMM-urilor și atragerea investițiilor, exercitând funcții de conducere la nivel guvernamental, inclusiv cele de Secretar de Stat și Secretar General Adjunct.

Expertiza sa acoperă dezvoltarea sectorului privat, inovarea și politicile de creare a locurilor de muncă, rezultând dintr-o colaborare strânsă cu organizații internaționale și parteneri de dezvoltare. Cu o pregătire multidisciplinară în drept, economie și managementul proiectelor, Eugeniu îmbină viziunea strategică cu experiența practică în proiectarea și implementarea reformelor care stimulează antreprenorialul, creșterea incluzivă și transformarea economică durabilă.

LIVRABILE ȘI CALENDAR DE IMPLEMENTARE

Nr.	Etapă	Termen
1	Benchmarking internațional	1–3 săptămâni
2	Diagnosticul ecosistemului actual	3–5 săptămâni
3	Analiza călătoriei utilizatorului	5–7 săptămâni
4	Elaborarea modelului operațional	7–10 săptămâni
5	Raport final + sinteză legislativă	10–12 săptămâni

MECANISME DE MANAGEMENT ȘI ASIGURARE A CALITĂȚII

Această etapă de management va asigura coordonarea eficientă și comunicarea constantă cu beneficiarul pe întreaga durată a proiectului, prin rapoarte intermediare și sesiuni de monitorizare a progresului. Toate livrabilele vor trece printr-un proces intern riguros de verificare a calității, care include peer-review și validare juridică, pentru a garanta conformitatea metodologică și factuală.

Transparența și confidențialitatea vor fi respectate integral, conform clauzelor contractuale, iar feedbackul beneficiarului va fi integrat în mod iterativ, prin sesiuni de validare și workshopuri organizate la finalul fiecărei etape de lucru.

VIZIUNE STRATEGICĂ ȘI PROPUNERI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE

Viziunea strategică a SRL „CERBU BALTĂ LEGAL ADVISORS” privind implementarea inițiativei „**Work in Moldova**” se bazează pe integrarea abordărilor moderne de dezvoltare economică, capital uman și inovare, analizate în cercetările anterioare. Programul ar trebui să devină un instrument de stimulare a investițiilor în competențe, atragerea resursei umane calificate și crearea unui ecosistem care să valorifice potențialul diasporei și al talentelor internaționale. Astfel, „Work in Moldova” nu este doar o măsură de piață a muncii, ci o componentă a unei strategii mai largi de creștere economică bazată pe inovație, digitalizare și incluziune.

Analizele efectuate în fazele preliminare au evidențiat o serie de probleme sistemice care afectează funcționarea pieței muncii și capacitatea instituțională a statului de a gestiona procesele de atragere și integrare a talentelor. Printre acestea se numără fragmentarea competențelor între instituții, lipsa unui mecanism unic de coordonare, procedurile administrative greoaie și absența unui cadru digital unificat pentru gestionarea datelor despre forța de muncă. În plus, politicile actuale de ocupare și migrație sunt adesea reactive și insuficient corelate cu strategiile de dezvoltare economică pe termen lung.

Pe baza cercetărilor prealabile, propunem câteva direcții strategice de îmbunătățire: crearea unui mecanism unic de coordonare a politicilor privind talentele (interconectat cu sistemele ANOFM, MDED și MECC); lansarea unui Fond pentru Talente, finanțat din resurse publice și private, destinat atragerii și integrării specialiștilor; dezvoltarea unui sistem digital integrat pentru managementul proceselor administrative și al datelor privind forța de muncă.

Un alt punct strategic constă în faptul că un astfel de program ar putea funcționa ca un filtru calitativ în ceea ce privește politicile imigraționiste, despre care se discută tot mai des în spațiul public. Prin instituirea unor criterii clare și a unui mecanism transparent de atragere a talentelor, Republica Moldova ar putea evita abordările reactive și fragmentate în domeniul imigrației, orientându-se în schimb spre o politică bazată pe competențe, merit și contribuție economică. Această direcție ar permite o mai bună integrare a noilor veniți, ar sprijini sectoarele economice deficitare și ar oferi o imagine modernă și deschisă a țării pe plan internațional.