

OFERTĂ TEHNICĂ

SERVICII DE ELABORARE A STUDIULUI DE PREFEZABILITATE PENTRU CREAREA PARCULUI INDUSTRIAL “UNGHENI EURO PARC”

Ofertă depusă în cadrul procedurii de achiziție publică nr. 21665188

Licitație deschisă · CPV 71241000-9

Autoritatea contractantă: Primăria municipiului Ungheni

Contract finanțat prin facilitatea “Primării pentru Creștere Economică” (M4EG),
finanțată de Uniunea Europeană și implementată de PNUD



**Grupul de Consultanță și Dezvoltare Urbană
“Europolis-Internațional” SRL**

Chișinău, Republica Moldova

28 august 2026

SECȚIUNEA 1 - CALIFICAREA, CAPACITATEA ȘI EXPERTIZA OFERTANTULUI	3
1.1 PREZENTAREA ORGANIZAȚIEI	3
1.2 CONFORMITATEA CU CRITERIILE MINIME DE CALIFICARE	3
1.3 EXPERIENȚA SIMILARĂ RELEVANTĂ	4
SECȚIUNEA 2 - METODOLOGIA PROPUȘĂ, ABORDAREA ȘI PLANUL DE IMPLEMENTARE	13
2.1 ABORDAREA GENERALĂ	13
2.2 ÎNȚELEGEREA CONTEXTULUI: BAZA DE EVIDENȚĂ	16
2.3 ABORDAREA SPECIFICĂ PE SARCINILE DIN CAIETUL DE SARCINI	28
2.4 METODOLOGIA DETALIATĂ PE ETAPE	41
2.5 PROCEDURI DE ASIGURARE A CALITĂȚII	46
2.6 MANAGEMENTUL RISCURILOR	46
2.7 RAPORTARE ȘI FORMATUL LIVRABILELOR	48
2.8 PLANUL DE IMPLEMENTARE	49
SECȚIUNEA 3 - STRUCTURA DE MANAGEMENT ȘI PERSONALUL-CHEIE	55
3.1 STRUCTURA ECHIPEI ȘI ARANJAMENTELE DE MANAGEMENT	55
3.2 PERSONALUL-CHEIE	56

SECȚIUNEA 1 - CALIFICAREA, CAPACITATEA ȘI EXPERTIZA OFERTANTULUI

1.1 Prezentarea ofertantului

Grupul de Consultanță și Dezvoltare Urbană "Europolis-Internațional" SRL a fost înființat în anul 2008 la Chișinău și activează în dezvoltarea economică locală și regională, planificarea urbană și teritorială, studiile de fezabilitate și programarea investițională. În cei peste șaptesprezece ani de activitate a acumulat un portofoliu pe patru linii de lucru:

- ✓ Politici și programe naționale,
- ✓ Planificare urbană și spațială pe suport GIS,
- ✓ Dezvoltare economică locală și infrastructură de sprijin pentru afaceri
- ✓ Programare investițională și studii de fezabilitate și

Compania pe scurt	
Denumire juridică	Grupul de Consultanță și Dezvoltare Urbană "Europolis-Internațional" SRL
Formă și înregistrare	Societate cu răspundere limitată, înregistrată în Registrul de stat al persoanelor juridice din Republica Moldova în anul 2008, Chișinău
Vechime în activitate	Peste 17 ani, fără întrerupere, din 22 decembrie 2008
Vechime documentată în studii de fezabilitate, studii de fezabilitate și planuri de afaceri	Șase ani consecutivi, 2021–2026, cu seria lucrărilor prezentată an de an la pct. 1.3.2
Domenii principale	Dezvoltare economică locală, clustere și infrastructură de sprijin pentru afaceri. Planificare urbană și teritorială, studii de fezabilitate și programare investițională. Strategii locale și oferte investiționale, politici publice și programe naționale
Acoperire teritorială	Peste 50 de unități administrativ-teritoriale, în toate cele trei regiuni de dezvoltare și pe ambele maluri ale Nistrului
Beneficiari și finanțatori	PNUD, Uniunea Europeană, GIZ, UNICEF, Banca Mondială, USAID, autorități publice locale și centrale, care au contractat aceleași echipe pe cicluri succesive de programe
Prezența în cadrul național de politici	Contribuții la elaborarea Strategiei Naționale de Dezvoltare Regională 2022–2028, a Programului Național de Dezvoltare a Orașelor-Poli de Creștere și a evaluării sale intermediare, a Programului Național de Dezvoltare a municipiului Bălți ca pol național de dezvoltare și a Programului Național Sectorial de Alimentare cu Apă și Sanitație. Rolul asumat și cadrul contractual al fiecăreia sunt detaliate la pct. 1.3.9
Portofoliu relevant	14 clustere economice evaluate și dezvoltate, 12 oferte investiționale locale. Documentații de urbanism și amenajare a teritoriului, studii de fezabilitate și programe de investiții prioritare
Litigii și neexecutări	Niciun contract neexecutat, niciun litigiu în curs

1.2 Conformitatea cu criteriile minime de calificare

Cerință din Caietul de sarcini	Modul de îndeplinire
Să fie o entitate înregistrată legal sau un consorțiu de firme/organizații	Entitate înregistrată legal. Grupul de Consultanță și Dezvoltare Urbană "Europolis-Internațional" SRL, societate cu răspundere limitată înregistrată în Registrul de stat al persoanelor juridice din Republica Moldova la 22 decembrie 2008, în activitate neîntreruptă de peste 17 ani. Ofertantul participă în nume propriu, fără consorțiu, și execută integral sarcina cu personalul-cheie nominalizat în Secțiunea 3
Cel puțin cinci (5) ani de experiență în elaborarea studiilor de	Peste 5 ani de experiență, în toate cele trei categorii enumerate de cerință, dintr-o activitate neîntreruptă de peste 17 ani. Seria an de an, cu încadrarea fiecărei lucrări în categoria corespunzătoare, este prezentată la pct. 1.3.2. Studii de fezabilitate: clusterele economice trans-

Cerință din Caietul de sarcini	Modul de îndeplinire
prezabilitate, a studiilor de fezabilitate sau a planurilor de afaceri	riverane, "Furaj Verde Hidroponic". Studii de prezabilitate: macro-studiul de clusterizare pentru regiunile Ungheni și Cahul și conceptul de dezvoltare pentru platforma industrial-logistică Bubuieci. Planuri de afaceri: planul de afaceri al proiectului "Furaj Verde Hidroponic" și documentele de planificare de afaceri ale celor paisprezece clustere economice
Cel puțin două (2) sarcini similare pentru instituții, agenții sau întreprinderi publice din Republica Moldova și/sau regiunea Europei de Est	Ofertantul nominalizează expres, la pct. 1.3.3, trei sarcini similare, toate pentru beneficiari publici din Republica Moldova - autoritate publică locală, agenție publică și întreprinderi publice - și prezintă în total nouă lucrări executate în ultimii trei ani pentru instituții publice, agenții publice sau organizații internaționale care contractează în numele acestora. Beneficiarul, tipul de entitate publică și elementul de similaritate sunt indicate poziție cu poziție
Scrisori de recomandare pentru minimum 3 posturi similare	Se anexează trei scrisori, de la PNUD Moldova, GIZ (proiectul "Strong Businesses and Communities for Moldova") și Primăria municipiului Edineț.

1.3 Experiența similară relevantă

1.3.1 Experiența în infrastructura publică de sprijin pentru afaceri

Prezenta sarcină are un obiect precis: infrastructura publică de sprijin pentru afaceri. Tabelul de mai jos prezintă lucrările executate pe acest obiect, cu indicarea titularului fiecăreia - Ofertantul sau un expert nominalizat, prin lucrări anterioare care fac parte din experiența sa profesională.

Lucrare	Titular	Obiect	Relevanța pentru studiul de la Ungheni
Evaluarea potențialului investițional și ofertele investiționale pentru 12 APL, inclusive platformele din Telenești, Cahul, Ștefan Vodă, Cimișlia și Ceadâr-Lunga (2021-2022, cu sprijinul USAID)	Ghenadie Ivașenco, Lider de echipă propus, prin lucrări anterioare	Evaluarea atractivității și a cererii pentru cinci platforme cu regim de zonă economică liberă sau de parc industrial, urmată de elaborarea ofertelor investiționale corespunzătoare: amplasamente disponibile, utilități, forță de muncă, regim de facilități aplicabil	Aceeași operațiune pe care o presupun capitolele 3 și 4 ale studiului - evaluarea potențialului investițional al unei platforme publice și traducerea lui într-o propunere adresată investitorului. Fundamentează și comparația dintre regimul de zonă economică liberă și cel de parc industrial
Parcul Industrial Edineț	Angela Cașcaval, expert nominalizat în prezenta ofertă, prin lucrări anterioare	Dezvoltare și promovare, atragerea primului investitor strategic. Sprijin pentru finanțarea unei hale industriale	Parc industrial funcțional constituit pe proprietate publică locală - descris la punctul 1.3.7
Conceptul parcului industrial-logistic Bubuieci	Europolis- Internațional	Platformă industrial-logistică nouă în aria de influență a municipiului Chișinău	Concept de dezvoltare pentru o platformă nouă - punctul 1.3.7
Paisprezece clustere economice	Europolis- Internațional	Planuri de dezvoltare pentru infrastructuri de sprijin pentru afaceri, cu analiză de piață, modele de dezvoltare a afacerii, priorități de investiții, planificarea implementării și necesarul financiar și de resurse. Constituirea entităților de management și implementarea proiectelor investiționale	Aceleași cinci componente structurează capitolele 4, 6, 7, 9, 12 și 13 ale studiului - punctul 1.3.4

La acestea se adaugă asistența tehnică acordată pentru **peste 50 de autorități publice locale** în proiectarea și implementarea politicilor de dezvoltare economică locală și elaborarea a **douăsprezece oferte investiționale locale**, prezentate la punctul 1.3.8.

1.3.2 Studii de fezabilitate, studii de fezabilitate și planuri de afaceri

Caietul de sarcini solicită minimum cinci ani de experiență în elaborarea studiilor de fezabilitate, a studiilor de fezabilitate sau a planurilor de afaceri. Tabelul de mai jos prezintă seria neîntreruptă a lucrărilor din cele trei categorii, an de an, pe **șase ani consecutivi**, cu încadrarea fiecărei lucrări în categoria corespunzătoare din cerință.

Anul	Lucrarea	Categoria din cerință
2021	Macro-studiul privind pilotarea abordării de cluster pentru dezvoltarea economică a regiunilor Ungheni și Cahul - PNUD / “EU4Moldova: Focal Regions”. Studiu de fezabilitate al clusterizării: potențialul economic al celor două regiuni, inițiativele viabile, condițiile prealabile și opțiunile de intervenție	Studiu de fezabilitate
2021–2022	Opt planuri de dezvoltare a clusterelor de afaceri din raioanele Ungheni și Cahul (<i>Elaboration of business cluster development plans</i>), fiecare cu analiză de piață, modele de dezvoltare a afacerii, priorități de investiții, planificarea implementării și necesarul financiar și de resurse, pe un orizont de cinci ani	Plan de afaceri
2021–2022	Studiile de fundamentare pentru Planul Regional de Amenajare a Teritoriului al raionului Ungheni	Fundamentare tehnico-economică
2023–2024	Studiul de fezabilitate pentru clusterizarea trans-riverană a întreprinderilor aflate în proximitate geografică pe ambele maluri ale Nistrului - PNUD, Proiectul AdTrade. Fezabilitatea cooperării economice trans-riverane, opțiunile de organizare și condițiile de viabilitate	Studiu de fezabilitate
2021–2024	Studiile de fundamentare pentru Planul Urbanistic General al municipiului Edineț, aprobat în anul 2024	Fundamentare tehnico-economică
2024	Studiul de fezabilitate tehnico-economică și planul de afaceri pentru proiectul investițional “Furaj Verde Hidroponic”	Studiu de fezabilitate, plan de afaceri
2024–2025	Șase planuri de dezvoltare a clusterelor de afaceri trans-riverane (<i>Elaboration of business cluster development plans</i>), cu aceleași cinci componente, urmate de douăsprezece propuneri de proiect investițional și de implementarea lor	Plan de afaceri
2025–2026	Evaluarea de bază și Planul multianual de Îmbunătățire a Performanței pentru operatorii de apă și canalizare, conform cerințelor Băncii Mondiale	Fundamentare tehnico-economică
2025–2026	Programul Național Sectorial de Alimentare cu Apă și Sanitație 2026–2030: necesar de investiții, opțiuni de intervenție, estimări de costuri, cadru de finanțare	Fundamentare tehnico-economică
2025–2026	Conceptul de dezvoltare a parcului industrial-logistic Bubuieci: analiza cererii, evaluarea amplasamentului, structurarea funcțională, modelul de administrare, strategia de atragere a rezidenților	Studiu de fezabilitate
2025–2026	Studiile de fundamentare pentru Planul Urbanistic General al orașului Codru	Fundamentare tehnico-economică

Cele trei categorii ale cerinței sunt acoperite fiecare de lucrări distincte, nu de aceeași lucrare invocată de trei ori. Studii de fezabilitate: macro-studiul de clusterizare pentru regiunile Ungheni și Cahul și conceptul de dezvoltare pentru platforma industrial-logistică Bubuieci. Studii de fezabilitate: clusterizarea trans-riverană și “Furaj Verde Hidroponic”. Planuri de afaceri: paisprezece planuri de dezvoltare a clusterelor de afaceri și planul de afaceri al proiectului “Furaj Verde Hidroponic”.

Secvența analitică, în ambele contracte de clusterizare, este identică cu cea cerută de prezenta sarcină. Întâi studiul care stabilește dacă inițiativa este fezabilă și în ce configurație - macro-studiul de preferezabilitate la EU4Moldova, studiul de fezabilitate a clusterizării trans-riverane la AdTrade. Apoi, pentru fiecare inițiativă reținută, planul care o operationalizează, cu analiză de piață, modele de dezvoltare a afacerii, priorități de investiții, planificarea implementării și necesarul financiar și de resurse. Este exact lanțul pe care Caietul de sarcini îl cere la Ungheni: analiza contextului și a cererii, opțiunile, opțiunea recomandată, costul și finanțarea, foaia de parcurs.

Conceptul de dezvoltare pentru platforma industrial-logistică Bubuieci, prezentat la pct. 1.3.1 și 1.3.7, are conținutul unui studiu de preferezabilitate în sensul prezentei sarcini: pornește de la necesitate și de la cererea locală, evaluează amplasamentul și constrângerile lui, structurează funcțional platforma și compară opțiunile de administrare, înainte de orice decizie de proiectare.

Lucrările principale, în ordinea în care compun lanțul analitic cerut de prezenta sarcină:

Nr.	Lucrarea	Beneficiar / an	Conținut analitic
1	Macro-studiul privind pilotarea abordării de cluster pentru dezvoltarea economică a regiunilor Ungheni și Cahul - studiu de preferezabilitate al clusterizării	PNUD / “EU4Moldova: Focal Regions”, 2021	Potențialul economic al celor două regiuni, identificarea inițiativelor de clusterizare viabile, condițiile prealabile, opțiunile de intervenție și recomandarea celor opt inițiative reținute pentru dezvoltare
2	Studiul de fezabilitate pentru clusterizarea trans-riverană a întreprinderilor aflate în proximitate geografică pe ambele maluri ale Nistrului	PNUD, Proiectul AdTrade, 2023–2024	Fezabilitatea cooperării economice trans-riverane: analiza cererii, opțiunile de organizare comparate, modelul de venituri, necesarul de investiții, condițiile de viabilitate. Selecția celor șase inițiative reținute
3	Paisprezece planuri de dezvoltare a clusterelor de afaceri (<i>Elaboration of business cluster development plans</i>) - opt în raioanele Ungheni și Cahul, șase trans-riverane	PNUD / “EU4Moldova: Focal Regions”, 2021–2022. PNUD, Proiectul AdTrade, 2024–2025	Fiecare plan cuprinde analiza de piață, modelele de dezvoltare a afacerii, prioritățile de investiții, planificarea implementării și necesarul financiar și de resurse. Corespondența pe capitole a acestor cinci componente este prezentată la pct. 1.3.4
4	Studiul de fezabilitate tehnico-economică și planul de afaceri pentru proiectul investițional “Furaj Verde Hidroponic”, regiunea transnistreană	PNUD, Proiectul AdTrade, 2024	Două variante de investiție comparate pe buget detaliat, flux de numerar, VAN, RIR, perioadă de recuperare, benchmarking, sensibilitate, risc, SWOT. Plan de afaceri cu model de venituri, strategie de marketing și plan de implementare
5	Studii de fundamentare pentru documentațiile de urbanism și de amenajare a teritoriului - Planul Regional de Amenajare a Teritoriului al raionului Ungheni, Planul Urbanistic General al municipiului Edineț, Planul Urbanistic General al orașului Codru	PNUD / “EU4Moldova: Focal Regions”, 2021–2022. Uniunea Europeană / Primăria mun. Edineț, 2021–2024. Primăria or. Codru, 2025–2026	Set economic, teritorial, ingineresc și de utilități, cu bază de date spațiale GIS. La PAT Ungheni: nouă domenii distincte, dintre care economia, transportul și cele patru rețele de utilități, cu 42 de hărți GIS. Reglementarea zonelor cu destinație economică

Relevanța poziției 2. Studiul de fezabilitate a clusterizării trans-riverane are același obiect ca sarcina de la Ungheni - o infrastructură de sprijin pentru afaceri creată de la zero, evaluată pe capacitatea de a atrage și de a reține agenți economici - și aceeași structură: opțiuni construite, cuantificate și comparate, urmate de o recomandare motivată.

Relevanța poziției 4. Lucrarea “Furaj Verde Hidroponic” cuprinde atât studiul de fezabilitate tehnico-economică, cât și planul de afaceri al proiectului investițional, ceea ce acoperă simultan două dintre cele trei categorii enumerate în cerința de calificare. A fost elaborată în limba rusă, pentru un beneficiar din regiunea transnistreană, ceea ce confirmă capacitatea de colectare a datelor și de interviuare a agenților economici în limba rusă, alături de româna și engleza în care se livrează documentele.

Continuitatea de echipă. Studiile de fundamentare pe rețelele tehnico-edilitare și infrastructura de date spațiale ale acestor documentații au fost elaborate de expertul propus pentru poziția de inginer în prezenta ofertă (pct. 3.2.3), iar secțiunile de mediu și analizele GIS aferente indicatorilor de mediu, de expertul propus pentru poziția de mediu (pct. 3.2.6). Echipa care a produs baza de cunoaștere a teritoriului este, în bună parte, aceeași cu cea propusă pentru studiul de preferezabilitate.

Relevanța studiilor de fundamentare. Studiile de fundamentare pentru documentațiile de urbanism și de amenajare a teritoriului sunt, prin natura lor, analize de fundamentare tehnico-economică a intervențiilor de investiții: evaluează situația existentă, identifică deficitul de capacitate ale rețelelor, testează scenarii de dezvoltare și estimează necesarul de investiții. Sunt aceleași componente pe care le solicită capitolele 5, 7 și 9 ale studiului de preferezabilitate. Corespondența domeniu cu domeniu, pentru cazul raionului Ungheni, este prezentată la punctul 1.3.6.

Planuri de afaceri. La planul de afaceri al proiectului “Furaj Verde Hidroponic” se adaugă documentele de planificare ale clusterelor. Pentru fiecare dintre cele paisprezece cluster economice prezentate la punctul 1.3.4 a fost elaborat un plan de dezvoltare a afacerii, cu analiză de piață, modele de dezvoltare a afacerii, priorități de investiții, planificarea implementării și necesarul financiar și de resurse. Acestea acoperă categoria planurilor de afaceri din cerința de calificare.

Programare investițională publică. Programul Național Sectorial de Alimentare cu Apă și Sanitație 2026–2030, elaborat pentru UNICEF, și Evaluarea de bază și Planul multianual de Îmbunătățire a Performanței pentru operatorii de apă și canalizare, elaborate pentru Oficiul Național de Dezvoltare Regională și Locală în cadrul creditului Băncii Mondiale 7027-MD, au presupus analiza necesarului de investiții, construirea și compararea opțiunilor de intervenție, estimări de costuri și structurarea cadrului de finanțare, conform cerințelor unei instituții financiare internaționale.

1.3.3 Contracte executate și în curs de executare în ultimii trei ani

Nr.	Contract	Beneficiar / finanțator	Perioadă	Relevanța pentru prezenta sarcină
1	Studiul de fezabilitate tehnico-economică și planul de afaceri pentru proiectul investițional “Furaj Verde Hidroponic”, regiunea transnistreană	PNUD, Proiectul AdTrade	2024	Studiu de fezabilitate cu două variante de investiție comparate: VAN, RIR, perioadă de recuperare, sensibilitate, benchmarking, SWOT. Plan de afaceri cu model de venituri și plan de implementare
2	Programul Național Sectorial de Alimentare cu Apă și Sanitație 2026–2030	UNICEF	2025–2026	Programare de investiții publice sectoriale: analiza necesarului, opțiuni de intervenție, estimări de costuri, cadru de finanțare
3	Evaluarea de bază și Planul multianual de Îmbunătățire a Performanței pentru operatorii de apă și canalizare selectați în cadrul Proiectului Securitatea Apei și Sanitație (MWSSP)	Oficiul Național de Dezvoltare Regională și Locală / Banca Mondială, Credit 7027-MD	2025–2026	Diagnostic de performanță și portofoliu multianual de măsuri și investiții prioritare, cu fundamentare tehnico-economică, conform cerințelor unei instituții financiare internaționale
4	Dezvoltarea a 6 cluster de afaceri trans-riverane pe Nistru și implementarea a 12 proiecte investiționale (AdTrade)	PNUD	2023–2025	Elaborarea planurilor de dezvoltare a clusterelor, cu analiză de piață, modele de dezvoltare a afacerii, priorități de investiții, planificarea implementării și necesarul financiar și de resurse. Evaluarea fezabilității inițiativelor, modele de administrare, entități de management, implementarea proiectelor investiționale
5	Strategia de Dezvoltare Socio-Economică a comunei Bubuieci, cu conceptul de dezvoltare a unui parc industrial-logistic la marginea municipiului Chișinău	Primăria comunei Bubuieci	2025–2026	Concept de dezvoltare pentru o platformă industrial-logistică: analiza cererii, evaluarea amplasamentului, structurarea funcțională, modelul de administrare, strategia de atragere a rezidenților

Nr.	Contract	Beneficiar / finanțator	Perioadă	Relevanța pentru prezenta sarcină
6	Evaluarea intermediară a Programului Național de Dezvoltare a Orașelor-Poli de Creștere 2021–2027	GIZ, proiectul “Strong Businesses and Communities for Moldova”	2024–2025	Evaluarea eficacității instrumentelor publice de dezvoltare economică urbană, criteriile de selecție a investițiilor publice
7	Evaluarea cadrului strategic de dezvoltare locală al municipiilor Soroca și Comrat (<i>Assessment of the Local Development Strategy Framework of Soroca and Comrat Municipalities</i>)	GIZ, proiectul “Strong Businesses and Communities for Moldova”	2023	Analiză diagnostic urbană, evaluarea instrumentelor de planificare locală și proces participativ
8	Analiza cuprinzătoare a lanțurilor valorice pentru Republica Moldova: fructe sâmburoase și nucifere (<i>Comprehensive Value Chains Analysis: Stone Fruits and Nuts</i>)	GIZ	2025	Analiză de lanț valoric pe două sectoare agroindustriale: structura producției și a procesării, cererea, piețele de desfacere, deficitele de capacitate și necesarul de investiții - metodă transferabilă direct la evaluarea sectoarelor-țintă din capitolul 4 al studiului
9	Elaborarea Planului Urbanistic General al orașului Codru	Primăria orașului Codru (în consorțiu cu OATUCL și Geofix International)	2025–2026	Documentație de urbanism cu studii de fundamentare, analiză spațială pe suport GIS și reglementare a zonelor cu destinație economică

1.3.4 Evaluarea fezabilității și dezvoltarea a paisprezece clustere economice

Europolis a evaluat fezabilitatea și a condus dezvoltarea a **paisprezece clustere economice** în Republica Moldova - opt în raioanele Ungheni și Cahul și șase trans-riverane, de-a lungul Nistrului, care leagă agenți economici de pe ambele maluri. Ambele contracte au urmat aceeași secvență în două faze: **întâi studiul care stabilește dacă inițiativa este fezabilă și în ce configurație, apoi planul de dezvoltare a afacerii pentru fiecare inițiativă reținută**. Relevanța pentru prezenta sarcină este dată de acest **ciclu complet** - de la evaluarea viabilității unei inițiative de infrastructură de sprijin pentru afaceri până la punerea ei efectivă în funcțiune.

Opt clustere în raioanele Ungheni și Cahul - *Conceptualization and development of sustainable business clusters in Cahul and Ungheni rayons*, PNUD / “EU4Moldova: Focal Regions”, septembrie 2021 – martie 2022, în consorțiu cu ODIMM și InPulse-Romania. Ghenadie Ivașenco a fost Team Leader al consorțiului.

Raionul Ungheni	Raionul Cahul
Mobilă	Vin
Covoare	Struguri de masă
Pomusoare	Turism
Turism	Creșterea animalelor

Contractul a avut două faze succesive. **Întâi, macro-studiul de prefezabilitate** privind pilotarea abordării de cluster pentru dezvoltarea economică a celor două regiuni, care a stabilit potențialul, condițiile prelabile și inițiativele viabile, cu recomandarea celor opt reținute. **Apoi, elaborarea celor opt planuri de dezvoltare a clusterelor de afaceri** (*Elaboration of business cluster development plans*), pe un orizont de cinci ani. Contractul a mai cuprins cartografierea clusterelor și analiza lanțurilor valorice, instituționalizarea clusterelor, constituirea cadrului de cooperare și crearea entităților de management, cu determinarea celei mai bune opțiuni de organizare prin analiza alternativelor, pentru fiecare cluster în parte.

Şase clustere trans-riverane, pe ambele maluri ale Nistrului - PNUD, Proiectul AdTrade, contract de servicii RFP23/02686, noiembrie 2023 – decembrie 2025. Ghenadie Ivaşcenko a fost coordonator de proiect. Contractul a urmat aceeaşi secvenţă în două faze. **Întâi, studiul de fezabilitate a clusterizării trans-riverane** - cooperarea economică dintre întreprinderile aflate în proximitate geografică pe cele două maluri ale Nistrului - cu analiza diagnostic a fiecărei inițiative: cartografierea clusterului şi a lanţului valoric, analiza economică, analiza de piaţă şi analiza guvernantei, urmate de selecţia celor şase inițiative viabile. **Apoi, elaborarea celor şase planuri de dezvoltare a clusterelor de afaceri** (*Elaboration of business cluster development plans*), instituționalizarea, pregătirea propunerilor de proiect investițional şi asistența la implementarea lor.

Cluster	Localități
Fructe "Fresh North Fruits"	Şoldăneşti – Camenca
Legume "Lower Nistru"	Ştefan Vodă – Căuşeni – Slobozia – Tiraspol
Struguri de masă "Golden Grapes Logistics"	Ştefan Vodă – Căuşeni – Grigoriopol – Slobozia
Textile "Moldova Textile Export"	Rezina – Rîbniţa – Şoldăneşti – Tiraspol
Apicultură "Trade Honey Group"	Căuşeni – Bender – Slobozia – Ştefan Vodă
Turism "Nistru Riviera"	Dubăsari

Selecţia celor şase clustere a fost aprobată de Consiliul de proiect AdTrade la 8 aprilie 2024, pe baza unei analize comparative a relevanței lanţului valoric, a leadershipului local şi a potenţialului de export - o evaluare de fezabilitate aplicată unui portofoliu de inițiative concurente, cu recomandarea celor mai viabile.

Rezultatele măsurate ale intervenției AdTrade:

Tabelul de mai jos prezintă rezultatele Proiectului AdTrade pe componenta de clustere, în implementarea căreia Europolis a fost prestatorul de servicii de consultanță. Valorile sunt investiții implementate în cadrul proiectului, nu valori contractuale ale Ofertantului. Rezultatele aparțin proiectului şi partenerilor săi, iar contribuția atribuibilă Europolis constă în studiul de fezabilitate a clusterizării, elaborarea celor şase planuri de dezvoltare, constituirea entităților de management, pregătirea celor douăsprezece propuneri de proiect investițional şi asistența la implementarea lor.

Indicator	Valoare
Clustere funcționale constituite	6
Proiecte investiționale co-finanțate, implementate	12 (câte două per cluster)
Valoarea totală a investițiilor	≈ 1,71 mil. USD
din care granturi AdTrade	≈ 1,30 mil. USD (76%)
din care co-finanțare a membrilor clusterelor	≈ 0,41 mil. USD (24%)
Întreprinderi cu capacități tehnologice şi manageriale modernizate	80 (66 pe malul drept, 14 pe malul stâng)
Locuri de muncă noi create	325
Locuri de muncă menținute sau consolidate	400
Creşterea cifrei de afaceri a clusterului de turism	+33%, circa 1,2 mil. EUR
Sesiuni de instruire specializată livrate	27

Conţinutul planurilor de dezvoltare elaborate pentru fiecare dintre cele paisprezece clustere. Sfera contractuală, identică în ambele contracte, a fost *Elaboration of business cluster development plans incorporating market analysis, business development models, investment priorities, implementation planning and financial/resource requirements*. Cele

cinci componente sunt aceleași care structurează un studiu de fezabilitate pentru o infrastructură de sprijin pentru afaceri:

Componenta executată	Conținut	Correspondența în studiul de fezabilitate
Analiza de piață	Cererea, structura lanțului valoric, piețele de desfacere, concurența, deficitele de capacitate	Capitolul 4 - evaluarea pieței și analiza cererii
Modelele de dezvoltare a afacerii	Opțiunile de organizare și de operare, sursele de venit, structura de servicii oferite membrilor	Capitolele 6 și 7 - opțiuni, scenarii și conceptul de dezvoltare
Prioritățile de investiții	Ierarhizarea investițiilor necesare pe criterii de impact, maturitate și fezabilitate	Capitolele 6 și 12 - scenarii și foaia de parcurs
Planificarea implementării	Secvența de acțiuni, responsabilii, termenele, condițiile prealabile	Capitolul 12 - foaia de parcurs pentru implementare
Necesarul financiar și de resurse	Costurile pe componente, resursele umane și tehnice necesare, sursele de acoperire	Capitolele 9 și 13 - analiza financiară și strategia de finanțare

Pentru fiecare cluster trans-riveran s-au constituit, în plus, entitățile de management și s-au pregătit câte două propuneri de proiect investițional co-finanțat, urmate de implementarea efectivă conform regulilor și procedurilor PNUD.

1.3.5 Analiza proprie a economiei municipiului Ungheni

Liderul de echipă propus este autorul unei analize a economiei locale a municipiului Ungheni, elaborată pe datele financiare ale tuturor celor 842 de agenți economici raportori, identificați individual prin IDNO, pentru perioada 2019–2024, cu poziționare comparativă față de ceilalți cinci poli de creștere. Analiza acoperă structura sectorială, dinamica cifrei de afaceri, a ocupării, a investițiilor și a profitabilității, profilul principalilor angajatori, rolul zonei economice libere, balanța forței de muncă și nivelul salarial comparativ.

Relevanța pentru Autoritatea contractantă. Capitolele 3 și 4 ale studiului nu pornesc de la colectarea și prelucrarea datelor primare, ci de la o bază analitică deja constituită. Într-un contract de trei luni, aceasta este faza cea mai vulnerabilă la întârzieri. Rezultatele analizei sunt prezentate la punctul 2.2.1, ca bază de evidență a ofertei.

1.3.6 Experiența în raionul Ungheni

Planul Regional de Amenajare a Teritoriului al raionului Ungheni 2022–2035, elaborat pe tehnologii GIS. PNUD / "EU4Moldova: Focal Regions", 2021–2022, în consorțiu cu IHS-Romania.

Planul a fost construit pe capitole distincte, fiecare fundamentat printr-un studiu propriu:

Capitol al Planului	Conținut	Correspondența în studiul de fezabilitate
Dezvoltare economică	Structura economică a raionului, sectoare, ocupare, potențial investițional	Capitolele 3 și 4
Infrastructură tehnico-edilărită - alimentare cu apă	Surse, rețele, capacități, deficite	Capitolele 5, 7 și 9
Infrastructură tehnico-edilărită - canalizare și epurare	Rețele, stații, capacități disponibile	Capitolele 5, 7 și 9
Infrastructură tehnico-edilărită - energie electrică	Rețele, capacități de racordare	Capitolele 5, 7 și 9
Infrastructură tehnico-edilărită - gaze naturale	Rețele de transport și distribuție	Capitolele 5, 7 și 9

Capitol al Planului	Conținut	Correspondența în studiul de fezabilitate
Infrastructură de transport și comunicații	Rețea rutieră, feroviară, noduri, accesibilitate	Capitolul 5
Dezvoltare teritorială și spațială	Structura teritoriului, zonare, rezerve de teren	Capitolele 5 și 7
Dezvoltare socială și demografie	Populație, migrație, forță de muncă, servicii publice	Capitolele 3 și 10
Medii și patrimoniu natural	Constrângeri, zone de protecție, riscuri	Capitolele 5 și 10

Livrabile: auditul situației existente, strategia de dezvoltare teritorială, **42 de hărți GIS** publicate pe platforma gislocal.md, matricea generalizatoare de localizare a programelor și proiectelor de dezvoltare propuse.

Municipiul Ungheni, urmărit ca pol de creștere pe parcursul a cinci ani. Europolis a elaborat, în 2020, **Programul Național de Dezvoltare a Orașelor-Poli de Creștere**, iar în 2024–2025 a realizat **evaluarea intermediară a acestuia**, pentru GIZ. Municipiul Ungheni este unul dintre cei șase poli de creștere acoperiți de ambele lucrări. În cadrul lor am efectuat deplasări repetate la Ungheni și interviuri cu actorii-cheie locali - Primăria, administrația zonei economice libere, agenți economici, instituții de învățământ profesional-tehnic și structuri de sprijin al afacerilor - cu accent pe dinamica economică a municipiului și pe dezvoltarea infrastructurii sale economice.

Această continuitate are două consecințe practice pentru prezenta sarcină. Prima: dispunem de o serie de observații asupra aceluiși municipiu la două momente distanțate de cinci ani, ceea ce permite ca situația existentă cerută la capitolul 3 să fie prezentată ca traiectorie, nu ca fotografie. A doua: rețeaua de interlocutori necesară consultărilor din capitolul 4 este deja constituită, iar identificarea și abordarea agenților economici nu consumă din cele trei luni ale contractului.

Relevanța pentru un contract de trei luni. Analizele de capacitate ale rețelelor de apă, canalizare, energie electrică și gaze naturale - componenta care condiționează capitolele 5, 7 și 9 ale studiului de fezabilitate - se află în arhiva de proiect a companiei, în format GIS. La aceasta se adaugă cunoașterea structurii economice și a agenților economici din raion, constituită prin cele patru clustere din raionul Ungheni și prin diagnosticul economiei municipiului.

1.3.7 Strategii locale și concepte de dezvoltare a platformelor industriale

Parcul Industrial Edineț - dezvoltarea serviciilor, primul rezident, finanțarea halei. Angela Cașcaval, propusă în prezenta ofertă pentru poziția de Expert în analiză financiară și economică (pct. 3.2.4), a elaborat și a implementat proiectul de dezvoltare a serviciilor Parcului Industrial Edineț și de creare a incubatorului de afaceri din incinta parcului, a participat la atragerea primului investitor strategic al parcului - compania Corneliu Electronics, cu 100 de locuri de muncă create - și a sprijinit Primăria municipiului Edineț la accesarea finanțării M4EG / Uniunea Europeană destinate proiectării și construcției unei hale industriale. Datele contractuale ale fiecărei componente figurează în CV-ul semnat anexat.

Relevanța pentru prezenta sarcină este dată de **rezultatul** obținut. Un parc industrial nou creat pe proprietate publică nu se validează prin documentație, ci prin capacitatea de a atrage primul rezident și de a finanța spațiul construit pe care acesta îl solicită. Cele două componente - atragerea investitorului și structurarea finanțării halei - sunt exact cele pe care studiul de fezabilitate pentru "Ungheni Euro Parc" trebuie să le pregătească prin capitolele 4, 7, 9 și 13: profilul potențialilor rezidenți, modelul de afaceri, analiza financiară și strategia de finanțare. Componentele au fost parcurse într-un parc constituit pe proprietatea unei autorități publice locale, în același cadru normativ și în același program de finanțare.

Comuna Bubuieci, 2025–2026. Strategia de Dezvoltare Socio-Economică, cu accent pe **dezvoltarea hubului industrial-logistic**, incluzând conceptul de dezvoltare a unui parc industrial-logistic la marginea municipiului Chișinău, ca nouă zonă industrială a capitalei.

Relevanța pentru prezenta sarcină este dată de **obiectul** lucrării: un concept de dezvoltare pentru o platformă industrial-logistică nouă. Componentele parcurse - analiza cererii de spații industriale și logistice în aria de influență

a unui centru urban major, evaluarea amplasamentului și a accesibilității, structurarea funcțională a platformei, modelul de administrare și strategia de atragere a rezidenților - sunt aceleași cu cele solicitate prin Caietul de sarcini pentru "Ungheni Euro Parc", la o scară comparabilă și în același cadru normativ.

1.3.8 Oferte investiționale pentru localități din Republica Moldova

Ghenadie Ivașcenco este autorul **Ghidului de promovare a investițiilor pentru administrația publică locală** (2022), elaborat cu sprijinul USAID pe baza acestei experiențe, cuprinzând modele practice de evaluare a competitivității locale, de ofertă investițională și de corespondență cu potențialii investitori, și al ghidului "Cum relansăm economiile locale din Moldova. Ghid de dezvoltare economică locală pentru administrația publică locală", publicat de PNUD Moldova.

Europolis a elaborat **douăsprezece oferte investiționale** pentru localități din Republica Moldova, printre care Soroca, Cahul, Călărași, Telenești, Cimișlia, Ceadâr-Lunga, Ștefan Vodă, Cărpineni, Peresecina și Dondușeni, în cea mai mare parte construite în jurul zonelor economice libere, al parcurilor industriale și al **platformelor industriale multifuncționale** - exact categoria de infrastructură care face obiectul prezentei sarcini.

Metodologia aplicată, replicabilă și verificabilă în documentele publicate de primării:

- ✓ Identificarea și evaluarea amplasamentelor de tip brownfield și greenfield disponibile pentru investitori, cu fișe individuale pe fiecare locație.
- ✓ Cuantificarea rezervelor de forță de muncă și a competențelor industriale existente în aria de recrutare.
- ✓ Evaluarea materiei prime agricole disponibile și a serviciilor de suport pentru afaceri.
- ✓ Inventarierea facilităților logistice și a accesibilității.
- ✓ Prezentarea regimului de facilități aplicabil - zonă economică liberă, parc industrial sau platformă multifuncțională.
- ✓ Mentorat pentru conducerea primăriei în abordarea investitorilor și în purtarea negocierilor orientate spre rezultat.

Transferul de experiență. Modelul de Memorandum de interes investițional solicitat prin Caietul de sarcini se construiește după metodologia aplicată la aceste oferte investiționale, iar profilul potențialilor rezidenți se definește pe criteriile după care investitorii aleg efectiv o localitate, constatate în practica acestor lucrări.

1.3.9 Contribuția la cadrul național de politici publice

Europolis a fost implicat în elaborarea unor documente naționale în vigoare care structurează astăzi politica de dezvoltare regională și urbană a Republicii Moldova:

Document național	Rolul asumat	Cadrul contractual
Strategia Națională de Dezvoltare Regională 2022–2028	Coordonarea asistenței tehnice acordate ministerului de resort pentru elaborarea proiectului de strategie	Proiectul GIZ de modernizare a serviciilor publice locale, 2017–2022, prin expertul propus ca Lider de echipă
Programul Național de Dezvoltare a Orașelor-Poli de Creștere 2021–2027	Coordonarea asistenței tehnice pentru elaborarea proiectului de program (2020) și realizarea evaluării intermediare (2024–2025)	Proiectul GIZ "Strong Businesses and Communities for Moldova", municipiul Ungheni face parte din ambele exerciții
Programul Național de Dezvoltare a municipiului Bălți ca pol național de dezvoltare 2024–2028	Coordonarea asistenței tehnice acordate Agenției de Dezvoltare Regională Nord pentru elaborarea proiectului de program	Proiectul GIZ de modernizare a serviciilor publice locale, 2017–2022
Programul Național Sectorial de Alimentare cu Apă și Sanitație 2026–2030	Elaborare integrală	Contract cu UNICEF, 2025–2026 (pct. 1.3.3)

SECȚIUNEA 2 - METODOLOGIA PROPUȘĂ, ABORDAREA ȘI PLANUL DE IMPLEMENTARE

2.1 Abordarea generală

Obiectivul acestei sarcini este livrarea unui **instrument de decizie** care stabilește dacă obiectivul de investiții “Ungheni Euro Parc” merită avansat către faza de fezabilitate, în ce configurație și cu ce structură de finanțare.

Caietul de sarcini stabilește punctul de plecare: Primăria a elaborat până acum doar un concept sau plan general de dezvoltare. Documentația tehnică, proiectele tehnice, estimările de costuri și structurarea financiară nu au fost pregătite. Studiul de fezabilitate acoperă acest interval.

Citim sarcina ca pe o evaluare a unui obiectiv de investiții publice, guvernată de lanțul logic necesitate → amplasament și constrângeri → opțiuni → opțiune recomandată → cost și finanțare → implementare și risc. Acest lanț determină atât succesiunea activităților, cât și structura studiului. Cele opt sarcini din Caietul de sarcini nu sunt tratate ca o listă de rezultate independente, ci ca un singur argument: analiza contextului stabilește necesitatea. Evaluarea amplasamentului și a constrângerilor delimitează ce se poate construi, iar necesitatea și constrângerile împreună încadrează opțiunile. Opțiunea recomandată determină costul și structura de finanțare, iar analiza de risc și foaia de parcurs verifică ansamblul.

2.1.1 Plasarea sarcinii în logica programului M4EG

Contractul nu este o achiziție izolată de servicii de consultanță. El se derulează în cadrul fazei 2025–2028 a facilității “Primarii pentru Creștere Economică”, finanțată de Uniunea Europeană și implementată de PNUD, ale cărei două rezultate sunt planificarea și implementarea adaptivă a dezvoltării economice locale și accesul îmbunătățit al autorităților locale la finanțare, prin sprijin pentru dezvoltarea portofoliului de proiecte și pentru absorbția și gestionarea finanțării.

Potrivit comunicărilor publice ale facilității, municipiul Ungheni se numără printre localitățile din Armenia, Republica Moldova și Ucraina selectate în 2026 în programul de consiliere financiară pentru municipalități. Programul oferă consiliere pentru prioritizarea a 3–5 proiecte urbane, conectare cu investitori și instituții financiare internaționale și sprijin financiar nerambursabil destinat creșterii gradului de maturitate financiară a unui proiect prioritar - utilizabil explicit pentru studii de fezabilitate, analize juridice și colectare de date. Programul este conceput împreună cu Școala de Finanțe și Management din Frankfurt și cu Inițiativa de Politici Climatice, aceleași instituții cu care Caietul de sarcini prevede cooperarea pe durata contractului.

Consecința pentru modul în care construim studiul. Livrabilul nu este evaluat doar ca document tehnic, ci ca instrument care aduce un proiect la nivelul de maturitate cerut pentru a intra într-un portofoliu de investiții și a fi prezentat unor finanțatori. Criteriile după care se apreciază maturitatea unui proiect în această logică - alinierea strategică, maturitatea portofoliului, potențialul de finanțare în aval, capacitatea instituțională, adiționalitatea și incluziunea - determină ce anume trebuie să conțină studiul pentru a-și atinge scopul.

De aceea propunem ca studiul să se încheie cu o **matrice de maturitate investițională** explicită, care verifică punct cu punct opt rubrici: controlul asupra terenului și situația cadastrală, cererea-ancoră demonstrată, costul și termenul de racordare la utilități, structura de guvernanță și de operare, modelul financiar cu analiză de sensibilitate, potrivirea cu instrumentele de finanțare efectiv accesibile, screeningul de mediu și social și indicatorii de incluziune. Matricea transformă studiul dintr-un document descriptiv într-un instrument utilizabil direct de Primărie și de consilierii programului în etapa de conectare cu finanțatori.

Alinierea cu procesul local de planificare strategică. Proiectul Strategiei de Dezvoltare Socio-Economică a municipiului Ungheni pentru anii 2026–2032 se află în consultare publică. Propunem ca recomandările capitolului 14 să fie redactate astfel încât Primăria să le poată prelua direct ca fișă de proiect în strategie, înainte de aprobarea acesteia. Nu este un livrabil suplimentar, ci o cerință de formă aplicată capitolului cerut. Fereastra este deschisă acum

și se încheie la aprobarea strategiei, iar ancorarea strategică a proiectului este una dintre condițiile pe care orice finanțator le verifică.

2.1.2 Principii metodologice

Principiu	Ce înseamnă operațional
Testăm ipotezele, nu le confirmăm	Acolo unde evidența nu susține o componentă, o semnalăm și propunem alternativă. O ipoteză nefundamentată identificată în faza de fezabilitate se corectează printr-o revizuire de configurație. Aceași ipoteză, identificată în execuție, costă ani
Trasabilitatea evidenței	Fiecare afirmație cantitativă are sursă indicată în text. Unde datele lipsesc sau sunt contradictorii, declarăm explicit acest lucru și specificăm ce trebuie colectat în faza de fezabilitate
Granularitate teritorială și sectorială	Realitatea economică a Ungheniului nu poate fi surprinsă prin medii naționale. Structura reală a întreprinderilor locale, capacitatea efectivă a utilităților în punctul de racordare și gradul real de ocupare al ofertei concurente sunt datele care decid
Compararea cu alternativa reală	Fiecare scenariu este evaluat în raport cu Scenariul 0 și cu oferta de teren și de spații deja existentă în teritoriu (pct. 2.3.4)
Calibrarea pe precedente verificabile	Estimările de costuri și proiecțiile de ocupare se raportează la parcuri comparabile ca dimensiune, categorie și context, cu sursele indicate
Finanțabilitate	Fiecare scenariu se conectează la un mecanism de finanțare identificat nominal, cu criteriile sale de eligibilitate
Continuitate spre fezabilitate	Studiul specifică exact ce investigații, avize și decizii sunt necesare pentru faza următoare, astfel încât Primăria să poată contracta etapa următoare fără a relua analiza

2.1.3 Matricea de conformitate cu Caietul de sarcini

Nr.	Cerință din Caietul de sarcini	Unde răspunde oferta	Livrabil
1	Sarcina 1 - Analiza contextului economic și investițional local	pct. 2.3.1	L2
2	Sarcina 2 - Revizuirea cadrului strategic, juridic și instituțional	pct. 2.3.2	L2
3	Sarcina 3 - Evaluare tehnică și spațială preliminară	pct. 2.3.3	L2
4	Sarcina 4 - Identificarea și evaluarea scenariilor de dezvoltare	pct. 2.3.4	L2
5	Sarcina 5 - Estimarea preliminară a costurilor și opțiunile de finanțare	pct. 2.3.5	L2 preliminar, L3
6	Sarcina 6 - Model de afaceri și management	pct. 2.3.6	L2
7	Sarcina 7 - Rezultate așteptate, impact și riscuri	pct. 2.3.7	L2 preliminar, L3
8	Sarcina 8 - Pregătirea studiului final de fezabilitate	pct. 2.3.8	L2 preliminar, L3
9	Cele 14 capitole ale părților scrise	pct. 2.3.9 - mapare capitol → activitate → expert → livrabil	L2, L3
10	Cele 3 piese desenate, inclusiv prezentarea 3D	pct. 2.3.10	L2 prima versiune, L3 versiune finală
11	Cele 4 scenarii prescrise și evaluarea lor comparativă	pct. 2.3.4	L2
12	Cele 4 opțiuni instituționale și structura de management operațional	pct. 2.3.6	L2
13	Cele 5 zone funcționale ale conceptului de zonare	pct. 2.3.3 și activitatea A2.20	L2

Nr.	Cerință din Caietul de sarcini	Unde răspunde oferta	Livrabil
14	Modelul de Memorandum de interes investițional, 3–4 pagini	pct. 2.3.6 și activitatea A2.11, inclus în capitolul 4 și invocat în capitolul 7	L2
15	Sectoarele-țintă enumerate în Caietul de sarcini	pct. 2.3.12 și activitatea A2.8	L2
16	Cerințe transversale: gen, drepturile omului, economie verde, economie circulară, resurse regenerabile	pct. 2.3.11	L2, L3
17	Metodologia de lucru și planul de lucru detaliat	pct. 2.4 și 2.8	L1
18	Modul de colectare și analiză a datelor	pct. 2.4.5	L1
19	Instrumentul de cuantificare a cererii	pct. 2.4.6	L1
20	Ipotezele, limitele analizei și tratarea incertitudinii	pct. 2.4.7	L1
21	Asigurarea calității livrabilelor	pct. 2.5	toate
22	Identificarea riscurilor și măsurile de atenuare	pct. 2.6 - riscuri de contract, pct. 2.3.7 - riscuri ale proiectului	L1, L2 preliminar, L3
23	Aranjamentul instituțional: Primăria, M4EG/PNUD, Frankfurt School, Climate Policy Initiative, Coordonatorul Local	pct. 2.7	toate
24	Formatul livrabilelor: original nelegat, copie electronică, MS Office, română cu rezumat în engleză, raport final în engleză	pct. 2.7	toate
25	Avizarea de către Program înainte de depunerea la Primărie	pct. 2.7 și 2.8	L2
26	Aprobarea de către Primărie în 14 zile calendaristice	pct. 2.8 - toate cele patru ferestre sunt incluse explicit în calendar	L1, L2, L3, L5
27	Livrare în 3 luni, cu termenele pe livrabile	pct. 2.8	toate
28	Criteriile de acceptare a fiecărui livrabil	pct. 2.8.2	toate
29	Foaia de parcurs pentru implementare, pe cele patru faze prescrise	pct. 2.3.8 și activitatea A3.8	L2 preliminar, L3
30	Cele 6 categorii de surse de finanțare, tratate separat	pct. 2.3.5 și activitatea A3.9	L2 preliminar, L3
31	Prezentarea rezultatelor în fața Primăriei și a Consiliului municipal	pct. 2.3.8 și activitatea A4.1	L5
32	Regimul de lucru: preponderent la birou, cu întâlniri și comunicare online, cu minimum șase deplasări la Ungheni	pct. 2.7 și 2.8.3	toate
33	Regulile de înlocuire a personalului-cheie și dreptul Programului de a accepta sau respinge personalul propus	pct. 3.3	toate
34	Garanția lucrărilor și remedierea neconformităților fără costuri suplimentare	pct. 2.7	toate
35	Confidențialitatea și cesionarea drepturilor de proprietate intelectuală	Anexe, declarația finală a Ofertantului	toate

2.2 Înțelegerea contextului: baza de evidență

Această secțiune prezintă analiza preliminară realizată înainte de depunerea ofertei, pe surse oficiale. Ea nu înlocuiește studiul, dar arată din ce punct pornim.

2.2.1 Diagnosticul economiei locale a municipiului Ungheni

Liderul de echipă propus este autorul unui diagnostic al economiei locale a municipiului Ungheni, elaborat pe **datele financiare ale agenților economici, identificați individual prin IDNO**, pentru perioada 2019–2024, cu excluderea uniformă a instituțiilor medico-sanitare publice pentru comparabilitate între poli. Analiza acoperă toate cele 842 de întreprinderi raportoare ale municipiului și plasează Ungheniul în raport cu ceilalți cinci poli de creștere.

Prezentăm mai jos concluziile care determină direct proiectarea studiului de fezabilitate. Ele nu sunt preluate din literatură, ci sunt rezultatul propriei noastre analize.

Indicatorii de bază, 2024

Indicator	Valoare	Poziție între poli de creștere
Cifra de afaceri a economiei reale	4,58 mlrd lei	0,7% din economia națională
Salariați în economia reală	6.287	1,25% din salariații întreprinderilor raportoare din țară
Agenți economici raportori	842	locul 4 între poli la densitatea antreprenorială - 32 de firme la 1.000 de locuitori
Productivitatea muncii	≈ 728 mii lei/salariat	circa 55% din valoarea corespunzătoare la nivel național, calculată din aceeași bază de date, ca raport între cifra de afaceri și numărul de salariați ai întreprinderilor raportoare
Investiții private per locuitor	1,9 mii lei	Unul din ultimele locuri între poli de creștere
Flux investițional anual (creșterea netă a mijloacelor fixe)	≈ 45 mil. lei (≈ 2,3 mil. EUR, la un curs de referință de 19,6 lei/EUR)	indicator distinct de cel de mai sus
Marja netă de profit	3,1%	Unul din ultimele locuri între poli de creștere

Municipiul concentrează 1,1% din populația țării și 1,25% din salariați, dar produce doar 0,7% din cifra de afaceri națională. Este amprenta statistică a modelului economic dominant: industria în regim de perfecționare activă - lohn - cu multă muncă și puțină valoare adăugată reținută local.

Tendențele 2019–2024, comparativ cu ceilalți poli de creștere

Municipiu	Δ cifră de afaceri nominală	Δ cifră de afaceri reală	Δ investiții	Δ locuri de muncă
Orhei	+108%	+25%	+46%	+38,8%
Edineț	+69%	+1%	+169%	–1,5%
Cahul	+64%	–2%	+62%	–6,0%
Soroca	+31%	–21%	+251%	–17,3%
UNGHENI	+12%	–33%	–30%	–17,8%
Comrat	+6%	–36%	+26%	–11,6%

Cifra de afaceri reală = creșterea nominală deflatată cu indicele cumulat al prețurilor de consum pentru perioada 2019–2024 (≈ 67%), aplicat uniform tuturor polilor de creștere.

Ungheni este singurul pol de creștere în care investițiile private au scăzut față de 2019. Municipiul a pierdut circa 1.360 de locuri de muncă în economia reală, concentrate aproape integral în industrie, iar în 2022 economia municipiului - luată ca agregat - a lucrat în pierdere.

Structura sectorială: un oraș industrial în care tot ce este industrial scade

Sector	Agenți economici	Pondere în cifra de afaceri	Salariați	Dinamica cifrei de afaceri 2019–2024, prețuri curente
Industria prelucrătoare	91 (11%)	47%	2.718 (43%)	-12%
Comerț	320 (38%)	33%	1.164 (18,5%)	+38%
Transport și depozitare	37 (4%)	2,9%	274 (4,4%)	×2,3
Construcții	48 (6%)	2,7%	214 (3,4%)	-13%
Energie, inclusiv gaze	5 (1%)	2,6%	269 (4,3%)	+64%
HoReCa	60 (7%)	1,8%	262 (4,2%)	×2,3
Agricultură și silvicultură	40 (5%)	1,6%	226 (3,6%)	+44%
Imobiliare	52 (6%)	1,1%	168 (2,7%)	×2,7
IT și comunicații	16 (2%)	0,4%	46 (0,7%)	×3,5
Educație și formare	6 (1%)	1,5%	262 (4,2%)	+64%
Apă și deșeuri	4 (0,5%)	1,0%	177 (2,8%)	+41%
Sănătate privată	20 (2%)	0,9%	148 (2,4%)	×3,3
Alte sectoare	143 (17%)	3,2%	359 (5,7%)	×2
Total	842 (100%)	100%	6.287 (100%)	+12%

Niciun alt pol de creștere nu are o asemenea pondere industrială. Reversul este concentrarea: un singur rezident al zonei economice libere generează două treimi din cifra de afaceri industrială și 31% din cifra de afaceri a întregii economii municipale, angajând 1.632 de persoane - fiecare al patrulea salariat din economia reală. Restructurarea acestui angajator a costat municipiul 750 de locuri de muncă și circa 400 milioane lei cifră de afaceri în cinci ani.

Evoluțiile în sens contrar: comerțul a crescut cu 38%, transportul și depozitarea de 2,3 ori, HoReCa de 2,3 ori, iar serviciile și imobiliarele de 2–3 ori. Declinul nu este uniform: coexistă un nucleu industrial în restructurare și un segment de servicii, comerț și logistică în expansiune, care deocamdată nu compensează ocuparea pierdută de industrie.

Cazuri ilustrative. "Orange Tower" - fabrică nouă de articole din mase plastice pentru construcții - a fost constituită de la zero, cu peste 160 milioane lei active, 84 de locuri de muncă și 165 milioane lei cifră de afaceri în 2024. "Unicorn Carpets" a crescut de la 5 la 68 de salariați și la 108 milioane lei, pe profit, relansând sub un brand nou tocmai industria covoarelor în care întreprinderea moștenită a intrat în insolabilitate. Diferența dintre ele nu este sectorul - este investiția și modelul de proprietate.

Logistica de frontieră generează deja venit: Întreprinderea de Stat "Portul Fluvial Ungheni" a evoluat de la circa 5 milioane lei cifră de afaceri în 2019 la 74 milioane lei în 2024, cu un profit net de 37,6 milioane lei - o marjă de peste 50%, echivalentul unui sfert din întregul profit net al municipiului. Poziția de frontieră generează deja valoare pe componenta logistică.

Concluzia diagnosticului, transferată în proiectarea studiului. Modelul economic care a definit Ungheniul timp de un sfert de secol - industrializare prin lohn intensiv în muncă, ancorată într-un singur mare rezident - **nu s-a întrerupt din cauza unui șoc extern, ci și-a epuizat sursele proprii de creștere.** Prioritatea municipiului nu este creșterea volumului acestui model, ci schimbarea lui, pe patru axe: diversificarea ancorii industriale, migrarea de la lohn la

valoare adăugată, monetizarea frontierei prin logistică și servicii și activarea infrastructurii de calificare existente, descrisă la punctul 2.2.4.

Relevanța pentru studiu. Un parc industrial de 6,3 hectare nu poate schimba singur modelul economic al municipiului. Poate însă servi exact segmentul care lipsește din economia locală - **companiile de mijloc**, identificabile nominal în analiza de mai sus. Ipoteza este dezvoltată la punctul 2.2.3, iar diagnosticul îi oferă baza cantitativă de pornire.

2.2.2 Performanța modelului de parc industrial în Republica Moldova

Conform Raportului Ministerului Dezvoltării Economice și Digitalizării privind dezvoltarea și funcționarea parcurilor industriale pentru anul 2025, la **31 decembrie 2025** funcționau 13 parcuri industriale cu titlu acordat, cu 144 de rezidenți și 4.497 de angajați.

Parc industrial	Angajați la 31.12.2025	Pondere
Tracom (Chișinău)	3.421	76,1%
Răut (Bălți)	787	17,5%
Edineț	234	5,2%
Celelalte zece parcuri, cumulativ	55	1,2%
Total	4.497	100%

Investițiile realizate în cursul anului 2025 arată aceeași concentrare: Tracom 280,0 mil. lei (88,4%), Răut 24,7 mil. lei (7,8%), CAAN Strășeni 8,0 mil. lei (2,5%), toate celelalte cumulativ 4,0 mil. lei (1,3%).

Cele două parcuri cu performanța cea mai ridicată - Tracom și Răut - au fost create pe baza unor societăți pe acțiuni cu cotă majoritară de stat, valorificând platforme industriale preexistente. Parcurile constituite pe teren public de către autorități publice locale se află, în majoritate, într-o fază incipientă de ocupare. Excepția notabilă este Edineț, cu 234 de angajați.

Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării identifică explicit, în nota de fundamentare la proiectul de modificare a Legii nr. 182/2010, cauzele: rigiditatea instituțională a entității administratoare, blocajele la obținerea avizelor de racordare la utilități, absența unui mecanism clar de finanțare bugetară a infrastructurii și lipsa unei proceduri de examinare a ajutorului de stat.

Implicație metodologică. Studiul va identifica explicit ce anume în configurația propusă la Ungheni - categoria de parc, modelul instituțional, segmentul de cerere vizat, mecanismul de finanțare - răspunde fiecăreia dintre aceste cauze documentate.

2.2.3 Oferta de teren industrial existentă în municipiu

Zona Economică Liberă "Ungheni-Business" ocupă, în același municipiu, o poziție care condiționează analiza cererii. Datele provin din rapoartele MDDE privind activitatea zonelor economice libere.

Indicator	2023	2024	Variație
Suprafață totală	143,0 ha	123,6 ha	-19,4 ha
Suprafață valorificată de rezidenți	53,7 ha	45,6 ha	-8,1 ha
Suprafață nevalorificată de rezidenți	89,3 ha	78,0 ha (63,1%)	-
Angajați	3.174	2.610	-17,8%
Investiții cumulate	-	121,4 mil. USD	-
Rezidenți noi în cursul anului	-	3	-

*Suprafața "nevalorificată de rezidenți" include drumuri, zone tehnice și de protecție și teren nedezvoltat. Ea **nu** reprezintă suprafață de loturi imediat ofertabile. Suprafața efectiv disponibilă pentru investitori se cuantifică în Etapa 1, prin solicitare adresată administrației zonei economice libere.*

Perimetrele de raportare diferă: datele zonei economice libere acoperă toți rezidenții, inclusiv subzonele din afara municipiului și rezidenții cu activități necuprinse în industria prelucrătoare, în timp ce datele din diagnosticul de la punctul 2.2.1 acoperă agenții economici înregistrați în municipiu. Cele două serii nu sunt direct aditive.

Caietul de sarcini menționează circa 50 de rezidenți ai zonei. La nivel național, cele șase zone economice libere numărau 256 de rezidenți la 31.12.2024, iar exportul reprezenta 94,8% din producția lor - indicator agregat pe toate zonele, nu specific celei din Ungheni.

Diferența de regim fiscal. Rezidenții zonelor economice libere beneficiază, conform Codului fiscal - articolul 49 privind impozitul pe venit, articolul 104 litera f) privind TVA și articolul 124 alineatul (10) privind accizele, în corelare cu Legea nr. 440/2001 - de cotă zero la TVA cu drept de deducere, scutire de accize și de taxe vamale, reducere de 50% a impozitului pe venitul din export, scutire integrală pe trei ani la investiții de cel puțin 1 milion USD și pe cinci ani la cel puțin 5 milioane USD. Un parc industrial constituit conform Legii nr. 182/2010 oferă un set diferit de avantaje, prevăzute la articolul 12: scutirea de compensarea pierderilor cauzate de excluderea terenului din circuitul agricol, transmiterea bunurilor proprietate publică către întreprinderea administratoare, un coeficient de micșorare aplicat plății anuale pentru locațiunea sau suprafața terenului proprietate publică, dreptul de privatizare a terenului la preț normativ, condiționat de realizarea unui volum de investiții, scutiri de taxe locale pentru certificatul de urbanism și autorizația de construire, și un regim optimizat al controalelor de stat. **Nu oferă însă scutiri fiscale proprii** - articolul 12 face trimitere la Codul fiscal, fără a crea facilități distincte.

Elementul care schimbă comparația: reforma fiscală anunțată pentru 2027. Proiectul de politică fiscală pentru anul 2027, aflat în procedură la Ministerul Finanțelor, reduce numărul regimurilor fiscale speciale. Potrivit informațiilor publice disponibile la data prezentei oferte, regimurile preferențiale ale rezidenților zonelor economice libere și ale parcului virtual din tehnologia informației se mențin **până la expirarea perioadei de garanție** de care beneficiază fiecare rezident, iar noile înregistrări în regimurile individuale fără dată de expirare urmează a fi limitate. Redacția finală a politicii fiscale pentru 2027 se verifică la data elaborării studiului.

Consecința pentru studiu este directă. Avantajul fiscal al zonei economice libere este, pentru un **rezident nou**, un avantaj cu orizont limitat și incert, în timp ce avantajele parcului industrial prevăzute la articolul 12 din Legea nr. 182/2010 - acces la teren echipat, coeficient redus de locațiune, privatizare la preț normativ, regim administrativ simplificat - nu sunt facilități fiscale și nu intră sub incidența acestei reforme.

Aceasta este distincția care structurează analiza cererii, iar studiul o va trata ca pe o verificare, nu ca pe o premisă: **statutul exact al regimului zonei economice libere pentru un rezident care s-ar înregistra în 2027 sau ulterior se stabilește pe versiunea actului normativ în vigoare la data elaborării**, prin solicitare oficială către administrația zonei și către autoritatea fiscală. Dacă avantajul fiscal al zonei este, pentru intrările noi, în curs de restrângere, competiția dintre cele două platforme nu se mai dă pe fiscalitate, ci pe costul de acces la teren echipat și pe regimul administrativ - teren pe care parcul industrial are o poziție mai bună. Este una dintre constatările cu cel mai mare efect asupra scenariului recomandat și, de aceea, una dintre primele verificări juridice ale Etapei 2 (A2.2).

Perimetrul de dezvoltare de 40 de hectare. În ipoteza prezentată la punctul 2.2.8 - cele 6,3 hectare ca primă etapă a unui perimetru de circa 40 de hectare, ipoteză care se confirmă la inițierea activităților - analiza cererii nu compară parcul cu o platformă concurentă, ci stabilește ce parte a cererii identificate poate fi deservită în etapa întâi și ce parte justifică extinderea.

Contextul național al pieței de spații industriale. Studiul privind piața imobiliară din Republica Moldova, publicat de Agenția de Investiții, arată un stoc național de spații industriale și de depozitare concentrat în municipiul Chișinău și un grad de neocupare sensibil mai ridicat în regiuni decât în capitală. Studiul de prefazăbilitate preia stocul, gradul de neocupare și nivelurile de chirie din ediția în vigoare la data elaborării, cu indicarea tabelului-sursă, și le folosește

ca reper de comparație pentru cererea documentată la Ungheni (A2.10). Ordinul de mărime al chiriilor pentru spații moderne de depozitare se confirmă din aceeași sursă și din ofertele efective de pe piață.

Reperul de intrare în analiza cererii este acesta: un parc industrial nou în regiune concurează cu un stoc industrial regional neocupat în proporție de peste o treime, la care se adaugă suprafața neutilizată a zonei economice libere din același municipiu. Prețurile terenului industrial din Chișinău - ajunse la 8.000–10.000 EUR/ar în 2025 - nu sunt transferabile la Ungheni, iar un model financiar construit pe niveluri de chirie de tip Chișinău produce o valoare actualizată netă fals pozitivă. Nivelurile efective de chirie și de preț al terenului la Ungheni nu sunt disponibile public și vor fi stabilite prin anchetă proprie, prin administrația zonei economice libere și prin agenții economici locali.

Întrebarea centrală a studiului: care este segmentul de cerere pe care zona economică liberă nu îl deservește, și este acest segment suficient pentru a justifica cele 6,3 hectare ale etapei întâi, respectiv pentru a susține extinderea ulterioară în perimetrul de 40 de hectare?

Zona Economică Liberă "Ungheni-Business" este una dintre cele mai consolidate platforme investiționale dintre orașele-poli de creștere, potrivit rapoartelor anuale ale Ministerului Dezvoltării Economice și Digitalizării privind activitatea zonelor economice libere. Poziția exactă după ocupare și investiții cumulate se stabilește în studiu, pe raportul în vigoare la data elaborării. Faptul că dispune de teren nevalorificat nu înseamnă automat că un parc nou este redundant - dar nici invers. Studiul stabilește diviziunea funcțională între cele două platforme pe baza cererii identificate.

Ipoteza de lucru, care urmează a fi testată riguros, decurge din diagnosticul economiei locale prezentat la punctul 2.2.1: zona economică liberă a fost construită în jurul unui model de lohn intensiv în muncă, orientat spre export și ancorat într-un singur mare rezident - un model care, potrivit propriei noastre analize, și-a atins limitele. Segmentul care lipsește din economia municipiului este "mijlocul" - companiile care combină scara, profitabilitatea, salariile competitive și locurile de muncă. Candidații există și sunt identificabili nominal: firme care au crescut de la câțiva la câteva zeci de salariați și la peste o sută de milioane lei cifră de afaceri, dar care nu au nici profilul de export, nici volumul de investiție necesare pentru regimul zonei economice libere. Acesta este profilul vizat de categoria C de parc industrial - platformă industrială multifuncțională, orientată spre producția de mică amploare.

Dacă evidența colectată confirmă ipoteza, parcul municipal și zona economică liberă sunt complementare: prima deservește creșterea locală, a doua ancorele internaționale. Dacă evidența o infirmă, recomandarea corectă va fi concentrarea efortului public pe valorificarea terenului deja disponibil în zona economică liberă - iar studiul o va spune.

2.2.4 Resursele de forță de muncă și bazinul de recrutare

Disponibilitatea forței de muncă este primul criteriu verificat de un investitor la evaluarea unui amplasament. Răspunsul, pe datele din diagnosticul nostru, are două trepte.

Indicator	Valoare	Sursă
Populația mun. Ungheni, 1 ianuarie 2014 (reședință obișnuită)	28.819	Biroul Național de Statistică
Populația mun. Ungheni, aprilie 2024 (reședință obișnuită)	26.457	Recensământul Populației și Locuințelor 2024
Variație 2014–2024	–8,2%	calcul propriu
Populația în vârstă aptă de muncă, mun. Ungheni, 2024	15.132	RPL 2024
Forța de muncă rezidentă activă, estimare	9.300–9.600	estimare pe rate urbane de participare RPL/AFM
Rezidenți ocupați care lucrează efectiv în municipiu	6.100–6.400	estimare
Locuri de muncă oferite de municipiu	9.100–9.700	estimare pe componente: 6.287 salariați ai întreprinderilor raportoare, la care se adaugă sectorul bugetar, entitățile neraportoare și activitatea independentă

Indicator	Valoare	Sursă
Navetism de intrare	+2.700– 3.600 persoane zilnic	estimare prin balanță
Populația în vârstă de 15–64 de ani, raionul Ungheni, 2014 → 2022	68.153 → 57.765 (–15,2%)	Biroul Național de Statistică
Ponderea tinerilor de 25–34 de ani care au emigrat din raion	42,3%	Studiul PNUD privind ocuparea forței de muncă, raionul Ungheni, 2023

Trei-patru din zece locuri de muncă din municipiu sunt ocupate de navetiști din regiune. Municipiul găzduiește circa 80% dintre salariații întreprinderilor raportoare din raion și, cu doar 17% din populația celor trei raioane ale zonei de influență - Ungheni, Nisporeni, Călărași, circa 156 mii de locuitori - aproape jumătate dintre salariații întreprinderilor din zonă.

Navetismul de intrare indică o rezervă de forță de muncă mobilizabilă dincolo de limita administrativă a municipiului. Bazinul de recrutare al unui rezident al parcului este zona de 156 de mii de locuitori, nu orașul de 26,5 mii.

Cantitativ, rezerva există: densitatea ocupării formale în cele trei raioane este sub jumătate din media națională, ceea ce indică zeci de mii de persoane neantrenate în economia formală. Calitativ însă, angajatorii semnalează dificultăți la posturile care cer calificare tehnică. Reducerea cu 750 a numărului de angajați ai principalului angajator industrial în cinci ani ridică o întrebare pe care studiul trebuie să o închidă cu date, nu cu presupuneri: câți dintre acești oameni au rămas în teritoriu și sunt disponibili pentru un nou angajator industrial, și câți au plecat. Verificarea se face pe evidențele Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă privind persoanele înregistrate cu profil industrial în raion și prin consultările cu angajatorii locali. Rezultatul acestei verificări schimbă semnificativ estimarea bazinului de recrutare din capitolul 3 și, prin ea, atractivitatea platformei.

Avantajul instituțional. Ungheni dispune de Colegiul de Medicină, Colegiul Agroindustrial și Școala Profesională - trei instituții post-secundare într-un oraș de 26,5 mii de locuitori. Este o verigă de calificare funcțională și baza unui sistem de învățământ dual care poate alimenta parcul cu forță de muncă calificată.

Nivelul salarial. Reperul cel mai solid pentru sectorul privat local îl dau rezidenții zonei economice libere, cu un salariu mediu estimat la 10–11 mii lei - peste nivelul tipic al angajatorilor privați din regiune, dar sub media națională de circa 14 mii lei. Proximitatea față de Iași este adesea percepută ca risc de migrație a forței de muncă calificate. Ea este, în același timp, un diferențial pe care puține localități din Republica Moldova îl au: acces la piața Uniunii Europene prin punctul de trecere a frontierei aflat în municipiu și la circa 45–50 km de Iași, cu costuri salariale sub cele din România și un bazin regional de forță de muncă disponibilă. Studiul îl va cuantifica - diferența salarială efectivă, timpii reali de trecere a frontierei, costul de transport comparativ - și îl va testa prin consultările cu agenții economici, în loc să îl trateze ca dat.

2.2.5 Competiția pentru investitori: câmpul intern și lecțiile comparabile

Analiza cererii pentru "Ungheni Euro Parc" nu se poate opri la municipiu. Un investitor care caută un amplasament industrial în Republica Moldova compară simultan mai multe locații, iar decizia se ia pe criterii care nu sunt cele ale autorității care promovează platforma. Această subsecțiune stabilește câmpul real de competiție și lecțiile transferabile din experiența comparabilă. Elementele factuale se reconfirmă și se actualizează la momentul elaborării studiului, pe surse oficiale.

Câmpul intern de competiție. Republica Moldova dezvoltă simultan trei categorii de infrastructură de sprijin pentru afaceri, care se adresează în bună parte aceluiași bazin de investitori:

Categoria	Situația la data prezentei oferte	Implicația pentru Ungheni
Parcuri industriale	13 parcuri cu titlu acordat, cu concentrarea ocupării în trei dintre ele (pct. 2.2.2), noi titluri se acordă anual, inclusiv pe suprafețe comparabile celei de la Ungheni	Parcul de la Ungheni intră într-un câmp în care majoritatea platformelor publice sunt slab ocupate, argumentul “există un parc” nu diferențiază
Zone economice libere	Șase zone - Bălți, Ungheni-Business, Expo-Business-Chișinău, Valkaneș, Tvardița și Taraclia - cu subzone dispersate pe teritoriul țării, printre care Cahul, Comrat, Ceadăr-Lunga și Edineț	Regimul de zonă liberă a fost, istoric, argumentul fiscal decisiv. Reforma anunțată pentru 2027 îi restrânge orizontul pentru rezidenții noi (pct. 2.2.3)
Platforme industriale multifuncționale	Program de stat destinat raioanelor cu nivel scăzut de industrializare, cu platforme aflate în diferite stadii - de la identificarea terenului până la dotare tehnico-edilitară avansată	Sunt cei mai direcți concurenți ai etapei-pilot de la Ungheni: aceeași categorie de infrastructură, aceeași sursă de finanțare, același segment de rezidenți

Localități precum **Soroca, Edineț, Cahul, Comrat, Ceadăr-Lunga și Glodeni** dispun deja, în diferite combinații, de parc industrial, subzonă de zonă economică liberă sau platformă multifuncțională, unele cu grad avansat de dotare tehnico-edilitară. Studiul va constitui, în activitatea A2.10, **un inventar de sinteză pe 3–5 platforme comparabile**, selectate din acest univers pe criteriul similarității de profil, scară și poziționare, cu următorii parametri comparabili pentru fiecare: suprafața efectiv ofertabilă, capacitatea disponibilă pe fiecare rețea, nivelul chiriei și al prețului terenului, regimul de facilități aplicabil unui rezident nou, distanța și timpul până la frontiera Uniunii Europene, până la nodul feroviar și până la Chișinău, precum și gradul de ocupare atins. Inventarul nu este un exercițiu descriptiv: el produce **poziția relativă a Ungheniului pe fiecare criteriu de decizie a investitorului** și, prin diferență, avantajele care pot fi susținute și cele care nu pot.

Consecința metodologică: avantajul trebuie demonstrat, nu invocat. Într-un câmp în care oferta publică de teren industrial echipat depășește cererea documentată, o platformă nouă nu se justifică prin existența terenului, ci prin **avantaje de localizare și economice explicite, cuantificate și verificabile**. Studiul le va formula într-o listă închisă, fiecare cu indicatorul care îl susține și cu comparația față de cel puțin trei platforme concurente:

Avantaj de examinat	Cum se cuantifică	Comparația
Proximitatea față de frontiera Uniunii Europene	Timp efectiv de trecere pentru marfă, nu distanță. Costul formalităților	Față de platformele de la Cahul, Edineț și de la frontiera de est
Accesul la nodul feroviar cu transbordare între ecartamente	Volume efective transbordate, tarif, timp de operare, cerere documentată a operatorilor	Față de platformele fără acces feroviar direct
Bazinul de forță de muncă	Populație în vârstă de muncă în aria de recrutare de 30–45 de minute, navetismul de intrare. Oferta instituțiilor de învățământ profesional-tehnic	Față de platformele din raioane cu bazin mai restrâns
Proximitatea față de piața Iași–România	Timp de parcurs, cost de transport, diferențial salarial	Față de platformele din centrul și sudul țării
Costul de acces la teren echipat	Lei pe metru pătrat de teren echipat, la nivelul etapei-pilot	Față de platformele cu dotare tehnico-edilitară avansată deja finalizată
Ecosistemul economic existent	Densitatea antreprenorială, structura sectorială, prezența furnizorilor locali, clusterelor funcționale din raion	Față de raioanele cu nivel scăzut de industrializare

Rezultatul acestei analize este **poziționarea diferențiată a parcului**: nu "încă o platformă industrială", ci un răspuns la un segment de cerere pe care celelalte platforme nu îl deservește la fel de bine. Dacă analiza nu identifică un asemenea segment, studiul o va consemna, iar recomandarea de scenariu se va schimba în consecință.

Lecții din experiența comparabilă. Trei constatări din experiența parcurilor industriale din regiune sunt direct transferabile:

Localizarea față de piața muncii cântărește cel puțin la fel de mult ca localizarea față de frontieră. În România, unde parcurile industriale atestate se numără în ordinul zecilor, o parte semnificativă nu a devenit niciodată operațională. Studiul va documenta constatarea pe registrul public al parcurilor industriale din România, cu numărul și stadiul la data elaborării. Parcurile cu performanță ridicată sunt cele periurbane, amplasate în proximitatea unui oraș cu piață a muncii adâncă. Parcurile de frontieră izolate au rămas, în general, neocupate.

Dimensiunea nu este constrângerea principală. Există parcuri funcționale pe suprafețe comparabile cu cele 6,3 hectare, inclusiv în vestul României, unele ocupate integral. Cazurile relevante se identifică nominal și se documentează în analiza comparativă (A2.10). Un parc de 6,3 hectare este viabil ca tipologie, dar într-un model de afaceri specific, care nu este cel al parcului greenfield de mari dimensiuni. Studiul va identifica acest model, nu îl va presupune.

Statutul de nod de transbordare nu garantează industrializarea localității-gazdă. Nodurile de transbordare între ecartamente de la frontierele estice ale Uniunii Europene nu au produs, prin ele însele, industrializarea localităților-gazdă. Studiul va analiza valorificarea nodului feroviar din Ungheni pe volume efective și pe cererea documentată a operatorilor, nu pe capacitatea teoretică a infrastructurii.

Cauzele blocajelor. Parcurile neoperaționale din regiune au fost blocate, de regulă, de cauze administrative, de dispute privind administrarea și de investiții private nematerializate - nu de amplasament. La acestea se adaugă, în cazul de față, capacitatea efectivă de racordare la utilități (pct. 2.2.8), plasată pe drumul critic al contractului (pct. 2.8.4).

2.2.6 Mecanismele de finanțare disponibile

Documentul unic de program pentru dezvoltarea regională și locală 2025–2027, aprobat în martie 2025, cuprinde 869 de proiecte cu un cost estimativ de circa 4 miliarde de lei, concentrate pe programele "Satul European" și pe serviciile de creșă, extinse în iulie 2026 cu încă 116 proiecte. Nu există, în acest ciclu, un program dedicat infrastructurii industriale, deși Legea nr. 182/2010 menționează Fondul Național pentru Dezvoltare Regională și Locală printre sursele posibile. Finanțarea parcurilor industriale a fost, de aceea, direcționată către un instrument separat.

Programul de stat pentru constituirea și dezvoltarea parcurilor industriale, în vigoare din 1 septembrie 2025:

Element	Conținut
Buget	250 mil. lei pentru 2025–2027, din care 50 mil. lei în 2025
Sursa	Planul de Creștere al Uniunii Europene pentru Republica Moldova
Unitate de implementare	Organizația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului (ODA)
Aplicanți eligibili	Autorități publice locale de nivelul I sau II
Teren	minimum 5 ha în domeniul public, cu destinație pentru construcții sau industrială și cu acces la utilități - criteriul de suprafață este întrunit. Destinația înscrisă și accesul la utilități se confirmă pe extrasul cadastral și pe răspunsurile operatorilor, în Etapa 1
Procedură	principiul "primul venit, primul servit"
Ținte per platformă	minimum 20 mil. lei investiții sau minimum 7 rezidenți
Ținta globală	minimum 8 parcuri industriale - o medie de circa 31 mil. lei per parc
Durata de implementare a unui proiect	Stabilită prin hotărârea de Guvern de aprobare a Programului, cu posibilitate de extindere prin decizia comitetului de gestionare. Termenul aplicabil se verifică pe redacția în vigoare la data elaborării

Durata declarată a programului depășește orizontul bugetar 2025–2027, iar alocările pentru anii ulteriori urmează a fi confirmate în procesul bugetar anual. Studiul va verifica, la data elaborării, bugetul rămas disponibil și numărul de titluri deja acordate, întrucât procedura funcționează pe principiul “primul venit, primul servit”, iar aceasta este informația care determină dacă depunerea este oportună în 2027 sau trebuie devansată.

Calibrarea costurilor. Nu există în Republica Moldova un indicator publicat al costului de amenajare a infrastructurii unui parc industrial pe hectar. Studiul îl va construi din trei surse verificabile: **notele de fundamentare ale hotărârilor de Guvern** de acordare a titlurilor pentru parcurile constituite recent pe suprafețe comparabile, care conțin devizul pe componente, **studiile de fezabilitate publice** ale parcurilor industriale moldovenești și **prețurile de construcție** din raportul privind piața imobiliară - 400–500 EUR/m² pentru hale moderne, 200–300 EUR/m² pentru construcții de standard inferior.

Se va constitui un panel de 3–5 parcuri comparabile, se va extrage structura de deviz și indicatorii de cost pe hectar și pe metru pătrat construit, iar valorile vor fi ajustate pentru diferențele de amplasament și de lungime a racordurilor.

Vor fi preluate și condițiile-tip impuse prin hotărârile de constituire - termenul de schimbare a destinației terenului, termenul de racordare la utilități, retragerea titlului la neîndeplinire, conformarea la Codul urbanismului și la cerințele de mediu, autorizarea ajutorului de stat de către Consiliul Concurenței - care vor fi tratate explicit în foaia de parcurs.

Implicație metodologică. Capitolul 13 al studiului, dedicat strategiei de finanțare, tratează acest program ca sursă concretă, cu condițiile sale de eligibilitate în vigoare la data elaborării, alături de celelalte cinci categorii de surse prevăzute de Caietul de sarcini. Estimarea de costuri și foaia de parcurs se raportează la anvelopa și la calendarul programului, în măsura în care acestea sunt publicate.

Celelalte cinci categorii de surse. Programul de stat este calea cea mai apropiată în timp, dar nu acoperă întregul necesar de investiții. Capitolul 13 al studiului tratează separat fiecare dintre cele șase categorii prevăzute de Caietul de sarcini, cu o structură constantă - instrument, condiție de eligibilitate, mărime orientativă, termen de acces, componentă acoperită:

Categoria de surse	Ce se examinează în capitolul 13
Publice - buget de stat și buget local	Programul de stat pentru parcuri industriale (ODA), Fondul Național pentru Dezvoltare Regională și Locală. Capacitatea de cofinanțare a bugetului municipal și limitele de îndatorare aplicabile autorităților locale
Instituții financiare internaționale	Liniile de finanțare a infrastructurii municipale accesibile Republicii Moldova, condiția de bancabilitate și pragul minim de proiect. Cerințele de garantare
Instrumente ale Uniunii Europene	Planul de Creștere pentru Republica Moldova, instrumentele de preaderare. Programul Interreg NEXT România–Republica Moldova pentru componenta transfrontalieră, facilitatea M4EG pentru maturizarea proiectului
Parteneriat public-privat	Formele admise de legislația în vigoare, pragul de la care procedura devine oneroasă în raport cu valoarea proiectului. Corespondența cu Opțiunea 3 din capitolul 8
Investiții private	Investiția rezidenților în construcția proprie, modelul de dezvoltare pe loturi echipate. Contribuția unui investitor-ancoră la infrastructura comună
Finanțare ecologică și climatică	Instrumentele dedicate eficienței energetice și energiei regenerabile accesibile autorităților locale, condiția de măsurare a reducerii emisiilor. Corespondența cu componenta fotovoltaică din capitolul 7

Rezultatul nu este o listă de surse posibile, ci o secvență: ce se finanțează din ce, în ce ordine și cu ce condiție prealabilă. Consultarea cu experții Școlii de Finanțe și Management din Frankfurt, prevăzută în aranjamentul instituțional, se face pe această structură, înaintea finalizării capitolului.

2.2.7 Cadrul juridic aplicabil

Cadrul aplicabil astăzi. Trei acte de bază au fost înlocuite în ultimii doi ani, iar lucrul pe texte abrogate este cea mai frecventă eroare în documentațiile de acest tip: **Codul urbanismului și construcțiilor nr. 434/2023**, intrat în vigoare la 30 ianuarie 2025, a abrogat Legea nr. 163/2010 privind autorizarea executării lucrărilor de construcție, Legea nr. 835/1996 privind principiile urbanismului și amenajării teritoriului și Legea nr. 721/1996 privind calitatea în construcții. **Codul funciar nr. 22/2024** a înlocuit Codul funciar nr. 828/1991, iar metodologia de calcul al pierderilor cauzate de excluderea terenurilor din circuitul agricol a fost înlocuită printr-un act nou, cu tarif actualizat anual. Studiul va lucra exclusiv pe versiunile consolidate în vigoare la data elaborării, verificate în Registrul de stat al actelor juridice.

Categoria de parc. Categoria C de parc industrial - platformă industrială multifuncțională - este definită la **articolul 5¹ din Legea nr. 182/2010**, introdus prin modificările recente ale legii. Categoria vizează un teritoriu delimitat, cu infrastructură tehnică și de producție, destinat mai multor tipuri de activități, preponderent de mică producție.

În procedură parlamentară. Guvernul a aprobat la **12 august 2026** proiectul de modificare a Legii nr. 182/2010 și l-a transmis Parlamentului. La data prezentei oferte, proiectul nu este adoptat. Modificările propuse, relevante pentru acest proiect:

- ✓ **Articolul 8** - se acceptă declarații, confirmări sau alte documente din partea furnizorilor de utilități privind fezabilitatea racordării, în locul avizelor formale, și se exclude cerința dosarului cadastral.
- ✓ **Articolul 12¹, nou** - examinare obligatorie a faptului dacă facilitățile acordate constituie ajutor de stat, cu procedurile de notificare, autorizare, monitorizare și raportare aferente.
- ✓ **Articolul 6** - inițiatorii publici pot folosi sau transforma societăți comerciale existente, nu doar constitui entități noi.
- ✓ **Articolul 13** - finanțare bugetară prin unitatea de implementare desemnată de Guvern, cu plafon de 5% pentru cheltuielile administrative.
- ✓ Găzduirea start-up-urilor în regim de incubare până la 6 luni.

Studiul va verifica statutul parlamentar al proiectului la momentul elaborării și va construi modelul instituțional astfel încât să rămână valabil în ambele ipoteze.

Terminologie. Legea în redacția actuală folosește noțiunile de **locațiune** și **superficie** pentru transmiterea în folosință a terenului proprietate publică, cu un coeficient de micșorare a plății anuale, nu noțiunea de arendă. Studiul va folosi terminologia legală în vigoare.

2.2.8 Amplasamentul: situația preliminară și verificările determinante

Caietul de sarcini stabilește obiectul studiului - o suprafață de circa 6,3 hectare în municipiul Ungheni. Conform analizei noastre preliminare, pe surse publice și pe cunoașterea teritoriului dobândită prin lucrările executate în raionul Ungheni, situația amplasamentului se prezintă, cu titlu preliminar, astfel. Toate elementele de mai jos urmează a fi concretizate documentar la momentul inițierii activităților, în Etapa 1.

Element	Situația preliminară	Verificarea din Etapa 1
Suprafață și regim	Circa 6,3 ha, proprietate publică a municipiului	Extras cadastral, suprafață exactă, stadiul delimitării, număr cadastral atribuit (A1.3)
Încadrare urbanistică	Teren în intravilan, în zonă cu destinație economică conform documentației de urbanism în vigoare	Certificatul de urbanism informativ și indicii aplicabili: POT, CUT, regim de înălțime, retrageri, distanțe de protecție (A2.2b)
Sarcini juridice	Fără sarcini identificate, forma de transmitere către viitorul administrator urmează a fi stabilită prin superficie sau locațiune	Confirmare documentară și analiza opțiunilor de transmitere (A2.13)
Acces rutier	Conexiune la rețeaua de drumuri naționale prin arterele de intrare în municipiu	Capacitate portantă, profil transversal, necesarul de intervenții pentru trafic greu (A2.14)

Element	Situația preliminară	Verificarea din Etapa 1
Cale ferată	Nodul feroviar Ungheni, cu punct de transbordare între ecartamente, la câțiva kilometri	Fezabilitatea și costul unei racordări, alternativa deservirii rutiere a terminalului (A2.14)
Frontieră	Punctul de trecere rutier și feroviar către România, în proximitate	Timpi reali de trecere pentru marfă, nu distanțe (A2.14)
Utilități	Rețele existente în vecinătatea amplasamentului	Capacitatea disponibilă în punctul de racordare, pe fiecare rețea - solicitări transmise în săptămâna 1 (A1.5, A2.18)
Mediu	Proceduri de mediu în curs de derulare la nivelul autorității locale	Preluarea stadiului și corelarea cu calendarul dosarului de titlu (A2.17)

Infrastructura rutieră și de frontieră, la data prezentei oferte. Trei elemente de infrastructură aflate în execuție sau în procedură influențează accesibilitatea amplasamentului:

Element	Stadiu
Autostrada A8, secțiunea 4, DN24 Iași – Vama Ungheni	Contract de execuție semnat în iulie 2026, executarea suspendată pe cale judecătorească la data prezentei oferte. Stadiul și calendarul se verifică la inițierea activităților
Podul rutier Ungheni – Zagarancea peste Prut	Circa 55% execuție la mijlocul lunii august 2026, în etapa montării tablierului metalic
Punctul de trecere a frontierei “Ungheni – Ungheni”	Instituire aprobată de Guvern la 29 aprilie 2026, devine funcțional odată cu finalizarea podului, fără dată oficială de punere în funcțiune

Distanțele și timpii reali de parcurs de la amplasament până la punctul de trecere a frontierei, la terminalele intermodale și la aeroporturi vor fi măsurați și verificați în cadrul studiului, nu preluați din materialele de promovare a proiectelor.

Amplasarea în orizontul de 40 de hectare. Informația publicată de Agenția de Investiții indică, pentru municipiul Ungheni, un proiect de parc industrial pe o suprafață de circa 40 de hectare. Analiza noastră preliminară este că cele 6,3 hectare care fac obiectul prezentului studiu constituie **prima etapă de dezvoltare** a acestei platforme - etapa-pilot, destinată proiectării, dotării cu utilități, operaționalizării și atragerii primilor rezidenți. Relația dintre cele două perimetre, precum și sursa de finanțare urmărită pentru etapa-pilot, se confirmă documentar la inițierea activităților (A1.3), împreună cu Primăria.

Metodologia este construită astfel încât să rămână valabilă indiferent de rezultatul acestei confirmări. Ipoteza etapizării are, dacă se confirmă, trei consecințe metodologice directe, pe care studiul le tratează explicit:

Prima. Etapa-pilot trebuie să fie viabilă de sine stătător. Un studiu de prefazăabilitate care justifică cele 6,3 hectare exclusiv prin extinderea ulterioară transferă riscul asupra unei decizii viitoare care nu este luată. Analiza financiară, ținta de rezidenți și modelul de operare se construiesc, prin urmare, pe perimetrul finanțat acum.

A doua. Configurația etapei-pilot trebuie să nu blocheze extinderea. Poziția accesului principal, traseele rețelilor, capacitatea posturilor de transformare și a racordurilor, amplasarea zonei tehnice și rezervele de teren se dimensionează cu orizontul perimetrului extins, în limitele care se confirmă la inițierea activităților, chiar dacă se execută la scara primei etape. În lipsa acestei dimensionări, extinderea presupune refacerea infrastructurii executate în prima etapă.

A treia. Estimarea de costuri distinge net între investiția aferentă etapei întâi și investiția în infrastructura comună care deservește întregul perimetru. Distanțarea determină ce se poate încadra în anvelopa unui program de finanțare și ce rămâne pentru etapele următoare.

Cinci verificări determină rezultatul studiului. Fiecare dintre ele poate schimba configurația recomandată, iar experiența parcurilor industriale constituite pe proprietate publică în Republica Moldova arată că neglijarea lor este cauza obișnuită a blocajelor ulterioare.

Nr.	Verificarea	De ce este determinantă	Unde se încheie
1	Profilul sectorial al parcului	Facilitățile prevăzute la articolul 12 din Legea nr. 182/2010 nu sunt neutre în raport cu sectorul. Companiile din tehnologia informației pot accesa regimul de impozit unic al parcului virtual Moldova IT Park din orice locație, fără relocare fizică, iar Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării a anunțat menținerea acestui regim până în 2035. Asimetria este determinantă pentru profilul parcului: regimul aplicabil sectorului tehnologiei informației este garantat pe termen lung și independent de amplasament, în timp ce avantajul fiscal al zonei economice libere se restrânge pentru intrările noi. Pentru producția orientată spre export, zona economică liberă din același municipiu a oferit istoric un regim fiscal superior, aflat însă sub incidența reformei fiscale anunțate pentru 2027 (pct. 2.2.3). Profilul se alege acolo unde regimul de parc industrial produce un avantaj efectiv la data intrării rezidentului, nu unde este doar compatibil	Cap. 4 și 6 - screeningul sectorial pe șase criterii (pct. 2.3.12) și evaluarea multicriterială a scenariilor
2	Capacitatea utilităților, nu proximitatea lor	Proximitatea rețelelor este un avantaj real, dar decizia o dă capacitatea disponibilă în punctul de racordare, exprimată în kilowați, metri cubi pe zi și metri cubi pe oră. Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării identifică blocajele la avizele de racordare printre cauzele documentate ale subperformanței parcurilor industriale	Cap. 5, 7 și 9 - analiza pe fiecare rețea. Unica dependență de drum critic a contractului
3	Încadrarea programului fizic în indicii urbanistici	Suprafața construibilă efectiv admisă rezultă din POT, CUT, regimul de înălțime și retrageri, nu din suprafața terenului. Ea este parametrul de la care se construiesc scenariile și estimarea de costuri. Bilanțul teritorial se încheie explicit, conform pct. 2.3.3	Cap. 5 și 7 - evaluarea amplasamentului și zonarea funcțională
4	Calibrarea costurilor pe repere verificabile	Estimările din faza de concept sunt, în practica curentă, sub costurile efective de execuție. Studiul construiește costul pe unități - lei pe hectar amenajat și pe metru pătrat construit - din devizele parcurilor comparabile și din prețurile de construcție publicate, cu marjă declarată de $\pm 25\text{--}30\%$	Cap. 9 - estimarea costurilor de investiții
5	Dimensionarea în anvelopa reală de finanțare	Programul de stat dispune de 250 mil. lei pentru perioada 2025–2027, cu ținta de cel puțin 8 parcuri industriale - o medie de circa 31 mil. lei per parc - și funcționează pe principiul “primul venit, primul servit”. Etapa-pilot se dimensionează în această limită, iar componentele care o depășesc se corelează cu celelalte categorii de surse	Cap. 12 și 13 - foaia de parcurs și strategia de finanțare

Primele trei verificări se încheie până în săptămâna 6, înaintea consolidării Livrabilului 2, întrucât rezultatele lor condiționează construcția scenariilor. Verificările 4 și 5 se calibrează pe aceleași rezultate și se finalizează odată cu capitolele 9, 12 și 13, în Etapa 3.

Notă de precizie. Datele din subsecțiunea 2.2.1 provin din analiza proprie a rapoartelor financiare ale agenților economici identificați prin IDNO (sursa primară: Biroul Național de Statistică) și din Recensământul 2024. Datele din subsecțiunile 2.2.2, 2.2.3, 2.2.4, 2.2.6 și 2.2.7 provin din Raportul MDDE privind dezvoltarea și funcționarea parcurilor industriale pentru anul 2025, rapoartele MDDE privind activitatea zonelor economice libere pentru 2023 și 2024, proiectul de lege nr. 505/MDDE/2026, Recensământul Populației și Locuințelor 2024, seriile Biroului Național de Statistică și studiul PNUD privind ocuparea forței de muncă în raionul Ungheni. Subsecțiunea 2.2.8 prezintă o situație preliminară, întemeiată pe Caietul de sarcini, pe informația publicată de Agenția de Investiții și pe cunoașterea teritoriului dobândită prin lucrările executate în raionul Ungheni. Ea urmează a fi concretizată documentar la inițierea activităților.

2.3 Abordarea specifică pe sarcinile din Caietul de sarcini

2.3.1 Sarcina 1 - Analiza contextului economic și investițional local

Cerința Caietului de sarcini. Analiza situației actuale a sectorului antreprenorial din municipiu și din regiunea extinsă, inclusiv dinamica dezvoltării afacerilor, sectoarele economice existente, potențialul de investiții, disponibilitatea forței de muncă și oportunitățile de atragere a unor noi investiții. Evaluarea relevanței și cererii pentru dezvoltarea unui parc industrial.

Abordarea propusă. Analiza pornește de la datele de întreprinderi dezagregate la nivel de unitate administrativ-teritorială, pe serii de timp, ceea ce permite distincția între declinul demografic și declinul economic - esențială pentru Ungheni.

- ✓ Profilul economic al municipiului și al regiunii: număr și dimensiune a întreprinderilor pe secțiuni și diviziuni CAEM, dinamica cifrei de afaceri și a numărului de salariați, productivitate pe salariat, identificarea sectoarelor cu creștere efectivă, **cu date dezagregate pe sexe acolo unde sursa o permite.**
- ✓ Analiza infrastructurii economice existente: zona economică liberă cu gradul său real de ocupare și profilul rezidenților, nodul feroviar cu punctul de transbordare, facilitățile logistice și de transport.
- ✓ Evaluarea pieței muncii: forța de muncă disponibilă, tendințele migrației, structura pe vârste și pe sexe, rezerva neintegrată în activitatea economică formală, oferta instituțiilor de învățământ profesional-tehnic din zonă, nivelul salarial comparativ pe sexe.
- ✓ Analiza climatului investițional: investiții realizate, tendințe, proiecte anunțate și stadiul lor real.
- ✓ Analiza mediului de afaceri și a lacunelor acestuia, cerută expres de Caietul de sarcini: serviciile de sprijin al afacerilor efectiv disponibile la Ungheni și cele absente, accesul la finanțare, spațiile de producție și depozitare oferite pe piață, serviciile de logistică și vamuire, disponibilitatea competențelor tehnice, capacitatea de conformare la standarde de export. Fiecare lacună identificată este confruntată cu ceea ce un parc industrial poate și nu poate rezolva - distincție care conduce direct la definirea pachetului de servicii din capitolul 7.
- ✓ Analiză SWOT construită pe evidența colectată.
- ✓ **Evaluarea relevanței și a cererii pentru un parc industrial**, cerută expres de Caietul de sarcini: confruntarea lacunelor identificate mai sus cu oferta existentă de spații și servicii industriale pe teritoriu, stabilirea segmentului de cerere nedeservit și cuantificarea lui prin instrumentul descris la punctul 2.4.6 (A2.7–A2.11). Rezultatul este enunțul explicit al relevanței, cu indicatorul care îl susține, nu o afirmație de principiu.

Rezultatul livrat. Capitolul 3 al studiului și, prin activitățile A2.7–A2.11, capitolul 4.

2.3.2 Sarcina 2 - Revizuirea cadrului strategic, juridic și instituțional

Cerința Caietului de sarcini. Evaluarea alinierii investiției propuse cu politicile de dezvoltare locale, regionale, sectoriale și naționale relevante. Analiza cadrului legal și de reglementare aplicabil.

Abordarea propusă. Revizuirea acoperă cele patru paliere prescrise. Național - Strategia Națională de Dezvoltare, politica de dezvoltare industrială, politica IMM, politica de dezvoltare regională, cadrul de gestionare a investițiilor publice. Regional - Programul Operațional Regional și Strategia de specializare inteligentă a Regiunii de Dezvoltare Centru. Local - Strategia de Dezvoltare Socio-Economică a municipiului și raionului Ungheni, Planul Urbanistic General, Planul de Dezvoltare Economică Locală, Portofoliul Oportunități de Investiții. European - alinierea la cele patru dimensiuni enumerate în Caietul de sarcini: politica de coeziune a Uniunii Europene, specializarea inteligentă, dezvoltarea teritorială și cooperarea transfrontalieră.

Pentru fiecare dintre cele patru dimensiuni, studiul stabilește patru elemente: obiectivul tematic corespunzător al politicii UE, instrumentul de finanțare accesibil Republicii Moldova în calitate de țară candidată, cerința pe care instrumentul o impune proiectului și modul în care configurația recomandată a parcului o satisface. Cooperarea

transfrontalieră primește un tratament distinct, dat fiind că amplasamentul se află la frontiera cu un stat membru și că programul Interreg NEXT România–Republica Moldova este activ în această arie.

Analiza juridică tratează distinct: Legea nr. 182/2010 și categoria C de parc industrial prevăzută la articolul 5¹, cu verificarea versiunii consolidate în vigoare la data elaborării, precum și statutul proiectului de modificare aflat în Parlament. Procedura de obținere a titlului de parc industrial, regimul utilizării terenului și procedura de schimbare a destinației. Cerințele de mediu și procedurile de autorizare, **testul de ajutor de stat** și implicațiile sale asupra calendarului.

Rezultatul livrat. Capitolul 2 al studiului și fundamentul juridic al capitolului 8.

2.3.3 Sarcina 3 - Evaluare tehnică și spațială preliminară

Cerința Caietului de sarcini. Analiza suprafeței de teren desemnate, recomandări privind structurarea funcțională optimă. Descrierea preliminară a infrastructurii necesare, a construcțiilor, utilităților, drumurilor de acces, conexiunilor la rețelele externe și a altor facilități necesare pentru dezvoltarea și funcționarea parcului.

Abordarea propusă. Componenta este condusă de expertul inginer și pornește de la baza cartografică și de rețele constituită prin Planul Regional de Amenajare a Teritoriului al raionului Ungheni, completată cu situația preliminară a amplasamentului prezentată la punctul 2.2.8.

Prima operațiune tehnică: verificarea încadrării urbanistice. Studiul stabilește unitatea teritorială de referință și subzona în care este încadrat amplasamentul prin Planul Urbanistic General și extrage din regulamentul local de urbanism indicii aplicabili - procentul de ocupare a terenului, coeficientul de utilizare a terenului, regimul de înălțime, retragerile obligatorii și distanțele de protecție - și îi confruntă cu programul fizic propus. Din această confruntare rezultă suprafața construibilă efectiv admisă pe cele 6,3 hectare - parametrul menționat la verificarea 3 de la punctul 2.2.8. Operațiunea se execută în săptămânile S2–S3 și condiționează corectitudinea capitolelor 5, 6, 7 și 9.

Analiza amplasamentului:

- ✓ Caracteristici: poziționare intraurban/extraurban, suprafață, dimensiuni în plan, configurație, număr cadastral, folosință actuală, vecinătăți.
- ✓ Statut juridic și proprietate: natura proprietății, zona de utilitate publică, obligații și constrângeri, relațiile cu zonele învecinate, necesitatea și procedura schimbării destinației.
- ✓ Conectivitate de transport: accesul rutier către drumul național care traversează municipiul - capacitate portantă, profil transversal, necesarul de intervenții pentru trafic greu. Fezabilitatea și costul unei racordări feroviare la nodul Ungheni, punctul de trecere a frontierei, evaluat prin timpii reali de trecere pentru marfă, nu prin distanță. Conexiunile multimodale și distanțele către Iași, Chișinău și Bălți convertite în timpi de parcurs și costuri de transport.
- ✓ Caracteristici topografice și geotehnice, pe baza datelor existente - planurile topografice deținute de Primărie, documentația de urbanism a municipiului, studiile geotehnice realizate anterior pentru obiective din vecinătate - cu declararea vechimii fiecărei surse și cu specificarea nominală a investigațiilor necesare în faza de fezabilitate.
- ✓ Caracteristici hidrologice, pe datele Agenției "Apele Moldovei" și ale Serviciului Hidrometeorologic de Stat privind rețeaua hidrografică, nivelurile și debitele din zonă.
- ✓ Constrângeri de mediu: pericole naturale - inundații, alunecări de teren, riscuri seismice - evaluate pe hărțile de hazard disponibile, pe normativul seismic în vigoare și pe evidențele autorității de mediu, precum și zonele de protecție instituite prin documentația de urbanism și prin legislația apelor.

Capacitatea utilităților în punctul de racordare - proximitatea rețelelor față de amplasament se confirmă documentar în Etapa 1, dar parametrul care decide proiectul este capacitatea. Pentru fiecare rețea (apă, canalizare și epurare, energie electrică, gaze naturale, telecomunicații) - capacitatea efectiv disponibilă exprimată în unități tehnice, punctul

posibil de racordare, natura și amploarea lucrărilor necesare, ordinul de mărime al costului și termenul de realizare. Solicitățile se transmit în prima săptămână de contract (A1.5), ca dependență de drum critic - vezi pct. 2.8.4.

Structurarea funcțională optimă și descrierea preliminară a construcțiilor - recomandarea de organizare a celor 6,3 hectare pe cele cinci zone funcționale prevăzute de Caietul de sarcini: zonă de birouri și afaceri, zonă de producție, zonă logistică, zonă tehnică, zone verzi și recreative - cu indici de ocupare, suprafețe indicative, gabarite ale halelor și ale clădirii administrative, și necesarul de drumuri interne și platforme. Bilanțul teritorial se închide explicit: suprafață construită la sol, circulații și platforme, parcaje, spații verzi, zonă tehnică - cu suma egală cu suprafața terenului. Este verificarea care arată dacă programul propus încapă pe amplasament și în ce configurație de înălțime. Rezultatul alimentează atât capitolul 5, cât și conceptul de dezvoltare din capitolul 7 și estimarea de costuri din capitolul 9.

Rezultatul livrat. Capitolul 5 al studiului, harta constrângerilor și oportunităților, baza tehnică pentru capitolele 7 și 9.

2.3.4 Sarcina 4 - Identificarea și evaluarea scenariilor de dezvoltare

Cerința Caietului de sarcini. Identificarea de scenarii tehnico-economice fezabile, comparate în ceea ce privește fezabilitatea tehnică, nevoile de investiții estimate, complexitatea implementării, implicațiile operaționale, beneficiile așteptate, riscurile și potențialul de finanțare, cu recomandarea unui scenariu preferat.

Abordarea propusă. Construim cele patru scenarii prescrise:

Scenariu	Conținut	Ce testează
Scenariul 0	Fără opțiuni de investiție	Baza de comparație obligatorie: evoluția economiei locale și a terenului în absența parcului
Scenariul 1	Parc Industrial de Bază - doar infrastructură de bază	Angajamentul public minim: parcelare, acces, utilități, dezvoltare condusă de cerere
Scenariul 2	Parc Industrial și Logistic - producție și logistică	Valorificarea poziționării de frontieră și a nodului feroviar, cu riscul de dependență de tranzit
Scenariul 3	Parc de afaceri integrat Euro	Model cu hale construite și servicii pentru rezidenți, angajament public maxim, dar și capacitatea de a atrage IMM-uri fără capital propriu de construcție

Evaluarea comparativă se realizează prin analiză multicriterială, cu criterii, ponderi și grile de punctare declarate în prealabil și cu test de senzitivitate la modificarea ponderilor. Ponderile indicative propuse, care vor fi validate cu Primăria și cu Programul la ședința de lansare:

Criteriu	Pondere indicativă
Fezabilitate tehnică și de amplasament	15%
Necesar de investiții și accesibilitate bugetară	20%
Realismul și disponibilitatea finanțării	20%
Beneficii economice și de ocupare așteptate	20%
Sustenabilitate financiară a operării	15%
Complexitate a implementării și profil de risc	10%
Total	100%

Correspondența cu cele șapte dimensiuni de comparație cerute de Caietul de sarcini:

Dimensiunea din Caietul de sarcini	Criteriul de evaluare
Fezabilitate tehnică	Fezabilitate tehnică și de amplasament
Nevoi de investiții estimate	Necesar de investiții și accesibilitate bugetară
Potențial de finanțare	Realismul și disponibilitatea finanțării
Beneficii așteptate	Beneficii economice și de ocupare așteptate
Implicații operaționale	Sustenabilitate financiară a operării
Complexitatea implementării	Complexitate a implementării și profil de risc - subcriteriu 1, punctat distinct în grilă
Riscuri	Complexitate a implementării și profil de risc - subcriteriu 2, punctat distinct în grilă

Ultimele două dimensiuni se punctează separat, pe câte o scală proprie de la 1 la 5, iar media lor formează scorul criteriului. Ponderea agregată de 10% reflectă faptul că riscurile primesc un tratament analitic distinct în capitolul 11, nu că ar avea o importanță redusă.

Procedura de punctare. Fiecare criteriu se punctează pe o scală de la 1 la 5, cu descriptori definiți în Raportul inițial pentru fiecare treaptă - de exemplu, la criteriul "Realismul și disponibilitatea finanțării": 5 = program de finanțare identificat, criterii de eligibilitate întrunite, calendar de aplicare fezabil. 3 = sursă probabilă, cu condiții de îndeplinit. 1 = fără sursă identificabilă în orizontul analizat. Punctarea se face independent de doi experți, iar diferențele mai mari de un punct se reconciliază documentat, cu justificarea consemnată în anexa metodologică. Scenariul 0 se punctează pe aceleași criterii, ca bază de comparație.

Documentația preliminară a Primăriei, integrată în analiză. Documentele de planificare pe care Primăria le pune la dispoziție la începutul contractului - inclusiv orice concept sau plan general de dezvoltare deja elaborat - se preiau ca dată de intrare și se introduc în analiza multicriterială ca variantă de referință suplimentară, punctată pe aceleași criterii și cu aceleași ponderi ca cele patru scenarii prescrise, fără a se substitui vreunui dintre ele. Acolo unde un parametru al variantei de referință nu trece un criteriu, studiul prezintă varianta ajustată împreună cu motivarea diferenței. Primăria primește o comparație argumentată, cu motivarea fiecărei diferențe.

Fiecare scenariu este testat și în raport cu oferta existentă pe teritoriu: suprafața efectiv ofertabilă a zonei economice libere și stocul industrial regional neocupat. În plus, fiecare scenariu se evaluează pe două orizonturi - etapa întâi, de 6,3 hectare, și perimetrul de dezvoltare de 40 de hectare - pentru a verifica dacă configurația recomandată rămâne valabilă la extindere.

Fazarea ca variabilă a scenariilor, nu ca detaliu de implementare. Anvelopa Programului de stat - 250 mil. lei pentru cel puțin 8 parcuri, în procedură de tip "primul venit, primul servit" - impune ca fiecare scenariu să fie construit cu o primă fază dimensionată în limita realistă a programului și cu fazele următoare corelate cu celelalte surse de finanțare. Fazarea intră, prin urmare, în evaluarea multicriterială, la criteriul realismului finanțării, nu exclusiv în capitolul de implementare.

Rezultatul livrat. Capitolul 6 al studiului și fundamentarea scenariului recomandat.

2.3.5 Sarcina 5 - Estimarea preliminară a costurilor și opțiunile de finanțare

Cerința Caietului de sarcini. Estimări preliminare ale costurilor de investiții, operare, întreținere și ale costurilor ulterioare de pregătire a proiectului. Identificarea potențialelor surse de finanțare.

Abordarea propusă. Estimarea se construiește pe componentele prescrise și se calibrează pe reperele prezentate la punctul 2.2.6, cu marja de eroare specifică fazei de prefezabilitate declarată explicit:

- ✓ Dezvoltarea terenului și lucrări de pregătire.
- ✓ Infrastructură internă și racorduri la rețelele externe.
- ✓ Construcții - hale, clădire administrativă, platforme.

- ✓ **Costuri ulterioare de pregătire a proiectului**, ca linie distinctă: studii geotehnice și topografice, studiu de fezabilitate, proiect tehnic, expertize, avize și autorizații.
- ✓ Management de proiect.
- ✓ Cheltuieli neprevăzute.

Analiza financiară preliminară cuprinde proiecții de venituri și de cheltuieli operaționale, analiza fluxului de numerar, Valoarea Actualizată Netă, Rata Internă de Rentabilitate, perioada de recuperare și analiza de sensibilitate la parametri critici: ritmul de ocupare, nivelul tarifelor, costul investiției și costul finanțării.

Parametrii de calcul se declară de la început. Orizontul de analiză este de 25 de ani de la punerea în funcțiune, cu valoare reziduală calculată prin metoda valorii contabile rămase a infrastructurii. Calculul se face în prețuri constante, în lei. Rata de actualizare financiară se stabilește pornind de la costul mediu ponderat al capitalului, în funcție de structura de finanțare a scenariului recomandat, iar rata de actualizare socială folosită în analiza economică se preia din cadrul metodologic aplicabil investițiilor publice, cu indicarea sursei în text. Toate cele trei valori - orizont, rată financiară, rată socială - se propun în Raportul inițial, se confirmă cu Primăria și se validează cu experții Școlii de Finanțe și Management din Frankfurt la consultarea prevăzută în calendar, înainte de finalizarea modelului. Parametrii sunt astfel conveniți documentat, iar analiza de sensibilitate testează efectul modificării lor.

Rezultatul livrat. Capitolele 9 și 13 ale studiului.

2.3.6 Sarcina 6 - Modelul de afaceri și de management

Cerința Caietului de sarcini. Propunerea de aranjamente de afaceri și management, inclusiv opțiuni privind proprietatea, administrarea, atragerea rezidenților, serviciile furnizate, sursele de venituri și sustenabilitatea financiară.

Abordarea propusă. Cele patru opțiuni instituționale prescrise sunt comparate pe criterii explicite, întrucât analiza de fundamentare a MDDE identifică rigiditatea instituțională a entității administratoare drept una dintre cauzele subperformanței parcurilor existente:

Criteriu de comparație	Opțiunea 1 Management public	Opțiunea 2 Societate deținută public	Opțiunea 3 Parteneriat public-privat	Opțiunea 4 Operator privat
Control public asupra dezvoltării	ridicat	ridicat	mediu	scăzut
Viteză decizională și flexibilitate operațională	scăzută	medie	medie	ridicată
Capacitate de mobilizare a capitalului	scăzută	medie	ridicată	ridicată
Complexitate juridică a constituirii	scăzută	medie	ridicată	medie
Expunere la regimul ajutorului de stat	medie	ridicată	ridicată	medie
Sustenabilitatea financiară a entității	dependentă de buget	mixtă	contractuală	comercială
Compatibilitate cu Programul de stat prin ODA	se stabilește în Etapa 2	se stabilește în Etapa 2	se stabilește în Etapa 2	se stabilește în Etapa 2

Al șaptelea criteriu se completează în Etapa 2, prin confruntarea fiecărei opțiuni cu criteriile de eligibilitate ale Programului de stat și cu articolele 6 și 13 din Legea nr. 182/2010, în redacția în vigoare la data elaborării (A2.2 și A2.23). Rezultatul condiționează opțiunea recomandată. Analiza valorifică flexibilitatea introdusă prin proiectul de modificare a Legii nr. 182/2010, care permite inițiatorilor publici să folosească sau să transforme societăți comerciale existente. Pentru opțiunea recomandată se detaliază forma juridică, structura acționariatului, competențele, structura organizațională, cerințele de resurse umane, procedurile operaționale și bugetul de funcționare, cu testarea sustenabilității financiare a entității administratoare.

Modelul de venituri se construiește pe combinația dintre locațiunea sau suprafața terenului, chiria spațiilor construite, serviciile prestate rezidenților și, după caz, privatizarea terenului la preț normativ în condițiile articolului 12 alineatul (2) din Legea nr. 182/2010, calibrată pe scenariul recomandat. Strategia de atragere a rezidenților include **Modelul de Memorandum de interes investițional de 3–4 pagini** solicitat prin Caietul de sarcini - locația, facilitățile, avantajele și modelul de parc - construit după metodologia ofertelor investiționale prezentată la punctul 1.3.8, cu următoarea structură:

- ✓ Identificarea platformei, regimul juridic și statutul de parc industrial.
- ✓ Lotizarea disponibilă și utilitățile, cu parametri tehnici.
- ✓ Pachetul de facilități, prezentat comparativ cu regimul zonei economice libere.
- ✓ Forța de muncă disponibilă în bazinul regional și instituțiile de formare.
- ✓ Conectivitatea, cu distanțe și timpi de parcurs măsurați.
- ✓ Condițiile de acces și procedura de obținere a calității de rezident.
- ✓ Date de contact și pașii următori.
- ✓ Randare 3D a platformei.

Rezultatul livrat. Capitolele 7 și 8 ale studiului.

2.3.7 Sarcina 7 - Rezultate așteptate, impact și riscuri

Cerința Caietului de sarcini. Evaluarea impactului economic, social și comunitar preconizat. Identificarea riscurilor-cheie și propunerea de măsuri de atenuare.

Abordarea propusă. Evaluarea acoperă cele patru dimensiuni. Economic - locuri de muncă directe și indirecte, exporturi, dezvoltarea IMM-urilor, efecte de inovare. Social - oportunități de angajare, retenția tinerilor, dezvoltarea competențelor, incluziune. Teritorial - competitivitate regională, legături urban-rural, cooperare transfrontalieră, coeziune teritorială. De mediu - scenarii de referință, impacturi potențiale, eficiența resurselor, măsuri de infrastructură verde.

Dimensiunea comunitară, cerută expres de Caietul de sarcini, este tratată distinct în interiorul evaluării sociale: efectele asupra locuitorilor din vecinătatea imediată a amplasamentului - trafic greu, zgomot, zone-tampon -, accesul comunității locale la locurile de muncă create, raportat la structura de competențe existentă, și rezultatul consultării comunității din activitatea A2.9b, care intră în evaluare ca dată de intrare, nu ca formalitate.

Metoda de estimare este declarată pentru fiecare categorie de efect. **Locurile de muncă directe** se estimează prin densitatea de ocupare pe hectar echipat și pe metru pătrat construit, calibrată pe panelul de 3–5 parcuri comparabile din activitatea A2.10, diferențiată pe sectoarele reținute prin screeningul de la punctul 2.3.12 - un hectar de logistică și un hectar de producție ușoară nu produc același număr de locuri de muncă. **Efectele fiscale locale** se calculează pe impozitele și taxele efectiv aplicabile unui rezident, aplicate profilului de ocupare estimat. **Efectele indirecte și induse** se tratează calitativ și se declară ca atare, întrucât nu există multiplicatori regionali validați pentru Republica Moldova. A le cuantifica ar însemna a produce cifre pe care studiul nu le poate apăra. **Efectele teritoriale și de mediu** se evaluează prin comparație cu scenariul de referință, pe indicatori observabili.

Țintele declarate în documentele de promovare a proiectelor de acest tip sunt, de regulă, optimiste. Le raportăm la ritmurile de ocupare efectiv realizate de parcurile comparabile din Republica Moldova și din România și prezentăm intervale cu ipoteze explicite, nu cifre unice.

Matricea de riscuri acoperă riscurile juridice, tehnice, financiare, de piață, instituționale și de mediu, cu evaluare probabilitate-impact, măsuri de atenuare și atribuirea responsabilității.

Rezultatul livrat. Capitolele 10 și 11 ale studiului.

2.3.8 Sarcina 8 - Pregătirea studiului final de fezabilitate

Cerința Caietului de sarcini. Pregătirea și prezentarea Studiului de Fezabilitate, cu concluzii clare și recomandări practice privind pașii necesari pentru a avansa obiectivul de investiții către documentația tehnică suplimentară și pregătirea pentru investiții.

Abordarea propusă. Studiul final integrează cele 14 capitole ale părților scrise și cele trei piese desenate. Foaia de parcurs structurează cele patru faze prescise - (1) infrastructură de bază, (2) facilități logistice și de depozitare, (3) facilități de producție și (4) inovație și servicii pentru afaceri - cu calendar, și se completează cu specificarea investigațiilor, avizelor și deciziilor necesare pentru trecerea la faza de fezabilitate.

Integrarea celor 14 capitole și a celor trei piese desenate într-un document unitar presupune un control de consistență numerică între capitole - ipotezele de ocupare, costurile și țintele de impact trebuie să coincidă între capitolele 6, 9, 10 și 12 - realizat conform punctului 2 din lista de verificare de la pct. 2.5. Rezumatul executiv se redactează pe 2–3 pagini și cuprinde contextul, enunțarea problemei, obiectivele de investiții, opțiunile luate în considerare, scenariul recomandat, costul estimat, impactul economic așteptat, indicatorii-cheie și concluziile, astfel încât să poată fi citit independent de corpul studiului. Rezumatul în limba engleză reia aceeași structură.

Concluzia studiului nu este predeterminată. Un studiu de fezabilitate își pierde utilitatea dacă răspunsul este cunoscut înainte de a fi elaborat. Dacă analiza cererii, evaluarea amplasamentului sau modelul financiar arată că investiția nu se justifică în configurația propusă, studiul o va consemna motivat, iar capitolul 14 va formula alternativa - o configurație redimensionată, o altă etapizare sau o altă utilizare a terenului - cu argumentele și datele pe care se sprijină. Primăria primește în ambele cazuri un document pe care îl poate susține în fața unui finanțator.

Rezultatul livrat. Capitolul 12 - foaia de parcurs pentru implementare, capitolele 1 și 14, documentul consolidat și rezumatele.

2.3.9 Maparea celor 14 capitole ale studiului

Cap.	Denumire	Activități	Expert responsabil	Livrabil
1	Rezumat	A3.11	Lider de echipă	L3
-	Piese desenate: planul amplasamentului, zonarea funcțională, prezentarea 3D	A2.24, A3.12	Inginer infrastructură	L2 prima versiune, L3 versiune finală
2	Context strategic și justificare	A2.1, A2.2	A2.1 - Lider de echipă. A2.2 - Expert juridic	L2
3	Situația existentă și necesitatea investiției	A2.3–A2.6	A2.3, A2.4, A2.6 - Expert parcuri industriale. A2.5, piața muncii - Lider de echipă	L2
4	Evaluarea pieței și analiza cererii	A2.7–A2.11	Expert parcuri industriale	L2
5	Evaluarea amplasamentului	A2.2b, A2.12–A2.18	A2.2b, A2.12, A2.14–A2.16, A2.18 - Inginer infrastructură. A2.13, statutul juridic al terenului - Expert juridic. A2.17, constrângerile de mediu și pericolele naturale - Expert mediu și social	L2
6	Opțiuni și scenarii de dezvoltare	A2.19	Lider de echipă	L2
7	Conceptul de dezvoltare a parcului	A2.20–A2.22	A2.20, A2.21 - Inginer infrastructură, cu componenta de gestionare a deșeurilor din A2.21 verificată de Expertul mediu și social. A2.22, modelul de afaceri - Expert parcuri industriale	L2

Cap.	Denumire	Activități	Expert responsabil	Livrabil
8	Cadrul instituțional și de guvernanță	A2.23	Expert juridic	L2
9	Analiză economică preliminară și aspecte financiare	A2.25b (preliminar), A3.1–A3.4	Expert financiar-economic	L2 preliminar, L3 complet
10	Evaluarea impactului	A2.9b, A2.25b (preliminar), A3.5, A3.6	Expert mediu și social. Indicatorii economici de impact - ocupare și efecte fiscale - se calculează o singură dată, în A3.4, și se preiau în A3.5 pentru interpretare și dezagregare, fără recalculare	L2 preliminar, L3 complet
11	Analiza riscurilor	A2.25b (preliminar), A3.7	Lider de echipă	L2 preliminar, L3 complet
12	Foaie de parcurs pentru implementare	A2.25b (preliminar), A3.8	Inginer infrastructură - fazarea tehnică și de investiții, Expert juridic - secvența procedurală și de autorizare	L2 preliminar, L3 complet
13	Strategia de finanțare	A2.25b (preliminar), A3.9	Expert financiar-economic	L2 preliminar, L3 complet
14	Concluzii și recomandări	A2.25b (preliminar), A3.10, A3.10a, A3.10b	Lider de echipă	L2 preliminar, L3 complet

Activitățile care nu produc un capitol anume, ci pregătesc, consolidează sau predau studiul, au următorii titulari:

Activități	Conținut	Expert responsabil	Livrabil
A1.1, A1.2	Lansare, validarea ponderilor, mecanismul de lucru cu Programul și cu partenerii de consultare	Lider de echipă	L1
A1.3	Preluarea documentației, regimul juridic și cadastral al terenului	Expert juridic, cu Liderul de echipă	L1
A1.4, A1.5	Vizita de teren și solicitările către furnizorii de utilități și către administrația zonei economice libere	Inginer infrastructură	L1
A1.6, A1.7	Baza de date de proiect, harta părților interesate, Raportul inițial	Lider de echipă	L1
A2.25, A2.25b	Atelierul de opțiuni, versiunea preliminară a capitolelor 9–14	Lider de echipă, cu contribuția experților titulari ai fiecărui capitol	L2
A2.26, A3.13	Consolidarea Livrabilelor 2 și 3, avizarea cu Programul, controlul final de calitate	Lider de echipă	L2, L3
A3.14	Integrarea observațiilor la Livrabilul 3	Lider de echipă, cu experții titulari ai capitolelor vizate	L5
A4.1, A4.2, A4.3	Prezentarea la Primărie și la Consiliul municipal, Raportul final în limba engleză, predarea setului complet	Lider de echipă	L5

2.3.10 Componenta teritorial-urbanistică și piesele desenate

Caietul de sarcini solicită trei piese desenate: planul amplasamentului parcului, zonarea funcțională preliminară și prezentarea 3D a parcului. Acestea sunt livrabilele grafice ale studiului. Ele nu se produc însă direct, ci ca rezultat al

unei secvențe de analiză spațială pe care o conducem în mediu GIS și care alimentează, simultan, capitolele 5, 6 și 7 ale părților scrise.

Secvența de lucru. Componenta este condusă de Inginerul / Expertul în planificarea infrastructurii și parcurge patru trepte.

Treapta	Conținut	Alimentează
1. Analiza teritorială și urbanistică	Încadrarea teritorială și urbanistică, utilizarea actuală a terenului și a vecinătăților. Accesibilitatea și conectivitatea rutieră și feroviară, infrastructura existentă pe baza informațiilor disponibile. Constrângerile și oportunitățile de dezvoltare. Se constituie baza de date spațiale a componentei	Cap. 5
2. Implicațiile spațiale ale scenariilor	Traducerea în plan a celor patru scenarii prescrise, variante conceptuale de organizare. Analiza comparativă și fundamentarea spațială a soluției recomandate	Cap. 6
3. Master Planul Concept al soluției recomandate	Structura spațială generală, organizarea acceselor și a circulațiilor interne. Structura parcelară conceptuală, amplasarea funcțiunilor principale. Zonele comune și tehnice, spațiile verzi și zonele de protecție. Rezervele pentru extinderea ulterioară în perimetrul de 40 de hectare	Cap. 7
4. Bilanțul teritorial și integrarea conceptuală a infrastructurii	Suprafețe pe categorii - loturi pentru rezidenți, infrastructură rutieră, infrastructură tehnică, servicii și administrare, spații verzi. Coridoarele principale pentru apă și canalizare, energie electrică, gaze naturale, telecomunicații și gestionarea deșeurilor. Amplasamentele infrastructurii tehnice, etapizarea pe cele patru faze prevăzute de Caietul de sarcini	Cap. 7, 9 și 12

Integrarea infrastructurii la treapta 4 este **conceptuală și spațială**: rezervă coridoarele și amplasamentele pe baza necesităților și a soluțiilor stabilite de experții de specialitate ai studiului. Nu constituie proiectare sau dimensionare tehnică a rețelelor, care aparțin fazei de proiectare.

Materialul de fundamentare produs pe parcurs. Treptele de mai sus generează planuri și scheme de lucru - încadrare teritorială, situația existentă, accesibilitate și conectivitate, sinteza constrângerilor și oportunităților, variantele conceptuale, schema circulațiilor și acceselor, schema parcelării conceptuale, schema de integrare a infrastructurii, schema infrastructurii verzi, schema etapizării. Acestea rămân în interiorul studiului, ca material de fundamentare al capitolelor 5, 6 și 7 și ca anexe grafice ale acestora.

Livrabilele contractuale rămân cele trei piese desenate solicitate prin Caietul de sarcini.

Piese desenate solicitate, elaborate prin activitatea A2.24, cu versiune finală în activitatea A3.12:

Piesă	Conținut	Livrare
Planul amplasamentului parcului	Suport cadastral și topografic, limite, vecinătăți, accese, rețele existente în proximitate	Prima versiune S6, versiune finală S9
Zonarea funcțională preliminară	Cele cinci zone prevăzute de Caietul de sarcini - birouri și afaceri, producție, logistică, tehnică, verde și recreativă - cu suprafețe, indici de ocupare și rețeaua rutieră internă	Prima versiune S6, versiune finală S9
Prezentarea 3D a parcului	Model volumetric al soluției recomandate: hale, clădire administrativă, drumuri interne, platforme, zone verzi. Imagini reprezentative ale Master Planului Concept	Prima versiune S6, versiune finală S9

Specificații de livrare:

Piesă	Scară	Formate predate
Planul amplasamentului	1:1000 *sau alta – la solicitarea beneficiarului	PDF vectorial și DWG/DXF
Zonarea funcțională preliminară	1:1000 sau 1:500, în funcție de configurație *sau alta – la solicitarea beneficiarului	PDF vectorial și DWG/DXF
Prezentarea 3D	-	Randări statice reprezentative ale soluției recomandate, în format raster de înaltă rezoluție: vedere de ansamblu și perspective la nivelul solului asupra zonelor funcționale principale

Componenta se execută pe infrastructura GIS și pe software-ul de modelare ale echipei propuse, descrise la punctul 3.2.3. Este mediul de lucru pe care se produc cele trei piese desenate cerute de Caietul de sarcini, nu un livrabil în sine.

Secvențierea prezentării 3D. Versiunea din săptămâna 6 este o schemă volumetrică a variantei de lucru, care alimentează atelierul de opțiuni (A2.25) cu o reprezentare pe care participanții o pot corecta. Randarea soluției recomandate se execută după atelier și se finalizează în săptămâna 9. Secvența evită investiția de efort de vizualizare într-o configurație pe care validarea o schimbă. Randările servesc rezumatul studiului și Modelul de Memorandum de interes investițional.

Delimitare. Componenta teritorial-urbanistică nu include ridicări topografice, studii geotehnice sau hidrologice, proiectarea tehnică și dimensionarea infrastructurii, proiectarea drumurilor, proiectarea arhitecturală a clădirilor, devize detaliate de execuție și documentații pentru autorizarea construcțiilor. Acestea aparțin fazelor de fezabilitate și de proiectare și sunt identificate nominal în foaia de parcurs, conform punctului 2.4.7.

2.3.11 Cerințele transversale

Cerințele transversale prevăzute de Caietul de sarcini sunt integrate în conținutul analitic al capitolelor, cu următoarele angajamente concrete:

Cerință	Cum se materializează în studiu
Abordare sensibilă la gen	Date dezagregate pe sexe în profilul economic și în evaluarea pieței muncii (cap. 3), analiza structurii de gen a ocupării în infrastructura de afaceri existentă din municipiu. Proiectarea facilităților comune ale parcului cu vestiare, grupuri sanitare și spații de odihnă separate și accesibile (cap. 7), indicatori de impact dezagregați pe sexe pentru locurile de muncă estimate, cu raportarea explicită a ponderii locurilor de muncă accesibile femeilor rezultate din structura ocupațională a sectoarelor reținute, comparativ cu structura actuală a ocupării industriale din municipiu. Acolo unde ponderea rezultată este scăzută, studiul indică măsurile prin care poate fi corectată (cap. 10)
Abordare bazată pe drepturile omului	Consultare a categoriilor afectate de amplasament, inclusiv locuitorii din vecinătate. Accesibilitate pentru persoane cu dizabilități în proiectarea circulațiilor și a clădirii administrative, tratarea explicită a efectelor asupra grupurilor vulnerabile în evaluarea impactului social (cap. 10)
Economie verde și eficiența resurselor	Soluții de eficiență energetică pentru clădiri și iluminat, managementul apelor pluviale. Infrastructură verde ca element de zonare, nu ca spațiu rezidual (cap. 7 și 10)
Economie circulară	Evaluarea potențialului de simbioză industrială pe amplasament - fluxuri de deșeuri ale unui rezident ca resursă pentru altul, infrastructură partajată de gestionare a deșeurilor și de tratare a apelor uzate. Punct de colectare și presortare a materialelor reciclabile, cerințe de reutilizare a materialelor din construcții. Criterii de circularitate în grila de selecție a rezidenților (cap. 7 și 10)
Resurse naturale regenerabile	Analiza fezabilității instalațiilor fotovoltaice pe acoperișurile halelor și pe zonele tehnice, cu estimarea puterii instalabile și a efectului asupra costurilor de operare. Racordarea la rețea și

Cerință	Cum se materializează în studiu
	regimul consumatorului cu autoproducere, energia regenerabilă tratată explicit și ca sector-țintă de rezidenți , conform listei din Caietul de sarcini (cap. 4, 7 și 9)
Cadrul ESG	Aplicarea procedurii de screening social și de mediu conform Standardelor Sociale și de Mediu ale PNUD, cu identificarea categoriei de risc și a măsurilor corespunzătoare, și indicarea corespondențelor față de cerințele finanțatorilor potențiali (cap. 10)

Componenta climatică și de sustenabilitate se elaborează în consultare cu Inițiativa de Politici Climatice, conform aranjamentului instituțional prevăzut de Caietul de sarcini.

2.3.12 Evaluarea sectoarelor-țintă

Caietul de sarcini enumeră nominal sectoarele care urmează a fi analizate: industrie prelucrătoare, agro-procesare, logistică și depozitare, industria creativă, cercetare-dezvoltare, inginerie aplicată și prototipare, servicii digitale exportabile și componente, energie regenerabilă, TIC și alte servicii relevante pentru afaceri.

Toate vor fi evaluate printr-o **grilă de screening aplicată uniform**, pe șase criterii derivate din constrângerile reale ale amplasamentului și ale economiei locale. Pentru sectorul agro-industrial, evaluarea valorifică metoda aplicată în analiza cuprinzătoare a lanțurilor valorice pentru fructe sâmburoase și nucifere, elaborată pentru GIZ în 2025 (pct. 1.3.3): structura producției și a procesării, cererea, piețele de desfacere, deficitele de capacitate și necesarul de investiții.

Criteriu de screening	Ce măsoară	Sursa datelor
Potrivirea cu suprafața de 6,3 ha	Amprenta la sol tipică a unei unități din sector și necesarul de teren per loc de muncă	Analiză comparativă, A2.10
Disponibilitatea competențelor	Existența calificărilor în bazinul de 156 mii de locuitori și în oferta celor trei instituții post-secundare	Evaluarea pieței muncii, A2.5
Intensitatea utilităților	Necesarul de putere electrică, apă și gaze, raportat la capacitatea efectiv disponibilă în punctul de racordare	Analiza utilităților, A2.18
Valoarea adăugată per salariat	Comparație cu media locală de 728 mii lei/salariat - criteriul care operaționalizează trecerea de la modelul lohn la valoare	Diagnosticul de la pct. 2.2.1
Compatibilitatea de mediu	Admisibilitatea sectorului pe un amplasament din interiorul municipiului, cu vecinătăți rezidențiale	Constrângerile de mediu, A2.17
Complementaritatea față de oferta existentă	Măsura în care sectorul este deja servit de zona economică liberă sau ar duplica oferta acesteia	Analiza ofertei concurente, A2.4

Regula de decizie. Fiecare sector primește un scor pe cele șase criterii, iar sectoarele sunt clasate. Se rețin **3–4 sectoare prioritare** - cele care trec pragul pe toate criteriile eliminatorii (suprafață, utilități, mediu) și obțin scorul cel mai bun pe valoare adăugată și complementaritate. Rezultatul alimentează direct profilul potențialilor rezidenți (A2.8), configurarea zonării funcționale (A2.20) și Modelul de Memorandum de interes investițional (A2.11).

Ipoteza de lucru privind producția de mică amploare, enunțată la punctele 2.2.1 și 2.2.3, este o ipoteză de testat prin această grilă, nu o concluzie prestabilită. Analiza cererii va stabili care dintre sectoarele enumerate au cerere reală la Ungheni și în ce combinație.

2.3.13 Traseul procedural către titlul de parc industrial

Punctul de plecare. Municipiul Ungheni nu figurează printre cele 13 parcuri industriale cu titlu acordat la 31 decembrie 2025, potrivit Raportului Ministerului Dezvoltării Economice și Digitalizării. Traseul procedural de mai jos

este, prin urmare, de parcurs integral, iar studiul de fezabilitate este primul document care îl poate structura. Verificarea se reconfirmă la data elaborării, pe registrul parcurilor industriale și pe hotărârile de Guvern publicate între timp. Stadiul delimitării cadastrale a lotului și numărul cadastral atribuit se confirmă în Etapa 1, întrucât de ele depinde calendarul documentelor cerute la articolul 8 litera a).

Studiul de fezabilitate solicitat prin Caietul de sarcini este documentul de decizie care precedă dosarul legal de constituire a parcului industrial. Dosarul respectiv, reglementat la articolul 8 din Legea nr. 182/2010, include **studiul de fezabilitate**, cu conținutul prevăzut la articolul 9. Tabelul de mai jos acoperă pozițiile din dosar pe care studiul de fezabilitate le poate alimenta direct, iar celelalte poziții sunt de natură pur administrativă și rămân în sarcina Primăriei. Între cele două documente există, prin urmare, o relație de continuitate, iar valoarea studiului de fezabilitate crește direct cu măsura în care alimentează faza următoare.

Implicație pentru construcția livrabilului. Studiul de fezabilitate este instrumentul de decizie care precedă dosarul legal. El este corect construit procedural numai dacă produce, ca ieșiri identificabile, materia primă a articolului 8 și scheletul articolului 9 - astfel încât faza de fezabilitate să aprofundeze conținutul deja constituit.

Dosarul articolului 8 și ce livrează studiul pentru fiecare poziție:

Poziția din dosarul art. 8 al Legii nr. 182/2010	Ce produce studiul de fezabilitate
Documente ce confirmă dreptul de proprietate sau de folosință pe cel puțin 30 de ani asupra terenului	Analiza regimului juridic (A2.13) și recomandarea formei de transmitere către viitorul administrator, cu indicarea actelor pe care Primăria trebuie să le adopte
Planul de amplasare a terenului	Planul de amplasament, piesă desenată livrată (A2.24)
Declarația privind îndeplinirea condițiilor de eligibilitate a terenului	Verificarea suprafeței minime și a configurației (A2.12)
Avizele deținătorilor rețelelor de utilități publice	Solicitățile de informații tehnice privind capacitățile disponibile și punctele posibile de racordare se transmit în săptămâna 1 (A1.5), iar studiul stabilește momentul optim al solicitării avizelor propriu-zise, care rămâne un act al Primăriei, în calitate de titular al terenului
Documentația privind modificarea destinației terenului	Traseul, documentele și calendarul schimbării destinației, cu identificarea autorității competente (A2.2)
Acordul consiliului local	Conținutul pe care decizia trebuie să îl acopere și momentul adoptării, stabilite în foaia de parcurs (A3.8)
Studiul de fezabilitate privind crearea parcului industrial	Scheletul complet conform articolului 9, cu conținutul disponibil la nivel de fezabilitate și cu specificarea a ceea ce rămâne de aprofundat

Secvența procedurală. Ipoteza obișnuită este că Primăria trebuie să schimbe destinația terenului înainte de a solicita titlul. Hotărârile de Guvern de constituire a parcurilor industriale adoptate în ultimii ani indică însă secvența inversă: titlul se acordă întâi, iar hotărârea impune schimbarea destinației într-un termen determinat de la acordare. Studiul va verifica această secvență pe hotărârile identificate nominal și le va cita ca atare. Ordinea contează financiar: compensarea pierderilor cauzate de excluderea terenurilor din circuitul agricol este scutită în temeiul calității de parc industrial - atât prin Codul funciar, cât și prin articolul 12 alineatul (1) litera a) din Legea nr. 182/2010. O Primărie care schimbă destinația înainte de a obține titlul plătește pierderi de care legea o scutește.

Dacă verificarea confirmă secvența, studiul o va adopta și o va prezenta motivat în foaia de parcurs, cu trimiterea la actele pe care se sprijină.

Verificarea condiționantă a calității terenului. Codul funciar restrânge sever schimbarea destinației terenurilor agricole de calitate superioară, peste un anumit prag al notei de bonitate. Instrumentul care stabilește nota de bonitate este **studiul pedologic**, cerut și în dosarul de schimbare a destinației, cu o valabilitate limitată în timp.

Verificarea se declanșează în Etapa 1.

Dacă nota de bonitate depășește pragul legal, proiectul intră pe o cale procedurală diferită și substanțial mai lungă, cu efect direct asupra calendarului din foaia de parcurs.

Sincronizarea avizelor de racordare. Avizul de racordare la rețeaua electrică are o valabilitate limitată, de ordinul a douăsprezece luni, cu posibilitate de prelungire condiționată.

Un aviz solicitat cu mult înainte de depunerea dosarului expiră fără a fi folosit. Solicitat după constituirea dosarului, devine el însuși termenul determinant. Momentul solicitării se stabilește la ședința de lansare, împreună cu Primăria, în funcție de calendarul de depunere a dosarului.

Întreprinderea administratoare. Legea permite două căi: inițiatorul public creează o societate comercială cu capital public sau public-privat, ori transmite bunurile publice unei întreprinderi selectate prin concurs. Prima cale este mai rapidă și evită procedura de concurs, iar a doua deschide accesul la competențe comerciale.

Practica recentă a parcurilor municipale a mers pe desemnarea unei întreprinderi municipale existente - soluție rapidă, dar care aduce un risc pe care studiul îl va evalua explicit: o întreprindere de utilități nu are, de regulă, competențe de atragere a investitorilor, iar capacitatea de a atrage rezidenți este criteriul care separă parcurile ocupate de cele neocupate.

Analiza celor patru opțiuni instituționale de la punctul 2.3.6 va integra această constrângere, iar selecția rezidenților va fi tratată conform cadrului normativ aplicabil, inclusiv procedura de concurs și componența comisiei.

2.3.14 Regimul ajutorului de stat

Facilitățile acordate rezidenților și întreprinderii administratoare - transmiterea de bunuri publice, coeficientul redus de locațiune sau suprafață, dreptul de privatizare la preț normativ, scutirile de taxe locale - trebuie testate prin cele patru criterii cumulative ale Legii nr. 139/2012: resurse publice, avantaj economic care nu ar fi obținut în condiții normale de piață, selectivitate, efect asupra concurenței.

Analiza se face caz cu caz, iar autoritatea competentă este Consiliul Concurenței. Din perspectiva calendarului de proiect, alegerea procedurii este determinantă:

Procedură	Aplicabilitate	Termen
De minimis	Sub pragul legal, pe beneficiar și pe trei ani	Fără notificare, furnizorul verifică pragul
Notificare prealabilă, examinare preliminară	Peste pragul de minimis	Termenul legal de examinare preliminară, de 45 de zile lucrătoare, se verifică pe versiunea în vigoare a actului la data elaborării
Investigație aprofundată	În caz de dubii serioase	Poate ajunge la 18 luni

Implicație pentru recomandarea studiului. O structurare care se încadrează în regimul de minimis, acolo unde este posibil, evită o procedură care poate depăși un an și care ar compromite calendarul investiției.

Studiul o tratează, prin urmare, ca decizie de proiectare. Riscul acordării unui ajutor neautorizat este material: recuperarea cu dobândă, cu un termen de prescripție lung.

Modificarea Legii nr. 182/2010 aflată în procedură parlamentară introduce un articol dedicat aplicării legislației ajutorului de stat facilităților din parcurile industriale, ceea ce confirmă că lacuna este recunoscută instituțional.

Modelul instituțional recomandat va fi construit astfel încât să rămână valabil și după adoptarea acestor prevederi.

2.3.15 Ancorarea în cadrul de gestionare a investițiilor publice

Caietul de sarcini include expres, la capitolul 2 al studiului, alinierea la "Cadrul de gestionare a investițiilor publice".

Regulamentul privind proiectele de investiții capitale publice se aplică obligatoriu proiectelor finanțate din bugetul de stat și are caracter de recomandare pentru proiectele autorităților publice locale finanțate integral din bugetele locale.

Studiul va declara explicit ipoteza de finanțare pe care o adoptă și se va conforma celui mai exigent cadru plauzibil - pentru că, în momentul în care Primăria va solicita finanțare de la bugetul de stat, din fondul de dezvoltare regională sau de la o instituție financiară internațională, conformitatea devine condiție de acces, iar o documentație neconformă trebuie refăcută.

Concret, aceasta înseamnă că analizele studiului vor fi structurate astfel încât să alimenteze direct formularul de identificare și evaluare a proiectelor de investiții capitale publice, pe cele opt criterii de evaluare: rezumatul proiectului, analiza tehnică, analiza economico-financiară, analiza juridică, evaluarea instituțională și de management, impactul social, impactul asupra mediului și analiza riscurilor.

Vom verifica de asemenea pragurile valorice care declanșează obligativitatea studiului de fezabilitate și, respectiv, a analizei cost-beneficiu și a aprobării interministeriale, și vom preciza în ce categorie se încadrează proiectul în funcție de scenariul recomandat.

2.4 Metodologia detaliată pe etape

2.4.1 Etapa 1 - Lansare, cadru de lucru și colectarea datelor

Livrabilul 1 - Raport inițial, septembrie 2026

Cod	Activitate
A1.1	Întâlnire de lansare cu reprezentanții Primăriei mun. Ungheni și ai M4EG, pentru convenirea abordării de implementare și validarea ponderilor analizei multicriteriale
A1.2	Stabilirea mecanismului de lucru cu experții Școlii de Finanțe și Management din Frankfurt, cu Inițiativa de Politici Climatice și cu Coordonatorul Local: puncte de contact, ritm de raportare, momente de avizare
A1.3	Preluarea și analiza conceptului/planului general de dezvoltare elaborat de Primărie, a documentației de urbanism, a extraselor cadastrale, a documentelor de proprietate și a studiilor anterioare
A1.4	Vizită de teren pe amplasament: documentare fotografică, verificarea accesibilității rutiere și feroviare, identificarea rețelelor existente în proximitate, relevarea constrângerilor
A1.5	Transmiterea solicitărilor de informații tehnice către furnizorii de utilități privind capacitățile disponibile și punctele posibile de racordare, precum și către administrația zonei economice libere privind suprafața efectiv ofertabilă
A1.6	Constituirea bazei de date de proiect și a hărții părților interesate
A1.7	Elaborarea Raportului inițial: abordarea implementării, metodologia de lucru, planul de lucru detaliat, aspectele logistice și organizatorice convenite cu autoritățile publice locale

2.4.2 Etapa 2 - Studiul preliminar de prefezabilitate

Livrabilul 2 - Raport de progres 1, octombrie 2026

Etapa este organizată pe două fluxuri paralele, cu echipe distincte, care converg în săptămânile 5 și 6.

Fluxul analitic-economic - capitolele 2, 3 și 4:

Cod	Activitate
A2.1	Revizuirea cadrului strategic pe cele patru paliere: național, regional, local, european
A2.2	Revizuirea cadrului juridic și de reglementare pe versiunile consolidate în vigoare, traseul procedural către titlul de parc industrial. Testul de ajutor de stat și alegerea procedurii aplicabile, stabilirea regimului fiscal efectiv aplicabil unui rezident nou al zonei economice libere după reforma fiscală anunțată pentru 2027, prin solicitare oficială către administrația zonei și către autoritatea fiscală - element determinant pentru comparația dintre cele două platforme
A2.2b	Clarificarea, împreună cu serviciul de urbanism al Primăriei, a regimului de urbanism al amplasamentului și a necesarului de documentație de urbanism pentru etapele următoare
A2.3	Profilul economic al municipiului și al regiunii, pe date de întreprinderi dezagregate

Cod	Activitate
A2.4	Analiza infrastructurii economice existente, cu gradul real de ocupare al zonei economice libere
A2.5	Evaluarea pieței muncii și a capitalului uman, cu date dezagregate pe sexe
A2.6	Analiza climatului investițional și analiza SWOT
A2.7	Evaluarea pieței: tendințe naționale și regionale, dinamica economică transfrontalieră
A2.8	Evaluarea celor nouă sectoare-țintă enumerate în Caietul de sarcini și definirea profilului potențialilor rezidenți
A2.9	Consultări structurate cu agenți economici din raionul Ungheni și din regiune, cu structurile de reprezentare a mediului de afaceri, cu administrația zonei economice libere și cu instituțiile de promovare a investițiilor, pe ghid de interviu comun. Consultările se realizează preponderent online și telefonic, conform regimului de lucru prevăzut în Caietul de sarcini, iar componenta față în față se desfășoară în cadrul deplasărilor la Ungheni din perioada consultărilor
A2.10	Analiză comparativă în două componente. Prima: inventar de sinteză pe 3–5 platforme comparabile din Republica Moldova , selectate din universul parcurilor industriale cu titlu acordat, al subzonelor zonelor economice libere și al platformelor industriale multifuncționale, pe criteriul similarității de profil, scară și poziționare - cu parametri comparabili enumerați la punctul 2.2.5 și cu stabilirea poziției relative a Ungheniului pe fiecare criteriu de decizie a investitorului. A doua: comparația cu parcuri industriale și zone economice similare din România și din Uniunea Europeană , inclusiv studiile de fezabilitate publice ale parcurilor industriale moldovenești, ca reper de structură și de cost
A2.11	Elaborarea Modelului de Memorandum de interes investițional

Fluxul tehnic-spațial - capitolul 5:

Cod	Activitate
A2.12	Caracteristicile amplasamentului, configurația și situația cadastrală
A2.13	Statutul juridic, proprietatea, constrângerile și relațiile cu zonele învecinate
A2.14	Conectivitatea de transport, cu distanțe și timpi de parcurs măsurați
A2.15	Caracteristicile topografice și geotehnice, verificarea notei de bonitate a terenului și a implicațiilor asupra procedurii de schimbare a destinației. Specificarea investigațiilor necesare fazei de fezabilitate
A2.16	Caracteristicile hidrologice
A2.9b	Consultarea comunității din vecinătatea amplasamentului privind efectele așteptate și măsurile de atenuare, cerută de abordarea bazată pe drepturile omului din Caietul de sarcini. Se organizează cu sprijinul Coordonatorului Local, în cadrul unei deplasări deja planificate
A2.17	Constrângerile de mediu și evaluarea pericolelor naturale
A2.18	Analiza capacității utilităților în punctul de racordare, pe fiecare rețea: capacitatea instalată și cea disponibilă declarată de operator, exprimată în kW pentru energie electrică, m ³ /zi și m ³ /oră pentru apă și canalizare, Nm ³ /h pentru gaze naturale. Distanța și traseul până la punctul de racordare, natura lucrărilor necesare și ordinul de mărime al costului. Termenul de realizare declarat. Rezultatele se confruntă cu necesarul estimat al fiecărui scenariu, pe ipoteze de consum specific pe hectar echipat și pe metru pătrat construit, calibrate pe parcurile comparabile din A2.10

Convergența fluxurilor - capitolele 6, 7 și 8, plus versiunea preliminară a capitolelor 9–14:

Cod	Activitate
A2.19	Construirea și evaluarea multicriterială a celor patru scenarii prescise
A2.20	Conceptul de dezvoltare: viziune, misiune, obiective strategice, zonare funcțională pe cele cinci zone
A2.21	Conceptul tehnic preliminar: rețea rutieră internă, apă și ape uzate, energie electrică și gaze naturale, telecomunicații, gestionarea deșeurilor, soluții de energie regenerabilă și soluții inteligente
A2.22	Modelul de afaceri și strategia de atragere a rezidenților

Cod	Activitate
A2.23	Cadrul instituțional și de guvernanță: compararea celor patru opțiuni și structura de management operațional
A2.24	Elaborarea pieselor desenate: plan de amplasament, zonare funcțională, prezentare 3D
A2.25	Atelier de opțiuni la Ungheni, cu Primăria și cu Programul, la finalul convergenței, pentru validarea direcției înainte de consolidarea Livrabilului 2
A2.25b	Redactarea versiunii preliminare a capitolelor 9–14: ipotezele analizei financiare, ordinele de mărime ale costurilor, structura evaluării de impact, riscurile identificate până în acel moment, schița foi de parcurs și direcția strategiei de finanțare - astfel încât Livrabilul 2 să acopere structura completă a studiului
A2.26	Consolidarea primei variante a studiului, în structura capitolelor 2–14, și transmiterea spre avizare de către Program, anterior depunerii la Primărie

2.4.3 Etapa 3 - Versiunea finală a Studiului de Prefezabilitate

Livrabilul 3 - Raport de progres 2, noiembrie 2026

Cod	Activitate
A3.1	Estimarea costurilor de investiții pe componente, inclusiv costurile ulterioare de pregătire a proiectului
A3.2	Estimarea costurilor de operare și întreținere pe durata ciclului de viață
A3.3	Analiza financiară preliminară: proiecții, flux de numerar, VAN, RIR, perioadă de recuperare, sensibilitate
A3.4	Analiza economică: beneficii economice, efecte asupra ocupării, beneficii fiscale, prin metoda declarată la pct. 2.3.7
A3.5	Evaluarea impactului economic, social, teritorial și de mediu, cu indicatori dezagregați pe sexe
A3.6	Cadrul ESG, prin raportare la Standardele Sociale și de Mediu ale PNUD
A3.7	Analiza riscurilor și măsurile de atenuare
A3.8	Foaia de parcurs pentru implementare, pe cele patru faze, cu calendar, integrând traseul procedural către titlul de parc industrial și secvența schimbării destinației terenului
A3.9	Strategia de finanțare, tratată separat pe fiecare dintre cele șase categorii de surse prevăzute de Caietul de sarcini: (1) surse publice - bugetul de stat și bugetul local, (2) instituții financiare internaționale, (3) instrumente ale Uniunii Europene, (4) parteneriat public-privat, (5) investiții private și (6) instrumente de finanțare ecologică și climatică. Pentru fiecare categorie: instrumentul concret accesibil, condiția de eligibilitate, mărimea orientativă a finanțării, termenul de acces și componenta de investiție pe care o poate acoperi
A3.10	Concluzii, recomandarea de scenariu pentru faza de fezabilitate, următorii pași
A3.10a	Prezentarea “următorilor pași” din capitolul 14 sub forma unei matrice de maturitate investițională, pe cele opt rubrici enunțate la punctul 2.1.1. Este o formă de redactare a capitolului cerut, nu un livrabil suplimentar
A3.10b	Formularea recomandărilor din capitolul 14 astfel încât să poată fi preluate direct ca fișă de proiect în Strategia de Dezvoltare Socio-Economică 2026–2032
A3.11	Elaborarea Rezumatului executiv și a rezumatului în limba engleză
A3.12	Integrarea observațiilor la Livrabilul 2, versiunea finală a pieselor desenate
A3.13	Consolidarea versiunii finale a Studiului și transmiterea către Program

2.4.4 Etapa 4 - Raportul final

Livrabilul 5 - Raport final, noiembrie 2026

Cod	Activitate
A3.14	Integrarea observațiilor Primăriei și ale Programului la Livrabilul 3, după închiderea ferestrei de aprobare

Cod	Activitate
A4.1	Prezentarea rezultatelor studiului în fața Primăriei mun. Ungheni și a Consiliului municipal
A4.2	Elaborarea Raportului final în limba engleză: activități implementate, rezultate obținute, contribuție, lecții învățate, bune practici, recomandări pentru Program. Se redactează în S11 pe conținutul stabilizat al Livrabilului 3 și se completează în S12 cu rezultatul prezentării și cu observațiile integrate
A4.3	Predarea setului complet de livrabile în formatul solicitat

Numerotarea livrabilelor urmează Caietul de sarcini, care trece de la Livrabilul 3 la Livrabilul 5. Activitatea A3.14 păstrează codul etapei în care a fost definită - integrarea observațiilor la Livrabilul 3 - deși se execută în Etapa 4, după închiderea ferestrei de aprobare.

2.4.5 Sursele și metodele de colectare a datelor

Categorie	Surse	Metodă
Date economice și de întreprinderi	Biroul Național de Statistică, date administrative ale Primăriei, registre fiscale locale	Analiză pe date dezagregate la nivel de unitate administrativ-teritorială, serii de timp
Date demografice și de piața muncii	Recensământul 2024, ANOFM, studii sectoriale existente	Analiză statistică, comparație pe serii omogene, dezagregare pe sexe
Cererea de spații industriale	Agenți economici din raion și regiune, structuri de reprezentare a mediului de afaceri, instituții de promovare a investițiilor	Interviuri structurate pe ghid comun, cu eșantion stratificat, chestionar de intenții de extindere și consultări de grup. Realizate preponderent online și telefonic
Oferta concurentă	Administrația zonei economice libere, rapoartele MDED, parcuri comparabile din Moldova și România	Solicitări oficiale de informații, analiză documentară, interviuri, comparație pe criterii standardizate
Amplasament și utilități	Documentație cadastrală și de urbanism, furnizori de utilități, vizită de teren	Solicitări oficiale de informații tehnice, relevare de teren, reprezentare cartografică
Costuri de investiții	Devize ale parcurilor comparabile, indici de cost, oferte-cadru	Estimare pe unități, cu marjă declarată
Cadru normativ și instituțional	Legislația în vigoare, proiecte de acte normative, practica administrativă	Analiză juridică, comparație de opțiuni instituționale

2.4.6 Instrumentul de cuantificare a cererii

Viabilitatea unui parc industrial se decide pe capacitatea de a converti interesul declarat în cerere cuantificată. Consultările din activitatea A2.9 sunt construite ca instrument de măsurare: fiecare răspuns produce valori pe variabilele din tabelul de mai jos.

Ghidul de interviu și criteriile de calificare a intenției sunt construite de Expertul în parcuri industriale, care a ocupat el însuși poziția de decident într-o alegere de amplasament industrial (pct. 3.2.2).

Eșantionul, stratificat pe trei dimensiuni: (1) sector - cu supraeșantionarea sectoarelor reținute prin screeningul de la punctul 2.3.12, (2) mărime - microîntreprinderi, întreprinderi mici, întreprinderi mijlocii, cu accent pe segmentul de mijloc identificat în diagnostic, și (3) localizare - cu ponderea principală în municipiul și raionul Ungheni, completată cu raioanele Nisporeni și Călărași și cu investitorii care au un interes declarat pentru regiune.

Pragul minim asumat: 20 de interviuri structurate valide, cu ponderea principală la agenți economici din municipiul și raionul Ungheni.

Consultările se realizează preponderent online și telefonic, conform regimului de lucru din Caietul de sarcini, ceea ce face pragul realizabil în fereastra S3–S4. Componenta față în față se desfășoară în cadrul deplasărilor la Ungheni din perioada consultărilor. Structura finală a eșantionului se detaliază în Raportul inițial, împreună cu Primăria, pe baza populației de întreprinderi rezultate din screening.

2.4.7 Ipoteze, limite ale analizei și modul de tratare a incertitudinii

Un studiu de preferezabilitate lucrează, prin definiție, cu informație incompletă. Declarăm de la început ipotezele pe care le asumăm, limitele analizei și modul în care le tratăm, pentru ca Primăria și Programul să poată aprecia corect gradul de încredere al fiecărei concluzii.

Domeniu	Ipoteză sau limită asumată	Cum o tratăm
Regimul juridic al terenului	Terenul este în domeniul public al municipiului, liber de sarcini, iar suprafața și numărul cadastral se confirmă în Etapa 1	Confirmarea documentară se inițiază în prima săptămână a Etapei 1 (A1.3), iar scenariile se construiesc astfel încât să rămână valabile și în ipoteza unei proceduri de schimbare a destinației
Capacitatea utilităților	Informațiile primite de la furnizori reflectă capacitatea disponibilă la data răspunsului	Solicitări scrise în S1. Unde răspunsul întârzie, se folosesc datele din PRAT Ungheni, cu marja declarată și cu recomandarea de reconfirmare în faza de fezabilitate
Condițiile de teren	Nu se execută investigații geotehnice și topografice noi în faza de preferezabilitate	Se utilizează datele existente, cu marjă declarată. Investigațiile necesare sunt specificate nominal în foaia de parcurs
Estimările de cost	Precizia specifică fazei de preferezabilitate, de regulă $\pm 25\text{--}30\%$	Fiecare estimare este însoțită de marja asumată, iar analiza de sensibilitate testează efectul depășirii costurilor
Ritmul de ocupare	Proiecțiile se calibrează pe ritmurile efectiv realizate de parcuri comparabile, nu pe ținte declarative	Trei scenarii de ocupare - prudent, de referință, optimist - cu ipoteze explicite pentru fiecare
Infrastructura de transport	Autostrada A8, podul peste Prut și noul punct de trecere a frontierei nu se presupun finalizate	Scenariile de cerere rămân valabile în absența lor, iar efectul acestora este tratat ca sensibilitate pozitivă, nu ca ipoteză de bază
Cadrul juridic	Proiectul de modificare a Legii nr. 182/2010 este în procedură parlamentară	Modelul instituțional se construiește valabil în ambele ipoteze, cu indicarea diferențelor
Date statistice	Unele date nu sunt disponibile dezagregat la nivel de localitate	Combinarea surselor oficiale cu date administrative locale și interviuri. Limitele se declară în text, nu se acoperă prin estimări
Cererea investițională	Intențiile declarate de agenții economici nu echivalează cu angajamente	Se raportează ca interval, cu distincția explicită între interes exprimat, intenție documentată și angajament
Delimitarea scopului	Oferta acoperă strict conținutul prevăzut în Caietul de sarcini, la nivelul de detaliu specific fazei de preferezabilitate	Nu sunt incluse și nu sunt necesare în această fază: studiul de fezabilitate, proiectul tehnic, investigațiile geotehnice, topografice și pedologice, evaluarea impactului asupra mediului, expertizele și avizele de proiectare. Toate acestea sunt identificate nominal, cu cost estimat și secvență, în foaia de parcurs a studiului

Fiecare concluzie a studiului va purta o indicație a nivelului de încredere - ridicat, mediu sau scăzut - în funcție de calitatea evidenței pe care se sprijină. Această convenție permite Consiliului municipal să distingă între ceea ce este demonstrat și ceea ce este estimat.

2.5 Proceduri de asigurare a calității

Separarea producției de verificare. Fiecare livrabil este verificat de un expert care nu a redactat capitolul respectiv. Repartizarea este stabilită în Raportul inițial, pe principiul verificării încrucișate între experți. Capitolele redactate de Liderul de echipă sunt verificate pe domeniu, de un expert care nu a redactat partea verificată: capitolul 2 de expertul în parcuri industriale, capitolele 6 și 14 de expertul juridic, capitolul 11 de expertul financiar-economic. Liderul de echipă semnează controlul final de calitate și răspunde, conform Caietului de sarcini, pentru metodologia generală și pentru studiul final.

Listă de verificare aplicată fiecărui livrabil, înainte de transmitere:

Nr.	Element verificat	Prag de acceptare
1	Trasabilitatea evidenței	Fiecare afirmație cantitativă are sursă indicată în text, nicio cifră fără sursă
2	Consistența numerică între capitole	Ipotezele de ocupare, costurile și țintele de impact coincid între capitolele 6, 9, 10 și 12
3	Conformitatea structurală	Toate capitolele și subcapitolele prevăzute de Caietul de sarcini sunt prezente și complete
4	Acoperirea cerințelor transversale	Genul, drepturile omului, economia verde, economia circulară și resursele regenerabile sunt tratate cu conținut analitic identificabil în text
5	Correspondența dintre concluzii și evidență	Fiecare recomandare se sprijină pe o analiză din corpul studiului, identificabilă prin trimitere
6	Calitatea redacțională	Limbă, terminologie, unități de măsură, formatare a tabelor și a pieselor desenate
7	Integrarea observațiilor anterioare	Fiecare observație din evidența observațiilor are răspuns documentat

Evidența observațiilor. Observațiile primite de la Primărie și de la Program se înregistrează într-o evidență unică, cu autor, dată, capitolul vizat, răspunsul Ofertantului și modul de integrare, astfel încât fiecare observație să poată fi urmărită până la soluționare.

Versionare. Fiecare livrabil poartă un indicativ de versiune și data, iar modificările față de versiunea anterioară sunt marcate, astfel încât Primăria și Programul să poată verifica direct ce s-a schimbat.

Verificare finală de conformitate. Înainte de predarea Livrabilor 3 și 5, Liderul de echipă parcurge documentul integral pe lista de verificare de mai sus, confruntând conținutul cu matricea de conformitate de la punctul 2.1.3, poziție cu poziție.

Revizie lingvistică. Rezumatul în limba engleză și Raportul final, redactat integral în engleză, trec printr-o revizie lingvistică distinctă de verificarea de conținut.

Validare incrementală. Rapoartele intermediare și atelierul de opțiuni de la activitatea A2.25 permit validarea pe parcurs. Riscul specific contractelor scurte este concentrarea observațiilor la final, iar validarea pe parcurs îl reduce.

2.6 Managementul riscurilor

Risc	Probabilitate	Impact	Măsură de atenuare	Titular
Profilul declarat al parcului nu rezistă testului de cerere: companiile de tehnologia informației pot accesa regimul parcului virtual din orice	Medie	Ridicat	Screening sectorial pe șase criterii (pct. 2.3.12) încă din Etapa 2, testarea cererii prin consultările din A2.9. Prezentarea unei variante de profil	Expert parcuri industriale

Risc	Probabilitate	Impact	Măsură de atenuare	Titular
locație, iar producția orientată spre export are un regim fiscal superior în zona economică liberă din același municipiu			alternative sau mixte în cadrul analizei multicriteriale, cu argumentare completă, astfel încât decizia să aparțină Primăriei	
Programul fizic propus nu se încadrează în indicii urbanistici sau în suprafața terenului	Medie	Ridicat	Verificarea POT și CUT la începutul Etapei 2 (A2.2b, A2.12) și închiderea bilanțului teritorial odată cu zonarea funcțională (A2.20). Scenariile se construiesc pe suprafața construibilă efectiv admisă, nu pe cea presupusă	Inginer infrastructură
Bugetul de investiții estimat inițial se dovedește subdimensionat față de reperele de piață	Ridicată	Ridicat	Estimare pe unități, calibrată pe devizele parcurilor comparabile și pe prețurile de construcție din rapoartele de piață, cu marjă declarată de $\pm 25\text{--}30\%$. Fazarea investiției astfel încât prima fază să fie integral finanțabilă	Expert financiar-economic
Așteptări divergente între Primărie, ca promotor al proiectului, și concluziile analitice ale studiului	Medie	Ridicat	Convenirea criteriilor și a ponderilor la ședința de lansare, atelier de opțiuni la finalul Etapei 2 (A2.25), înainte de consolidarea Livrabilului 2. Prezentarea scenariilor ca opțiuni comparate, cu recomandare argumentată	Lider de echipă
Întârzieri în răspunsurile furnizorilor de utilități	Medie	Ridicat	Solicitări transmise în săptămâna 1, implicarea Primăriei în facilitarea accesului. Lucru în paralel pe componentele independente, valorificarea flexibilității propuse la articolul 8 din proiectul de modificare a Legii nr. 182/2010	Inginer infrastructură
Nelivrarea la timp a prezentării 3D	Scăzută	Ridicat	Execuția este asigurată de echipa tehnică a Inginerului infrastructură, pe infrastructura descrisă la pct. 3.2.3, prima versiune la săptămâna 6, cu trei săptămâni de rezervă până la versiunea finală din săptămâna 9	Inginer infrastructură
Indisponibilitatea unui expert-cheie pe durata contractului	Scăzută	Ridicat	Scrisori de disponibilitate anexate, înlocuirea se face numai cu un expert care îndeplinește integral cerințele poziției din Caietul de sarcini și numai cu acordul prealabil scris al Primăriei și al Programului	Lider de echipă
Regim juridic sau destinație a terenului neclarificate	Scăzută	Ridicat	Analiza juridică demarează în Etapa 1, scenariile rămân valabile în ambele ipoteze. Procedura de schimbare a destinației tratată în foaia de parcurs	Expert juridic
Date statistice insuficient dezagregate la nivel de localitate	Medie	Mediu	Tratată la pct. 2.4.7, prin combinarea surselor și declararea explicită a limitelor	Expert parcuri industriale
Disponibilitate redusă a agenților economici pentru consultări	Medie	Mediu	Valorificarea rețelei de contacte constituite prin cele patru cluster din	Expert parcuri industriale

Risc	Probabilitate	Impact	Măsură de atenuare	Titular
			raionul Ungheni, sprijinul Coordonatorului Local M4EG	
Cicluri de avizare suprapuse la final de contract	Medie	Ridicat	Ferestrele de aprobare de 14 zile sunt incluse explicit în calendar (pct. 2.8), Etapa 3 rulează în paralel cu aprobarea L2, ceea ce elimină timpul mort dintre livrabile	Lider de echipă
Absența investigațiilor geotehnice și topografice la zi	Ridicată	Mediu	Tratată la pct. 2.4.7, investigațiile necesare se specifică nominal în foaia de parcurs	Inginer infrastructură
Întârzierea semnării contractului față de 1 septembrie 2026	Medie	Mediu	Echipa se mobilizează la data semnării, iar activitățile A1.4 și A1.5 se comprimă în primele trei zile lucrătoare, față de prima săptămână prevăzută în planul de bază, iar Raportul inițial se predă la finalul celei de-a doua săptămâni de la semnare, indiferent de data acesteia, prin comprimarea activităților A1.6 și A1.7. Pentru livrabilele următoare, compresia se absoarbe din activitățile aflate în afara drumului critic, valorificând baza analitică deja constituită pentru capitolele 3, 4 și 5	Lider de echipă
Calendarul ședințelor Consiliului municipal nu permite prezentarea în termen	Medie	Scăzut	Convenirea datei orientative la ședința de lansare, prezentarea se poate realiza și în ședință de comisie sau în format extins, cu transmiterea prealabilă a materialelor	Lider de echipă
Modificarea cadrului juridic pe parcursul contractului	Medie	Mediu	Modelul instituțional se construiește valabil în ambele ipoteze, conform pct. 2.2.7	Expert juridic

2.7 Raportare și formatul livrabilelor

Ofertantul lucrează sub supravegherea directă a Primăriei municipiului Ungheni, în cooperare cu experții de proiect ai Școlii de Finanțe și Management din Frankfurt, cu Inițiativa de Politici Climatice și cu Coordonatorul Local din municipiul Ungheni.

Interlocutor	Rol	Mecanism de lucru
Primăria mun. Ungheni	Supraveghere directă, furnizarea informațiilor și materialelor. Aprobarea livrabilelor în 14 zile calendaristice	Punct unic de contact desemnat de ambele părți, ședință de lansare. Ședințe de etapă la fiecare livrabil, evidența observațiilor
M4EG / PNUD	Participare la ședința de lansare, avizarea Livrabilului 2 înainte de depunerea la Primărie, conform Caietului de sarcini, și transmiterea spre informare a celorlalte livrabile	Transmiterea versiunii preliminare cu marjă de timp pentru avizare, integrarea observațiilor înainte de depunerea oficială
Școala de Finanțe și Management din Frankfurt	Cooperare pe componenta financiară	Consultare pe structura analizei financiare și pe strategia de finanțare, înainte de finalizarea capitolelor 9 și 13

Interlocutor	Rol	Mecanism de lucru
Inițiativa de Politici Climatice	Cooperare pe componenta climatică și de sustenabilitate	Două momente de consultare: cadrarea abordării climatice și a soluțiilor de energie regenerabilă înaintea conceptului tehnic (S5), validarea cadrului ESG, a evaluării de mediu și a instrumentelor de finanțare ecologică înaintea finalizării capitolelor 10 și 13 (S8)
Coordonatorul Local M4EG	Legătura operativă locală	Organizarea consultărilor cu mediul de afaceri și cu instituțiile locale

Serviciile se realizează în principal la birou, cu întâlniri și comunicare online, conform Caietului de sarcini. Prezența pe teren la Ungheni este însă un angajament ferm al Ofertantului: **minimum șase deplasări** pe durata contractului, acoperind ședința de lansare și relevarea amplasamentului, componenta față în față a consultărilor cu agenții economici, consultarea comunității din vecinătate, atelierul de opțiuni cu Primăria și Programul, verificările de teren aferente evaluării amplasamentului și prezentarea rezultatelor la Primărie și la Consiliul municipal. Fiecare deplasare este grupată astfel încât să acopere mai multe activități. Ședințele de etapă intermediare se desfășoară online. Deplasările sunt asigurate de Ofertant.

Cadența de raportare. Ședințele de etapă se organizează la fiecare livrabil, cu Primăria și cu Coordonatorul Local, și consemnează stadiul activităților, dependențele în așteptare și deciziile necesare din partea Beneficiarului.

Formatul livrabililor: un original nelegat pe suport tipărit și o copie electronică, în format Microsoft Office. Limba română pentru corpul studiului, cu rezumat în limba engleză. Raportul final în limba engleză.

Garanția lucrărilor. Ofertantul remediază, fără costuri suplimentare pentru Primărie, neconformitățile sau erorile identificate în documentație pe întreaga perioadă de valabilitate a contractului, conform Caietului de sarcini. Obligația se aplică inclusiv după acceptarea unui livrabil, iar termenul de remediere se convine cu Primăria în funcție de natura observației.

2.8 Planul de implementare

Perioada de execuție: 3 luni. Ofertantul își asumă termenele din Caietul de sarcini - Livrabilul 1 în septembrie 2026, Livrabilul 2 în octombrie 2026, Livrabilele 3 și 5 în noiembrie 2026. Calendarul de mai jos este construit pe săptămâni, cu S1 = săptămâna semnării contractului, pentru a arăta secvența internă a activităților. El este dimensionat astfel încât cele patru livrabile să fie predate în lunile prevăzute mai sus.

Dacă semnarea contractului intervine mai târziu decât începutul lunii septembrie, compresia se absoarbe din activitățile care nu se află pe drumul critic - baza analitică pentru capitolele 3, 4 și 5 este deja constituită, ceea ce elimină faza de colectare a datelor primare - iar termenele livrabililor rămân cele din Caietul de sarcini.

2.8.1 Calendarul de implementare

Graficul este construit pe săptămâni relative, cu **S1 = săptămâna semnării contractului**. Pentru orientarea Autorității contractante, coloana de mai jos prezintă corespondența calendaristică pentru ipoteza unei semnări în prima săptămână a lunii septembrie 2026. La semnarea efectivă, corespondența se recalibrează în Raportul inițial, fără modificarea secvenței de activități și fără afectarea lunilor de predare stabilite prin Caietul de sarcini.

Săptămână	Interval calendaristic orientativ	Reper
S1–S2	1–13 septembrie 2026	Etapa 1, predarea Livrabilului 1 la finalul S2
S2–S7	7 septembrie – 18 octombrie 2026	Etapa 2, începută în S2 în paralel cu finalizarea Raportului inițial, predarea Livrabilului 2 în S7

Săptămână	Interval calendaristic orientativ	Reper
S7–S10	12 octombrie – 8 noiembrie 2026	Etapa 3, începută în S7 în paralel cu consolidarea Livrabilului 2, predarea Livrabilului 3 în S10
S11–S13	9–29 noiembrie 2026	Etapa 4, predarea Livrabilului 5 în S12. Fereastra de aprobare se închide în S13

Termenele din Caietul de sarcini - Livrabilul 1 în septembrie, Livrabilul 2 în octombrie, Livrabilele 3 și 5 în noiembrie 2026 - sunt respectate în această ipoteză. Față de data-limită de valabilitate a contractului, 31 decembrie 2026, rămâne o marjă calendaristică de peste patru săptămâni, exterioară celor 13 săptămâni de execuție.

Activități (coduri conform pct. 2.4)	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	Livr.
A1.1–A1.2 Lansare, mecanism de lucru cu Programul														
A1.3 Documentație, regim juridic al terenului														
A1.4–A1.5 Teren, solicitări către furnizorii de utilități														
A1.6–A1.7 Bază de date, hartă părți interesate, Raport inițial														L1
Aprobare Primărie L1 - 14 zile calendaristice														
A2.1–A2.6 Cadru strategic și juridic, profil economic, piața muncii														
A2.2b Regimul de urbanism al amplasamentului și indicii aplicabili														
A2.7, A2.8, A2.10, A2.11 Cerere, sectoare-țintă, analiză comparativă, memorandum														
A2.9 Consultări structurate cu agenții economici - prag minim 20 de interviuri														
A2.9b Consultarea comunității din vecinătatea amplasamentului														
A2.12–A2.18 Amplasament, conectivitate, mediu, capacitatea utilităților														
A2.19 Construirea și evaluarea multicriterială a celor 4 scenarii														
A2.20–A2.23 Concept, zonare, model de afaceri, opțiuni instituționale														
Consultare Inițiativa de Politici Climatice														
A2.24 Piese desenate, inclusiv prima versiune a prezentării 3D														
A2.25 Atelier de opțiuni cu Primăria și Programul														
A2.25b Versiunea preliminară a capitolelor 9–14														
A2.26 Consolidare L2 și avizare de către Program														L2
Aprobare Primărie L2 - 14 zile calendaristice														
A3.1–A3.4 Costuri, analiză financiară, VAN, RIR, senzitivitate														
Consultare Școala de Finanțe și Management din Frankfurt														

Activități (coduri conform pct. 2.4)	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	Livr.
A3.5–A3.7 Impact, ESG, analiza riscurilor														
A3.8–A3.9 Foaie de parcurs și strategia de finanțare														
A3.10, A3.10a–A3.10b Capitolul 14: concluzii, matricea de maturitate, recomandări														
A3.11 Rezumatul executiv și rezumatul în limba engleză														
A3.12 Integrarea observațiilor la L2, versiunea finală a pieselor desenate														
A3.13 Consolidare L3 și transmitere către Program														L3
Aprobare Primărie L3 - 14 zile calendaristice														
A3.14 Integrarea observațiilor la L3														
A4.1 Prezentare la Primărie și la Consiliul municipal														
A4.2 Redactarea Raportului final în limba engleză și revizia lingvistică														
A4.3 Predarea setului complet de livrabile														L5
Aprobare Primărie L5 - 14 zile calendaristice														

Legendă:

activitate în derulare	livrare / reper de etapă	fereastră de aprobare	fără activitate programată
------------------------	--------------------------	-----------------------	----------------------------

Cele patru ferestre de aprobare de câte 14 zile calendaristice sunt marcate distinct și urmează aceeași convenție: fereastra se deschide în săptămâna predării livrabilului și se închide în săptămâna următoare - L1 în S2–S3, L2 în S7–S8, L3 în S10–S11, L5 în S12–S13. Toate cele patru ferestre se încadrează integral în cele 13 săptămâni ale planului. Aprobarea este un act al Primăriei, iar activitățile Ofertantului care nu depind de rezultatul ei continuă în paralel, conform punctului 2.8.4.

2.8.2 Livrabile, conținut și criterii de acceptare

Livrabil	Conținut	Termen din Caietul de sarcini	Livrare propusă	Criterii de acceptare	Responsabil de livrabil
L1. Raport inițial	Abordarea implementării, metodologia de lucru, planul de lucru detaliat, aspectele logistice și organizatorice convenite cu autoritățile publice locale	Septembrie 2026	Săptămâna 2	Metodologia detaliată pe cele 14 capitole, planul de lucru cu date calendaristice. Ponderile analizei multicriteriale convenite, harta părților interesate. Lista solicitărilor transmise furnizorilor de utilități, ipotezele și limitele asumate	Lider de echipă, cu experții titulari ai capitolului conform pct. 2.3.9 și 3.3
L2. Raport de progres 1	Analiza preliminară și prima variantă a Studiului, în structura capitolului 2–14: capitolele 2–8 în versiune completă, capitolele 9–14 în	Octombrie 2026	Săptămâna 7	Livrabilul acoperă capitolele 2–14, capitolele 2–8 complete și trasabile la sursă. Capitolele 9–14 în versiune preliminară, cu ipotezele declarate. Livrat în limba română, în format electronic Microsoft Office. Cele 4	Lider de echipă, cu experții titulari ai capitolului conform pct. 2.3.9 și 3.3

Livrabil	Conținut	Termen din Caietul de sarcini	Livrare propusă	Criterii de acceptare	Responsabil de livrabil
	versiune preliminară (capitolul 1, Rezumatul, se redactează la final, după stabilizarea conținutului) - ipoteze, estimări de ordin de mărime și structura argumentației, astfel încât Primăria și Programul să poată formula observații pe întregul document, nu doar pe prima lui jumătate			scenarii construite și punctate, cele 4 opțiuni instituționale comparate. Zonarea funcțională pe cele 5 zone, prima versiune a celor trei piese desenate - plan de amplasament, zonare funcțională preliminară și schemă volumetrică 3D a variantei de lucru. Modelul de Memorandum de interes investițional, cu randarea în versiune preliminară. Consultările cu mediul de afaceri realizate și consemnate, cu rezultatele integrate în analiza cererii. Avizul Programului obținut înainte de depunere	
L3. Raport de progres 2	Versiunea finală a Studiului de Prefezabilitate, cu rezumat în limba engleză și cele trei piese desenate	Noiembrie 2026	Săptămâna 10	Toate cele 14 capitole complete, VAN, RIR, perioadă de recuperare și analiză de sensibilitate calculate. Matricea de riscuri completă, foaia de parcurs pe patru faze. Matricea de maturitate investițională, cele 3 piese desenate, inclusiv prezentarea 3D. Rezumat executiv autoportant, observațiile la L2 integrate și documentate	Lider de echipă, cu experții titulari ai capitolelor conform pct. 2.3.9 și 3.3
L5. Raport final	Raport final în limba engleză: activități, rezultate, contribuție, lecții învățate, bune practici, recomandări pentru Program	Noiembrie 2026	Săptămâna 12	Redactat integral în limba engleză, prezentarea susținută la Primărie și la Consiliul municipal. Setul complet de livrabile predat într-un original nelegat pe suport tipărit și o copie electronică în format Microsoft Office	Lider de echipă, cu experții titulari ai capitolelor conform pct. 2.3.9 și 3.3

2.8.3 Dimensionarea sarcinii

Volumul de lucru asumat prin prezenta ofertă, pentru ca Autoritatea contractantă să poată aprecia proporționalitatea efortului cu termenul propus:

Componentă	Volum asumat
Capitole ale părților scrise elaborate	14
Piese desenate	3, inclusiv prezentarea 3D
Scenarii de dezvoltare construite și evaluate multicriterial	4
Opțiuni instituționale comparate pe 7 criterii	4
Zone funcționale configurate	5
Rețele de utilități analizate în punctul de racordare	5 - apă, canalizare și epurare, energie electrică, gaze naturale, telecomunicații
Sectoare-țintă evaluate	9, conform listei din Caietul de sarcini
Interviuri structurate cu agenți economici și instituții	Minimum 20 valide, cu ponderea principală în municipiul și raionul Ungheni. Eșantion stratificat pe sector, mărime și localizare

Componentă	Volum asumat
Consultare a comunității din vecinătatea amplasamentului	1 sesiune (A2.9b)
Deplasări la Ungheni	Minimum 6, grupate pe activități. Restul interacțiunilor se desfășoară online
Parcuri industriale și zone economice analizate comparativ	3–5 din Republica Moldova, plus cazuri din România și Uniunea Europeană
Ședințe de lucru cu Primăria și cu Programul	Ședință de lansare, atelier de opțiuni, ședință de etapă la fiecare livrabil, prezentare finală
Solicitări de informații către autorități și operatori	Regimul de urbanism al amplasamentului, capacitățile disponibile și punctele posibile de racordare, de la operatorii de energie electrică, gaze naturale, apă-canal și telecomunicații. Suprafața efectiv ofertabilă, de la administrația zonei economice libere
Documente-suport incluse în studiu	Model de Memorandum de interes investițional, matrice de maturitate investițională. Foaie de parcurs pe patru faze - toate ca părți ale celor 14 capitole, fără livrabile suplimentare

2.8.4 Drumul critic și dependențele

Dependență	De cine depinde	Efect asupra calendarului	Măsură
Drum critic: răspunsurile furnizorilor de utilități (A1.5 → A2.18)	Furnizori de utilități	Condiționează capitolele 5, 7 și 9. Este singura dependență al cărei termen nu poate fi nici scurtat, nici substituit integral, și de aceea singura pe drumul critic	Solicitări transmise în S1, sprijinul Primăriei în facilitarea accesului. Soluție de rezervă: datele din PRAT Ungheni, cu marjă declarată
Confirmarea regimului juridic și cadastral al terenului (A1.3)	Primăria mun. Ungheni	Dependență secundară: condiționează forma finală a capitolelor 5 și 8, dar scenariile se construiesc valabil în ambele ipoteze	Solicitare formulată la ședința de lansare, scenariile rămân valabile în ambele ipoteze
Avizul Programului asupra L2 (A2.26)	M4EG / PNUD	Condiționează depunerea la Primărie. Dependență secundară: întârzierea nu oprește producția capitolelor 9–14, care avansează în paralel	Versiunea preliminară se transmite la începutul săptămânii 6, propunem un termen de avizare de 5 zile lucrătoare, care se consumă până la finalul săptămânii 6, de convenit la ședința de lansare. Observațiile se integrează în primele zile ale săptămânii 7, iar depunerea oficială la Primărie are loc tot în săptămâna 7. Dacă avizarea necesită mai mult, capitolele 9–14 avansează în paralel, iar depunerea la Primărie se face imediat după primirea avizului, fără a deplasa termenul Livrabilului 3
Aprobarea Primăriei - 14 zile calendaristice	Primăria mun. Ungheni	Se aplică fiecărui livrabil	Toate cele patru ferestre sunt incluse explicit în calendar, Etapa 3 rulează în paralel cu aprobarea L2
Disponibilitatea agenților economici pentru interviuri (A2.9)	Mediul de afaceri local	Condiționează capitolul 4	Rețeaua de contacte constituită prin cele patru clustere din raionul Ungheni, sprijinul Coordonatorului Local

Dependență	De cine depinde	Efect asupra calendarului	Măsură
Calendarul ședințelor Consiliului municipal (A4.1)	Consiliul municipal	Condiționează prezentarea finală	Data orientativă convenită la ședința de lansare, alternativ, prezentare în ședință de comisie sau în format extins

Fezabilitatea termenului de trei luni. Cinci decizii de organizare fac diferența.

Desfășurarea în paralel a fluxurilor de lucru. Fluxul analitic-economic și cel tehnico-spațial se desfășoară simultan, cu echipe distincte, și converg în săptămânile 5 și 6 la construirea și evaluarea scenariilor. Într-o organizare secvențială, cele două componente ar consuma singure aproape întregul contract.

Anticiparea dependențelor externe. Solicitățile cu cel mai lung termen de răspuns - către furnizorii de utilități și către administrația zonei economice libere - se transmit în prima săptămână, nu atunci când devin necesare.

Suprapunerea controlată a etapelor cu ferestrele de aprobare. Etapa 3 rulează în paralel cu fereastra de aprobare a Livrabilului 2, iar integrarea observațiilor la L2 este programată ca activitate distinctă (A3.12) după închiderea acelei ferestre. Fiecare livrabil are, astfel, un slot propriu de retratare.

Baza analitică preexistentă pentru capitolele 3, 4 și 5. Baza analitică pentru profilul economic al municipiului - toți cei 842 de agenți economici, pe perioada 2019–2024 - și analizele de rețele de utilități din Planul Regional de Amenajare a Teritoriului al raionului Ungheni sunt deja constituite (pct. 1.3.5 și 1.3.6). Efortul din Etapa 2 se concentrează pe ceea ce lipsește - consultarea agenților economici, cuantificarea ofertei concurente și capacitatea efectivă în punctul de racordare - nu pe reconstituirea situației existente.

Rezerva de timp. Predarea setului complet este programată în săptămâna 12, iar săptămâna 13 este ocupată de fereastra de aprobare a Livrabilului 5. În interiorul celor 13 săptămâni de execuție nu există, prin urmare, o săptămână liberă. Rezerva planului stă în altă parte: baza analitică deja constituită pentru capitolele 3, 4 și 5 elimină faza de colectare și prelucrare a datelor primare, care în mod obișnuit consumă primele săptămâni ale unui astfel de contract, iar cele două fluxuri paralele din Etapa 2 permit redistribuirea efortului fără a muta termenele. Planul absoarbe astfel o întârziere de până la o săptămână - fie la semnarea contractului, fie în răspunsurile furnizorilor de utilități - fără afectarea termenelor din Caietul de sarcini.

SECȚIUNEA 3 - STRUCTURA DE MANAGEMENT ȘI PERSONALUL-CHEIE

3.1 Structura echipei și aranjamentele de management

Caietul de sarcini solicită șase poziții de personal-cheie.

Europolis propune **câte un titular distinct pentru fiecare poziție**, fără cumul de roluri, astfel încât disponibilitatea fiecărui expert să nu fie condiționată de sarcinile altei poziții și astfel încât fiecare cerință minimă să fie acoperită de o calificare și o experiență proprii poziției.

Correspondența cerință–dovadă este prezentată, pentru fiecare expert, în tabelele de la punctele 3.2.1–3.2.6.

La cele șase poziții cerute, Ofertantul adaugă, fără cost suplimentar pentru Beneficiar și fără a modifica structura prevăzută de Caietul de sarcini, **un expert internațional în parcuri industriale și promovare investițională** (pct. 3.2.7), care intervine punctual pe componentele de cerere, de analiză comparativă și de atragere a rezidenților.

Organigrama echipei

Nivel	Poziția	Titular
Autoritatea contractantă	Primăria mun. Ungheni, în cooperare cu M4EG–PNUD, cu experții Școlii de Finanțe și Management din Frankfurt, cu Inițiativa de Politici Climatice și cu Coordonatorul Local	-
Coordonare și răspundere unică	Lider de echipă / Expert în infrastructură sau dezvoltare urbană	Ghenadie Ivașcenco
Experți de specialitate, subordonați metodologic Liderului de echipă	Expert în parcuri industriale / infrastructura de afaceri	Veaceslav Sutchevici
	Inginer / Expert în planificarea infrastructurii	Nicolae Crăciun
	Expert în analiză financiară și economică	Angela Cașcaval
	Expert juridic / instituțional	Liubovi Leaseva
	Expert în protecția mediului și socială	Vladislav Cantea
Expert suplimentar, peste cerințele Caietului de sarcini	Expert internațional în parcuri industriale și promovare investițională	Karel Stránský (Praga, Cehia)

Logica de compunere a echipei. Cele șase poziții acoperă, împreună, cele patru grupe tematice ale studiului: analitic-economică, tehnico-spațială, juridic-instituțională și de consolidare. Atribuirea nominală pe capitole și activități este cea de la punctul 2.3.9, care primează, iar un capitol poate fi partajat între două grupe.

Toți cei șase experți propuși au lucrat anterior în municipiul sau în raionul Ungheni.

Expert	Lucrarea anterioară în teritoriu
Ghenadie Ivașcenco	Planul Regional de Amenajare a Teritoriului al raionului Ungheni, elaborarea și evaluarea intermediară a Programului Național de Dezvoltare a Orașelor-Poli de Creștere, ambele acoperind municipiul Ungheni. Cele patru clustere economice din raion
Veaceslav Sutchevici	Conducerea operațională a investitorului-ancoră din Zona Economică Liberă Ungheni (2010–2011)
Nicolae Crăciun	Studiile de fundamentare pe rețelele tehnico-edilitare pentru Planul Regional de Amenajare a Teritoriului al raionului Ungheni, Planul Urbanistic General al comunei Morenii Noi, raionul Ungheni (2025–2026)

Expert	Lucrarea anterioară în teritoriu
Angela Cașcaval	Și-a început cariera profesională în cadrul Primăriei mun. Ungheni. A fost implicată în fundraising și implementare a peste 15 proiecte în raionul Ungheni. Crearea și dezvoltarea Centrului de Business din Ungheni, analiza diagnostic și foaia de parcurs pentru clusterul de mobilă din raionul Ungheni. Membru al Asociației Centrului de Sprijinire a Afacerilor Ungheni din 2004
Liubovi Leaseva	Programul “EU4Moldova: Focal Regions”, raionul Ungheni (2022–2023). Componenta instituțională a conceptului de reorganizare a operatorului de apă și canalizare din Ungheni (GIZ, 2018). Analiza diagnostic a operatorului de gestionare a deșeurilor din Ungheni (PNUD, 2020–2021)
Vladislav Cantea	Secțiunea de mediu a Planului Regional de Amenajare a Teritoriului al raionului Ungheni (2021–2022), componenta de evaluare de mediu și socială a proiectului BERD pentru zona de management al deșeurilor Ungheni–Călărași–Nisporeni (2021–2022)

Echipa a executat, în ultimii cinci ani, principalele documentații de planificare ale acestui teritoriu.

Controlul calității. Regula de la punctul 2.5 - fiecare livrabil este verificat de un expert care nu a redactat capitolul respectiv - se aplică integral. Modelul financiar din capitolul 9 este construit de Expertul în analiză financiară și economică și validat de Liderul de echipă, care a coordonat elaborarea studiului de fezabilitate “Furaj Verde Hidroponic”, cu aceeași structură de indicatori. Evaluarea impactului (capitolul 10) se verifică încrucișat cu capitolul 9. Strategia de finanțare (capitolul 13) este verificată de Liderul de echipă și de Expertul juridic. Repartizarea nominală a tuturor verificărilor se stabilește în Raportul inițial.

Liderul de echipă este punctul unic de responsabilitate față de Primăria municipiului Ungheni și față de Program. El coordonează sarcina, asigură controlul final al calității, consolidează contribuțiile experților și răspunde pentru metodologia generală și pentru studiul final de prefazăibilitate.

Pieșele desenate și prezentarea 3D sunt executate de echipa tehnică a Inginerului / Expertului în planificarea infrastructurii, pe infrastructura GIS, cartografică și de modelare descrisă la punctul 3.2.3 - QGIS, PostgreSQL/PostGIS, GeoServer și software BIM - cu care aceeași echipă a produs planurile urbanistice generale, zonale și de detaliu enumerate acolo, inclusiv pentru dezvoltări industriale și logistice. Personalul tehnic de execuție nu este propus ca personal-cheie, întrucât Caietul de sarcini nu prevede o poziție distinctă pentru această componentă. Răspunderea pentru conținutul și calitatea celor trei pieșe revine integral Inginerului / Expertului în planificarea infrastructurii.

3.2 Personalul-cheie

Expert	Poziția din Caietul de sarcini	Componenta condusă
Ghenadie Ivașcenco	Lider de echipă / Expert în infrastructură sau dezvoltare urbană	Coordonare generală, cadrul strategic, construcția și compararea scenariilor, riscuri, controlul calității
Veaceslav Sutchevici	Expert în parcuri industriale / infrastructura de afaceri	Cererea și piața, sectoarele-țintă, analiza comparativă, modelul de afaceri și atragerea rezidenților
Nicolae Crăciun	Inginer / Expert în planificarea infrastructurii	Evaluarea tehnică și spațială a amplasamentului, conceptul de dezvoltare, zonarea funcțională, pieșele desenate, fazarea tehnică
Angela Cașcaval	Expert în analiză financiară și economică	Costurile de investiții și de operare, analiza financiară și economică, strategia de finanțare
Liubovi Leaseva	Expert juridic / instituțional	Cadrul juridic, regimul terenului, traseul procedural către titlu, opțiunile de guvernare, ajutorul de stat

Expert	Poziția din Caietul de sarcini	Componenta condusă
Vladislav Cantea	Expert în protecția mediului și socială	Constrângerile de mediu și pericolele naturale, evaluarea impactului, cadrul ESG, consultarea comunității
Karel Stránský	Expert internațional în parcuri industriale și promovare investițională - poziție suplimentară, neprevăzută în Caietul de sarcini	Perspectiva investitorului internațional asupra cererii, analiza comparativă cu piețele din Europa Centrală, modelul de afaceri și strategia de atragere a rezidenților

Tabelele de mai jos confruntă fiecare cerință minimă din Caietul de sarcini cu dovada corespunzătoare din CV-ul expertului. Fiecare element invocat - instituție de învățământ, perioadă, proiect, beneficiar, poziție ocupată - este verificabil în CV-ul semnat anexat la ofertă (Anexa 2), în ordinea în care apare aici.

3.2.1 Lider de echipă / Expert în infrastructură sau dezvoltare urbană - Ghenadie Ivașenco

Rolul prevăzut de Caietul de sarcini: coordonarea sarcinii, asigurarea controlului calității, consolidarea contribuțiilor tuturor experților și responsabilitatea pentru metodologia generală și pentru studiul final de fezabilitate. Modul în care acest rol este acoperit operațional este descris în rândul "Rol în sarcină" de mai jos, iar mecanismul de control al calității la punctul 2.5.

Cerința minimă din Caietul de sarcini	Modul de îndeplinire
Diplomă universitară în dezvoltare urbană, inginerie, administrație publică, economie, dezvoltare regională, planificare a infrastructurii sau alt domeniu relevant	Master în Dezvoltare Locală, Universitatea din Trento, Italia (2001–2002). Master în Economie, Academia de Studii Economice a Moldovei (1994–1999)
Cel puțin 7 ani de experiență profesională în dezvoltarea infrastructurii, dezvoltare urbană/regională, pregătirea proiectelor de investiții sau studii de fezabilitate/prefezabilitate	Peste 25 de ani în dezvoltare economică locală, urbană și regională, din 1999
Experiență anterioară în coordonarea echipelor multidisciplinare	Team Leader al consorțiului Europolis–ODIMM–InPulse pentru cele opt clustere-pilot (2021–2022), coordonator de proiect AdTrade (2023–2025). Coordonator al echipelor pentru PRAT Ungheni și PUG Edineț, Project Manager la PNUD pentru programe de dezvoltare locală în 70 de municipalități (2011–2015). Deputy Team Leader în proiectul UE de sprijin al organismelor de dezvoltare regională (2006–2007)
Experiență în pregătirea studiilor de fezabilitate, a studiilor de prefezabilitate, a conceptelor de investiții sau a documentației tehnico-economice pentru proiecte de infrastructură publică	Coordonator al Studiului de fezabilitate tehnico-economică și al planului de afaceri "Furaj Verde Hidroponic" (PNUD/AdTrade, 2024). Coordonator al studiilor de fundamentare pe nouă domenii pentru PRAT Ungheni, coordonator al Planului multianual de Îmbunătățire a Performanței pentru operatorii de apă și canalizare (Banca Mondială) și al Programului Național Sectorial de Alimentare cu Apă și Sanitație 2026–2030 (UNICEF). Peste zece planuri de afaceri și evaluări de întreprinderi elaborate la Business Consulting Institute (1999–2001)
Avantaj: experiența în proiecte finanțate de organizații internaționale, instituții financiare internaționale, programe finanțate de UE sau parteneri de dezvoltare	PNUD, Uniunea Europeană, GIZ, UNICEF, Banca Mondială, USAID, SDC, BERD, UN-HABITAT
Cunoștințe practice de română, engleză și rusă	Română - limbă maternă, engleză - C1. Rusă - C1, la citit, vorbit și scris

Cerința minimă din Caietul de sarcini	Modul de îndeplinire
Formare specializată relevantă pentru componentele acestei sarcini	Curs postuniversitar avansat în parteneriat public-privat pentru dezvoltare locală , Institute for Housing and Urban Development Studies, Rotterdam (2008) - relevant pentru compararea celor patru opțiuni instituționale din capitolul 8. Curs avansat “Financing Cities in Transition: Strategic Approach” , LGI / Open Society Institute, Budapesta (2005) - relevant pentru strategia de finanțare din capitolul 13. Curs postuniversitar avansat în dezvoltare economică locală, IHS Rotterdam (2019) și Mesopartner Institute, Berlin (2020). Certificare în managementul proiectelor PRINCE2 , APM Group, Londra (2008). Curs postuniversitar intensiv de macro și microeconomie, CERGE, Praga (2001).
Contribuții la cadrul național de politici publice	În calitate de expert senior în proiectul GIZ de modernizare a serviciilor publice locale (2017–2022), a coordonat asistența tehnică pentru elaborarea Strategiei Naționale de Dezvoltare Regională și a Programului Național de Dezvoltare a municipiului Bălți ca pol național de dezvoltare . În proiectul GIZ “Strong Businesses and Communities for Moldova” a coordonat asistența tehnică pentru elaborarea Programului Național de Dezvoltare a Orașelor-Poli de Creștere (2020) și evaluarea intermediară a acestuia (2024–2025). În 2024–2025 a coordonat evaluarea intermediară a Programului Orașelor-Poli de Creștere, care include municipiul Ungheni. Anterior, în cadrul PNUD, a coordonat elaborarea Conceptului de dezvoltare urbană durabilă a Republicii Moldova, construit pe modelul orașelor ca poli de creștere.
Dezvoltare economică locală și clustere	Autor al metodologiei de dezvoltare a clusterelor elaborate pentru Programul PNUD “EU4Moldova: Focal Regions” și coordonator al studiului macro privind aplicarea abordării de cluster în dezvoltarea regională a Republicii Moldova. A condus fundamentarea, instituționalizarea și dezvoltarea celor opt clustere-pilot, dintre care patru în raionul Ungheni - mobilă, covoare, fructe de pădure și turism - inclusiv elaborarea planurilor de dezvoltare pe cele cinci componente descrise la punctul 1.3.4: analiza de piață, modelele de dezvoltare a afacerii, prioritățile de investiții, planificarea implementării și necesarul financiar și de resurse. A coordonat, tot în raioanele Ungheni și Cahul, constituirea Asociațiilor Teritoriale de Dezvoltare Economică , platforme de cooperare intercomunitară între orașe și comunitățile rurale adiacente - experiență direct aplicabilă poziționării parcului industrial în raport cu procesul de amalgamare voluntară în care este angajat municipiul Ungheni. A coordonat intervenții de dezvoltare economică locală bazate pe metodologia participativă de evaluare a avantajului competitiv în 35 de municipalități urbane și rurale din toate regiunile țării.
Perspectiva autorității locale	Consilier municipal ales în municipiul Chișinău (2011–2015) și președinte de comisie de specialitate în același mandat. Anterior, Project Manager al proiectului PNUD “Dezvoltarea municipiului Chișinău” (2008–2011), în cadrul căruia a coordonat elaborarea Strategiei de redresare economică și management al crizei a municipiului și lucrarea analitică pentru conceptul de administrare a terenurilor municipale. Această experiență este relevantă pentru o cerință practică a prezentei sarcini: recomandările studiului trebuie formulate astfel încât să poată fi adoptate prin decizie a Consiliului municipal.
Publicații	Autor al Ghidului de promovare a investițiilor pentru administrația publică locală (2022) și al Ghidului de dezvoltare economică locală (2020), ambele elaborate pentru administrația publică locală din Republica Moldova, precum și al ghidurilor privind cooperarea intercomunitară (2013) și cooperarea transfrontalieră (2003). Autor al ghidului internațional “Understanding Local Economic Development”. Peste 100 de articole analitice pe teme de dezvoltare locală. Distincția PNUD Moldova pentru leadership, 2011 și 2016.
Rol în sarcină	Coordonare generală și punct unic de responsabilitate față de Primărie și față de Program: lansarea, validarea ponderilor analizei multicriteriale și mecanismul de lucru cu partenerii de consultare (A1.1, A1.2), baza de date de proiect, harta părților interesate și Raportul inițial (A1.6, A1.7). Cadrul strategic al capitolului 2 (A2.1) și analiza pieței muncii (A2.5). Construirea și evaluarea multicriterială a scenariilor și fundamentarea recomandării (A2.19), atelierul de opțiuni și versiunea preliminară a capitolelor 9–14 (A2.25, A2.25b). Analiza riscurilor (A3.7), capitolul 14 și matricea de maturitate investițională (A3.10, A3.10a, A3.10b), rezumatele (A3.11). Consolidarea și controlul final de calitate al fiecărui livrabil, cu semnătura pe acesta (A2.26, A3.13, A3.14), prezentarea la Primărie și la Consiliul municipal, Raportul final și predarea setului complet (A4.1–A4.3). Relația cu experții Școlii de Finanțe și Management din Frankfurt, cu Inițiativa de Politici Climatice și cu Coordonatorul Local (A1.2).

3.2.2 Expert în parcuri industriale / infrastructura de afaceri - Veaceslav Sutchevici

Rolul prevăzut de Caietul de sarcini: evaluarea conceptului Parcului Industrial, analiza potențialului său de dezvoltare, propunerea de modele funcționale și asigurarea faptului că studiul reflectă cerințele specifice ale infrastructurii industriale și de afaceri.

Cerințe din Caietul de sarcini	Modul de îndeplinire
Diplomă universitară în economie, administrarea afacerilor, dezvoltare industrială, dezvoltare regională, administrație publică sau alt domeniu relevant	Executive MBA, Grenoble Graduate School of Business (2004–2006). Licență în Economie, cu calificarea de manager în relații economice internaționale, Academia de Studii Economice a Moldovei (1993–1998). Licență în Drept, specializarea drept al afacerilor, Universitatea Liberă Internațională din Moldova (1995–2000). Tehnician constructor în construcții civile și industriale, Colegiul Industrial și de Construcții (1989–1993)
Cel puțin 5 ani de experiență în dezvoltarea infrastructurii de afaceri, parcuri industriale, zone economice libere, atragerea de investiții, dezvoltarea IMM-urilor sau dezvoltarea economică locală	Zece ani de consultanță în proiecte de cooperare pentru dezvoltare, în cadrul GIZ Moldova - 2016–2022 și 2022–2026 - pe dezvoltarea sectorului privat, promovarea investițiilor și integrarea întreprinderilor mici și mijlocii în lanțuri valorice globale. Anterior, peste 12 ani în conducerea operațională a unităților industriale de producție
Cunoașterea cadrului din Republica Moldova privind parcurile industriale, infrastructura de sprijin pentru afaceri sau promovarea investițiilor	Manager al componentei “Promovarea investițiilor și legături cu IMM-urile” în proiectul GIZ de consiliere economică a Guvernului Republicii Moldova (2016–2022), cu lucru direct pe platformele industriale, zonele economice libere și Ministerul Economiei . În perioada 2022–2026, în proiectul GIZ de dezvoltare a sectorului privat, a lucrat cu Agenția de Investiții, cu Organizația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului - unitatea de implementare a Programului de stat pentru parcuri industriale - și cu Moldova IT Park
Experiență în evaluarea nevoilor de infrastructură pentru afaceri, a potențialului de atragere a rezidenților și a oportunităților de investiții	Promovarea investițiilor străine directe pe sectoarele componente pentru industria auto, industria prelucrătoare, tehnologia informației, servicii externalizate, electronică și microelectronică și energie regenerabilă. Dezvoltarea capacității instituționale a Agenției de Investiții și a Agenției Invest Găgăuzia, facilitarea integrării furnizorilor locali în lanțurile de aprovizionare ale investitorilor străini deja prezenți, inclusiv pe malul stâng al Nistrului
Avantaj important: lucrări anterioare în parcuri industriale, zone de afaceri, centre logistice, zone economice libere sau infrastructură similară	Director de uzină al investitorului-ancoră din Zona Economică Liberă Ungheni (2010–2011): preluarea fabricii la patru luni de la punerea în funcțiune, constituirea și dezvoltarea echipei locale de la lansare și conducerea unei unități cu circa 1.200 de angajați. Ulterior, manager de dezvoltare a uzinei, cu preluarea de proiecte de producție din Polonia și Ungaria. Anterior, director executiv al unei companii cu circa 250 de angajați și patru unități subcontractate, cu selectarea amplasamentului și lansarea operațiunilor unei filiale în Ucraina
Fluență în limba română/rusă este obligatorie. Cunoașterea limbii engleze ar constitui un avantaj	Română și rusă - limbi materne, engleză - C1. Germană - C1, franceză - B2 la citire
Perspectiva investitorului industrial	Cerința cea mai dificilă a acestei sarcini nu este descrierea unui parc industrial, ci estimarea cererii pentru el. Expertul propus a ocupat, timp de peste un deceniu, poziții de conducere operațională în industria prelucrătoare, iar în cadrul acestora a luat decizii de localizare și de dezvoltare a capacităților: a preluat și a condus fabrica investitorului-ancoră din zona economică liberă a municipiului Ungheni, a construit echipa locală de la lansare, a preluat proiecte de producție din Polonia și Ungaria și a selectat amplasamentul unei filiale de producție într-o altă țară. Cunoaște, prin urmare, din interior atât criteriile după care un investitor industrial alege o platformă, cât și motivele pentru care modelul de producție care a definit economia Ungheniului și-a atins limitele - ipoteza de lucru formulată la punctul 2.2.3, pe care studiul o testează.
Cadrul instituțional al promovării investițiilor	Prin lucrul cu Agenția de Investiții, cu administrația zonelor economice libere și cu Organizația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului, expertul aduce accesul direct la instituțiile de la care studiul solicită date: suprafața efectiv ofertabilă a zonei economice libere, portofoliul de investitori în căutare de amplasament și condițiile Programului de stat pentru parcuri

Cerințe din Caietul de sarcini	Modul de îndeplinire
	industriale. Este membru al Consiliului pentru Dezvoltare Strategică Instituțională al Universității Tehnice a Moldovei din 2015, cu mandat în curs până în 2030 - relevant pentru componenta de formare a competențelor tehnice din capitolul 3.
Rol în sarcină	Situația existentă a sectorului antreprenorial, infrastructura economică și climatul investițional, capitolul 3 (A2.3, A2.4, A2.6). Analiza cererii și evaluarea celor nouă sectoare-țintă (A2.7, A2.8). Consultările structurate cu agenții economici și cu instituțiile de promovare a investițiilor (A2.9), analiza comparativă pe 3–5 platforme comparabile (A2.10). Profilul potențialilor rezidenți și Modelul de Memorandum de interes investițional (A2.11), modelul de afaceri și strategia de atragere a rezidenților (A2.22). Verificarea încrucișată a capitolului 2, conform punctului 2.5.

3.2.3 Inginer / Expert în planificarea infrastructurii - Nicolae Crăciun

Rolul prevăzut de Caietul de sarcini: evaluarea cerințelor tehnice și de infrastructură pentru viitorul Parc Industrial, inclusiv utilitățile, drumurile de acces, infrastructura internă, nevoile de construcție și opțiunile tehnice preliminare.

Cerințe din Caietul de sarcini	Modul de îndeplinire
Diplomă universitară în inginerie civilă, inginerie construcții, inginerie infrastructură, inginerie utilități sau alt domeniu tehnic relevant	Master în Științe, Inginerie în Construcții, Universitatea Tehnică a Moldovei (1993–1998)
Cel puțin 5 ani de experiență profesională în planificarea, proiectarea sau evaluarea infrastructurii	Peste 25 de ani în planificare urbană, administrarea terenurilor și sisteme informaționale geospațiale. Șef al Direcției Cadastru Funciar a Primăriei municipiului Chișinău (2000–2006) și director adjunct al Direcției Arhitectură, Urbanism și Relații Funciare a aceleiași primării (2006–2014). Din 2022, administrator și manager de proiecte GIS la Geofix Solutions
Experiență în pregătirea sau revizuirea documentației tehnice, a estimărilor de costuri, a studiilor de fezabilitate sau a conceptelor de investiții în infrastructură	Consultant național pentru inginerie în construcții și planificare spațială în proiectul PNUD “Migrație și dezvoltare locală” (2018–2022): asistență tehnică și metodologică pentru 43 de autorități publice locale la pregătirea, revizuirea și aprobarea documentației tehnice pentru investiții în infrastructura publică, inclusiv revizuirea studiilor de fezabilitate, a proiectelor tehnice și a devizelor de cost
Cunoștințe despre cerințele de infrastructură pentru proiecte de dezvoltare industrială, logistică, comercială sau municipală	Coordonator al elaborării a peste zece planuri urbanistice zonale și de detaliu pentru obiective industriale din Republica Moldova , în calitate de administrator al Geofix Solutions, din 2022. Este categoria de documentație care urmează imediat studiului de prefezabilitate în ciclul de dezvoltare a unei platforme industriale, ceea ce înseamnă că evaluarea tehnică și spațială a amplasamentului se face aici cu cerințele fazei următoare deja cunoscute: indici urbanistici, retrageri, distanțe de protecție, accese, profile de circulație și racorduri la rețele. La acestea se adaugă planurile urbanistice generale, zonale și de detaliu elaborate conform legislației Republicii Moldova pentru dezvoltări rezidențiale, comerciale, turistice, de energie regenerabilă și de infrastructură publică. Portofoliul de planuri urbanistice generale cuprinde municipiul Edineț (2021–2024, în parteneriat cu Europolis), orașele Ialoveni și Codru și municipiul Cahul (2025–2026), precum și comuna Morenii Noi din raionul Ungheni (2025–2026).
Avantaj: experiența în domeniul drumurilor, alimentării cu apă, canalizării, apelor pluviale, electricității, energiei regenerabile, gazelor, telecomunicațiilor sau al infrastructurii de dezvoltare a amplasamentelor	Studiile de fundamentare pe rețelele tehnico-edilitare pentru Planul Regional de Amenajare a Teritoriului al raionului Ungheni - alimentare cu apă, canalizare și epurare, energie electrică, gaze naturale și transport - care au cuprins inventarul surselor și al rețelelor, capacitățile instalate, deficitele și rezervele de capacitate pe fiecare rețea. Modele de date spațiale conforme INSPIRE pentru rețelele de alimentare cu apă, de canalizare și de drenaj al apelor pluviale, pentru iluminatul public și pentru întreținerea drumurilor locale, elaborate în platforma națională GIS-Local (USAID, 2020–2022). Planuri urbanistice zonale și de detaliu pentru dezvoltări rezidențiale, industriale, comerciale, logistice, turistice, de energie regenerabilă și de infrastructură publică

Cerințe din Caietul de sarcini	Modul de îndeplinire
Fluența în limba rusă/română este obligatorie. Cunoașterea limbii engleze ar constitui un avantaj	Română - limbă maternă, rusă - C2. Engleză - B1, suficientă pentru documentare tehnică. Cerința Caietului de sarcini este fluența în română sau rusă, îndeplinită integral. Contribuțiile acestui expert se redactează în limba română, iar traducerea pentru rezumatul în engleză și pentru Raportul final se asigură sub răspunderea Liderului de echipă, cu revizia lingvistică prevăzută la punctul 2.5
Calificări și atestări profesionale	Programe de formare acreditate în urbanism și amenajarea teritoriului, absolvite în România - Agenția Națională a Funcționarilor Publici (2012) și Centrul Regional de Formare Continuă pentru Administrația Publică Locală Craiova (2011). Formare în metodologia de elaborare și implementare a planurilor urbanistice generale, Institute for Housing and Urban Development Studies (2003). Curs specializat IHS / Universitatea Erasmus Rotterdam (2009)
Administrarea terenului public și cadastrul	Timp de paisprezece ani a condus cadastrul funciar și, ulterior, relațiile funciare ale municipiului Chișinău: administrarea patrimoniului funciar municipal, atribuirea și înregistrarea terenurilor, sistemul informațional funciar și evaluarea activelor funciare publice. În 2022 a asigurat componenta GIS a Proiectului Băncii Mondiale de înregistrare a terenurilor și evaluare a proprietății, pe procesul de delimitare a terenurilor proprietate publică și de înregistrare sistematică. Această experiență acoperă direct prima activitate a Etapei 1 - confirmarea stadiului delimitării cadastrale a lotului și a regimului de proprietate - și analiza formei de transmitere a terenului către viitoarea întreprindere administratoare.
Capacitatea tehnică pentru piesele desenate	Competențele declarate includ software GIS de nivel profesional - QGIS, MapInfo, PostgreSQL/PostGIS, GeoServer - și software BIM, cu publicarea serviciilor geospațiale prin standardele OGC. A proiectat și implementat Geoportalul Național al Republicii Moldova și, în cadrul unui proiect finanțat de Autoritatea Norvegiană de Cartografie, a coordonat metodologic realizarea Geoportalului Național al Republicii Kârgâze. În 2025 a condus componenta GIS a Planurilor de Mobilitate Urbană Durabilă pentru municipiile Soroca și Comrat, într-un consorțiu internațional coordonat de Rupprecht Consult. Aceasta este baza tehnică pe care se produc cele trei piese desenate cerute de Caietul de sarcini, descrise la punctul 2.3.10.
Rol în sarcină	Conduce componenta teritorial-urbanistică de la punctul 2.3.10: evaluarea tehnică și spațială a amplasamentului (A2.12–A2.16, A2.18). Clarificarea regimului de urbanism și a indicilor aplicabili (A2.2b), analiza capacității utilităților în punctul de racordare. Implicațiile spațiale ale celor patru scenarii, Master Planul Concept al soluției recomandate. Zonarea funcțională pe cele cinci zone (A2.20), conceptul tehnic preliminar (A2.21). Bilanțul teritorial, integrarea conceptuală a coridoarelor de infrastructură. Etapizarea pe cele patru faze (A3.8), coordonarea celor trei piese desenate (A2.24, A3.12).

3.2.4 Expert în analiză financiară și economică - Angela Cașcaval

Rolul prevăzut de Caietul de sarcini: pregătirea evaluării financiare și economice preliminare, a estimărilor de costuri, a opțiunilor de finanțare și a analizei sustenabilității financiare a Parcului Industrial.

Cerințe din Caietul de sarcini	Modul de îndeplinire
Studii universitare în economie, finanțe, contabilitate, administrarea afacerilor, finanțe publice sau alt domeniu relevant	Institutul Politehnic de Stat, specialitatea Management și Tehnologia Prelucrării Produselor Alimentare și a Alimentației Publice (1984–1989), diplomă de studii superioare de cinci ani, echivalentă nivelurilor de licență și master , cu calificare în management și economia producției. Domeniul se încadrează în categoria “alt domeniu relevant” prevăzută expres de Caietul de sarcini, iar componenta economică și de management a programului este cea pe care se sprijină experiența de peste 30 de ani în fundamentarea economico-financiară a investițiilor publice. Calificare completată prin certificatul profesional de manager de proiect, certificatul profesional de evaluator de proiecte, formarea în regulile PRAG de achiziții din granturi ale Uniunii Europene (GIZ, 2013) și formarea în managementul companiei de consultanță (BERD, 2016)

Cerințe din Caietul de sarcini	Modul de îndeplinire
Cel puțin 5 ani de experiență în analiza financiară și economică a proiectelor de investiții	Peste 30 de ani de experiență profesională, dintre care 18 ani în elaborarea, implementarea și evaluarea proiectelor de investiții publice cu finanțare europeană, și 27 de ani de experiență managerială. În perioada 2007–2019, ca director al Avenso Consulting în Republica Moldova și director regional pentru Moldova al grupului, a elaborat și a coordonat 28 de pachete de proiecte investiționale de cooperare transfrontalieră și de dezvoltare regională și locală, în domeniul creării și dezvoltării infrastructurii publice, fiecare cuprinzând studiul de fezabilitate aferent. Fiecare dintre cele 28 de pachete a presupus aceeași secvență de fundamentare pe care o cere și prezenta sarcină - analiza socioeconomică a ariei de impact, justificarea necesității investiției, examinarea alternativelor, estimarea costurilor și estimarea efectelor anticipate - ceea ce însumează zeci de analize economice de fundamentare executate personal. La acestea se adaugă peste 20 de propuneri de proiect cu studii de fezabilitate pentru fonduri ale Uniunii Europene și coordonarea elaborării a peste zece documentații tehnice
Experiență în pregătirea estimărilor de costuri, a proiecțiilor financiare, a analizelor cost-beneficiu, a opțiunilor de finanțare sau a modelelor de afaceri	Fiecare dintre cele 28 de pachete investiționale a cuprins estimarea costurilor de investiție pe componente și proiecția efectelor, iar studiile de fezabilitate conduse personal, prezentate în tabelul de la finalul acestei secțiuni, au cuprins analiza alternativelor, planificarea investiției și modelul de operare. Planuri de afaceri elaborate pentru hub-urile inovatoare din Chișinău și din alte orașe, cu explorarea finanțării prin obligațiuni verzi (PNUD/GEF, Green Cities, 2015–2016), și model de venituri pentru concesionarea zăcămintului de apă minerală din Cahul (2015)
Cunoștințe despre planificarea investițiilor publice, finanțele municipale, finanțarea prin instituții financiare internaționale, fondurile Uniunii Europene, granturile sau mecanismele de parteneriat public-privat	Studiu de fezabilitate pentru un parteneriat public-privat de furnizare a energiei termice din biomasă, raionul Leova (PNUD, 2013–2014), cu coordonarea a cinci experți și a 30 de autorități publice locale. Metodologia de evaluare a granturilor pentru parteneriate public-private în încălzirea pe biomasă (PNUD, 2016). Studiu de fezabilitate pentru concesionarea zăcămintului de apă minerală și dezvoltarea zonei SPA Cahul (2015), planuri de afaceri pentru hub-uri inovatoare și explorarea finanțării prin obligațiuni verzi (PNUD/GEF, Green Cities, 2015–2016). Proiecte finanțate de Uniunea Europeană din 2001, cu aplicarea regulilor PRAG
Avantaj: experiența în infrastructură, dezvoltare industrială, dezvoltare economică locală sau proiecte de investiții din sectorul public	Participare la crearea și dezvoltarea Centrului de Business și a Incubatorului de Afaceri din Ungheni și la dezvoltarea serviciilor pentru întreprinderi, studiul de fezabilitate pentru crearea Incubatorului de Afaceri din Cimișlia. Elaborarea și implementarea proiectului de dezvoltare a serviciilor Parcului Industrial Edineț și de creare a incubatorului din parc, cu participare la atragerea unui investitor care a creat 100 de locuri de muncă. Analize diagnostic și foi de parcurs pentru clusterul de mobilă din raionul Ungheni și pentru alte trei clustere economice (2021–2023). Membru al Asociației Centrului de Sprijinire a Afacerilor Ungheni din 2004.
Fluența în limba română este obligatorie. Cunoașterea limbii engleze ar constitui un avantaj	Română - limbă maternă, rusă - C2. Engleză - B2, franceză - B1 la citire
Documentațiile tehnice conduse, pe categorii de infrastructură	Coordonarea elaborării a șase proiecte tehnice pentru infrastructură publică, pe categorii care acoperă direct componentele de cost ale unui parc industrial: gestionarea deșeurilor - instalații de sortare și tratare pentru raioanele Fălești, Soroca și Anenii Noi. Alimentare cu apă și canalizare - planul director al municipiului Edineț. Amenajarea cursurilor de apă - orașul Durlești. Clădiri publice și spații publice - Șoldănești și Fălești. Infrastructură rutieră locală și regională - Ialoveni, Ulmu, Văsieni, Fălești, Șoldănești. Eficiență energetică a clădirilor - Valea Perjei și Edineț. Această acoperire este cea care permite estimarea costurilor de investiție pe componente, nu pe un indicator global
Evaluarea programelor de investiții publice	Șase evaluări de proiecte și programe finanțate de Uniunea Europeană - una ex-post și cinci finale sau intermediare - toate sub Instrumentul European de Vecinătate. Deține certificat profesional de evaluator de proiecte și certificat de manager de proiect, eliberate în România, precum și formare în regulile PRAG de achiziții din granturi ale Uniunii Europene (GIZ, 2013) și în managementul companiei de consultanță (BERD, 2016). A elaborat metodologia de evaluare a cererilor de finanțare depuse de autoritățile publice locale pentru crearea parteneriatelor public-private în încălzirea pe biomasă (PNUD, 2016), inclusiv ghidul solicitantului, criteriile de selecție și raportul de evaluare. Evaluatorul care a apreciat eligibilitatea și maturitatea altor proiecte cunoaște criteriile pe care trebuie să le treacă acesta

Cerințe din Caietul de sarcini	Modul de îndeplinire
Planificare regională și formularea proiectelor cu impact regional	Peste 18 ani de experiență în managementul politicii de dezvoltare regională, din perioada constituirii agențiilor de dezvoltare regională în Republica Moldova. Elaborarea planurilor și strategiilor de dezvoltare regională, identificarea și formularea proiectelor cu impact regional și evaluarea capacităților instituționale ale autorităților publice locale. Nouăsprezece ani în programele de cooperare transfrontalieră România–Republica Moldova și România–Ucraina–Republica Moldova, relevanți pentru componenta transfrontalieră a capitolului 2 și pentru instrumentul Interreg NEXT din capitolul 13
Rol în sarcină	Estimarea costurilor de investiții și de operare (A3.1, A3.2). Analiza financiară - proiecții, flux de numerar, VAN, RIR, perioadă de recuperare, sensibilitate (A3.3). Analiza economică (A3.4), strategia de finanțare pe cele șase categorii de surse (A3.9). Verificarea încrucișată a capitolului 11, conform punctului 2.5.
Studii de fezabilitate elaborate și conduse	Portofoliul propriu de studii de fezabilitate pentru investiții publice cuprinde, pe lângă cele 28 de pachete investiționale de mai sus, următoarele lucrări în care a fost director de contract sau lider de echipă:

3.2.5 Expert juridic / instituțional - Liubovi Leaseva

Rolul prevăzut de Caietul de sarcini: analiza cadrului juridic, a statutului terenului, a aranjamentelor instituționale, a opțiunilor de guvernare și a respectării cerințelor legale pentru înființarea și operarea unui parc industrial.

Cerințe din Caietul de sarcini	Modul de îndeplinire
Studii universitare în drept, administrație publică sau alt domeniu relevant	Licență în Drept, Academia de Studii Economice a Moldovei (2006–2010). Master în Drept Financiar și Fiscal, Academia de Studii Economice a Moldovei (2010–2012)
Cel puțin 5 ani de experiență profesională în analiză juridică sau instituțională legată de infrastructura publică, utilizarea terenurilor, bunurile publice, proiectele de investiții sau administrația publică locală	Peste 12 ani de consultanță juridică, din 2013, în prezent partener și consultant juridic la “L.L. Legal Opinion” SRL, peste 15 misiuni de expertiză juridică și instituțională pentru proiecte de infrastructură publică locală finanțate de PNUD, BERD, GIZ, USAID, SDC și Uniunea Europeană
Cunoașterea legislației Republicii Moldova privind parcurile industriale, administrația publică locală, proprietatea publică, relațiile funciare, construcțiile, utilitățile și dezvoltarea investițiilor	Expert juridic și instituțional în programul PNUD “EU4Moldova: Focal Regions”, raioanele Ungheni și Cahul (2022–2023): instituționalizarea a patru servicii publice pe bază de cooperare intercomunitară, sprijin pentru consiliile intermunicipale, redactarea deciziilor autorităților publice locale și asistență pentru transformarea operatorilor nou-creați în entități comerciale sustenabile. Experiență documentată în transferul de bunuri proprietate publică către întreprinderi municipale și în restructurarea instituțională a operatorilor de servicii publice
Avantaj: experiența în analiza modelelor instituționale, a parteneriatelor public-private sau a acordurilor de guvernare	Expert juridic și instituțional în evaluarea de fezabilitate pentru reabilitarea râului Bâc și protecția împotriva inundațiilor în municipiul Chișinău, proiect al Băncii Europene pentru Reconstrucție și Dezvoltare (2021–2022): analiza cadrului instituțional și a mandatelor, interacțiunea dintre autoritatea locală și agențiile naționale, cadrul juridic aplicabil, reglementarea achiziției de teren necesar implementării proiectului , mecanismul de soluționare a plângerilor și planul de implicare a părților interesate. Expert juridic și instituțional în Studiul de fezabilitate și Evaluarea impactului asupra mediului și social pentru proiectul de salubritate al municipiului Soroca (Seureca, 2021). A participat la elaborarea studiilor de fezabilitate și a planurilor de afaceri pentru proiectele de cooperare intercomunitară din UTA Găgăuzia și raionul Taraclia (PNUD, 2016–2018).
Fluența în limba română este obligatorie. Cunoașterea limbii engleze ar constitui un avantaj	Română - nivel C2, rusă - limbă maternă. Engleză - nivel C1
Experiență în raionul Ungheni	Pe lângă misiunea din programul “EU4Moldova: Focal Regions”, a elaborat analiza diagnostic instituțională a operatorilor municipali de gestionare a deșeurilor din Cahul și Ungheni și evaluarea

Cerințe din Caietul de sarcini	Modul de îndeplinire
	cadrului juridic al serviciului (PNUD, 2020–2021), precum și componenta instituțională a conceptului de reorganizare a operatorului de apă și canalizare din Ungheni, în cadrul proiectului GIZ de modernizare a serviciilor publice locale (2018).
Cadrul normativ al dezvoltării regionale și evaluarea de impact	A redactat proiectul de lege pentru modificarea Legii privind dezvoltarea regională a Republicii Moldova, cu nota informativă aferentă, în cadrul proiectului GIZ de modernizare a serviciilor publice locale (2020), și proiectul de hotărâre de Guvern privind implementarea nomenclatorului unităților teritoriale de statistică (2016). Expert juridic în activitatea USAID de reforme instituționale și structurale (2024–2025): cartografierea cadrului de reglementare al unui sector economic, evaluarea impactului reglementărilor asupra întreprinderilor mici și mijlocii și redactarea de amendamente la legi și hotărâri de Guvern. Formare specializată în evaluarea impactului de reglementare, Asociația Europeană de Afaceri.
Rol în sarcină	Analiza cadrului juridic și de reglementare, pe versiunile consolidate în vigoare (A2.2). Statutul juridic al terenului, forma de transmitere către viitoarea întreprindere administratoare și, dacă este cazul, procedura de schimbare a destinației (A2.13). Traseul procedural către titlul de parc industrial și pozițiile dosarului articolului 8, compararea celor patru opțiuni de guvernare și structura de management operațional (A2.23). Testul de ajutor de stat este realizat de Expertul juridic împreună cu Liderul de echipă: expertiza de reglementare - analiza actelor aplicabile, evaluarea impactului normativ și redactarea de amendamente la legi și hotărâri de Guvern, documentată mai sus - se combină cu cunoașterea instrumentelor naționale de sprijin public, dobândită prin elaborarea programelor naționale de dezvoltare regională (pct. 3.2.1). Poziția rezultată se verifică, înainte de consolidarea Livrabilului 2, prin consultare cu autoritatea competentă în materie de concurență. Verificarea încrucișată a capitolelor 6 și 14, conform punctului 2.5.

3.2.6 Expert în protecția mediului și socială - Vladislav Cantea

Rolul prevăzut de Caietul de sarcini: identificarea riscurilor preliminare de mediu și sociale, a posibilelor cerințe de autorizare, a considerațiilor privind sustenabilitatea și a măsurilor de atenuare.

Cerințe din Caietul de sarcini	Modul de îndeplinire
Diplomă universitară în științe ale mediului, inginerie de mediu, științe sociale, dezvoltare durabilă sau alt domeniu relevant	Master of Professional Studies, Managementul Resurselor Naturale și al Mediului, Cornell University, Statele Unite (1999–2001). Master of Science în Științe și Politici de Mediu, Central European University Budapesta, diplomă acordată de University of Manchester (1997–1998). Diplomă în Biologie, Ecologie și Științe ale Mediului, Universitatea de Stat din Moldova (1990–1995)
Cel puțin 5 ani de experiență în evaluarea impactului asupra mediului și/sau social, autorizații de mediu, garanții sau evaluarea sustenabilității	Peste 25 de ani în managementul mediului, dintre care peste 15 în evaluarea și planificarea sistemelor de mediu. Deputy Team Leader și expert de mediu în proiectul BERD de management al deșeurilor solide din Republica Moldova (2021–2022): evaluarea fezabilității tehnice și revizuirea și actualizarea raportului de evaluare de mediu și socială , pentru zonele de management care includ Ungheni, Călărași și Nisporeni . A predat cursul de Evaluare a Impactului asupra Mediului la Universitatea Tehnică a Moldovei
Cunoașterea legislației naționale de mediu și a procedurilor de autorizare	Consilier principal pe politici și planificare pentru Ministerul Mediului al Republicii Moldova, în proiectul Băncii Mondiale de consolidare a capacității de management al politicilor (ECORYS, 2011–2012): propunerea de politică publică privind gestionarea durabilă a deșeurilor în mediul rural, sistemul de gestionare a ambalajelor și a deșeurilor de ambalaje, planurile sectoriale de cheltuieli pentru protecția mediului și evaluarea ex-post a politicilor publice. Consultant național PNUD pentru documentul de politici privind descentralizarea serviciilor publice de mediu (2013–2014)
Experiență în proiecte de infrastructură, dezvoltare industrială, urbană sau municipală	Deputy Team Leader în proiectul Băncii Europene de Investiții de pregătire a trei studii de fezabilitate pentru regiunile de management al deșeurilor Chișinău, Bălți și Orhei (2016–2018) și Deputy Team Leader în proiectul BERD de management al deșeurilor solide, pentru zonele care includ Ungheni, Călărași și Nisporeni (2021–2022). Secțiunile de mediu ale Planului Regional de Amenajare a Teritoriului al raionului Ungheni și ale Planului Urbanistic General al municipiului Edineț (2021–2022). Ofițer de proiect pentru servicii publice locale în proiectele PNUD “Migrație și

Cerințe din Caietul de sarcini	Modul de îndeplinire
	dezvoltare locală” și “Comunități durabile și reziliente prin abilitarea femeilor” (2019–2022), cu sprijin pentru autoritățile publice locale la implementarea proiectelor de servicii publice
Avantaj: familiarizarea cu standardele de mediu și sociale ale UE, ale instituțiilor financiare internaționale sau ale PNUD	Poziția curentă, din iulie 2025: Coordonator al Zonei de Management al Deșeurilor 7, în proiectul GIZ de pregătire a sub-proiectelor de management integrat al deșeurilor din Republica Moldova, finanțat de Banca Europeană de Investiții. Atribuția explicită a poziției este asigurarea conformității activităților cu standardele de mediu, sociale, de schimbări climatice și de achiziții ale Băncii Europene de Investiții, ale Uniunii Europene și ale BERD - cerința se verifică, prin urmare, pe o funcție în exercițiu, nu pe proiecte încheiate. Anterior, proiecte executate pentru Banca Europeană de Investiții, BERD, KfW, GIZ, PNUD, Agenția Austriacă pentru Dezvoltare și Comisia Europeană, în Republica Moldova, Georgia, Serbia, Iordania, Egipt, Tanzania, Uganda, Gambia și Indonezia
Fluență în limba română este obligatorie. Cunoașterea limbii engleze ar constitui un avantaj	Română - limbă maternă. Engleză - C2 la citit, vorbit și scris, cu două programe de master absolvite în limba engleză. Rusă - C2 la citire
Evaluări de fezabilitate și fezabilitate pentru infrastructură de mediu	Expert în studiul de prezezabilitate pentru proiectul integrat de management al deșeurilor din aria Greater Banjul, Gambia (Banca Europeană de Investiții, din 2023) și în studiul de fezabilitate pentru orașul Tanga, Tanzania (aceeași finanțare, din 2024, în calitate de Deputy Team Leader). Deputy Team Leader în proiectul Băncii Europene de Investiții de pregătire a trei studii de fezabilitate pentru regiunile de management al deșeurilor Chișinău, Bălți și Orhei (2016–2018). Expert în studiul de fezabilitate pentru programul integrat de management al deșeurilor din regiunile Kakheti și Samegrelo, Georgia (KfW).
Cartografierea constrângerilor de amplasament	Cartografierea prin excludere figurează între calificările-cheie declarate în CV și este documentată prin lucrări executate în Georgia - regiunea Kakheti - și în Serbia - regiunea Vršat. Expertul este, în plus, autorul metodologiei publicate de delimitare a zonelor sensibile din punct de vedere ecologic prin aplicații GIS , apărută la Institutul Național de Ecologie, alături de alte patru lucrări științifice pe evaluarea acurateții hărților tematice de acoperire și utilizare a terenului. Este exact metoda pe care o solicită activitatea A2.17: identificarea zonelor de protecție, a pericolelor naturale și a constrângerilor care restrâng utilizarea unui teren. Peste 20 de ani de experiență în sisteme informaționale geografice și teledetecție aplicate managementului mediului, inclusiv ca membru al grupului de experți pentru managementul informației și sisteme informaționale geografice al Comisiei Internaționale pentru Protecția Fluviului Dunărea.
Economia circulară	Expert în proiectul GIZ “Protecția climei și a resurselor prin economie circulară” (din 2022), cu proiecte-pilot de colectare separată la sursă în municipalitatea Amman. Cerința transversală privind economia circulară din Caietul de sarcini este, prin urmare, acoperită de practică efectivă, nu de referințe bibliografice.
Rol în sarcină	Constrângerile de mediu și evaluarea pericolelor naturale, prin cartografiere de excludere pe suport GIS (A2.17). Consultarea comunității din vecinătatea amplasamentului (A2.9b), evaluarea impactului economic, social, teritorial și de mediu (A3.5). Cadrul ESG prin raportare la Standardele Sociale și de Mediu ale PNUD (A3.6), cerințele transversale privind economia verde, economia circulară și utilizarea resurselor regenerabile. Verificarea componentei de gestionare a deșeurilor din conceptul tehnic preliminar (A2.21), elaborată de Inginerul de infrastructură, și identificarea cerințelor de autorizare de mediu pentru faza următoare.

3.2.7 Expert internațional în parcuri industriale și promovare investițională - Karel Stránský

Poziție suplimentară. Caietul de sarcini prevede șase poziții de personal-cheie, iar toate sunt acoperite integral la punctele 3.2.1–3.2.6. Expertul de mai jos nu ocupă niciuna dintre ele și nu substituie niciun titular. Este adăugat de Ofertant, pe cont propriu, pentru o singură componentă a sarcinii: **verificarea cererii și a modelului de afaceri din perspectiva utilizatorului industrial internațional**, adică a celui care decide efectiv unde își amplasează o unitate de producție sau de logistică.

De ce contează pentru acest studiu. Întrebarea de care depinde rezultatul întregului exercițiu este dacă un parc industrial de 6,3 hectare la Ungheni poate atrage rezidenți. Analiza internă a cererii, oricât de riguroasă, rămâne o estimare a pieței locale. Expertul propus lucrează de treizeci și cinci de ani exact la interfața dintre autoritățile publice care oferă platforme, dezvoltatorii care construiesc hale industriale și companiile vest-europene care își relochează capacitățile în Europa Centrală și de Est. Aduce, prin urmare, criteriul de decizie al cererii, nu doar descrierea ei.

Element	Conținut
Experiență profesională	Peste 35 de ani în imobiliare industriale și logistice, cu specializare în strategia de localizare, nearshoring și livrarea integrată a proiectelor conduse de utilizator
Volumul tranzacțiilor gestionate	Circa 3.000.000 m ² de tranzacții de închiriere industrială, preponderent în reprezentarea utilizatorilor. Circa 500 ha de achiziții și înstrăinări de teren industrial. Peste 300.000 m ² de tranzacții de investiții și de active
Acoperire geografică	Proiecte gestionate în 17 țări din regiunea Europa, Orientul Mijlociu și Africa - din Irlanda până în Federația Rusă și din Lituania până în Italia - precum și în Statele Unite și în China
Parcursul profesional	Colliers: fondator și, ulterior, Managing Partner al Colliers Cehia, cu constituirea primei echipe de imobiliare industriale din țară și conducerea ei până la poziția de lider de piață (1996–2011). Director EMEA Corporate Solutions (2011–2018). Head of Corporate Industrial Advisory (2019–2024). Special Projects, pe strategia de localizare industrială și managementul tranzacțiilor (din 2024). Group Business Development Director la CTP, cel mai mare dezvoltator de parcuri industriale din Europa Centrală și de Est (2024–2025). Consultant senior independent (din 2026)
Dezvoltarea de parcuri, din interior	Development Manager la Bovis Abroad (1994–1996), pe promovarea și comercializarea Czech Technology Park , una dintre primele dezvoltări industriale profesioniste din Europa Centrală, cu Siemens și Silicon Graphics ca primii rezidenți. A lucrat direct cu echipa de construcție pentru adaptarea halelor la cerințele chiriașilor - exact operațiunea pe care o presupune configurarea halelor modulare din capitolul 7
Perspectiva autorității publice de planificare	Arhitect-șef adjunct al municipiului Brno (1990–1994), conducând echipa de dezvoltare și regenerare urbană. Cunoaște, prin urmare, ambele capete ale relației: cum decide o autoritate locală și ce cere un investitor industrial
Portofoliu de clienți industriali	A consiliat utilizatori globali, printre care Bridgestone, Magna, Faurecia, Knorr-Bremse, Harman, Autoneum, TI Automotive, Adler Pelzer, Kimberly-Clark, Reckitt și BP
Studii	Master în administrarea afacerilor, Sheffield Hallam University, Regatul Unit (1993–1997). Doctorat în geografie și cartografie, Universitatea Masaryk, Brno (1979–1984)
Rol în sarcină	Intervenție punctuală, sub coordonarea Liderului de echipă și împreună cu Expertul în parcuri industriale, pe trei componente: analiza comparativă cu parcuri industriale din Europa Centrală și de Est, pe criteriile efective de decizie ale utilizatorilor (A2.10). Profilul potențialilor rezidenți și Modelul de Memorandum de interes investițional , calibrate pe cerințele reale ale unui utilizator industrial care caută amplasament (A2.11). Modelul de afaceri și strategia de atragere a rezidenților , inclusiv formele de cooperare cu dezvoltatori de hale industriale și poziționarea față de fluxul de relocare a capacităților dinspre Europa de Vest (A2.22). Contribuția se livrează în scris, în limba engleză, și se integrează de Expertul în parcuri industriale în capitolele 4, 6 și 7

Semnătura autorizată

Ghenadie Ivașcenco

Administrator

Grupul de Consultanță și Dezvoltare Urbană "Europolis-Internațional" SRL

Chișinău, 28 august 2026