

ASOCIEREA
ProConsulting SRL (lider) și
Asociația Obștească „Centrul de Suport în Afaceri Business InnoHub”

METODOLOGIE
ȘI PLAN DE LUCRU DETALIAT

Elaborarea Studiului de Prefezabilitate pentru crearea
Parcului Industrial „Ungheni Euro Parc”

Cod CPV 71241000-9 · Lot unic · Licitație deschisă, SIA RSAP

Autoritate contractantă: Primăria municipiului Ungheni
IDNO 1007601001787 · mun. Ungheni, str. Națională nr. 7

Contract finanțat în cadrul proiectului „Primării pentru Creștere Economică” (M4EG),
finanțat de Uniunea Europeană și implementat de PNUD

Chișinău, 2026

Cuprins

Actualizați cuprinsul: click dreapta > Update Field

1. Cadrul metodologic

1.1. Ce trebuie să producă acest Studiu

Un studiu de prefezabilitate pentru un parc industrial poate eșua în două moduri distincte. Primul: rămâne un document tehnic corect, dar rupt de cererea reală a pieței — parcul se construiește și rămâne neocupat. Al doilea: surprinde corect cererea, dar nu o traduce în scenarii tehnice, costuri și structuri financiare pe care o instituție financiară le poate finanța — proiectul rămâne o intenție.

Datele oficiale arată care dintre cele două riscuri este dominant în Republica Moldova. Din cele zece parcuri industriale constituite până la 31 decembrie 2024, patru concentrează 94% din investiții — „Tracom” 47%, „Triveneta Cavi Development” 18%, „Edineț” 16% și „Răut” 13% — iar celelalte șase, cumulat, doar 6% (MDED, 2026). Șase parcuri dețin titlul de parc industrial și nu atrag capital. Prin urmare, riscul dominant este primul: infrastructură planificată fără cerere verificată.

Metodologia de mai jos este construită pentru a elimina acest risc. Ea subordonează întregul conținut solicitat în Caietul de sarcini unui set de cinci întrebări decizionale și tratează verificarea empirică a cererii, dimensionarea funcțională a amplasamentului și bancabilitatea scenariului recomandat ca teste de trecut, nu ca capitole de completat.

Cele cinci întrebări la care Studiul răspunde.

1. Există cerere suficientă și verificabilă pentru spații și servicii industriale la Ungheni, dincolo de ceea ce Zona Economică Liberă „Ungheni-Business” deservește deja, și de la cine anume vine această cerere?
2. Care este configurația funcțională optimă a celor circa 6,3 hectare, în raport cu caracteristicile topografice, geotehnice, hidrologice și de mediu ale amplasamentului și cu conexiunile la rețelele existente?
3. Dintre cele patru scenarii de dezvoltare, care este cel fezabil tehnic, sustenabil financiar și implementabil în capacitatea instituțională reală a municipiului?
4. Cât costă scenariul recomandat, în investiție și în operare, și din ce surse concrete poate fi finanțat, cu ce structură juridică și cu ce repartizare a riscurilor?
5. Ce se întâmplă efectiv după aprobarea Studiului — care sunt pașii, în ce ordine, cu ce termene și în responsabilitatea cui?

1.2. Funcția Studiului în mecanismul de finanțare M4EG

Municipiul Ungheni este, din februarie 2026, unul dintre cele șase orașe selectate în Programul de Consiliere Financiară pentru Municipality — City Financial Advisory Facility — alături de Edineț din Republica Moldova, Tashir și Stepanavan din Armenia, Trostianets și Kryvyi Rih din Ucraina (PNUD, 2026). Programul acordă asistență tehnică pentru consolidarea capacităților de planificare a investițiilor, conectarea cu investitori și instituții financiare internaționale, dezvoltarea unui portofoliu de proiecte cu structurare financiară și un grant destinat creșterii maturității financiare a unui proiect prioritar (PNUD, 2026).

Inițiativa-cadru, „Mayors for Economic Growth Phase III: 2025–2028”, finanțată de Uniunea Europeană și implementată de PNUD, are drept al doilea rezultat declarat accesul îmbunătățit al autorităților locale la finanțare prin sprijin în dezvoltarea portofoliului de proiecte (PNUD, 2025).

Consecința metodologică este determinantă. Studiul nu este un raport de cercetare, ci documentul de intrare într-un pipeline de finanțare. Fiecare scenariu trebuie să poarte un cost estimat, o structură de finanțare identificată nominal, un set de indicatori financiari calculați și un traseu explicit de pași până la documentația tehnică. Un studiu care se oprește la diagnostic nu îndeplinește funcția pentru care a fost comandat.

1.3. Baza de referință — ce aducem din experiența proprie

Metodologia nu este construită de la zero pentru această procedură. Ea derivă din treisprezece studii de (pre)fezabilitate pentru parcuri industriale, platforme de afaceri și centre de inovare elaborate în

Republica Moldova, dintre care unul în derulare în 2026 pentru Ministerul Educației și Cercetării, cu finanțare de la Banca Mondială, și trei realizate în 2025. Patru elemente ale acestei experiențe intră direct în sarcina de la Ungheni.

Tabel 1. Elemente de experiență proprie cu aplicabilitate directă în această sarcină

Sursa: Referințele firmei ProConsulting SRL

Studiu anterior	Ce transferăm în sarcina de la Ungheni
Studiu de fezabilitate tehnică, proiectare tehnică și pregătire pentru achiziții pentru Centrul de Inovare Agricolă AgroTek al Universității Tehnice a Moldovei — contract nr. MD-MOED-510127-CS-CQS, Ministerul Educației și Cercetării, finanțare Banca Mondială, în asociere cu European Innovation Solutions S.A. (Grecia) și IASP (Spania); martie – noiembrie 2026, în derulare	Practica curentă de elaborare a unui studiu de fezabilitate la standardul de bancabilitate cerut de o instituție financiară internațională: structurarea studiului conform standardelor IFI, modelarea financiară și evaluarea economică, validarea conceptului de infrastructură și structurarea cheltuielilor de capital, conformitatea integrală cu Cadrul de mediu și social al Băncii Mondiale. Acesta este exact standardul pe care îl cere mecanismul de consiliere financiară M4EG de la Ungheni. Componenta de mediu și socială a contractului include screening de risc, incluziune de gen și consultarea părților interesate — cerințele transversale ale prezentului Caiet de sarcini. Cei trei experți-cheie ai ProConsulting din acel contract sunt aceiași propuși aici și lucrează împreună în acest moment.
Studiu de fezabilitate privind conceptul de creare a Parcului Științifico-Tehnologic în s. Zăgărancea, raionul Ungheni — 48,0192 ha, teren cu destinație specială cu infrastructură parțial existentă; Ministerul Apărării, finanțare Innovate Moldova; iunie–iulie 2025	Cunoaștere directă a economiei raionului Ungheni, a instituțiilor locale, a pieței muncii și a condițiilor de teren. Baza de date construită pentru acel studiu — profilul economic, structura întreprinderilor, indicatorii pieței muncii, cadrul de politici locale — este actualizabilă, nu reconstruibilă. Contactele instituționale sunt deja stabilite. Cei doi experți care au elaborat studiul sunt Liderul de echipă și Expertul în parcuri industriale propuși aici.
Studiu de fezabilitate privind crearea Platformei Industriale Multifuncționale în or. Sîngerei — parcul aflat în curs de constituire în 2026, categoria C, 6,37 ha (MDED, 2026); Primăria or. Sîngerei; iunie–iulie 2025	Precedent metodologic pe o platformă de scară practic identică — 6,37 ha față de cele circa 6,3 ha de la Ungheni. Am rezolvat deja pe acel studiu problemele de dimensionare funcțională la această scară, de alegere a modelului de guvernare pentru o platformă municipală mică și de construcție a proiecțiilor financiare pe 5–10 ani pentru o entitate administratoare cu venituri din chirii și servicii.
Studiu de fezabilitate privind crearea Parcului Industrial-Inovațional „PHOENIX” în s. Costești, raionul Ialoveni — ecosistem multifuncțional cu funcții industriale, comerciale, de cercetare și instruire; Ionaș Estate SRL; mai–iunie 2025	Metodologia de integrare a economiei circulare și a aplicațiilor Industry 4.0 în conceptul de parc, precum și mecanismele de stimulare pentru atragerea rezidenților din sectoare diverse — direct aplicabile cerințelor transversale ale prezentului Caiet de sarcini privind economia verde, utilizarea eficientă a resurselor și economia circulară.

Astfel, o parte substanțială a efortului de documentare pe care alți ofertanți ar consuma-o în prima lună este, pentru noi, efort de actualizare și verificare. Acest avantaj se reflectă în planul de lucru: analiza scenariilor poate porni din săptămâna a cincea, imediat după livrarea Raportului inițial.

Capacitatea de execuție pe teren, prin asociat.

Al patrulea element pe care îl aducem în această sarcină nu ține de experiența anterioară, ci de structura asocierii. Asociatul, Asociația Obștească „Centrul de Suport în Afaceri Business InnoHub”, are sediul în municipiul Ungheni, str. Burebista nr. 10, iar patru dintre experții propuși lucrează permanent din municipiu. Aceasta înseamnă că activitățile care depind de teren — aplicarea chestionarului de evaluare a cererii, interviurile cu mediul de afaceri și cu structurile de cluster, urmărirea solicitărilor de date la instituții, mobilizarea participanților la consultarea publică și la cele două mese rotunde — se desfășoară continuu, nu în ferestre de deplasare de câteva zile.

Consecința asupra metodologiei este directă: colectarea datelor primare este bugetată pe șase săptămâni continue, iar componenta M1 poate lucra în paralel cu M2 și M3 fără să concureze pentru aceleași resurse de deplasare. Într-un contract de trei luni, aceasta este diferența dintre o analiză a cererii fundamentată empiric și una construită pe estimări.

Ce am învățat din parcurile care nu au funcționat.

Trei dintre parcurile pentru care am elaborat studiul — Cahul, Comrat și Strășeni — figurează astăzi în lista celor zece parcuri industriale constituite (MDED, 2026), iar Cahul și Comrat se află în grupul celor șase parcuri care atrag cumulativ 6% din investiții. Am urmărit traiectoria lor și diferența față de

cele patru parcuri de succes nu țin de statutul juridic, ci de trei factori: infrastructura efectiv livrată, nu doar planificată; un model de administrare cu capacitate reală de contractare și de gestiune; o strategie activă de atragere a rezidenților, nu așteptarea pasivă a cererii. Metodologia de mai jos tratează aceste trei elemente ca criterii de fezabilitate în analiza scenariilor, nu ca subcapitole descriptive.

1.4. Principiile de lucru

Fundamentare pe dovezi verificabile.

Fiecare afirmație din Studiu va purta o sursă identificabilă — date statistice oficiale, acte normative citate cu număr și an, interviuri consemnate, măsurători de teren. Nu vom prelua estimări nesursate din documente anterioare. Acolo unde o dată necesară nu există, vom declara explicit lacuna și vom preciza ce demers este necesar pentru a o acoperi în faza de fezabilitate. Un studiu de prefezabilitate onest cu privire la ce nu se știe încă este mai util decât unul care acoperă lacunele cu presupuneri.

Orientare spre decizie, nu spre descriere.

Fiecare capitol se încheie cu o concluzie operațională: ce înseamnă analiza pentru decizia de investiție. Analiza comparativă a scenariilor produce o recomandare unică, argumentată prin criterii ponderate explicit și convenite în prealabil cu Beneficiarul, nu o listă de opțiuni lăsată la latitudinea acestuia.

Bancabilitate de la prima versiune.

Structura financiară a scenariului recomandat va fi construită în formatul pe care instituțiile financiare internaționale îl solicită: proiecții de venituri și cheltuieli operaționale, flux de numerar, valoare actualizată netă, rată internă de rentabilitate, perioadă de recuperare și analiză de sensibilitate la variația parametrilor critici. Modelul financiar se livrează în format Microsoft Excel, cu formule deschise și verificabile.

Validare progresivă cu părțile interesate.

Nu livrăm un document finit pentru comentarii la final. Validarea rezultatelor intermediare are loc la trei momente: după Raportul inițial, la prezentarea primei variante a Studiului și la prezentarea versiunii finale. În acest scop bugetăm două mese rotunde cu prezentare în municipiul Ungheni, cu participarea Primăriei, a mediului de afaceri local, a clusterelor, a Administrației ZEL și a reprezentanților M4EG.

Cerințe transversale integrate, nu declarate.

Abordarea sensibilă la gen, abordarea bazată pe drepturile omului, economia verde, utilizarea eficientă a resurselor, economia circulară și resursele naturale regenerabile se integrează în analiza pieței muncii, în profilul rezidenților-țintă, în conceptul tehnic preliminar, în indicatorii de impact și în cadrul ESG, conform capitolului 8 al prezentei metodologii.

2. Arhitectura metodologică

Sarcina este structurată în patru faze secvențiale, corespunzând celor patru etape de livrare din Caietul de sarcini, și în opt componente metodologice care traversează fazele. Componentele corespund celor opt sarcini din Domeniul de aplicare al lucrărilor.

Tabel 2. Corespondența dintre fazele de execuție, livrabile și componentele metodologice

Sursa: Elaborat de asociere pe baza Caietului de sarcini

Faza	Livrabil	Termen	Componente metodologice active
Faza I. Lansarea activităților	Livrabil 1. Raport inițial — abordarea implementării, metodologia și planul de lucru detaliat	septembrie 2026	M1 (start), M2 (start), M3 (start)
Faza II. Studiu preliminar de prefezabilitate	Livrabil 2. Raport de progres 1 — analiza preliminară și prima variantă a Studiului	octombrie 2026	M1, M2, M3, M4, M5 (start), M6 (start), M7 (start)
Faza III. Versiunea finală a studiului	Livrabil 3. Raport de progres 2 — versiunea finală a Studiului de Prefezabilitate	noiembrie 2026	M4, M5, M6, M7, M8
Faza IV. Raport final	Livrabil 5. Raport final cu concluzii, rezultate și recomandări, în limba engleză	noiembrie 2026	M8

Astfel, componentele analitice se suprapun parțial între faze, ceea ce permite ca rezultatele colectării de date din Faza I să alimenteze direct analiza scenariilor din Faza II, fără pierdere de timp între etape.

Tabel 3. Cele opt componente metodologice, sarcinile corespunzătoare din Caietul de sarcini și produsele generate

Sursa: Elaborat de asociere pe baza Caietului de sarcini

Componență	Denumire	Sarcina din Caietul de sarcini	Capitole produse în Studiu	Responsabil principal
M1	Analiza contextului economic și investițional local	Sarcina 1	Cap. 3; parțial cap. 4	Expert parcuri industriale
M2	Revizuirea cadrului strategic, juridic și instituțional	Sarcina 2	Cap. 2; fundament pentru cap. 8	Expert juridic și instituțional
M3	Evaluarea tehnică și spațială preliminară	Sarcina 3	Cap. 5; baza pentru cap. 7 și 9; piesele desenate	Inginer / expert infrastructură
M4	Identificarea și evaluarea scenariilor de dezvoltare	Sarcina 4	Cap. 6 și cap. 7	Lider de echipă
M5	Estimarea preliminară a costurilor și opțiunile de finanțare	Sarcina 5	Cap. 9 și cap. 13; modelul financiar	Expert analiză financiară și economică
M6	Modelul de afaceri și de management	Sarcina 6	Cap. 8; subcapitole din cap. 7; Memorandumul de interes investițional	Expert parcuri industriale și Lider de echipă
M7	Rezultate așteptate, impact și riscuri	Sarcina 7	Cap. 10 și cap. 11	Expert mediu și social
M8	Elaborarea, validarea și finalizarea Studiului	Sarcina 8	Cap. 1, 12 și 14; piesele desenate; Raportul final	Lider de echipă

3. Componentele metodologice în detaliu

3.1. Componenta M1. Analiza contextului economic și investițional local

Scop.

Stabilirea bazei factuale a Studiului: cât de mare este economia locală, din ce este compusă, în ce direcție se mișcă și ce capacitate de absorbție are pentru o infrastructură industrială nouă. Este componenta care determină dacă restul Studiului are fundament sau este un exercițiu speculativ.

Activități.

- Construirea profilului economic al municipiului Ungheni și al regiunii extinse, pe serii de date de minimum cinci ani: număr de întreprinderi active pe clase de mărime și pe sectoare, cifră de afaceri, valoare adăugată, producție industrială, investiții în active materiale pe termen lung, comerț exterior.
- Analiza dinamicii dezvoltării afacerilor: rata de înființare și de radiere a întreprinderilor, evoluția sectorială, identificarea sectoarelor în creștere și în declin.
- Evaluarea pieței muncii: forța de muncă disponibilă, structura pe vârste, sexe și niveluri de calificare, tendințele migrației, locurile vacante și competențele deficitare, oferta de formare profesională locală, inclusiv capacitatea instituțiilor de învățământ profesional-tehnic din municipiu.
- Analiza climatului investițional: investițiile realizate în ultimii cinci ani în municipiu și în raion, sursele acestora, tendințele și barierele semnalate de investitori.
- Cartografierea infrastructurii de sprijin al afacerilor existente: ZEL „Ungheni-Business”, incubatoare, cele șapte clustere active, structuri de consultanță și de finanțare accesibile local.
- Delimitarea funcțională față de ZEL „Ungheni-Business”: identificarea segmentelor de cerere deservite de zona economică liberă și a celor nedeservite, prin consultarea Administrației ZEL și prin analiza structurii rezidenților existenți.
- Analiza SWOT a economiei locale în raport cu obiectivul de investiție.

Metode și instrumente.

Analiza datelor statistice secundare din surse oficiale — Biroul Național de Statistică și Statbank, rapoartele Ministerului Dezvoltării Economice și Digitalizării privind zonele economice libere și parcurile industriale, datele Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă; interviuri semi-structurate cu Primăria, Consiliul raional, Administrația ZEL, ADR Centru și instituțiile de formare profesională; analiză documentară a studiilor existente privind regiunea, inclusiv studiul PNUD privind piața forței de muncă din raionul Ungheni (2023) și baza de date proprie constituită pentru studiul Zăgărancea (2025).

Responsabil.

Expertul în parcuri industriale și infrastructura de afaceri, cu contribuția Expertului în analiză financiară și economică pentru seriile de date cantitative și a asociatului Business InnoHub pentru colectarea datelor primare și interviurile cu mediul de afaceri.

Rezultat.

Capitolul 3 al părților scrise — Situația existentă și necesitatea obiectivului de investiții — cu analiza SWOT, parțial capitolul 4, plus baza de date pentru modelul financiar din componenta M5.

3.2. Componenta M2. Revizuirea cadrului strategic, juridic și instituțional

Scop.

Demonstrarea alinierii investiției la politicile publice existente — condiție de eligibilitate pentru orice finanțare publică sau europeană — și identificarea tuturor obligațiilor juridice care condiționează implementarea, înainte ca acestea să devină obstacole.

Activități.

- Analiza alinierii la politicile naționale: Strategia națională de dezvoltare „Moldova Europeană 2030” (Legea nr. 315/2022), Programul național de dezvoltare industrială pentru anii 2024–2028 (HG nr. 280/2024 din 17.04.2024) și Programul de stat pentru constituirea și dezvoltarea parcurilor industriale, lansat în august 2025 ca instrument de finanțare al acestuia, Programul național de specializare inteligentă „SMART Moldova” pentru anii 2024–2027, politicile de dezvoltare a întreprinderilor mici și mijlocii, politica de dezvoltare regională și cadrul de gestionare a investițiilor publice.
- Analiza alinierii la politicile regionale: Studiul de specializare inteligentă a Regiunii de dezvoltare Centru (2024) și Programul Operațional Regional Centru 2022–2025, cu identificarea domeniilor prioritare compatibile cu profilul parcului.
- Analiza alinierii la cadrul local: Strategia de Dezvoltare Socio-Economică a mun. Ungheni 2026–2032, Planul Urbanistic General din 2014, Planul de Dezvoltare Economică Locală, portofoliul de oportunități de investiții al regiunii Ungheni și Planul Operațional Local.
- Analiza alinierii la politicile Uniunii Europene: politica de coeziune, specializarea inteligentă, politica de dezvoltare teritorială și cadrele de cooperare transfrontalieră relevante pentru zona de frontieră Ungheni–Iași.
- Analiza cadrului legal aplicabil: Legea nr. 182/2010 privind parcurile industriale, inclusiv proiectul de modificare aflat în procedură; regimul juridic al terenului și al utilizării acestuia; cerințele privind dezvoltarea infrastructurii și racordarea la utilități; cerințele de mediu; responsabilitățile instituționale.
- Analiza specifică a riscului de ajutor de stat, în lumina constatărilor raportului de expertiză al proiectului Twinning al Uniunii Europene, potrivit căruia scutirile, transferurile de active publice, tarifele preferențiale și vânzările de active sub prețul pieței pot constitui ajutor de stat în absența unui cadru de monitorizare, cu recomandări privind structurarea facilităților astfel încât proiectul să rămână eligibil pentru finanțare europeană.
- Identificarea documentației de urbanism necesare — plan urbanistic zonal sau de detaliu, eventuale modificări ale Planului Urbanistic General — și a procedurilor de schimbare a destinației terenului, dacă sunt aplicabile.

Metode și instrumente.

Analiza documentară sistematică a documentelor de politici și a actelor normative, cu extragerea prevederilor care condiționează implementarea; matrice de conformitate care pune în corespondență fiecare cerință legală cu acțiunea necesară și cu termenul aferent; interviuri cu Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării și cu ADR Centru privind practica de aplicare a Legii nr. 182/2010.

Responsabil.

Expertul juridic și instituțional, cu contribuția Expertului în parcuri industriale pentru componenta de politici sectoriale.

Rezultat.

Capitolul 2 al părților scrise — Context strategic și justificare — și fundamentul capitolului 8 — Cadrul instituțional și de guvernare.

3.3. Componenta M3. Evaluarea tehnică și spațială preliminară

Scop.

Stabilirea a ceea ce se poate construi efectiv pe cele circa 6,3 hectare desemnate, în ce configurație și cu ce infrastructură de racordare, pornind de la caracteristicile reale ale amplasamentului și nu de la o schemă teoretică.

Activități.

- Caracterizarea amplasamentului: poziția intraurbană sau extraurbană, suprafața exactă, dimensiunile în plan, forma și configurația parcelei, vecinătățile și relațiile cu zonele învecinate.
- Verificarea statutului juridic și a proprietății: natura proprietății, apartenența la domeniul public sau privat al unității administrativ-teritoriale, existența obligațiilor, servituților sau constrângerilor, confirmarea faptului că terenul este liber de sarcini legale.
- Evaluarea conectivității de transport: infrastructura rutieră de acces, racordul la drumul național R1 Chișinău–Ungheni–Sculeni, distanțele și timpii de parcurs, accesul feroviar și posibilitatea de racord la nodul feroviar Ungheni, facilitățile de trecere a frontierei existente și cele în construcție, conexiunile multimodale, inclusiv relația cu portul fluvial Ungheni și cu porturile Giurgiulești și Galați.
- Analiza impactului proiectelor de conectivitate în derulare: electrificarea și modernizarea liniei Iași–Ungheni, cu lucrări începând în iunie 2026 și finalizare estimată în iunie 2028 (Comisia Europeană, 2025), și noul punct de trecere rutier „Ungheni–Ungheni” cu control comun moldo-român, aprobat la 29 aprilie 2026 (Guvernul Republicii Moldova, 2026). Analiza de cerere va lucra cu două orizonturi de referință distincte și va testa sensibilitatea scenariilor la finalizarea, respectiv la întârzierea acestor investiții.
- Caracterizarea topografică și geotehnică: relieful, pantele, cotele, portanța terenului pe baza datelor existente și a observației de teren, cu identificarea explicită a necesarului de investigații geotehnice pentru faza de fezabilitate.
- Caracterizarea hidrologică: rețeaua hidrografică din proximitate, nivelul apelor subterane pe baza datelor disponibile, riscul de inundații, condițiile de evacuare a apelor pluviale.
- Identificarea constrângerilor de mediu: pericole naturale, riscul de inundații, alunecări de teren, riscuri seismice, zone protejate în proximitate, surse de poluare existente.
- Inventarierea infrastructurii necesare și verificarea capacității disponibile a rețelelor existente în proximitate, prin solicitări scrise către furnizorii de utilități: rețeaua rutieră internă, alimentarea cu apă și canalizarea, evacuarea apelor uzate, alimentarea cu energie electrică și cu gaze naturale, telecomunicațiile, gestionarea deșeurilor, iluminatul, împrejmuirea.

Metode și instrumente.

Vizite și observație de teren pe amplasament; analiza documentației cadastrale și de urbanism — titlul de proprietate, planul cadastral, prevederile Planului Urbanistic General din 2014 aplicabile amplasamentului, regimul de destinație a terenului, servituți și restricții; analiză spațială și cartografică pe ortofotoplan și date GIS; solicitări scrise de date tehnice către furnizorii de utilități, Î.S. „Calea Ferată din Moldova” și Vestmoldtransgaz, transmise în prima săptămână a contractului.

Responsabil.

Inginerul, expert în planificarea infrastructurii, cu contribuția Expertului în protecția mediului și socială pentru constrângerile de mediu și a Expertului juridic pentru statutul juridic al terenului.

Rezultat.

Capitolul 5 al părților scrise — Evaluarea amplasamentului — baza tehnică pentru conceptul tehnic preliminar din capitolul 7 și pentru estimarea costurilor din capitolul 9, și alimentarea celor trei piese desenate.

3.4. Componenta M4. Identificarea și evaluarea scenariilor de dezvoltare

Scop.

Producerea unei recomandări unice, argumentate transparent, dintre cele patru scenarii de dezvoltare prevăzute în Caietul de sarcini, prin aplicarea unei analize multicriteriale cu ponderi declarate și convenite în prealabil cu Beneficiarul. Cadrul de evaluare este detaliat în capitolul 5 al prezentei metodologii.

Activități.

- Definirea operațională a fiecărui scenariu: componente de infrastructură, funcțiuni, suprafețe alocate, faze de implementare.
- Formularea, pentru fiecare scenariu, a unei ipoteze falsificabile privind cererea, testată cu datele colectate în componenta M1 și cu rezultatele consultărilor cu mediul de afaceri.
- Evaluarea fiecărui scenariu pe cele șapte criterii prevăzute în Caietul de sarcini: fezabilitatea tehnică, nevoile de investiții estimate, complexitatea implementării, implicațiile operaționale, beneficiile așteptate, riscurile și potențialul de finanțare.
- Aplicarea analizei multicriteriale cu ponderi convenite și documentarea notării fiecărui criteriu pentru fiecare scenariu.
- Formularea recomandării și detalierea scenariului selectat în conceptul de dezvoltare: viziune, misiune, obiective strategice, zonare funcțională, concept tehnic preliminar.

Metode și instrumente.

Analiza multicriterială cu ponderi; analiza SWOT pe scenariu; analiza comparativă cu parcuri industriale și zone economice din Republica Moldova — cu accent pe cele patru parcuri care concentrează 94% din investiții — și cu parcuri din România și din Uniunea Europeană cu profil și scară comparabile; testarea ipotezelor de cerere cu datele primare colectate.

Responsabil.

Liderul de echipă, care consolidează contribuțiile tuturor experților și răspunde pentru recomandarea finală.

Rezultat.

Capitolul 6 al părților scrise — Opțiuni și scenarii de dezvoltare — și capitolul 7 — Conceptul de Dezvoltare a Parcului Industrial „Ungheni Euro Parc”.

3.5. Componenta M5. Estimarea preliminară a costurilor și opțiunile de finanțare

Scop.

Transformarea scenariului recomandat într-un obiect finanțabil: cu un cost cuantificat, o structură de finanțare identificată nominal și indicatori financiari calculați. Structura modelului financiar este detaliată în capitolul 6 al prezentei metodologii.

Activități.

- Estimarea costurilor de investiții pe categorii: dezvoltarea terenului și lucrările de amenajare, infrastructura internă, racordurile la utilități, construcțiile, documentația tehnică, managementul de proiect și cheltuielile neprevăzute, pe baza indicatorilor de cost unitari din proiecte comparabile recente și a prețurilor de piață verificate.
- Estimarea costurilor de operare și întreținere: cheltuieli anuale de operare, cerințe de întreținere, costuri pe durata ciclului de viață al infrastructurii.
- Elaborarea modelului financiar cu proiecții de venituri și cheltuieli, flux de numerar, valoare actualizată netă, rată internă de rentabilitate, perioadă de recuperare și analiză de sensibilitate.
- Testarea fiecărui scenariu față de pragurile de performanță ale Programului de stat pentru constituirea și dezvoltarea parcurilor industriale — cel puțin 20 de milioane de lei investiții atrase și cel puțin șapte rezidenți pe parc — astfel încât scenariul recomandat să fie eligibil prin construcție pentru finanțare din acest program.
- Analiza economică: beneficiile economice pentru comunitate, efectele asupra ocupării forței de muncă, impactul fiscal asupra bugetului local și a bugetului de stat.
- Identificarea surselor de finanțare, nominal și cu condiții de acces: contribuții municipale; Programul de stat pentru constituirea și dezvoltarea parcurilor industriale, cu o alocare de 250 de milioane de lei pentru perioada 2025–2027, finanțat din Planul de Creștere al Uniunii Europene pentru Republica Moldova și implementat de Organizația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului; Fondul Național de Dezvoltare Regională și alte programe naționale,

împrumuturi bancare interne și externe, granturi, oportunități de finanțare legate de Uniunea Europeană, instituții financiare internaționale, parteneriate public-private, surse de investiții private, instrumente de finanțare ecologică și climatică.

Metode și instrumente.

Devizul general estimativ pe categorii de lucrări și dotări, elaborat de devizierul atestat pe baza indicatorilor de cost unitari verificați; modelare financiară în Microsoft Excel cu foaie de ipoteze separată; analiză de sensibilitate pe patru parametri critici; verificarea condițiilor de eligibilitate ale fiecărui instrument de finanțare identificat.

Responsabil.

Expertul în analiză financiară și economică, cu contribuția devizierului pentru devizul general estimativ, a Expertului financiar din perspectiva ESG pentru eligibilitatea instrumentelor de finanțare verde și climatică și a Expertului juridic pentru condițiile de eligibilitate ale celorlalte instrumente de finanțare.

Rezultat.

Capitolul 9 al părților scrise — Analiză economică preliminară și aspecte financiare — și capitolul 13 — Strategia de finanțare. Modelul financiar se livrează separat, în format Microsoft Excel, cu formule deschise.

3.6. Componenta M6. Modelul de afaceri și de management

Scop.

Răspunsul la întrebarea care decide, în practică, soarta unui parc industrial: cine îl administrează, cu ce competențe, cu ce venituri și cu ce răspundere.

Activități.

- Evaluarea comparativă a celor patru opțiuni de guvernare cerute în Caietul de sarcini: modelul de management public, societatea de administrare deținută public, modelul de parteneriat public-privat și modelul operatorului privat, cu analiza avantajelor, a riscurilor și a cerințelor legale pentru fiecare.
- Definirea structurii de management operațional: aranjamentele de management, structura organizațională, cerințele de resurse umane, procedurile operaționale.
- Definirea modelului de afaceri: opțiunile de proprietate asupra terenului și a construcțiilor, mecanismele de atragere a rezidenților, catalogul serviciilor furnizate, sursele de venituri și analiza sustenabilității financiare a entității administratoare.
- Elaborarea strategiei de atragere a investitorilor și a rezidenților, cu identificarea sectoarelor-țintă, a canalelor de promovare și a pachetului de propuneri de valoare.
- Elaborarea modelului de Memorandum de interes investițional, de trei-patru pagini, conform cerinței din Caietul de sarcini, cuprinzând locația, facilitățile, avantajele și modelul de parc.

Metode și instrumente.

Analiza comparativă a opțiunilor de guvernare pe criterii de capacitate instituțională, risc, cerințe legale și sustenabilitate financiară; benchmarking cu modelele de administrare ale parcurilor din Republica Moldova, corelat cu performanța lor investițională; testarea propunerilor de valoare cu rezidenții potențiali identificați în componenta M1.

Responsabil.

Expertul în parcuri industriale și infrastructura de afaceri, împreună cu Liderul de echipă, cu contribuția Expertului juridic pentru forma juridică a entității administratoare și a asociatului Business InnoHub pentru strategia de atragere a rezidenților.

Rezultat.

Capitolul 8 al părților scrise — Cadrul instituțional și de guvernare — subcapitolele privind modelul de afaceri și strategia de atragere a rezidenților din capitolul 7, și Memorandumul de interes investițional.

3.7. Componenta M7. Rezultate așteptate, impact și riscuri

Scop.

Cuantificarea a ceea ce produce investiția și a ceea ce o poate împiedica, cu indicatori măsurabili și cu măsuri de atenuare atașate fiecărui risc identificat.

Activități.

- Evaluarea impactului economic: locurile de muncă create, direct și indirect, creșterea exporturilor, dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii, efectele de inovare, contribuția la competitivitatea regională.
- Evaluarea impactului social: oportunitățile de angajare, retenția tinerilor, dezvoltarea competențelor, incluziunea socială, cu indicatori dezagregați pe sexe.
- Evaluarea impactului teritorial: competitivitatea regională, legăturile urban-rural, cooperarea transfrontalieră, coeziunea teritorială.
- Evaluarea de mediu: scenariile de referință privind mediul, impacturile potențiale asupra mediului, eficiența resurselor, măsurile de infrastructură verde, precum și identificarea aplicabilității evaluării impactului asupra mediului conform Legii nr. 86/2014 și a evaluării strategice de mediu conform Legii nr. 11/2017.
- Elaborarea cadrului ESG și de sustenabilitate, cu indicatorii de monitorizare aferenți.
- Analiza riscurilor proiectului de investiție, structurată pe categorii — tehnice, financiare, juridice, instituționale, de piață, de mediu — cu probabilitate, impact și măsuri de atenuare pentru fiecare risc.

Metode și instrumente.

Screening de mediu și social pe amplasament; matrice de riscuri cu evaluare a probabilității și a impactului pe scală de trei niveluri; indicatori de impact construiți pe modelul logicii de intervenție, dezagregați pe sexe și pe grupuri vulnerabile; verificarea aplicabilității procedurilor de evaluare a impactului asupra mediului și de evaluare strategică de mediu prin consultarea cadrului normativ și a practicii autorității de mediu.

Responsabil.

Expertul în protecția mediului și socială pentru evaluarea de mediu, cadrul ESG și dimensiunea socială; Expertul în parcuri industriale pentru impactul economic și teritorial; Liderul de echipă pentru consolidarea analizei riscurilor.

Rezultat.

Capitolul 10 al părților scrise — Evaluarea impactului — și capitolul 11 — Analiza riscurilor.

3.8. Componenta M8. Elaborarea, validarea și finalizarea Studiului

Scop.

Integrarea rezultatelor tuturor componentelor într-un document coerent, validat cu părțile interesate și utilizabil ca bază pentru faza următoare.

Activități.

- Redactarea și integrarea capitolelor, cu verificarea consistenței cifrelor între capitole prin registrul unic de date.
- Elaborarea foii de parcurs pentru implementare, pe cele patru faze cerute în Caietul de sarcini — dezvoltarea infrastructurii de bază, facilitățile logistice și de depozitare, facilitățile de producție, inovația și serviciile pentru afaceri — cu calendarul de implementare.

- Elaborarea celor trei piese desenate: planul amplasamentului parcului, prezentarea tridimensională a parcului și zonarea funcțională preliminară.
- Elaborarea Rezumatului, cu contextul proiectului, enunțarea problemei, obiectivele de investiție, opțiunile luate în considerare, scenariul recomandat, costul estimat al investiției, impactul economic așteptat, indicatorii-cheie ai proiectului și concluziile cu recomandări.
- Organizarea celor două mese rotunde de validare în mun. Ungheni și integrarea observațiilor rezultate, consemnate în registrul de comentarii.
- Elaborarea concluziilor și recomandărilor, cu scenariul recomandat pentru faza studiului de fezabilitate și pașii următori către implementare.
- Elaborarea Raportului final în limba engleză, cuprinzând activitățile implementate, rezultatele obținute, contribuția adusă, lecțiile învățate, bunele practici și recomandările pentru Program.

Metode și instrumente.

Registru unic de date pentru consistența cifrelor între capitole; registru de comentarii cu răspuns punctual pentru observațiile Beneficiarului și ale Programului; ateliere de validare cu părțile interesate; revizuire lingvistică profesională pentru versiunea în limba engleză.

Responsabil.

Liderul de echipă, care consolidează contribuțiile tuturor experților și răspunde pentru metodologia generală și pentru studiul final de prefezabilitate, conform cerinței explicite din Caietul de sarcini.

Rezultat.

Capitolele 1, 12 și 14 ale părților scrise, cele trei piese desenate, Studiul integrat în versiune finală și Raportul final în limba engleză.

4. Instrumentarul de colectare și analiză a datelor

Metodele sunt selectate în funcție de tipul de întrebare la care răspund, nu aplicate uniform. Tabelul de mai jos prezintă instrumentarul complet, cu aplicarea concretă în această sarcină și responsabilul.

Tabel 4. Instrumentarul metodologic pe tipuri de date și de analiză

Sursa: Elaborat de asocierea ProConsulting – Business InnoHub

Metodă	Aplicare concretă în această sarcină	Responsabil principal
Analiza datelor statistice secundare	Serii BNS și Statbank privind demografia, ocuparea, salariile, întreprinderile active, producția industrială; rapoartele MDED privind ZEL și parcurile industriale; date ANOFM privind cererea și oferta pe piața muncii locală	Expert analiză financiară și economică
Analiza documentară a cadrului strategic și juridic	Cartografierea sistematică a documentelor de politici de la nivel național, regional și local și a actelor normative aplicabile, cu extragerea prevederilor care condiționează implementarea	Expert juridic și instituțional
Interviuri semi-structurate cu părțile interesate instituționale	Primăria mun. Ungheni, Consiliul raional, Administrația ZEL „Ungheni-Business”, ADR Centru, MDED, furnizorii de utilități, Î.S. „Calea Ferată din Moldova”, Vestmoldtransgaz; ghid de interviu diferențiat pe categorii de interlocutor	Lider de echipă
Interviuri și consultări cu mediul de afaceri	Întreprinderi din municipiu și din raion, coordonatorii celor șapte clustere active, rezidenți ai ZEL, investitori potențiali identificați; ghid de interviu structurat pe cerere de spațiu, utilități, servicii și disponibilitate de plată	AO Business InnoHub
Chestionar de evaluare a cererii	Instrument standardizat aplicat pe un eșantion de circa 60 de întreprinderi din sectoarele-țintă, pentru cuantificarea suprafețelor solicitate, a orizontului de decizie, a serviciilor cerute și a condițiilor de intrare	AO Business InnoHub
Vizite și observație de teren pe amplasament	Verificarea configurației, a accesului, a vecinătăților, a rețelelor existente în proximitate, a constrângerilor topografice vizibile și a stării terenului	Inginer / expert infrastructură
Analiza documentației cadastrale și de urbanism	Titlul de proprietate, planul cadastral, prevederile PUG 2014 aplicabile amplasamentului, regimul de destinație a terenului, servituți și restricții	Expert juridic; inginer
Analiza spațială și cartografică	Reprezentarea amplasamentului, a zonării funcționale propuse și a conexiunilor la rețele; elaborarea planului de amplasament și a zonării funcționale preliminare pe ortofotoplan și date GIS	Inginer, cu competențe de vizualizare 3D și cartografie GIS
Analiza comparativă (benchmarking)	Comparație structurată cu parcuri industriale și zone economice din Republica Moldova — cu accent pe cele patru parcuri care concentrează 94% din investiții — și cu parcuri din România și din Uniunea Europeană cu profil și scară comparabile	Expert parcuri industriale
Analiza SWOT și analiza multicriterială a scenariilor	Evaluarea comparativă a celor patru scenarii pe criterii ponderate, conform cadrului din capitolul 5	Lider de echipă, cu întreaga echipă
Modelare financiară	Construcția modelului în Microsoft Excel conform structurii din capitolul 6: proiecții de venituri și cheltuieli, flux de numerar, VAN, RIR, perioadă de recuperare, analiză de sensibilitate	Expert analiză financiară și economică
Estimarea costurilor de investiții	Devizul general estimativ pe categorii de lucrări și dotări, pe baza indicatorilor de cost unitari din proiecte comparabile recente și a prețurilor de piață verificate	Devizier atestat
Screening de mediu și social	Identificarea preliminară a riscurilor de mediu, a cerințelor de autorizare aplicabile, inclusiv aplicabilitatea evaluării impactului asupra mediului și a evaluării strategice de mediu, și a măsurilor de atenuare	Expert mediu și social
Ateliere de validare	Două mese rotunde cu prezentare în mun. Ungheni, pentru validarea diagnosticului și a scenariului recomandat cu Primăria, mediul de afaceri, clusterele și reprezentanții M4EG	Lider de echipă; Business InnoHub

Astfel, fiecare afirmație din Studiu va putea fi trasată la o metodă și la o sursă. Capitolele care depind de date pe care nu le controlăm — capacitatea de transbordare feroviară, presiunea disponibilă la racordul de gaze, caracteristicile geotehnice ale amplasamentului — sunt identificate din start, iar solicitările scrise către deținătorii de date se transmit în prima săptămână a contractului, nu în faza de redactare.

5. Cadrul de evaluare a scenariilor

Caietul de sarcini prevede patru scenarii de dezvoltare și șapte criterii de comparare. Pentru ca recomandarea finală să fie rezultatul unui cadru decizional agreat și nu al unei preferințe a consultantului, propunem structura de evaluare de mai jos, care va fi supusă confirmării Primăriei și reprezentanților M4EG în Raportul inițial.

5.1. Scenariile și ipotezele testate

Tabel 5. Scenariile de dezvoltare supuse evaluării comparative și ipotezele testate

Sursa: Caietul de sarcini, secțiunea A, capitolul 6; structurare de către asocieri

Scenariu	Conținut	Ipoțeză falsificabilă de testat
Scenariul 0	Fără opțiuni de investiție — menținerea situației actuale	Costul de oportunitate al neintervenției, exprimat în locuri de muncă neatrase, investiții pierdute și continuarea migrației, este mai mic decât costul investiției
Scenariul 1	Parc Industrial de Bază — doar infrastructura de bază: parcelare, drumuri interne, utilități la limita parcelor, împrejurire	Infrastructura goală este suficientă pentru a atrage rezidenți, în condițiile în care șase parcuri din Republica Moldova atrag cumulativ 6% din investiții
Scenariul 2	Parc Industrial și Logistic — funcții de producție și logistică, cu hale și spații de depozitare construite	Poziția de nod de transbordare feroviară și noul punct de trecere a frontierei justifică o componentă logistică dimensionată, la o scară pe care cererea o susține
Scenariul 3	Parc de afaceri integrat Euro — producție, logistică, servicii pentru afaceri, spații de birouri, inovare	Există la Ungheni cerere pentru funcții cu valoare adăugată ridicată, suficientă pentru ca componenta de servicii să nu rămână subutilizată

5.2. Criteriile, ponderile propuse și scala de notare

Cele șapte criterii sunt cele prevăzute în Caietul de sarcini. Ponderile de mai jos sunt propuneri argumentate, supuse confirmării Beneficiarului. Notarea se face pe o scală de la 1 la 5, cu descriptori definiți pentru fiecare nivel, iar scorul final este suma ponderată.

Tabel 6. Criteriile de evaluare a scenariilor, ponderile propuse și argumentarea acestora

Sursa: Caietul de sarcini, secțiunea A, capitolul 6; propunere a asocierii

Nr.	Criteriu	Pondere propusă	Argumentarea ponderii
1	Potențialul de finanțare	20%	Studiul este documentul de intrare în mecanismul CFAF. Un scenariu fără sursă de finanțare identificabilă nu este implementabil, oricât de bun ar fi tehnic.
2	Fezabilitatea tehnică	18%	Constrângerile de amplasament — topografie, geotehnică, hidrologie, capacitatea rețelelor existente — limitează efectiv ce se poate construi pe cele 6,3 hectare.
3	Beneficiile așteptate	18%	Locurile de muncă create și absorbția forței de muncă disponibile sunt justificarea centrală a investiției, într-un municipiu cu circa 6.926 de locuri de muncă pentru 15.132 de persoane apte de muncă (Primăria mun. Ungheni, 2026).
4	Complexitatea implementării	15%	Capacitatea instituțională reală a municipiului este factorul care a diferențiat parcurile de succes de cele care au rămas neocupate. Un scenariu prea complex pentru capacitatea existentă este un scenariu care nu se realizează.
5	Nevoile de investiții estimate	12%	Volumul investiției determină accesibilitatea instrumentelor de finanțare și sustenabilitatea datoriei municipale.
6	Riscurile	10%	Include riscul de ajutor de stat, riscul de suprapunere cu ZEL și riscul de neocupare — toate cu impact direct pe eligibilitate și pe viabilitate.
7	Implicațiile operaționale	7%	Costurile de operare și cerințele de personal ale entității administratoare, cu impact pe sustenabilitatea financiară pe termen lung.
	TOTAL	100%	

Astfel, ponderile plasate pe potențialul de finanțare, pe beneficii și pe complexitatea implementării reflectă lecțiile documentate ale celor șase parcuri industriale din Republica Moldova care dețin titlul de parc și atrag cumulativ 6% din investiții (MDED, 2026): problema nu a fost calitatea documentației tehnice, ci absența finanțării, a capacității de administrare și a cererii verificate.

Fiecare notă acordată va fi însoțită de justificarea factuală, astfel încât Beneficiarul să poată reface calculul cu ponderi proprii. Matricea completă de notare se anexează Studiului.

6. Structura modelului financiar

Modelul financiar se livrează ca fișier Microsoft Excel separat, cu formule deschise și cu foaie de ipoteze distinctă, astfel încât Primăria și consultanții M4EG să poată testa scenariii proprii după încheierea contractului. Structura este următoarea.

Tabel 7. Structura modelului financiar pentru scenariul recomandat

Sursa: Elaborat de asociere

Foaie	Conținut	Rol
1. Ipoteze	Toți parametri de intrare, grupați și etichetați: suprafețe pe zonă funcțională, grad de ocupare pe an, nivel de chirie pe metru pătrat pe tip de spațiu, tarife pentru servicii, costuri unitare de investiție, rata de actualizare, orizontul de proiecție, inflația, costul finanțării	Singurul loc unde se modifică date de intrare
2. Investiții	Devizul general estimativ pe categorii — dezvoltarea terenului, infrastructura internă, racorduri la utilități, construcții, documentație tehnică, management de proiect, cheltuieli neprevăzute — eșalonat pe faze și pe ani	Necesarul de capital și calendarul de finanțare
3. Venituri	Proiecția veniturilor din chirii pe tip de spațiu, din taxe de administrare și din servicii, corelată cu curba de ocupare pe ani	Baza fluxului de numerar operațional
4. Cheltuieli de operare	Cheltuieli de personal ale entității administratoare, întreținere, utilități pe spațiile comune, asigurări, promovare, cheltuieli administrative	Baza rezultatului operațional
5. Flux de numerar	Fluxul de numerar operațional, de investiții și de finanțare, pe orizontul de proiecție	Verificarea lichidității pe fiecare an
6. Indicatori	Valoare actualizată netă, rată internă de rentabilitate, perioadă de recuperare a investiției, rata de acoperire a serviciului datoriei	Indicatorii pe care instituțiile financiare îi evaluează
7. Sensibilitate	Analiza de sensibilitate pe patru parametri critici: gradul de ocupare, nivelul chiriilor, costul investiției și costul finanțării; scenarii pesimist, de bază și optimist	Robustețea concluziei financiare
8. Analiză economică	Beneficii economice pentru comunitate, efecte asupra ocupării forței de muncă, impact fiscal asupra bugetului local și a bugetului de stat	Justificarea investiției publice

Toate formulele modelului sunt verificate independent de un al doilea expert înainte de livrare, iar fișierul include o foaie de control cu verificări de consistență — sume care trebuie să se închidă, diferențe care trebuie să fie nule. O formulă greșită în modelul financiar al unui studiu de prefezabilitate invalidează concluzia, iar concluzia este produsul pentru care contractul este atribuit.

7. Structura Studiului și matricea de responsabilitate

Structura de mai jos reproduce integral conținutul solicitat în Caietul de sarcini și atribuie fiecărui capitol un responsabil de redactare, un verificator și componenta metodologică din care provine conținutul. Această matrice este instrumentul de management al livrării.

7.1. Părțile scrise

Tabel 8. Matricea capitolelor Studiului de Prefezabilitate

Sursa: Caietul de sarcini, secțiunea A. Părți scrise; atribuire de către asocieri

Nr.	Capitol	Componentă	Responsabil redactare	Verificare
1	Rezumat — contextul proiectului, enunțarea problemei, obiective de investiții, opțiuni luate în considerare, scenariu recomandat, cost estimat, impact economic așteptat, indicatori-cheie, concluzii și recomandări	M8	Lider de echipă	Toți experții
2	Context strategic și justificare — context național, regional, local, aliniere la politicile Uniunii Europene	M2	Expert juridic și instituțional	Expert parcuri industriale
3	Situația existentă și necesitatea obiectivului de investiții — profil economic, infrastructură economică, mediul de afaceri și lacunele, piața muncii, climatul investițional, analiza SWOT	M1	Expert parcuri industriale	Expert analiză financiară
4	Evaluarea pieței și analiza cererii — tendințe naționale și regionale, dinamică transfrontalieră, piața parcului industrial, sectoare-țintă și investitori potențiali, profilul rezidenților, Memorandum de interes investițional, analiză comparativă	M1, M6	Business InnoHub, cu Expert parcuri industriale	Lider de echipă
5	Evaluarea amplasamentului — caracteristici, statut juridic și proprietate, conectivitate de transport, topografie și geotehnică, hidrologie, constrângeri de mediu	M3	Inginer / expert infrastructură	Expert mediu; Expert juridic
6	Opțiuni și scenarii de dezvoltare — Scenariul 0, 1, 2, 3 și evaluarea comparativă	M4	Lider de echipă	Toți experții
7	Conceptul de Dezvoltare a Parcului Industrial „Ungheni Euro Parc” — viziune, misiune, obiective strategice, zonare funcțională, concept tehnic preliminar, model de afaceri, strategie de atragere a rezidenților	M4, M6	Expert parcuri industriale, cu Inginerul	Lider de echipă
8	Cadrul instituțional și de guvernare — cele patru opțiuni de management și structura de management operațional	M6, M2	Expert juridic și instituțional	Lider de echipă
9	Analiză economică preliminară și aspecte financiare — costuri de investiții, costuri de operare și întreținere, analiză financiară cu VAN, RIR, perioadă de recuperare și analiză de sensibilitate, analiză economică	M5	Expert analiză financiară și economică, cu devizierul	Lider de echipă
10	Evaluarea impactului — economic, social, teritorial, de mediu, cadrul ESG și de sustenabilitate	M7	Expert mediu și social, cu Expert parcuri industriale	Lider de echipă
11	Analiza riscurilor și măsurile de atenuare	M7	Lider de echipă	Toți experții
12	Foaie de parcurs pentru implementare — Fazele I-IV și calendarul de implementare	M8	Lider de echipă, cu Inginerul	Expert analiză financiară
13	Strategia de finanțare — surse publice, instituții financiare internaționale, instrumente ale Uniunii Europene, parteneriate public-private, investiții	M5	Expert analiză financiară și economică	Expert juridic

	private, instrumente de finanțare ecologică și climatică			
14	Concluzii și recomandări — scenariul recomandat pentru faza studiului de fezabilitate și pașii următori către implementare	M8	Lider de echipă	Toți experții

Astfel, cele 14 capitole solicitate sunt acoperite integral, fiecare cu un autor și un verficator nominalizați, iar trasabilitatea către componentele metodologice asigură că niciun capitol nu este redactat fără baza analitică corespunzătoare.

7.2. Piesele desenate și livrabilele complementare

Nr.	Piesă desenată	Conținut	Responsabil
1	Planul amplasamentului parcului	Reprezentarea amplasamentului la scară, cu limitele parcelei, vecinătățile, accesele, rețelele existente în proximitate și cotele principale	Inginer, cu competențe de vizualizare 3D și cartografie GIS
2	Prezentarea tridimensională a parcului	Randare volumetrică a configurației propuse în scenariul recomandat, cu zonele funcționale, construcțiile principale și circulațiile	Inginerul, prin competențele de vizualizare 3D
3	Zonarea funcțională preliminară	Delimitarea zonei de birouri și afaceri, a zonei de producție, a zonei logistice, a zonei tehnice și a zonelor verzi și recreative, cu suprafețele aferente	Inginer, cu Expertul în parcuri industriale

Piesele desenate se livrează în format editabil și în format PDF, la scări adecvate pentru tipărire în format A3, împreună cu versiunile integrate în corpul Studiului.

Dincolo de conținutul minim solicitat, livrăm trei produse complementare, fără cost suplimentar pentru Beneficiar: modelul financiar în format Microsoft Excel cu formule deschise; Memorandumul de interes investițional în format de prezentare, în limbile română și engleză; fișa de proiect în formatul uzual al pipeline-ului de proiecte, cu indicatorii-cheie, necesarul de finanțare, stadiul de maturitate și pașii următori.

8. Integrarea cerințelor transversale

Caietul de sarcini prevede că toate activitățile se desfășoară cu o abordare sensibilă la gen și prin aplicarea abordării bazate pe drepturile omului, a economiei verzi, a utilizării eficiente a resurselor, a economiei circulare și a utilizării resurselor naturale regenerabile. Tabelul de mai jos arată unde anume, în conținutul analitic, se materializează fiecare cerință.

Tabel 9. Materializarea cerințelor transversale în componentele metodologice și în capitolele Studiului

Sursa: Elaborat de asociere pe baza Caietului de sarcini

Cerință transversală	Unde se materializează	Produs verificabil
Abordarea sensibilă la gen	M1 — analiza pieței muncii dezagregată pe sexe, într-un municipiu cu 14.160 de femei față de 12.297 de bărbați (BNS, RPL 2024); M1 și M6 — identificarea sectoarelor cu potențial de creare de locuri de muncă accesibile femeilor, inclusiv procesare, textile și servicii exportabile; M4 — elementele de infrastructură care condiționează accesul echitabil: accesibilitate cu transport public, spații sanitare separate, iluminat al circulațiilor, posibilitatea amplasării unui spațiu de îngrijire a copiilor în zona de servicii; M7 — indicatori dezagregați	Indicatori de impact cu ținte explicite privind ponderea femeilor și a tinerilor în locurile de muncă create, în capitolul 10
Abordarea bazată pe drepturile omului	M1 și M7 — consultările includ persoanele afectate de investiție, respectiv locuitorii din vecinătatea amplasamentului, ale căror observații privind zgomotul, traficul și accesul se consemnează și se tratează în evaluarea de mediu; M1 — identificarea explicită a grupurilor cu acces limitat la ocupare: tinerii de 15–21 de ani inactivi economic, circa 7.500 la nivel de raion (PNUD Moldova, 2023), persoanele cu dizabilități, populația rurală din localitățile învecinate	Criterii de accesibilitate a locurilor de muncă în strategia de atragere a rezidenților, capitolul 7; secțiunea de consultare publică din capitolul 10
Economia verde și utilizarea eficientă a resurselor	M4 — conceptul tehnic preliminar integrează, ca element de proiectare și nu ca opțiune suplimentară: gestionarea apelor pluviale prin infrastructură verde, cu suprafețe permeabile și bazine de retenție vegetalizate; pregătirea acoperișurilor halelor pentru instalații fotovoltaice, cu dimensionarea structurală și electrică aferentă; iluminat public eficient; sistem de monitorizare a consumurilor de utilități la nivel de parcelă; M5 — efectul acestor soluții pe cheltuielile operaționale ale entității administratoare	Conceptul tehnic din capitolul 7; linia de cheltuieli operaționale din modelul financiar; eligibilitatea pentru instrumentele de finanțare ecologică și climatică din capitolul 13
Economia circulară și resursele naturale regenerabile	M4 — zonarea funcțională prevede o zonă tehnică dimensionată pentru colectarea separată și pretratarea deșeurilor la nivel de parc; M1 și M6 — evaluarea potențialului de simbioză industrială între rezidenți, respectiv utilizarea de către o întreprindere a fluxurilor secundare ale altei întreprinderi, cu relevanță concretă într-un municipiu în care clusterelor active includ prelucrarea lemnului și procesarea agroalimentară; M7 — indicatorii de monitorizare din cadrul ESG	Zonarea funcțională preliminară; analiza sectoarelor-țintă din capitolul 4; cadrul ESG din capitolul 10

Liderul asocierii dispune de expertiză tematică proprie în mediu, economie circulară și managementul deșeurilor, dezvoltată prin proiecte de politici publice și studii de fezabilitate în domeniu, precum și de o politică internă de mediu documentată. Metodologia de integrare a economiei circulare și a aplicațiilor Industry 4.0 în conceptul de parc a fost aplicată în studiul pentru Parcul Industrial-Inovațional „PHOENIX” Costești, elaborat în mai–iunie 2025.

9. Planul de lucru și calendarul de implementare

Termenul de prestare este de trei luni, cu livrabilele eșalonate din septembrie până în noiembrie 2026 și cu valabilitatea contractului până la 31 decembrie 2026. Planul respectă aceste termene și include cele 14 zile calendaristice de aprobare a fiecărui livrabil de către Primăria mun. Ungheni.

9.1. Activități, livrabile, termene și responsabili

Tabel 10. Planul de lucru detaliat

Sursa: Elaborat de asociere pe baza Caietului de sarcini

Etape	Activități principale	Livrabil	Termen	Responsabil
Etape 1. Lansarea activităților	Întâlnirea de lansare cu Primăria și M4EG; elaborarea planului de lucru detaliat; stabilirea aspectelor logistice și organizatorice cu autoritățile publice locale; constituirea registrului unic de date; solicitările scrise către furnizorii de utilități, Î.S. „Calea Ferată din Moldova” și Vestmoldtransgaz; propunerea ponderilor pentru analiza multicriterială; demararea M1, M2 și M3; prima vizită de teren pe amplasament	Livrabil 1. Raport inițial, cuprinzând Abordarea Implementării, Metodologia și Planul de lucru detaliat	septembrie 2026	Lider de echipă
Etape 2. Studiu preliminar de prefezabilitate	Finalizarea M1, M2 și M3; colectarea datelor; interviurile instituționale și cu mediul de afaceri, aplicarea chestionarului de cerere pe circa 60 de întreprinderi; analiza comparativă cu parcuri industriale din Republica Moldova, România și Uniunea Europeană; elaborarea și evaluarea comparativă a celor patru scenarii; demararea M5, M6 și M7; masa rotundă 1 de validare a diagnosticului; elaborarea pieselor desenate	Livrabil 2. Raport de progres 1 — analiza preliminară și prima variantă a Studiului de Prefezabilitate, în limba română, în versiune electronică, avizată de Program înainte de depunere	octombrie 2026	Lider de echipă, cu întreaga echipă
Etape 3. Versiune finală a studiului de prefezabilitate	Integrarea observațiilor Primăriei și ale Programului, consemnate în registrul de comentarii; finalizarea M4, M5, M6 și M7; elaborarea foii de parcurs pe cele patru faze și a calendarului de implementare; masa rotundă 2 de validare a scenariului recomandat; finalizarea modelului financiar și a pieselor desenate; redactarea Rezumatului și a concluziilor	Livrabil 3. Raport de progres 2 — versiunea finală a Studiului de Prefezabilitate	noiembrie 2026	Lider de echipă, cu întreaga echipă
Etape 4. Raport final	Sintetizarea activităților implementate și a rezultatelor obținute; formularea contribuției aduse, a lecțiilor învățate, a bunelor practici și a recomandărilor pentru Program; predarea setului complet de livrabile în copie tipărită și electronică	Livrabil 5. Raport final cu concluzii, rezultate și recomandări către Beneficiar, în limba engleză	noiembrie 2026	Lider de echipă

Toate livrabilele se prezintă în câte un exemplar original nelegat și o copie electronică, elaborate cu produsele software Microsoft Office Word, Excel, Access și PowerPoint, în limba română, cu rezumat în limba engleză, iar Raportul final integral în limba engleză, conform cerințelor din Caietul de sarcini.

9.2. Diagrama de implementare

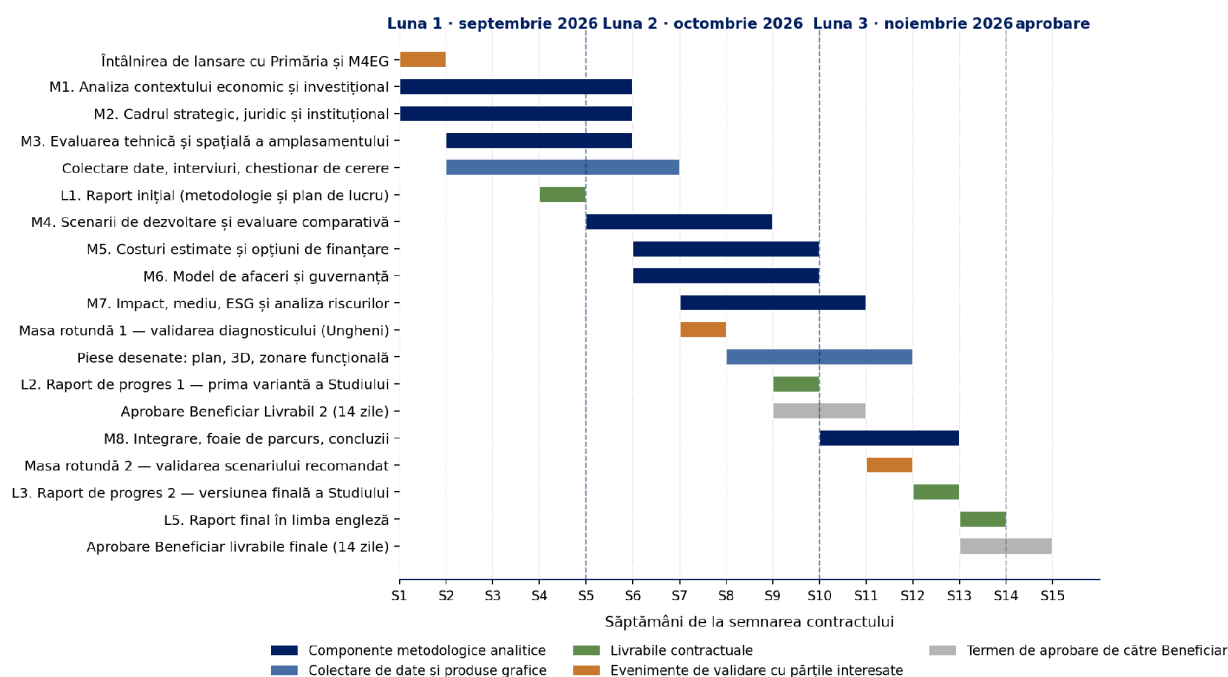


Figura 1. Calendarul de implementare a sarcinii, pe săptămâni de la semnarea contractului

Sursa: Elaborat de asocieria ProConsulting – Business InnoHub

Suprapunerea parțială a componentelor metodologice este deliberată. Colectarea datelor și interviurile încep în săptămâna a doua și continuă până în săptămâna a șaptea, ceea ce permite ca analiza scenariilor să pornească din săptămâna a cincea, imediat după livrarea Raportului inițial, fără a aștepta încheierea completă a fazei de diagnostic. Baza de date existentă din studiul Zăgărancea, raionul Ungheni (2025), face acest calendar realizabil. Organizarea creează o rezervă de aproximativ două săptămâni înainte de fiecare livrabil, necesară într-un contract de trei luni în care termenul de aprobare al Beneficiarului este de 14 zile calendaristice pentru fiecare livrabil.

9.3. Mecanismul de aprobare și de comunicare

Fiecare livrabil este transmis în versiune electronică Primăriei mun. Ungheni și, în prealabil, Programului pentru avizare, conform cerinței din Caietul de sarcini privind Livrabilul 2. Observațiile primite se consemnează într-un registru de comentarii cu răspuns punctual, anexat versiunii revizuite, astfel încât Beneficiarul să poată verifica modul de tratare a fiecărei observații. Comunicarea curentă se realizează prin întâlniri online bilunare cu Coordonatorul Local și cu persoana de contact desemnată de Primărie.

Contractantul lucrează sub supravegherea directă a Primăriei mun. Ungheni, în strânsă cooperare cu experții de proiect ai Școlii de Finanțe și Management din Frankfurt, ai Inițiativei de Politici Climatice și cu Coordonatorul Local din municipiul Ungheni. Prevedem, în acest scop, două puncte de sincronizare tehnică cu acești experți: la începutul Fazei II și înainte de finalizarea versiunii finale a Studiului.

10. Asigurarea calității și managementul riscurilor metodologice

10.1. Sistemul de control al calității

Sistemul de Management al Calității al liderului asocierii prevede trei niveluri de control pentru livrabilele de acest tip. Primul este autocontrolul autorului de capitol, pe baza unei liste de verificare derivate din Caietul de sarcini. Al doilea este evaluarea inter pares: fiecare capitol este citit de un al doilea expert din echipă, cu specializare diferită, care verifică coerența cu celelalte capitole și consistența cifrelor — atribuirea verificatorilor este stabilită nominal în matricea din capitolul 7. Al treilea este verificarea finală de către Liderul de echipă, care răspunde pentru metodologia generală și pentru Studiul final, conform cerinței explicite din Caietul de sarcini.

Toate cifrele care apar în mai mult de un capitol sunt gestionate într-un registru unic de date, cu sursa și data extragerii, astfel încât aceeași valoare să nu apară cu două mărimi diferite în două capitole. Toate formulele modelului financiar sunt verificate independent de un al doilea expert înainte de livrare.

Ne asumăm, conform cerinței din Anunțul de participare, corectitudinea și conformitatea Studiului de Prefezabilitate cu cerințele Caietului de sarcini și remedierea, fără costuri suplimentare pentru Beneficiar, a eventualelor neconformități sau erori identificate în documentație pe perioada de valabilitate a contractului.

10.2. Riscurile metodologice și de execuție

Tabel 11. Riscurile de execuție a sarcinii și măsurile de atenuare

Sursa: Elaborat de asocieria ProConsulting – Business InnoHub

Nr.	Risc identificat	Probabilitate / impact	Măsura de atenuare
1	Indisponibilitatea unor date tehnice esențiale: capacitatea de transbordare feroviară, presiunea disponibilă la racordul de gaze, caracteristicile geotehnice ale amplasamentului	Ridicată / mediu	Solicitările scrise către deținătorii de date se transmit în prima săptămână a contractului, nu în faza de redactare, iar urmărirea lor este asigurată de coordonatorii locali ai asociatului, cu sediul în municipiul Ungheni, care pot relua demersul direct, la sediul instituției solicitate. Pentru datele care nu pot fi obținute, Studiul declară explicit lacuna și include investigația necesară în lista de pași pentru faza de fezabilitate, cu estimarea efortului aferent.
2	Discrepanțe între surse de date privind același indicator, de exemplu populația municipiului sau numărul de rezidenți ai ZEL	Ridicată / redus	Registrul unic de date consemnează, pentru fiecare indicator, sursa, metodologia și data extragerii. La discrepanță se folosește sursa oficială cu metodologie declarată, iar diferența se explică în notă, nu se ascunde.
3	Participare redusă a mediului de afaceri la interviuri și la chestionarul de cerere, ceea ce ar slăbi fundamentarea analizei cererii	Medie / ridicat	Asociatul are sediul în municipiul Ungheni, str. Burebista nr. 10, iar patru dintre experții propuși lucrează permanent din municipiu. Contactarea nu se face prin apel deschis din capitală, ci direct, prin structurile de cluster și prin rețeaua locală a asociatului, cu posibilitatea de reveniri repetate și de întâlniri față în față. Mesele rotunde se organizează în municipiu, cu invitație din partea Primăriei. Prezența locală permanentă este principala măsură de atenuare a acestui risc și motivul pentru care ne asumăm o colectare de date desfășurată pe șase săptămâni continue.
4	Întârzieri în avizarea livrabilelor, cu efect de comprimare a etapelor ulterioare, într-un contract de numai trei luni	Medie / ridicat	Planul de lucru include o rezervă de aproximativ două săptămâni înainte de fiecare livrabil. Versiunile intermediare ale capitolelor se transmit pe măsura finalizării, astfel încât avizarea să nu se concentreze integral la momentul livrării.
5	Modificarea cadrului legal privind parcurile industriale în perioada de execuție, având în vedere proiectul de lege aflat în procedură	Medie / mediu	Monitorizarea stadiului proiectului de modificare a Legii nr. 182/2010 pe tot parcursul contractului. Capitolul juridic este structurat astfel încât să prezinte atât cadrul în vigoare, cât și modificările anticipate, cu implicațiile fiecărei variante.

6	Riscul ca facilitățile propuse pentru rezidenți și administrator să fie calificate ca ajutor de stat nenotificat, cu efect asupra eligibilității pentru finanțare europeană	Medie / ridicat	Analiza dedicată a riscului de ajutor de stat în componenta M2, cu structurarea facilităților în limitele cadrului aplicabil și cu recomandări explicite privind notificarea, atunci când este necesară.
7	Indisponibilitatea temporară a unui expert-cheie	Redusă / ridicat	Echipa liderului asocierii dispune de experți cu profil echivalent pentru pozițiile de analiză economico-financiară și de expertiză juridică. Orice înlocuire se propune Programului spre acord scris prealabil, cu un expert de calificare cel puțin egală.
8	Suprapunerea neclarificată cu ZEL „Ungheni-Business”, care ar putea fi invocată ca argument împotriva investiției	Medie / mediu	Delimitarea funcțională explicită între cele două infrastructuri este tratată ca obiectiv analitic distinct în componenta M1, cu consultarea directă a Administrației ZEL și cu documentarea segmentelor de cerere pe care fiecare structură le deservește.

Astfel, riscurile cu impact ridicat sunt tratate prin măsuri concrete, integrate în planul de lucru și în distribuția responsabilităților, nu prin declarații de intenție.

Prezenta metodologie nu conține informații privind prețul sau costurile serviciilor. Componenta financiară este prezentată exclusiv în oferta financiară, depusă separat, conform cerințelor legislației privind achizițiile publice.

Semnat:	
Numele, prenumele:	Anatolie Palade
În calitate de:	Administrator
Ofertant:	Asocierea ProConsulting SRL (lider) și AO „Centrul de Suport în Afaceri Business InnoHub”
Data:	31.08.2026