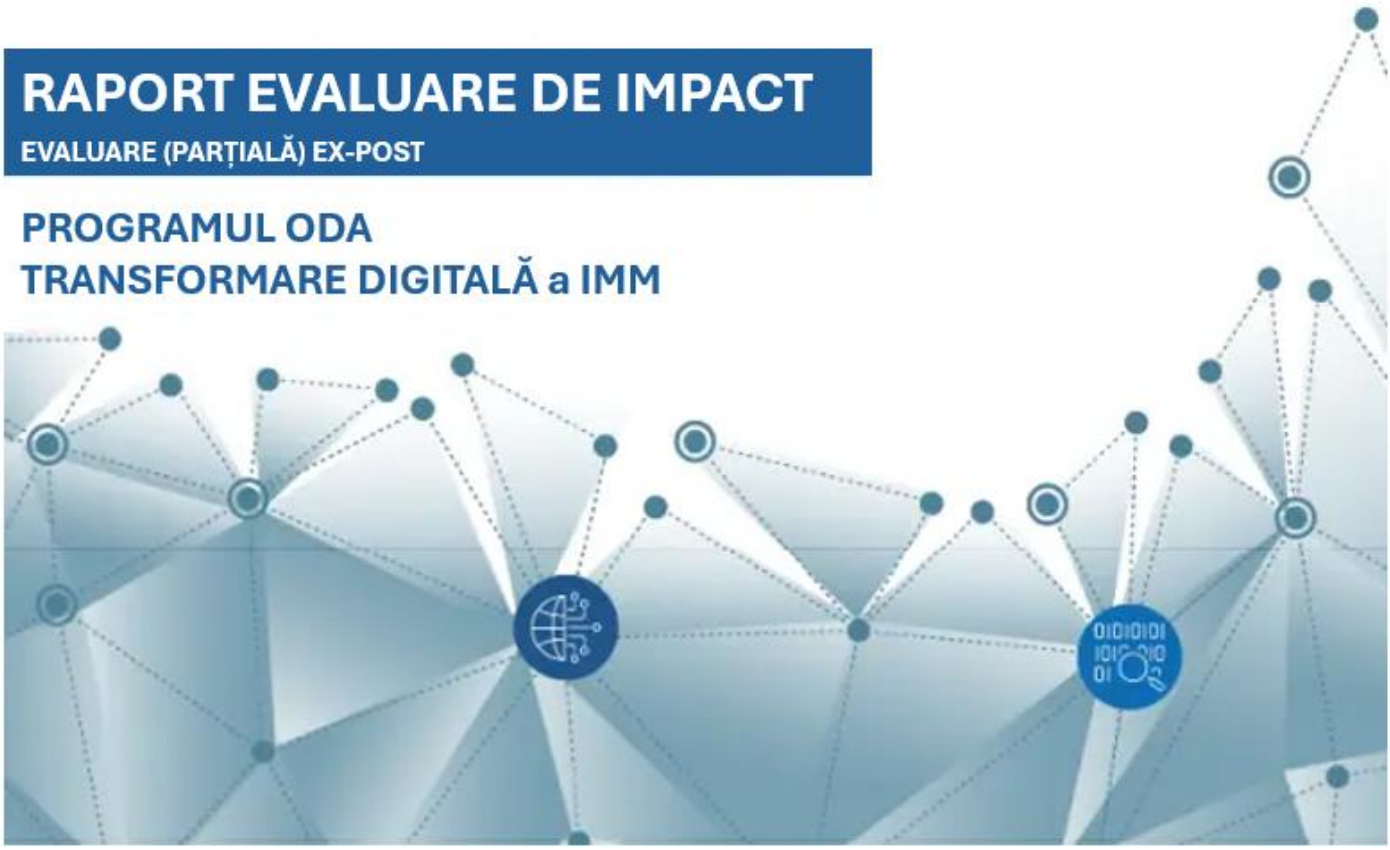
RAPORT EVALUARE DE IMPACT

EVALUARE (PARȚIALĂ) EX-POST

PROGRAMUL ODA TRANSFORMARE DIGITALĂ a IMM



Autor: Irina Ioniță, consultant național

Mulțumiri: Echipei ODA pentru colaborare și deschidere în oferirea datelor solicitate, și în special Doamnei Mihaela Gordilă pentru coordonarea efortului intern; respondenților și partenerilor pentru receptivitate, observații și sugestiile valoroase

August, 2025

Public

ABREVIERI ȘI ACRONIME

BNS	Biroul Național de Statistică
CAP	Cooperativă Agricolă de Producție
DAC	Comitetul pentru Asistență în Dezvoltare
EU/UE	Uniunea Europeană
GIZ	Societatea Germană pentru Cooperare Internațională
G.Ț.	Gospodărie Țărănească
HG	Hotărâre de Guvern
HORECA	Industria ospitalității (Hoteluri, Restaurante, Cafenele)
IMM	Întreprinderi Mici și Mijlocii
IT	Tehnologia Informației
Î.I.	Întreprindere Individuală
MDED	Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării din Republica Moldova
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
ODA	Organizația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului
PIB	Produs Intern Brut
S.A.	Societate pe Acțiuni
SFS	Serviciul Fiscal de Stat
S.R.L.	Societate cu Răspundere Limitată
TIC/ICT	Tehnologia Informației și Comunicațiilor

Public

Cuprins

ABREVIERI ŞI ACRONIME 2

SUMAR EXECUTIV 4

1. INTRODUCERE 7

2. SCOPUL, OBIECTIVELE ŞI DOMENIUL DE APLICARE A EVALUĂRII 10

3. METODOLOGIA EVALUĂRII 11

4. ANALIZA ŞI CONSTATĂRILE EVALUĂRII 15

5. PUNCTAJUL ACUMULAT ÎN BAZA CRITERIILOR DE EVALUARE ŞI CONSTATĂRI 50

6. CONCLUZII 52

7. LECŢII ÎNVĂŢATE 54

8. RECOMANDĂRI 56

ANEXE 59

Public

SUMAR EXECUTIV

Programul Transformare Digitală a IMM-urilor (TD) al Organizației pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului (ODA) a fost conceput ca o intervenție strategică pentru a sprijini mediul antreprenorial în depășirea provocărilor generate de pandemia COVID-19, când întreprinderile mici și mijlocii au resimțit puternic constrângeri în desfășurarea activităților economice și o nevoie acută de soluții digitale. Lansat inițial ca instrument pilot (2020), acesta a evoluat într-un mecanism formal de acordare a granturilor (HG nr. 129/2022), fundamentat pe consultări publice, bune practici internaționale și lecțiile învățate. Cererea ridicată a confirmat relevanța și necesitatea programului, care contribuie la reziliența și competitivitatea IMM-urilor prin digitalizare și inovare, fiind ajustat constant prin acte normative ulterioare (HG nr. 910/2022; HG nr. 726/2023; HG nr. 82/2025) pentru a răspunde nevoilor reale ale beneficiarilor și dinamicii economice.

Pe durata celor 36 luni de implementare a programului (2022-2025), au fost aprobate pentru finanțare 259 proiecte investiționale, dintre care 17 beneficiari au renunțat la realizarea acestora, ceea ce a condus la un număr final de 242 beneficiari efectivi. Acest rezultat depășește cu 61% indicatorul prevăzut în HG a Programului și cu 27% ținta stabilită în contextul atragerii sprijinului financiar din surse externe. Valoarea totală a suportului financiar nerambursabil oferit a fost de 64,88 mil MDL, iar valoarea medie a unui grant acordat în cadrul Programului a fost de 264.947,3 MDL. Contribuția proprie a beneficiarilor, a constituit 49,87 mil MDL.

Evaluarea de impact a Programului de Transformare Digitală a fost realizată cu suportul GIZ, la solicitarea ODA și a avut drept scop analizarea modului în care sprijinul financiar acordat prin intermediul programului a contribuit la dezvoltarea și modernizarea activității întreprinderilor finanțate, prin măsurarea efectelor pe termen lung a intervenției de dezvoltare, luând în considerație atât impactul pozitiv, cât și lacunele, urmărind efectele directe și indirecte, intenționate sau neintenționate. ***Prin această evaluare s-a urmărit identificarea modului în care intervenția a contribuit la schimbările durabile în comunități și sectoare, evaluând relevanța, eficacitatea, eficiența, impactul, sustenabilitatea și coerența acesteia, conform criteriilor OCDE/DAC.*** A fost analizat modul în care Programul a răspuns nevoilor actuale ale beneficiarilor, precum și măsura în care acesta a contribuit la realizarea priorităților stabilite în Strategia Națională pentru Transformare Digitală 2023–2030 și în politicile naționale care vizează dezvoltarea unei societăți digitale, consolidarea sectorului TIC, crearea unei economii digitale inovatoare, funcționarea unui stat inteligent și transparent, asigurarea securității și incluziunii digitale, precum și consolidarea imaginii Republicii Moldova ca națiune digitală, în vederea modernizării infrastructurii digitale, creșterii incluziunii și alinierii la standardele europene.

Evaluarea impactului Programului de Transformare Digitală pentru IMM-uri a fost realizată printr-o abordare metodologică mixtă, care a inclus:

- analiza datelor statistice puse la dispoziție de ODA, BNS și SFS;
- un focus grup cu reprezentanții ODA;
- aplicarea unui sondaj exhaustiv celor 107 companii beneficiare (cu contractele semnate în perioada 2022–2023) care au 12 luni și mai mult de la data ultimei tranșe de finanțare nerambursabilă;

Public

- șapte interviuri în profunzime realizate în teren cu beneficiari din diverse sectoare economice;
- un interviu cu o parte terță - un prestator de servicii care a asistat o parte din antreprenori în procesul de aplicare la program.

Colectarea datelor s-a desfășurat în perioada mai–iulie 2025.

Este important de subliniat faptul că la fundamentarea Hotărârii de Guvern privind programul de granturi, aplicarea criteriilor OECD nu a fost obligatorie, acestea nefiind impuse prin lege. Cu toate acestea, majoritatea indicatorilor definiți răspund, în mare măsură, acestor standarde internaționale.

Evaluarea a scos în scos în evidență performanța și lacunele pe fiecare dintre criteriile OCDE/DAC.

Programul s-a dovedit **relevant**, răspunzând în mod adecvat nevoilor reale ale beneficiarilor, 78% din respondenți la sondaj menționând că grantul acordat de ODA a contribuit la dezvoltarea afacerii lor în măsură „mare„ sau ”foarte mare”.

Intervenția a fost **coerentă**, fiind bine aliniată cu alte inițiative și politici la nivel național și internațional, acoperind lacune ale acestora pe domeniul de digitalizare, fiind astfel recunoscut drept „mai eficient și mai util” comparativ cu alte programe.

Programul și-a demonstrat **eficacitatea**, obiectivele propuse fiind realizate în măsură semnificativă. Numărul companiilor interesate de dezvoltarea propriilor afaceri mediatizate și informate și numărul IMM consultate și asistate, conform datelor oferite de către Centrul de Informare și Consultare al ODA au depășit cu 5% și respectiv cu 10% ținta propusă. Majoritatea companiilor susținute prin finanțarea nerambursabilă ODA Transformare Digitală au înregistrat creșteri ale cifrei de afaceri care depășesc creșterea medie a veniturilor din vânzări la nivel de sector pe țară, ceea ce indică faptul că sprijinul acordat a contribuit semnificativ la performanța lor economică și la consolidarea competitivității în piață. Această evoluție reflectă atât eficiența investițiilor realizate în procesul de digitalizare, cât și capacitatea IMM-urilor de a valorifica noile tehnologii și practici implementate pentru a-și extinde activitatea, a atrage noi clienți și a optimiza procesele interne.

Etapele de participare în cadrul programului au fost gândite și implementate în mod **eficient** ca timp și resurse financiare. Echipa ODA a gestionat în mod eficient interacțiunea cu beneficiarii și a fost receptivă la solicitări. ***Aproape toți respondenții (99%) au calificat asistența ODA în procesul de aplicare și implementare drept bună sau foarte bună în ceea ce ține de atitudinea angajaților, limbajul utilizat, receptivitatea la solicitări, și într-o măsură foarte mare capacitatea de a oferi răspunsuri adecvate (98%) și competența profesională (97%).*** Cu mici lacune la capitolul reprezentativitate, acces inclusiv la finanțare și perioada de analiză a solicitărilor, Programul Transformare Digitală a reușit în mare parte să asigure o realizare cu succes a etapelor de implementare, personalul având o performanță excelentă (cu unele obiecții menționate) conform opiniilor beneficiarilor care au participat la evaluare.

Programul a generat un **impact** sesizabil, generând schimbări durabile pentru IMM-urile beneficiare, reflectate prin extindere, inovare, eficientizare și restructurare. ***Jumătate dintre respondenți au introdus cel puțin un produs sau serviciu nou ca rezultat al procesului de digitalizare – exemple fiind: vânzările online cu livrare, prestarea de servicii agro-chimice cu drona, stomatologia microscopică, cartografierea 2D și 3D cu drona sau diversificarea portofoliului de servicii pentru clienții industriali. Totodată, 95% dintre respondenți au menționat că digitalizarea le-a schimbat modul de lucru și procesele interne***. Programul a avut, de asemenea, un efect demonstrativ, cu impact la nivel sectorial și național, determinând firme din aceleași domenii să adopte practici similare. În plus, 68% dintre participanți au împărtășit experiența lor privind noile tehnologii prietenilor, cunoscuților, la TV sau pe rețelele sociale, oferind consultații și altor companii, generând astfel un impact catalizator al creșterii economice și de stimulent pentru adoptarea digitalizării în rândul întreprinderilor mici și mijlocii din diverse sectoare ale economiei.

Intervenția a prezentat un grad ridicat de **sustenabilitate**, beneficiile continuând să se manifeste și după încheierea finanțării. 52% din beneficiarii care au participat la sondaj au confirmat realizarea de investiții suplimentare (proprii sau atrase) pentru a susține sau extinde rezultatele legate de digitalizare. 55% din respondenți s-au arătat optimiști și orientați spre creștere, fie cu finanțe proprii, împrumutate sau prin aplicare la noi granturi. Încă 17% planifică (cel puțin) să mențină rezultatele digitale obținute, prin continuarea achitării abonamentelor anuale, prin instruirea tuturor angajaților, și prin învățarea mai bună a tuturor posibilităților pe care le oferă tehnologia digitală implementată. Având în vedere că o majoritate semnificativă din antreprenori (72%) alocă resurse pentru menținerea și extinderea rezultatelor obținute în procesul de digitalizare prin sprijinul Programului, și, totodată, inspiră și ghidează alți antreprenori din diverse sectoare să urmeze aceeași direcție, putem concluziona că ***Programul și-a atins obiectivul de sustenabilitate la un nivel remarcabil, consolidându-și rolul de accelerator al transformării digitale în mediul antreprenorial.***

Conform criteriilor de evaluare și sistemului de punctaj aplicat, programul a obținut un scor de 27 din 30 de puncte (sau o medie de 4.5), corespunzător calificativului „Foarte bine” (între Bine și Excelent). Programul și-a demonstrat relevanța prin alinierea la nevoile beneficiarilor și la strategiile naționale, a obținut un nivel înalt de eficiență prin utilizarea optimă a resurselor și dedicația echipei ODA, s-a remarcat prin eficacitate în atingerea obiectivelor, a generat impact durabil și efecte catalizatoare la nivel sectorial și național, iar prin investițiile ulterioare ale beneficiarilor și-a confirmat sustenabilitatea.

Recomandările propuse reflectă o abordare constructivă și orientată spre soluții, vizând creșterea accesibilității, eficienței și transparenței programului. Ele pun accent pe sprijinirea antreprenorilor din regiuni și mediul rural, simplificarea procedurilor, instruirea și dezvoltarea competențelor mediului antreprenorial, precum și pe crearea de sinergii cu alte programe și instituții. Totodată, se propune consolidarea impactului și sustenabilității prin indicatori practici și utili, evaluări externe, promovarea colaborării între antreprenori și sprijinirea produselor autohtone pe piața locală și internațională. În ansamblu, aceste măsuri ar contribui la o implementare mai echitabilă, eficientă și durabilă a programului.

Public

1. INTRODUCERE

1.1. Analiza contextului

În perioada pandemiei COVID-19, afacerile din Republica Moldova s-au confruntat cu pierderi semnificative de vânzări, disponibilizări, blocaje operaționale și întârzieri la plăți, în special în sectorul serviciilor și în firmele mici. Adaptabilitatea (digitizare, ajustarea produselor) și inovația au fost factori de reziliență, dar era necesar un suport pentru a le implementa. Multe companii au fost la un pas de colaps. Piața muncii a fost de asemenea puternic afectată, cu reduceri de ore, creșterea muncii la distanță și perturbări semnificative în sectoare majore.

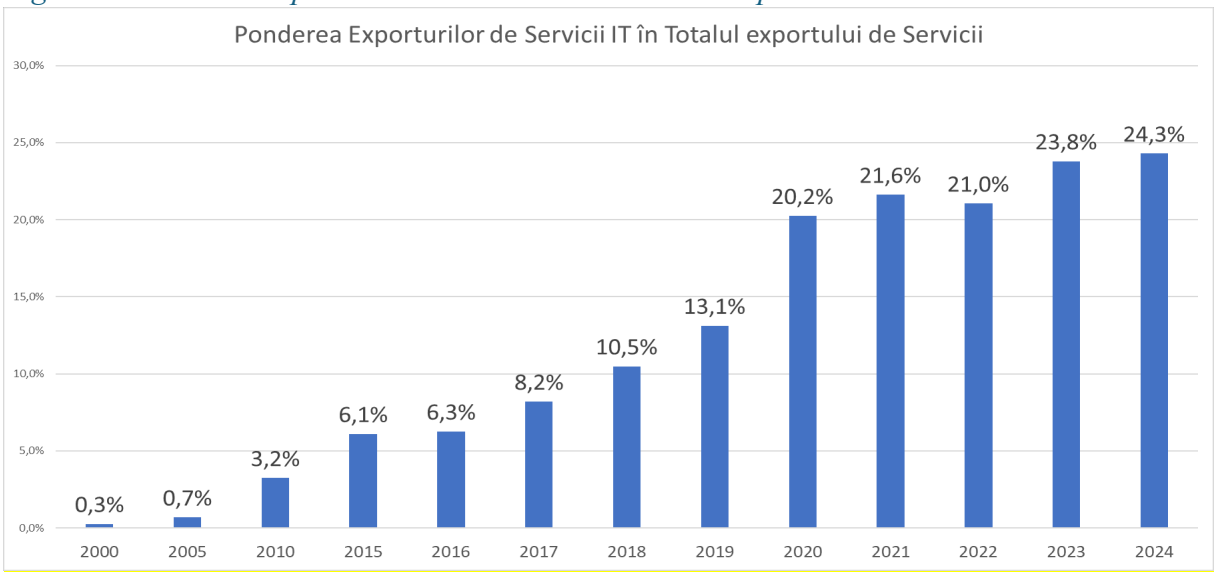
Conform studiului Băncii Mondiale Impactul tot mai mare exercitat de COVID-19 asupra sectorului privat din Moldova[1], aproximativ 20% dintre afaceri au fost afectate în mod sever până la mijlocul anului 2020, cu până la 15% închise temporar sau permanent — iar în sectorul de servicii, rata de închidere a ajuns la 18%. Vânzările medii anuale au scăzut cu 57%, în special în cazul firmelor mici (5–19 angajați) și al celor din industria manufacturieră. Reducerea de personal a afectat 13% dintre companii, dar circa 20% dintre angajați au suferit consecințe: 1.600 au fost demiși, 4.600 au luat concediu sau au renunțat, iar peste 33.000 persoane au fost trimise în concediu neplătit. Peste 45% dintre firme au amânat plățile către furnizori, iar peste 20 % au întârziat achitarea obligațiilor fiscale, ceea ce a afectat și veniturile publice.

Conform Raportului BNS **Impactul Covid-19 asupra indicatorilor forței de muncă în anul 2020**[2], serviciile au fost cel mai afectat sector, reprezentând 78,3% din totalul persoanelor ocupate afectate, urmat de industrie (13,8%), construcții (5,9%) și agricultură (2,1%). La începutul pandemiei (trim. I și II), predominau întreruperile temporare ale activității, spre sfârșitul anului 2020, prestarea muncii de la distanță a crescut, atingând 40,5%, iar un număr semnificativ de angajați au redus orele de lucru (în jur de 45–48%).

În același timp, între 2018 și 2022, sectorul IT din Republica Moldova a înregistrat o creștere semnificativă, devenind unul dintre motoarele principale ale economiei digitale. Contribuția acestuia la Produsul Intern Brut (PIB) s-a majorat de la 2,7% la 5,1%, reflectând o dublare a impactului economic într-un interval de patru ani. IT-ul a ajuns să genereze aproximativ 11% din totalul exporturilor țării, datorită serviciilor software livrate pe piețele externe. Această evoluție arată nu doar o dezvoltare accelerată a industriei, ci și o repoziționare a Moldovei ca furnizor competitiv de soluții digitale la nivel regional și internațional. Mai jos (*Figura 1*) se poate urmări evoluția ponderii exporturilor de servicii IT în totalul exportului de servicii.

[1] https://blogs.worldbank.org/ro/europeandcentralasia/impactul-tot-mai-mare-exercitat-de-covid-19-asupra-sectorului-privat-din
[2] https://statistica.gov.md/index.php/ro/impactul-covid-19-asupra-indicatorilor-fortei-de-munca-in-anul-2020-9430_49884.html

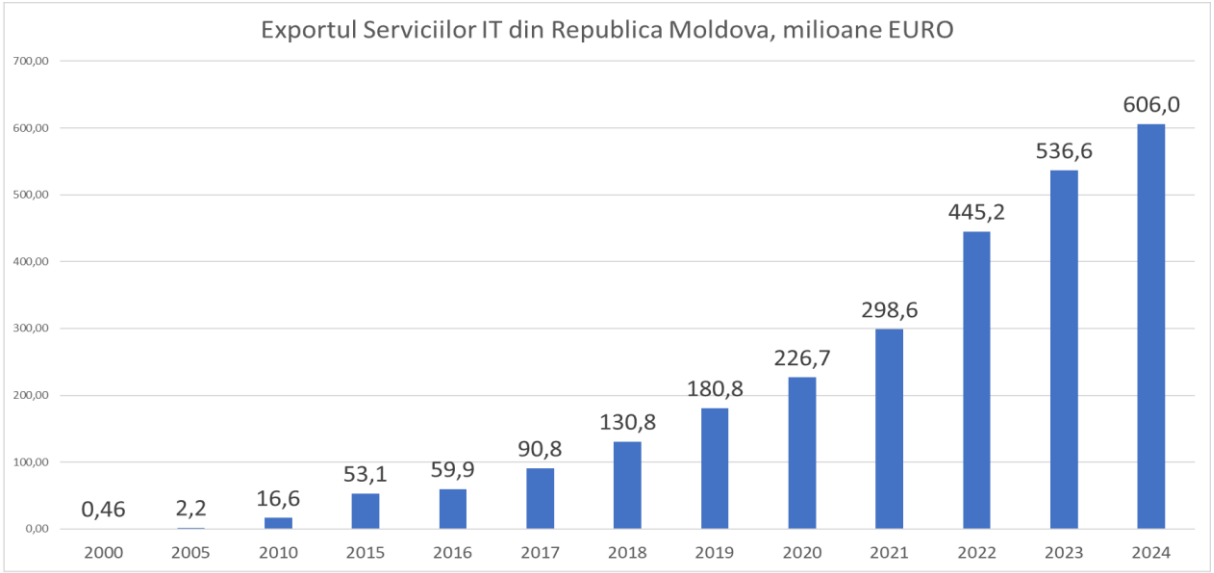
Figura 1. Ponderea exporturilor de servicii IT în totalul exportului de servicii



Sursa: Banca Națională a Moldovei

În 2023–2024, sectorul IT al Moldovei a continuat să se extindă puternic. În 2023 Ponderea sectorului IT (în afara telecomunicațiilor) în PIB a reprezentat circa 5,3 %, iar întregul sector ICT inclusiv telecom era de aproximativ 8,3 %[3]. În 2024 Ponderea în PIB a Sectorului IT a urcat spre ~6 % din PIB. Exporturile de servicii IT au crescut de la aproximativ 445 milioane EUR în 2022 la aproape 606 milioane EUR în 2024, consolidându-se ca unul dintre principalii vectori de creștere economică a Moldovei.

Figura 2. Exportul serviciilor IT în Republica Moldova



Sursa: Banca Națională a Moldovei

[3] https://roboticsandautomationnews.com/2025/06/17/moldova-revs-up-its-digital-engine-as-it-sector-growth-accelerates/92202/

Conform raportului sus-menționat al Băncii Mondiale— circa 33% din afaceri au demarat sau și-au intensificat activitatea online, 25% au început livrări, iar aproximativ 19% au modificat gama de produse sau servicii.

Programul **Transformare Digitală pentru IMM-uri** a fost conceput ca intervenție strategică, menită să răspundă prompt provocărilor generate de pandemia de COVID-19, perioadă în care întreprinderile mici și mijlocii (IMM) au întâmpinat constrângeri majore în desfășurarea activităților economice în format fizic și au manifestat o nevoie acută de soluții digitale pentru menținerea continuității operaționale.

Inițial lansat sub forma unui instrument pilot, programul a evoluat, în urma unei cereri semnificative din partea mediului antreprenorial, într-un mecanism formal de acordare a granturilor. Elaborarea acestuia s-a fundamentat pe consultări publice extinse, aliniate la principiile bunei guvernanțe și la practicile internaționale în domeniul sprijinirii digitalizării IMM-urilor, precum și pe lecțiile învățate din implementarea instrumentului pilot.

Analiza planurilor de afaceri și a datelor colectate în cadrul pilotării a permis identificarea unor necesități specifice la nivel sectorial și regional. Constatările au evidențiat existența unui deficit semnificativ de resurse digitale, precum și potențialul ridicat al digitalizării în creșterea rezilienței și competitivității IMM-urilor. Nivelul cererii, considerabil mai mare decât capacitatea bugetară disponibilă, a confirmat necesitatea și relevanța unei intervenții programatice la scară extinsă. În acest context, lansarea programului propriu-zis a reprezentat un răspuns optim și oportun, în concordanță cu obiectivele politicilor publice naționale și cu tendințele internaționale în domeniul transformării digitale.

Astfel, în contextul pandemiei de COVID-19 și al necesității adaptării la noile condiții de piață, precum și al gestionării situațiilor de criză, la data de 26 mai 2020, prin Ordinul ministrului Economiei și Infrastructurii nr. 100, a fost aprobat Instrumentul de suport privind digitalizarea IMM-urilor. Acesta avea drept obiectiv promovarea principiilor de inovare și transfer tehnologic în rândul IMM-urilor, valorificarea potențialului acestora și facilitarea accesului pe piețe interne și externe.

Pornind de la experiența acumulată în cadrul acestui instrument, la începutul anului 2022 a fost aprobat, prin Hotărârea Guvernului nr. 129/2022, Programul de Transformare Digitală a IMM-urilor. Programul urmărește sprijinirea transformării digitale a întreprinderilor mici și mijlocii, contribuind la redresarea și creșterea economică a acestora prin procese de digitalizare și valorificarea potențialului inovativ.

Pe parcursul implementării, programul a fost adaptat constant, prin introducerea mai multor modificări (Hotărârea Guvernului nr. 910/2022; Hotărârea Guvernului nr. 726/2023; Hotărârea Guvernului nr. 82/2025), pentru a răspunde în mod adecvat nevoilor beneficiarilor și evoluțiilor din mediul economic.

1.2. Descrierea Obiectivelor Programului Transformare Digitală a IMM-urilor

Aprobat prin HG nr. 129 din 02.03.2022 *Programul de Transformare Digitală a întreprinderilor mici și mijlocii*, a fost lansat oficial la data de 24.06.2022. Urmare a modificărilor aplicate conform HG nr. 910 din 21.12.2022, prin intermediul Programului se

oferă o singură formă de suport financiar nerambursabil de până la **500,0 mii MDL**, contribuția proprie fiind de **30%**.

Programul și-a propus următoarele **obiective specifice:**

1. dezvoltarea abilităților antreprenorilor cu privire la planificarea și implementarea practicilor de afaceri prietenoase transformării digitale a cel puțin 40% din beneficiari;
2. oferirea suportului financiar pentru implementarea planurilor de transformare digitală pentru cel puțin 150 IMM;
3. creșterea avantajului competitiv și portofoliului de clienți ai IMM cu cel puțin 20%;
4. dezvoltarea comerțului electronic, facilitarea procesului de reducere a circulației monedei fizice și dezvoltarea serviciilor de curierat pentru cel puțin 20% din companiile beneficiare.

Programul de Transformare Digitală a IMM-urilor s-a încheiat în luna martie curent, iar rezultatele obținute sunt analizate în Secțiunile ”Eficacitate”, ”Impact” și ”Sustenabilitate”, mai jos.

2. SCOPUL, OBIECTIVELE ŞI DOMENIUL DE APLICARE A EVALUĂRII

2.1. Scopul evaluării

Evaluarea de impact are drept scop analizarea modului în care sprijinul financiar acordat prin intermediul Programului de Transformare Digitală al ODA a contribuit la dezvoltarea și modernizarea activității întreprinderilor finanțate, măsurarea efectelor pe termen lung a intervenției de dezvoltare, luând în considerație atât impactul pozitiv, cât și lacunele, urmărind efectele directe și indirecte, intenționate sau neintenționate. Prin această evaluare s-a urmărit identificarea modului în care intervenția a contribuit la schimbările durabile în comunități și sectoare, evaluând relevanța, eficacitatea, eficiența, sustenabilitatea și coerența acesteia, conform criteriilor OCDE/DAC. Astfel, evaluarea de impact oferă o imagine cuprinzătoare asupra modului în care resursele au fost utilizate pentru a genera rezultate durabile, sprijinind procesul decizional și ajustarea politicilor sau programelor în vederea maximizării beneficiilor pe termen lung, evidențiind lecțiile învățate pentru îmbunătățirea viitoarelor intervenții și istoriile de succes pentru a fi replicate și extinse.

2.2. Obiectivele evaluării

Prezenta evaluare de impact a Programului de Transformare Digitală a fost realizată în mod independent și imparțial cu suportul GIZ, la solicitarea ODA, având următoarele obiective:

- a măsura eficacitatea, eficiența, relevanța și rezultatele pe termen mediu și lung ale Programului Transformare Digitală al ODA asupra beneficiarilor (întreprinderi mici și mijlocii) și asupra mediului economic în general, în baza Metodologiei pentru evaluarea ex-post a programelor de granturi pentru IMM-uri în Republica Moldova conform standardelor OCDE

- a evalua măsura în care programul și-a atins obiectivele privind digitalizarea IMM-urilor și creșterea competitivității acestora

- a analiza continuarea potențială sau schimbarea direcției/parametrilor programului
- a justifica eficiența fondurilor publice și a asistenței externe implicate și a evidenția rezultatele progresului pentru părțile interesate și contribuabili
- a identifica punctele forte și slabe ale programului conform criteriilor OCDE
- a contura recomandările de ajustare și îmbunătățire a designului și eficienței implementării programelor viitoare și a contribui la îmbunătățirea politicilor, procedurilor OCDE, MDED în corespundere totală cu criteriile OCDE.

Obiectivul general constă în evaluarea relevanței, eficienței și eficacității intervențiilor Programului de Transformare Digitală, dar și a impactului și factorilor de succes, sau de eșec, ai programului. Astfel, a fost analizat modul în care Programul a răspuns nevoilor actuale ale beneficiarilor, precum și măsura în care acesta a contribuit la realizarea priorităților stabilite în Strategia Națională pentru Transformare Digitală 2023–2030 și în politicile naționale care vizează dezvoltarea unei societăți digitale, consolidarea sectorului TIC, crearea unei economii digitale inovatoare, funcționarea unui stat inteligent și transparent, asigurarea securității și incluziunii digitale, precum și consolidarea imaginii Republicii Moldova ca națiune digitală, în vederea modernizării infrastructurii digitale, creșterii incluziunii și alinierii la standardele europene.

2.3. Domeniul de aplicare al evaluării

Analiza acoperă perioadă de implementare 2022-2023 a Programului de Transformare Digitală, perioadă aleasă conform criteriilor metodologice OCDE indicate în Metodologia de evaluare incluzând beneficiarii (107) pentru care au trecut minimum 12 luni de la acordarea ultimei tranșe de finanțare nerambursabilă sau de la prezentarea investiției finale, oferind astfel un interval de timp adecvat pentru realizarea unor eventuale schimbări.Evaluarea Programului de Transformare Digitală a IMM a fost realizată în conformitate cu criteriile OCDE, pe baza informațiilor obținute direct din experiența beneficiarilor. Rezultatele constituie fundament pentru identificarea lecțiilor învățate și formularea recomandărilor care vor orienta procesul decizional privind viitoarele intervenții.

Prezentul raport poate fi considerat drept un exemplu practic al modului de aplicare a Metodologiei de evaluare conform criteriilor OCDE.

3. METODOLOGIA EVALUĂRII

3.1. Criteriile de evaluare

Prezentul raport face o evaluare a impactului programului de granturi Transformare Digitală a IMM oferit de ODA conform Ghidului metodologic și instrumentar pentru evaluarea ex-post a programelor de granturi pentru IMM-uri în Republica Moldova conform standardelor OCDE, al ODA din iulie 2025. Criteriile OCDE pot fi vizualizate în imaginea de mai jos:

Public

Figura 3. Criteriile de evaluare OCDE

RELEVANȚĂ
intervenția face lucrurile corect?

EFICACITATE
intervenția își atinge obiectivele?

IMPACT
ce diferență face intervenția?



COERENȚĂ
cât de bine se potrivește intervenția?

EFICIENȚĂ
cât de bine sunt utilizate resursele?

SUSTENABILITATE
vor dura beneficiile?

Sursa: Metodologia de Evaluare ex-post

Astfel, analiza efectuată ne va răspunde la următoarele întrebări:

- Cât de RELEVANT a fost programul, sau - în ce măsură programul a răspuns nevoilor reale ale beneficiarilor?
- Cât de COERENTĂ a fost intervenția, sau - cât de bine s-a aliniat programul cu alte inițiative și politici?
- EFICACITATEA programului, sau - în ce măsură au fost atinse obiectivele propuse?
- A fost programul unul EFICIENT, sau - cum au fost utilizate resursele în raport cu rezultatele obținute?
- Care a fost IMPACTUL programului, sau - ce schimbări durabile a generat programul pe termen lung?
- Care este gradul de SUSTENABILITATE al intervenției, sau - vor continua beneficiile după încheierea finanțării?

3.2. Sistemul metric/de punctaj utilizat

SCOR DE PERFORMANȚĂ	DESCRIERE SCOR	DESCRIERE PERFORMANȚĂ
5 – Excelentă	Performanță înaltă (Întotdeauna/ aproape întotdeauna)	Performanța îndeplinește complet criteriul de evaluare. Punctele slabe nu sunt semnificative și au fost gestionate eficient.
4 – Bună	Performanță pozitivă (în cea mai mare parte, cu unele excepții)	Performanța îndeplinește majoritatea aspectelor criteriului de evaluare. Lacunele sunt nesemnificative, au fost gestionate eficient și nu afectează rezultatele generale.
3 – Satisfăcătoare	Performanță acceptabilă (cu multe lacune și excepții)	Îndeplinește parțial criteriul; există lacune/puncte slabe moderate, dar efectele sunt limitate. Necesită unele îmbunătățiri.

2 - Slabă	Performanță nesatisfăcătoare (există neajunsuri evidente)	Nu îndeplinește majoritatea cerințelor. Problemele afectează calitatea/ rezultatele.
1 - Inadecvată	Performanță deficitară	Nu îndeplinește criteriul; lipsă de conformare; impact negativ semnificativ asupra rezultatelor.

Criteriile OCDE vor include o serie de constatări formulate conform obiectivelor setate ale programului. Fiecare constatare va fi evaluată conform punctajului de mai sus. Scorul general al criteriului OCDE va constitui media punctajelor calculate împărțind suma punctelor acumulate la numărul de constatări.

3.3. Principiile care au ghidat evaluarea

Obiectivitate: Conceptualizarea și implementarea prezentei evaluări se bazează pe un nivel maxim de obiectivitate și imparțialitate. *Cercetarea a inclus perspectiva ODA prin prisma tuturor departamentelor sale, colectate prin intermediul unui Focus Grup, dar și prin interviuri individuale cu reprezentanți ai departamentelor, opiniile și viziunile beneficiarilor, colectate prin sondaj online, interviuri telefonice și în cadrul vizitelor în teren. Totodată, a fost colectată opinia unei terțe părți - companie de consultanță care a asistat un număr de antreprenori în procesul de aplicare la program. Rezultatele, concluziile și recomandările sunt bazate pe dovezi, informații și feedback din prima sursă. Informațiile provin din surse de date diverse și sunt triangulate. Datele oferite de Biroul Național de Statistică și de Serviciul Fiscal de Stat au oferit tabloul complet al evaluării.*

Independența evaluatorilor: Echipa de evaluare a inclus evaluatori cu cunoștințe de specialitate în domeniu. Credibilitatea evaluării se bazează pe independența evaluatorilor față de tot personalul operativ implicat.

Implicarea actorilor relevanți în proces: Pe parcursul conceperii și derulării evaluării, echipa responsabilă a depus eforturi susținute pentru a asigura un caracter participativ al întregului proces. De asemenea, toate părțile interesate au avut oportunitatea de a formula observații și sugestii cu privire la concluziile și constatările prezentate în raportul de evaluare. Este planificată o prezentare a rezultatelor cu participarea tuturor departamentelor ODA și, după caz, altor actori interesați.

Transparență și bună organizare: Evaluarea are un scop bine conturat, este planificată riguros, incluzând o prezentare detaliată a contextului inițial (descrierea programului), specificarea obiectivelor urmărite și formularea întrebărilor. Metodologia OCDE/DAC aplicată a fost concepută astfel încât fiecare criteriu analizat să contribuie semnificativ la relevanța și valoarea procesului evaluativ, precum și la colectarea de informații utile.

Credibilitate și consistență a datelor: Evaluarea oferă informații solide și comparabile, care permit formularea unor concluzii justificate. Datele și informațiile colectate din surse diverse au fost supuse unui proces riguros de triangulare înainte de a fi utilizate în fundamentarea concluziilor evaluative**.**

Completitudinea și claritatea raportului: Conform acestui principiu, raportul de evaluare este structurat în conformitate cu criteriile OCDE/DAC și cu întrebările de evaluare. Raportul oferă răspunsuri la toate întrebările de evaluare.

Respectarea drepturilor și protejarea intereselor părților implicate: Echipa de evaluare a întreprins toate măsurile necesare pentru asigurarea securității, demnității și drepturilor persoanelor implicate în evaluare. Sondajul, fiind unul exhaustiv, incluzând vizite de evaluare și interviuri telefonice – participanții au fost înștiințați cu privire la confidențialitatea informației oferite și cu privire la prezentarea datelor exclusiv în formă agregată. Referitor la istoriile de succes personalizate care au rezultat în urma vizitelor în teren – protagoniștii și-au dat acordul pentru utilizarea numelui lor și a anumitor informații – exclusiv pentru acest Raport. În vederea publicării istoriilor de succes pe site sau alte platforme cu acces public, urmează ca ODA să informeze și solicite suplimentar acordul scris al protagoniștilor expuși.

Utilitate: Recomandările evaluării sunt elaborate în scopul îmbunătățirii intervențiilor ulterioare, atât ce țin de transformare digitală, dar și a altor produse ODA. Totodată, acestea urmăresc să evidențieze utilizarea rațională și eficientă a resurselor, consolidând credibilitatea instituțională în fața finanțatorilor europeni și creând premise favorabile pentru atragerea de noi fonduri din partea Uniunii Europene.

3.4. Surse de date și metode de colectare a datelor

Pentru analiza impactului acestui program, au fost utilizate câteva metode:

- Analiza datelor disponibile din partea ODA, BNS, SFS, care a inclus informații despre toți beneficiarii, inclusiv rezultate economice așa ca: numărul de angajați, cifra de afaceri și rezultatul financiar (profit sau pierdere) pentru perioada 2022-2024.
- Focus Grup cu reprezentanții ODA pentru colectarea perspectivei donatorului.
- Analiza cantitativă și calitativă a percepției beneficiarilor, în baza unui sondaj exhaustiv, cu întrebări care acoperă cele 6 criterii OCDE, aplicat celor 107 companii, beneficiari ai finanțării nerambursabile în cadrul Programului de Transformare Digitală pentru IMM-uri în perioada 2022-2023. Beneficiarii au avut ocazia să răspundă online (prin completarea unui formular Google Forms sau la telefon).
- Șapte interviuri în profunzime în cadrul vizitelor în teren direct la beneficiari, pentru a observa direct investiția realizată cu suportul ODA și a discuta mai detaliat așteptările, rezultatele și provocările cu care s-au confruntat. Cei șapte beneficiari au fost selectați din diferite sectoare economice.
- Un interviu cu un prestator de servicii care a consultat o parte din beneficiari în procesul de aplicare și (parțial) implementare.
  Perioada de colectare a datelor a fost mai-iulie 2025.

3.5. Limitările evaluării și strategii de diminuare a riscurilor

- Participarea parțială a beneficiarilor Programului - Având în vedere că la această evaluare au participat doar o parte (107) din cei 242 beneficiari efectivi ai Programului de Transformare Digitală, în baza criteriilor metodologice de implicare doar a celor care au 12 luni și mai mult de la data ultimei tranșe de finanțare nerambursabilă, face posibilă omisiunea unor rezultate superioare celor expuse aici, sau a unor lacune diferite de cele

menționate în acest raport. Acest risc s-a încercat a fi diminuat prin chestionarea exhaustivă / contactarea tuturor celor 107 beneficiari. Totodată, ținem să menționăm că doar 88 din cei 107 beneficiari au fost receptivi și au acceptat participarea la sondaj în perioada de derulare a acestuia, ceea ce constituie cca. 82% din respondenți, ceea ce constituie o reprezentativitate foarte înaltă/ 19 beneficiari au refuzat fie pe motivul lipsei timpului, fie au promis să răspundă online, însă nu au mai răspuns nici apelurilor ulterioare, fie nu au fost de găsit după multe apeluri repetate în diferite perioade. Respectiv rezultatele sondajului reflectă opiniile celor 88 de participanți la sondaj, pe când indicatorii de produs și de rezultat calculați în baza datelor secundare disponibile reflectă situația tuturor celor 107 beneficiari.

- Perioada de evaluare - Creșterea performanței financiare poate necesita timp mai îndelungat pentru a fi sesizabilă, ceea ce poate limita evaluarea obiectivă pe termen scurt. Ca soluție, au fost colectate date proxy relevante (ex. număr de clienți noi, diversificarea piețelor, planurile de viitor) care pot indica tendințe pozitive înainte de apariția rezultatelor financiare complete.
- Influența factorilor externi - evoluția financiară poate fi afectată de condiții economice generale, inflație, reglementări sau fluctuații de piață, independent de intervenția programului. Această limitare este oarecum controlată prin faptul că analiza include multe industrii de pe diverse piețe, care nu sunt afectate în același mod de reglementări și fluctuații. Astfel, tendința generală fiind identificabilă.
- Acces limitat la date oficiale actualizate - neconcordanță între datele financiare și situația angajaților, oferite de companiile beneficiare către ODA, datele oferite de BNS și cele oferite de SFS. Informația privind fondul salarial nu au fost oferite de către SFS și BNS; salariile medii pe ramură pot avea întârzieri de publicare sau pot fi agregate prea larg (ex. „industrie prelucrătoare” în loc de „fabricarea mobilei”), ceea ce afectează acuratețea comparației. Pentru această evaluare au fost utilizate datele limitate disponibile, și, în cazul neconcordanței între date, prioritar au fost utilizate datele oferite de SFS. Însă pentru evaluările ulterioare ale altor programe ODA, se recomandă utilizarea indicatorilor pentru care va exista deja disponibilitatea datelor prin Platforma M-Connect, care la moment se află la etapa de conectare cu Instituția.

4. ANALIZA ȘI CONSTATĂRILE EVALUĂRII

Acest capitol prezintă analiza și constatările evaluării Programului de Transformare Digitală structurate conform criteriilor de evaluare OCDE. Anumite constatări sunt deduse analizând informația din sursele directe și colaționând cu datele din cercetările realizate de Biroul Național de Statistică în domeniul IT, cât și utilizarea altor surse, articole, etc.

4.1. RELEVANȚĂ

Măsura în care Programul a răspuns nevoilor reale ale beneficiarilor, măsura în care Programul a fost relevant contextului actual la acel moment la nivel național și European.

Constatarea 1. Programul Transformare Digitală a IMM este aliniat cu strategiile naționale și cele europene de dezvoltare economică, promovare a antreprenoriatului și susținere a obiectivelor de digitalizare. Programul este relevant priorităților stabilite în strategiile și legislația națională. (Scor excelent 5/5)

În plan național Programul se armonizează cu obiectivele Strategiei naționale de dezvoltare „Moldova Europeană 2030", a Strategiei naționale de dezvoltare economică 2030 și a Programului național pentru promovarea antreprenoriatului și creșterea competitivității în anii 2023-2027. Pe plan european acest obiectiv se încadrează în pilonul „Consolidarea capacităților și sprijinirea tranziției către sustenabilitate și digitalizare" a Strategiei pentru IMM-uri pentru o Europă sustenabilă și digitală.

Programul a contribuit la realizarea următoarelor obiective a strategiilor naționale:

- Strategia națională de dezvoltare „Moldova Europeană 2030"- Obiectivul specific 1.2. Dezvoltarea oportunităților pentru inovații și antreprenoriat;

- Strategia națională de dezvoltare economică 2030 - Obiectivul 1. Crearea unui mediu favorabil pentru antreprenoriat și investiții și pregătirea economiei pentru aderarea la Uniunea Europeană;

- Programul național pentru promovarea antreprenoriatului și creșterea competitivității în anii 2023-2027 - Obiectivul specific 2.2. Sporirea productivității întreprinderilor prin promovarea inovației, tehnologiei avansate și a practicilor eficiente de gestionare.

- Strategia de transformare digitală a Republicii Moldova pentru anii 2023-2030 - Obiectivul general: Crearea unei economii digitale inovatoare și reziliente.

Constatarea 2. Modificările la Program, efectuate din dorința de ajustare la necesitățile beneficiarilor a avut un efect ambiguu asupra acestora. (Scor satisfăcător 3/5)

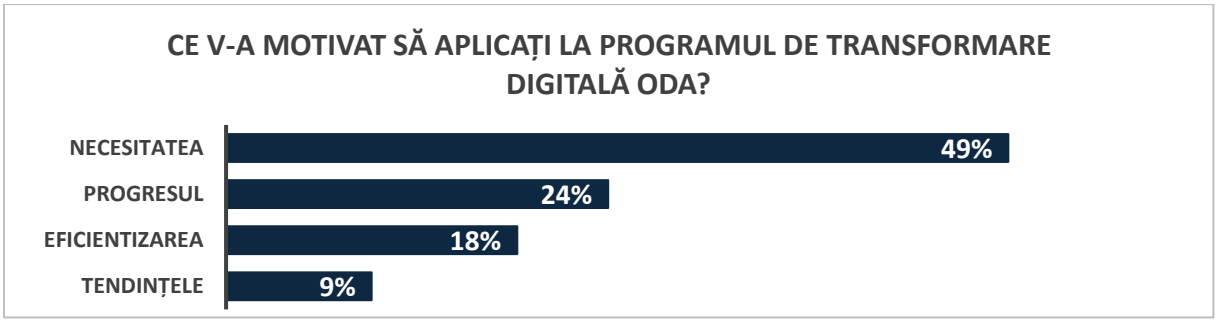
Programul a fost adaptat continuu pe parcursul implementării, prin introducerea mai multor modificări (HG nr. 910/2022; HG nr. 726/2023, HG nr. 82/2025). Deși scopul declarat de ODA a fost "ca programul să răspundă mai bine necesităților beneficiarilor", anumite modificări nu au fost apreciate de către beneficiari: Schimbările în condițiile de aplicare în mijlocul derulării programului au creat frustrări în rândul aplicanților care aveau deja actele depuse, și în cele din urmă au plasat companiile în condiții neechitabile în ceea ce privește obiectul finanțat. Redacția HG nr. 726 din 26.09.23 a exclus anumite costuri eligibile, când un anumit echipament aprobat unor companii, a fost refuzat altor companii, ceea ce a creat nemulțumiri și sentimentul de neechitate în rândul beneficiarilor. Conform precizărilor ODA, deși lista cheltuielilor eligibile și neeligibile incluse în Manualului operațional a Programului nu a suferit modificări de conținut, a intervenit o reinterpretare a costurilor eligibile. Această ajustare a rezultat din experiența acumulată în procesul de evaluare a dosarelor și din concluziile Direcției de evaluare și ale Comitetului de finanțare și risc privind gradul real de digitalizare al echipamentelor solicitate, beneficiarii fiind informați și sprijiniți în identificarea unor soluții alternative

adecvate procesului de digitalizare. Însă efectul acestor modificări asupra beneficiarilor nu a fost neapărat cel așteptat.

Constatarea 3. Programul de Transformare Digitală a fost relevant beneficiarilor și contextului socioeconomic la momentul conceptualizării și rămâne relevant în continuare (Scor excelent 5/5)

Prin accentul pus pe digitalizare, programul a răspuns unei nevoi actuale și stringente ale IMM-urilor de a-și crește eficiența, reziliența și capacitatea de inovare într-un context economic tot mai digitalizat. Cele 88 companii din 23 industrii care au răspuns la chestionar, au găsit programul ODA relevant și util. 49% au fost motivați de a aplica la Programul de Transformare Digitală din necesitatea de instrumente și echipamente moderne de lucru, 24% pentru a progresa, a-și spori calitatea produselor și serviciilor oferite și a deveni mai competitivi, 18% au menționat necesitatea de eficientizare a proceselor de lucru ca factor principal și 9% au văzut în programul ODA oportunitatea de a fi în pas cu tendințele și de a implementa tehnologii noi cu costuri reduse.

Figura 4. Motivația aplicanților la program



Sursa: autorul în baza datelor din sondaj

Cuvintele-cheie utilizate de respondenți în cadrul interviurilor pot fi găsite în norul de cuvinte de mai jos, mărimea și gradul de amplificare reprezentând frecvența de menționare. Respondenții au vorbit despre o claritate și o transparență mai bună a proceselor de lucru, despre un control mai bun, accesibilitate sporită, dorința de a oferi o calitate mai înaltă, despre dorința de a fi mai competitivi și a introduce inovații, etc.

Figura 5. Motivația aplicanților la program, nor de cuvinte



Sursa: autorul în baza datelor din sondaj

Public

Răspunsurile beneficiarilor la chestionar argumentează motivația, necesitatea și relevanța programului. Câteva dintre ele pot fi vizualizate în boxa nr. 2.

Boxa. 2 NECESITATEA & ACTUALITATEA PROGRAMULUI
OPINIILE RESPONDENȚILOR
(din sondaj)

Condițiile programului de grant s-au potrivit perfect cu nevoile noastre.
(Centru Sportiv, Chișinău)

Ne-a impus necesitatea prestării de servicii corespunzătoare cerințelor actuale.
(Centru Medical, Chișinău)

Am vrut să fim în pas cu noile tendințe de pe piață.
(Clinică medicală, Chișinău)

Ne-a motivat necesitatea de a introduce workflow digital.
(Clinică medicală, Chișinău)

Digitalizarea proceselor ne-a adus mai multă eficiență, transparență și calitate în serviciile oferite. Programul ODA a fost oportunitatea potrivită pentru a face acest pas strategic în dezvoltarea clinicii noastre.
(Clinică medicală, Chișinău)

Piața actuală devine tot mai competitivă, iar digitalizarea nu mai este un avantaj, ci o necesitate.
(Beneficiar industria textilă, Chișinău)

Pentru noi ODA a fost oportunitatea de a implementa tehnologii noi cu costuri reduse.
(Fermier, Ungheni)

Am aplicat pentru creșterea productivității și economia de inputuri.
(Fermier, Florești)

Tehnicile inovatoare digitale sunt o necesitate primară fără de care nu ne putem menține dinamica, calitatea și nivelul serviciilor pe care dorim sa le oferim clienților.
(Centru medical, Chișinău)

Am dorit să automatizăm procesele repetitive și să eliminăm erorile umane, crescând astfel productivitatea și acuratețea datelor.
(Beneficiar industria construcțiilor, Chișinău)

Ne-am propus optimizarea procesului de lucru în deservirea turiștilor.
(Agenție de turism, Chișinău)

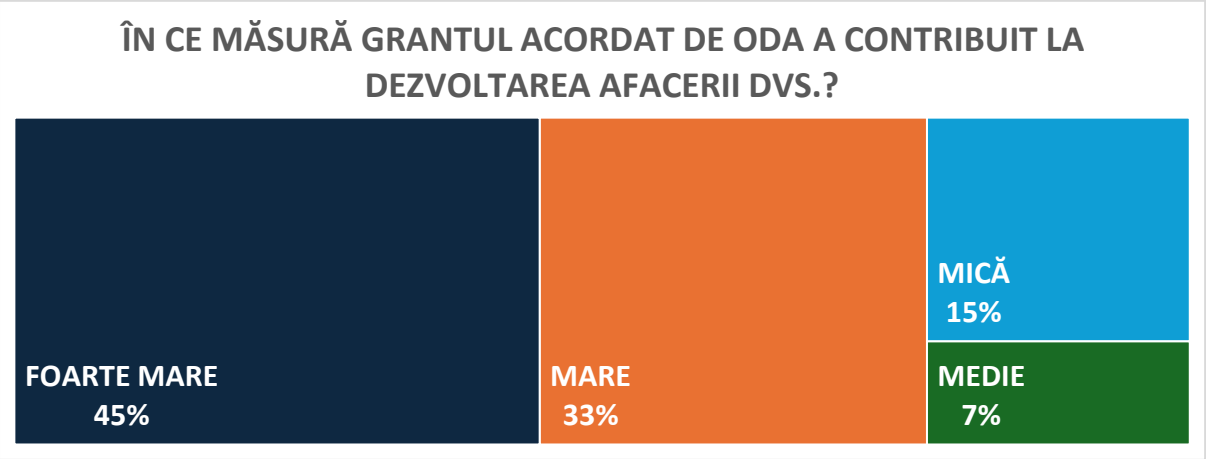
Am simțit necesitatea unei clarități în modul ținerii evidenței comenzilor pentru o eficiența sporită.
(Prestator de Servicii, Chișinău)

Fără ODA nu era să începem procesul de digitalizare.
(Companie proiectare și construcții, Ialoveni)

Public

Marea majoritate a respondenților (78%) au menționat că grantul oferit de ODA a contribuit la dezvoltarea afacerilor lor, într-o măsură foarte mare (45%) și mare (33%).

Figura 6. Importanța asistenței financiare primite pentru beneficiari



Sursa: autorul în baza datelor din sondaj

Cei care au răspuns că programul a contribuit în măsură ”mică” (7%), au exemplificat cu factori externi care le limitează afacerea, așa ca „*războiul cu Rusia, care era cea mai importantă piață pentru afacere*” sau ”*concurența din partea TEMU și alte platforme internaționale la care apelează tot mai mult consumatorul local*”, sau ”*clienții care stau acum mai mult pe TikTok, și mai rar intră pe site*”. Printre alte cauze menționate au fost - ”*suntem încă în proces de instalare a aplicației*” sau ”*abia învățăm să utilizăm softul*”.

Scorul pentru criteriul Relevanță: 4,3/5 – Performanță Bună

La criteriul relevanță au fost identificate trei constatări, care au acumulat două scoruri de e*xcelent* și unul *satisfăcător,* ce a determinat un scor mediu de 4,3 demonstrând o performanță bună la aspectul de relevanță. Programul de Transformare Digitală este, astfel, relevant priorităților naționale de dezvoltare ale Republicii Moldova și prin alinierea sa la o serie de strategii sectoriale din perioada de implementare. În același timp, programul este în mod esențial relevant în raport cu nevoile și prioritățile beneficiarilor țintă. Totodată anumite adaptări ale programului nu au fost consultate prealabil (prin consultări publice sau focus-grupuri) cu potențialii beneficiari, sau anunțate din timp, afectând companii care aveau deja actele depuse conform regulilor anterioare, astfel creând sentimentul de neechitate și netransparență.

Public

4.2. COERENȚĂ ȘI COORDONARE

Măsura în care programul s-a aliniat cu alte inițiative și politici la nivel național.

Constatarea 4. Programul de Transformare Digitală se integrează organic în portofoliul general de programe derulate de ODA (Scor excelent 5/5)

Programul de Transformare Digitală a IMM se integrează în mod strategic în portofoliul general de programe derulate de ODA, completând eforturile instituției de sprijinire a dezvoltării durabile și competitive a mediului de afaceri. Acest program se aliniază obiectivelor ODA privind creșterea competitivității IMM-urilor, susținerea inovării, digitalizării și adaptării la noile tehnologii, fiind complementar cu alte inițiative precum sprijinirea start-up-urilor, internaționalizarea afacerilor sau programele de educație antreprenorială, iar antreprenorii au posibilitatea să beneficieze de suport din cadrul mai multor programe de grant, dar cu proiecte investiționale diferite.

Unii respondenți în sondaj au recunoscut Programul de Transformare Digitală drept o completare foarte utilă a altor programe în cadrul cărora au beneficiat de fonduri, așa ca „Start pentru tineri„ sau ”Retehnologizare”.

Prin integrarea acestui program în portofoliu, ODA își diversifică instrumentele de intervenție și sprijin, adaptându-se evoluției pieței și priorităților strategice naționale și europene în materie de digitalizare și tranziție către o economie inteligentă.

Constatarea 5. Programul completează sau creează sinergii cu alte inițiative din același domeniu (Scor excelent 5/5)

Programul a fost elaborat în sinergie cu alte programe de suport pentru IMM, păstrând aceeași structură a programelor de grant, însă având un obiectiv distinct și anume digitalizarea întreprinderilor micro, mici și mijlocii și facilitarea integrării acestora pe pieţele interne și externe.

Totodată, Programul dat la fel ca și alte programe de grant din gestiunea ODA sunt complementare cu alte instrumente de suport financiar. Așadar, IMM-urile eligibile pentru Program care nu dispun de suficiente resurse financiare proprii pentru cofinanțarea proiectului solicitat au avut posibilitatea de a-și suplini insuficiența de capital din surse creditare, cum ar fi o garanție financiară emisă de Fondul de garantare a creditelor și/sau de instrumente de finanțare oferite din mijloacele financiare ale Fondului pentru antreprenoriat și creștere economică a Moldovei (FACEM).

Constatarea 6. Programul ODA se aliniază organic cu alte inițiative naționale/internaționale de sprijin pentru IMM-uri (de ex. Programe ale UE, donatori bilaterali, organizații internaționale), fiind totodată recunoscut ca „mai eficient și mai util" comparativ cu unele programe (Scor excelent 5/5)

Programul de Transformare Digitală a IMM, derulat de ODA, se aliniază atât cu obiectivele strategice naționale, cât și cu inițiativele europene și internaționale dedicate susținerii digitalizării IMM-urilor. Acesta răspunde direcțiilor stabilite prin documente strategice precum:

- Strategia UE pentru IMM-uri (2020), care subliniază necesitatea sprijinirii tranziției digitale a întreprinderilor mici și mijlocii, prin acces la tehnologie, competențe digitale și sprijin financiar;

- Inițiative precum Digital Europe Programme, Single Market Programme sau Horizon Europe, care vizează sprijinirea ecosistemelor de inovare și digitalizare în rândul IMM-urilor europene.

- Totodată, programul ODA este complementar cu eforturile partenerilor strategici ai ODA, acesta împreună cu alte șase programe de grant pentru IMM fiind susținut financiar și din sursele Uniunii Europene prin intermediul proiectului „EU for Sustainable, Innovative, Green and Competitive Economy (EU4SMEs)".

- Programul Star Venture dedicat start-up-urilor inovatoare și înalt tehnologizate cu suportul BERD în cooperare cu Italia prin Fondul Inițiativei Centrale Europene (CEI), care a alocat în perioada 2022-2023, 500.000 EUR pentru MSME și start-up-uri în vederea creșterii digitalizării, accesului la finanțare și competitivitate. Inițiativă care se încadrează în Strategia BERD pentru Republica Moldova 2023–2028, care prioritizează digitalizarea și sprijinul sectorului privat competitiv și inovator.

Programul ODA a fost considerat mai eficient și mai targetat decât alte programe (conform observațiilor oferite de către compania de consultanță), respectiv a fost unul solicitat, acoperind necesități neacoperite de alte programe (sisteme autopilot pentru domeniul agricol, softuri dedicate pentru toate sectoarele, softuri de design, etc.).

Constatarea 7. A existat o analiză prealabilă a premiselor și programelor existente pentru a demonstra necesitatea sprijinului acordat IMM-urilor (Scor excelent 5/5)

Conform Legii nr. 100/2017, în procesul de elaborare a tuturor actelor normative, inclusiv hotărârile de guvern în baza cărora sunt aprobate programele de suport de grant, este obligatorie elaborarea Analizei impactului de reglementare, prin care se determină necesitatea adoptării, aprobării sau emiterii actului normativ și se identifică cea mai eficientă soluție, în baza analizei problemelor, pentru stabilirea obiectivelor, identificarea soluțiilor alternative și evaluarea costurilor și beneficiilor, conform metodologiei aprobate de Guvern.

Analiza impactului de reglementare asupra proiectului Hotărârii de Guvern cu privire la aprobarea Programului de transformare digitală a întreprinderilor mici și mijlocii a fost elaborată la data de 15.10.2021 de către MDED de comun cu ODA. Analiza include rezultatele obținute în urma implementării Instrumentului de susținere pentru digitalizarea IMM-urilor, evidențiind atât nevoile sectorului IMM, cât și relevanța dezvoltării lor digitale.

Constatarea 8. Programul a fost consultat cu alți actori (ministere, donatori, organizații internaționale) în etapa de planificare sau implementare a programului (Scor bun 4/5)

Programul a fost elaborat și aprobat în conformitate cu actele normative în vigoare la acel moment. Astfel, conform art. 32 din Legea nr. 100/2017 cu privire la actele normative „ (1) Proiectul actului normativ, însoțit de nota de fundamentare și, după caz, de alte acte, se transmite spre avizare autorităților publice centrale responsabile de aplicarea prevederilor conținute în proiect și instituțiilor interesate, în funcție de obiectul de reglementare.” și „ (3) Concomitent sau înainte de transmiterea spre avizare, proiectul actului normativ este supus consultării publice în modul stabilit de Legea nr. 239/2008 privind transparența în procesul decizional”.

Proiectul Hotărârii de Guvern cu privire la aprobarea Programului de transformare digitală a întreprinderilor mici și mijlocii a fost supus consultărilor publice, acestea fiind disponibile pe platforma guvernamentală particip.gov.md pe parcursul perioadei 21.12.2021 – 28.12.2021 (link). La momentul elaborării acestui raport, nu există comentarii la această HG pe pagina respectivă. Formal, procedura a fost respectată. Totodată nu este clar dacă există o arhivă sau un protocol de păstrare a tuturor intervențiilor și contribuțiilor din partea publicului, inclusiv a altor parteneri, donatori internaționali, etc (spre exemplu, în cazul în care persoana responsabilă de Consultarea Publică, având contactele publicate pe pagina menționată mai sus, a fost contactată la telefon sau prin email).

Scorul pentru criteriul Coerență: 4,8/5 – Performanță Excelentă

Din cele cinci constatări identificate la criteriul relevanță, 4 au avut calificativul *excelent*, 1 – *bun*, ce a determinat o medie a scorurilor egală cu 4,8, demonstrând o performanță excelentă la aspectul de coerență. Programul de Transformare Digitală s-a aliniat organic cu alte inițiative și politici la nivel național și internațional, acoperind lacune ale acestora pe domeniul de digitalizare, fiind astfel recunoscut drept „mai eficient și mai util” comparativ cu unele programe similare. Totodată, la capitolul consultări publice ar fi util un protocol de păstrare a intervențiilor și contribuțiilor din partea publicului, inclusiv a altor parteneri, donatori internaționali (Recomandarea 7).

4.3. EFICACITATE

Măsura în care Programul de Transformare Digitală și-a atins obiectivele propuse.

Constatarea 9. Există date comparative între valorile de referință (baseline), țintele planificate și rezultatele efective obținute (Scor excelent 5/5)

În Anexa 1 este prezentată Teoria Schimbării, care indică cadrul logic și strategic al Programului și ilustrează modul în care intervenția, prin obiectivele setate, resursele investite în acțiuni concrete ajunge de la problema formulată la țintele planificate și la impactul așteptat.

În vederea monitorizării continue a progresului înregistrat în implementarea programelor și proiectelor de suport din gestiune, ODA, începând cu anul 2022, elaborează trimestrial „Raportul privind evaluarea progresului în implementarea programelor de stat și proiectelor de asistență". Acest raport cuprinde indicatorii stabiliți conform hotărârilor de guvern a programelor de grant din gestiune și reflectă progresul înregistrat trimestrial în atingerea acestora. Astfel, cel mai recent Raport al ODA pentru semestrul I al anului 2025 prezintă indicii finali, după 36 luni de la lansare, pentru indicatorii de produs și de rezultat ai Programului de Transformare Digitală (Tabelul nr. 1).

Tabel 1

Programul de Transformare Digitală a IMM-lor *(11.03.2022 – 11.03.2025)*			
Denumire indicator de produs/de rezultat conform HG	**Valoarea indicatorilor conform HG**	**Progresul de realizare a indicatorilor de produs/rezultat conform HG**	
	perioada total de implementare (36 luni)	*perioada de la lansare până la data raportării (36 luni)*	
Indicatori de produs:	***ținta***	***realizat***	***%***
- **Numărul companiilor interesate de dezvoltarea propriilor afaceri mediatizate și informate**	3.000	3.150	105%
- **Numărul IMM consultate și asistate**	600	660	110%
- **Numărul IMM susținute în implementarea acțiunilor de transformare digitală, prin acordarea suportului financiar nerambursabil**	150 / 190	259 (242)	173% (161%)
• **din Bugetul de Stat**	150	183	122%
• **din surse externe**	40	59	148%
Numărul beneficiarilor care au rezoluționat contractele de finanțare nerambursabilă		-17	
- **Suma grantului aprobată, din care:**	79,1	68,38 (64,88)	86% (82%)
• **din Bugetul de Stat (mil. MDL)**	60,0	45,61	76%
• **din surse externe (mil. MDL)**	19,1	19,27	101%
Indicatori de rezultat:			
- **Numărul locurilor de muncă menținute în cadrul Programului**	400	4.503	1126%

Public

- **Volumul de investiții în economia națională în creștere cu cel puțin 120,0 mil. lei, ca urmare a implementării Programului**	120,0	118,58 (112,38)	99% (94%)
- **Ponderea întreprinderilor susținute care vor implementa cu succes acțiunile de digitalizare**	70%	65%	93%
- **Ponderea beneficiarilor ce vor înregistra o creștere a impozitelor și taxelor plătite în bugetul public național**	60%	IP ODA este în proces de implementare a unui mecanism de monitorizare din oficiu, prin colectarea informațiilor din rapoartele de progres prezentate de beneficiari, referitor la atingerea obiectivelor și indicatorilor de rezultat, în perioada anilor 2022 - 2024.	
- **Ponderea beneficiarilor ce vor asigura câștigul salarial mediu lunar brut la nivelul celui pe ramură**	60%		
- **Ponderea beneficiarilor ce vor înregistra o creștere a performanței financiare**	60%		

Sursa: Raportul ODA privind evaluarea progresului în implementarea programelor de stat și proiectelor de asistență -semestrul I al anului 2025

La momentul finalizării prezentului Raport unii indici au evoluat: spre exemplu - *Ponderea întreprinderilor susținute care vor implementa cu succes acțiunile de digitalizare* – a atins 100%.

Constatarea 10. Programul și-a atins majoritatea indicatorilor propuși în proporție de 100%, iar mulți dintre indicatori și-au depășit ținta setată (Scor excelent 5/5)

Programul de Transformare Digitală a IMM-urilor s-a încheiat în luna martie curent. Analizând rezultatele obținute, după trei ani de implementare, se poate constata un nivel înalt de îndeplinire a indicatorilor stabiliți în Hotărârea de Guvern. Prin urmare, se poate confirma că obiectivele stabilite în program au fost atinse, reflectând o evoluție semnificativă a potențialului de digitalizare IMM-urilor.

Numărul companiilor interesate de dezvoltarea propriilor afaceri mediatizate și informate și numărul IMM consultate și asistate, conform datelor oferite de către Centrul de Informare și Consultare al ODA au depășit cu 5% și respectiv cu 10% ținta propusă.

În Tabelul nr.2 de mai jos se pot citi cifrele finale privind finanțarea în cadrul Programului de Transformare Digitală :

Tabel 2

Programul de Transformare Digitală a IMM-lor			
Perioada	**Proiecte aprobate spre finanțare și aflate în derulare sau finalizate la momentul evaluării** (Nr.)	**Suma totală de grant aprobată** (mil MDL)	**Valoarea investiției în economie planificată** (mil MDL)
TOTAL 36 luni	**242**	**64,88**	**49,87**

Sursa: Calcule IP ODA

Pe durata celor 36 luni de implementare a programului (2022-2025), au fost aprobate pentru finanțare 259 proiecte investiționale, dintre care 17 beneficiari au renunțat la realizarea acestora, ceea ce a condus la un număr final de 242 beneficiari efectivi. Acest rezultat depășește cu 61%

indicatorul prevăzut în HG a Programului și cu 27% ținta stabilită în contextul atragerii sprijinului financiar din surse externe. Valoarea totală a suportului financiar nerambursabil oferit a fost de 64,88 mil MDL, ce constituie 82% din total targetat. Valoarea medie a unui grant acordat în cadrul Programului este de 264.947,3 MDL. Contribuția proprie a beneficiarilor, a constituit 49,87 mil MDL.

Principalele motive de refuz la implementarea proiectelor au fost legate de complexitatea soluțiilor digitale, analizate superficial de către beneficiari la depunerea proiectului și care s-au dovedit ulterior dificil de implementat, neconformitatea unor furnizori care nu respectau termenele și afectau calitatea lucrărilor, nivelul redus de pregătire al personalului beneficiarilor, care opunea rezistență în implementare, precum și lipsa timpului și a resurselor umane suficiente pentru derularea corespunzătoare a proiectului. Profilul beneficiarilor indică 100 afaceri (41.3%) administrate de femei, 74 afaceri (30.6%) administrate de tineri cu vârsta de până la 35 de ani, și 90 beneficiari (37%) din mediul rural. După forma juridică, întreprinderile beneficiare au fost preponderent Societăți cu Răspundere Limitată (S.R.L.) (213), 22 Gospodării Țărănești (G.Ț.), 5 Societăți pe Acțiuni (S.A.), 1 Întreprindere Individuală (Î.I.), 1 Cooperativă Agricolă de Producție (C.A.P.).

Programul a contribuit la integrarea procesului de digitalizare în activitatea întreprinderilor care au beneficiat de finanțare

Toți respondenții sondajului au confirmat că obiectul finanțat este integrat în activele companiei, este utilizat în activitatea de zi cu zi și este întreținut și actualizat, după caz. Acest rezultat indică un nivel de adoptare a procesului de digitalizare de către 100% din beneficiari. Ce ține de obiectivul de dezvoltare a comerțului electronic, facilitarea procesului de reducere a circulației monedei fizice și dezvoltarea serviciilor de curierat, 21.5% (52 din 242 de companii) au primit finanțare în acest scop, ceea ce reprezintă un obiectiv atins.

Programul a contribuit la creșterea performanței financiare (exprimată prin cifra de afaceri) și a avantajului competitiv (exprimat prin productivitatea venitului per angajat comparativ cu media sectorială) a majorității beneficiarilor

Cifra de afaceri este un indicator esențial al performanței financiare a unei întreprinderi, întrucât reflectă capacitatea acesteia de a genera venituri din activitatea sa principală. Nivelul cifrei de afaceri oferă o imagine clară asupra volumului de activitate economică, a poziționării pe piață și a potențialului de creștere. Totodată, evoluția sa în timp constituie un reper important pentru evaluarea sustenabilității și competitivității întreprinderii, dar și pentru analiza impactului investițiilor realizate, inclusiv a celor sprijinite prin programe de finanțare.

La întrebarea din sondaj dacă întreprinderea a înregistrat o creștere a cifrei de afacere față de perioada dinainte de finanțare, 68% au confirmat, 28% au răspuns negativ și 5% nu cunoșteau răspunsul la această întrebare. Din cei care au răspuns negativ, printre motivele declarate au constituit ”seceta”, ”condițiile meteo nefavorabile”, ”războiul din Ucraina”, ”piața în stagnare”. 11% din respondenți nu au recunoscut impactul grantului asupra creșterii cifrei lor de afaceri.

Doar o pătrime din respondenți au dorit să împărtășească valoarea creșterii. Astfel valorile de creștere au variat între 1% și 300%, cu o medie de 51%.

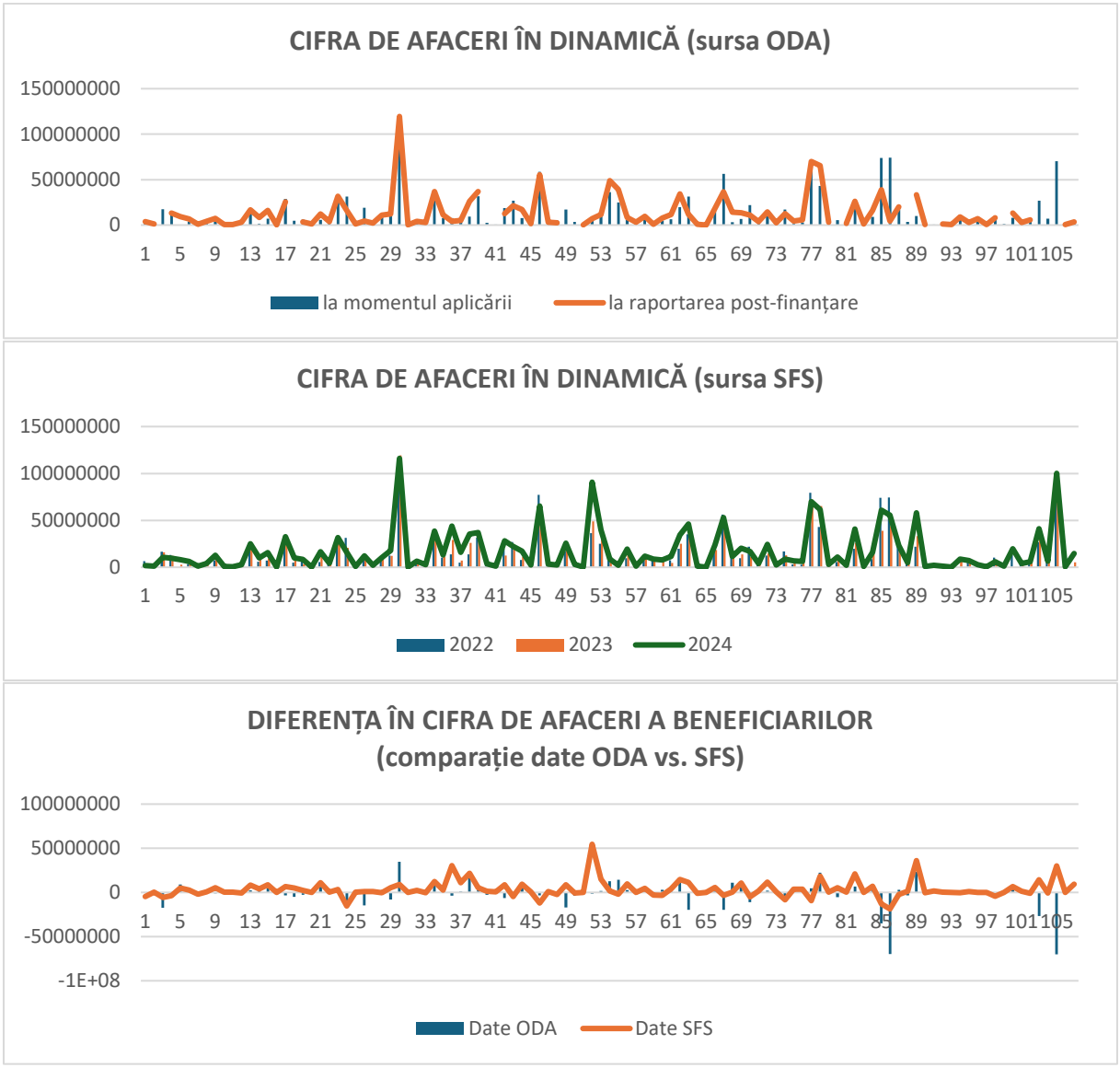
Comparând valorile de referință ale grupului de beneficiari studiat cu datele oferite de către BNS și SFS, am obținut următorul tablou:

Anul 2022 a fost stabilit ca an de referință pentru cei 107 beneficiari incluși în evaluare, întrucât primele granturi au fost acordate spre finele anului 2022, și anul 2024 a fost stabilit ca an de rezultat pentru beneficiarii care au 12 luni și mai mult de la data ultimei tranșe de finanțare nerambursabilă, datele oficiale furnizate de SFS și BNS fiind disponibile per an calendaristic.

Astfel, conform datelor SFS, 66% din antreprenori au înregistrat o creștere a cifrei de afaceri în 2024 comparativ cu anul 2022. Valoarea medie a creșterilor a constituit 7.1 mln MDL. Calculând același indicator conform datelor oferite de ODA, 59% din companii au înregistrat o creștere a cifrei de afaceri la raportarea post-finanțare în comparație cu momentul aplicării, media valorilor fiind de 4.6 mln MDL.

Mai jos pot fi vizualizate rezultatele comparațiilor conform celor 2 surse:

Figura 7. Dinamica cifrei de afaceri a beneficiarilor, în comparație conform surselor



Sursa: autorul în baza datelor oferite de ODA și de SFS

Public

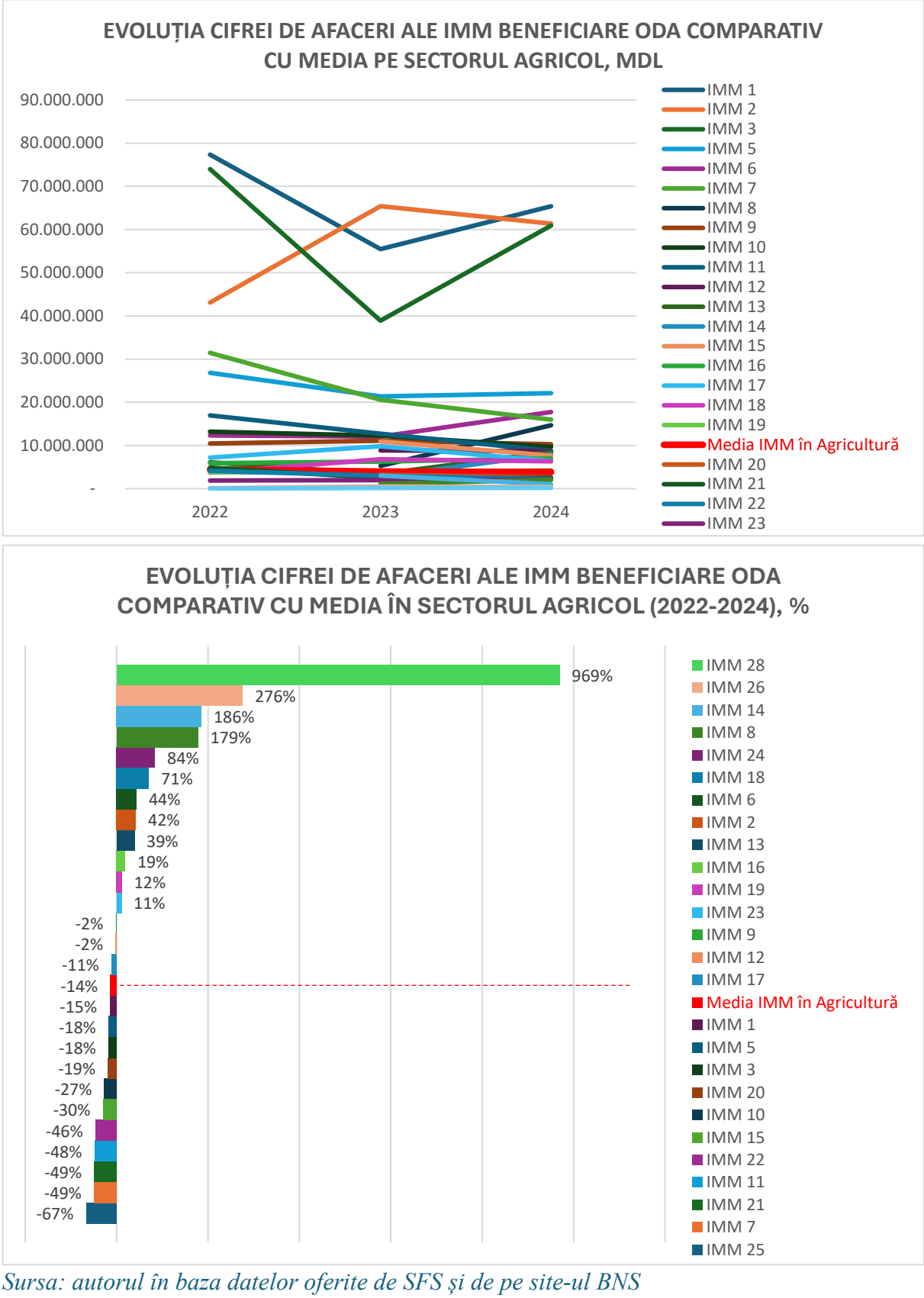
Evoluția medie a cifrei de afacere pe grupul de beneficiari vizați (SFS) a fost de 53% (inclusiv valorile negative). Excluzând valorile negative, vom avea o creștere medie de 91%, ceea ce este o evoluție foarte bună. Reducerea medie a cifrei de afaceri este de -19%.

Media evoluțiilor conform ODA este de 61,5%, iar media de creștere (cu excluderea valorilor de zero și negative) este de 111.3%. Reducerea medie a cifrei de afaceri este egală cu -34%.

Pentru o analiză comparativă dintre performanța beneficiarilor susținuți prin intermediul programului cu alte companii din sector, au fost utilizate datele oferite de SFS și cifra media de afaceri pe principalele 3 industrii, cu cea mai mare pondere în eșantion (sectorul agricol, activități în domeniul sănătății și industria de fabricare a mobilei) calculate conform datelor de pe site-ul statistica.md.

Public

Figura 8.



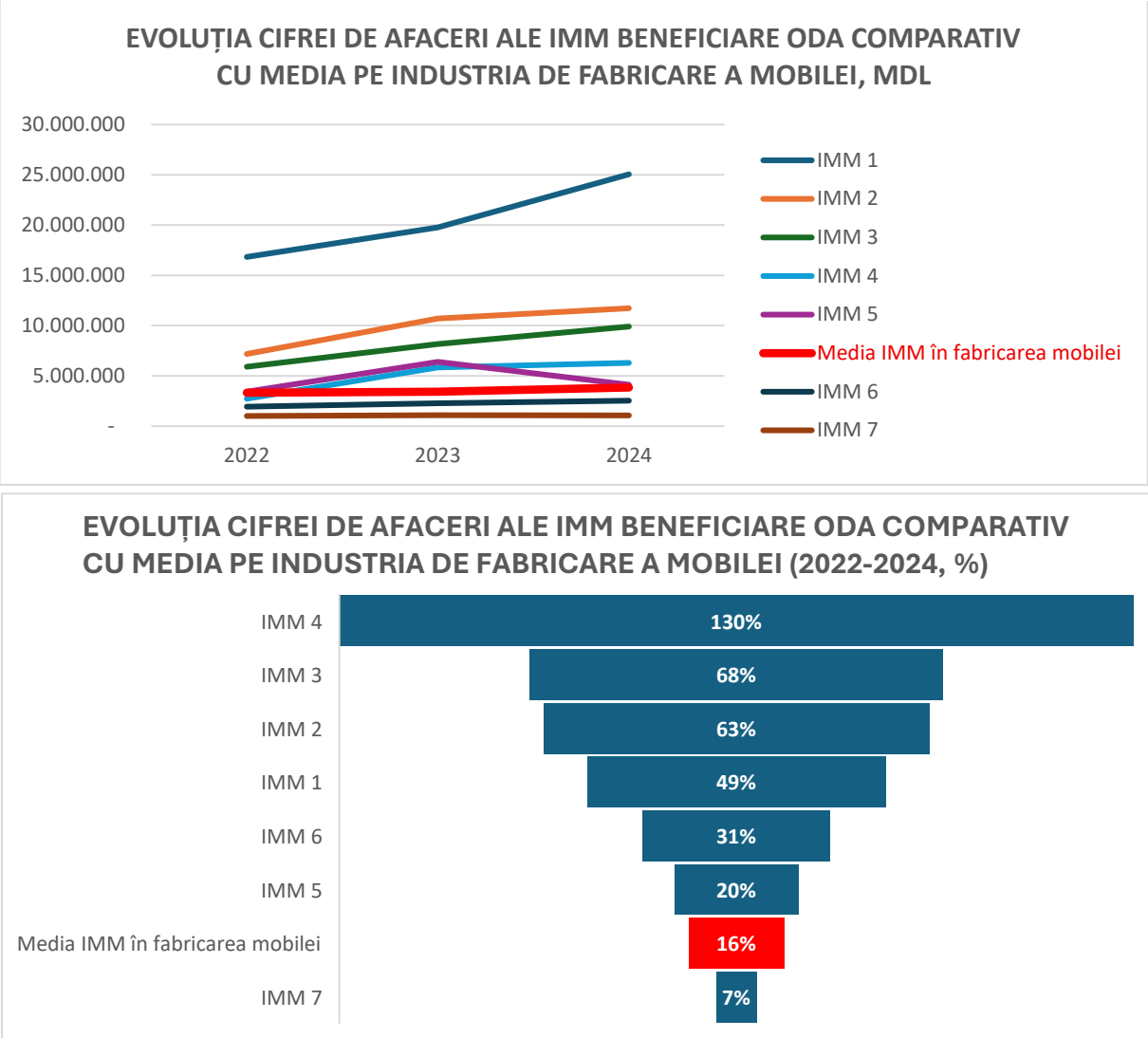
Sursa: autorul în baza datelor oferite de SFS și de pe site-ul BNS

Public

În sectorul agricol, 18 companii beneficiare ODA (67%) sunt cu venituri similare sau mai mari față de media pe industrie. Media cifrei de afaceri în agricultură a înregistrat o scădere de -14% în 2024, față de 2022, anul 2023 fiind unul deficitar pentru IMM-urile din industrie. Anul 2024 a însemnat o revenire financiară, însă nu până la valorile din 2022, 44% din beneficiarii din industria agricolă înregistrând creșteri ale veniturilor (în medie cu 161%), iar restul scăderi (cu o medie de -28%).

Spre comparație, în industria producerii de mobilă, beneficiarii ODA au înregistrat creșteri mai mari ale cifrei de afaceri (o creștere medie de +53%) față de creșterea medie pe țară (+16%).

Figura 9

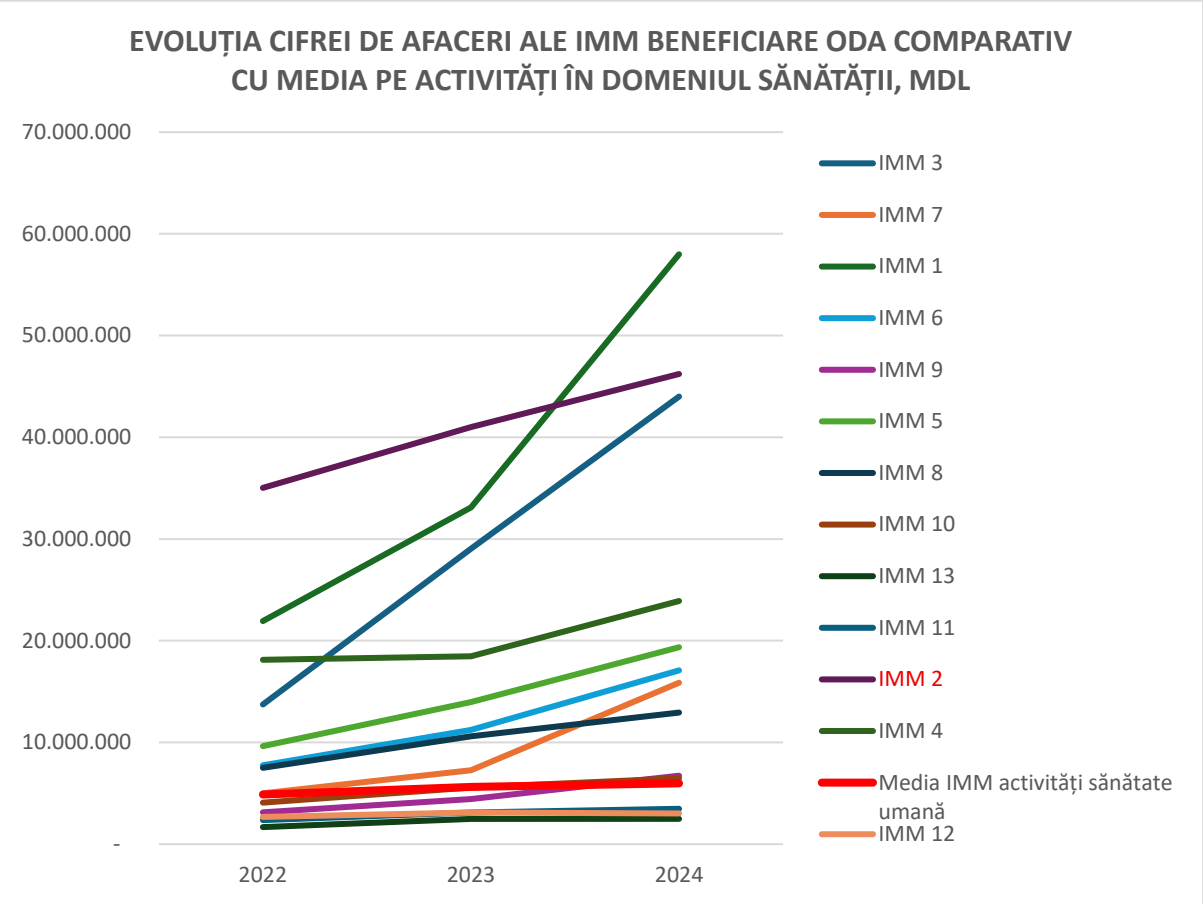


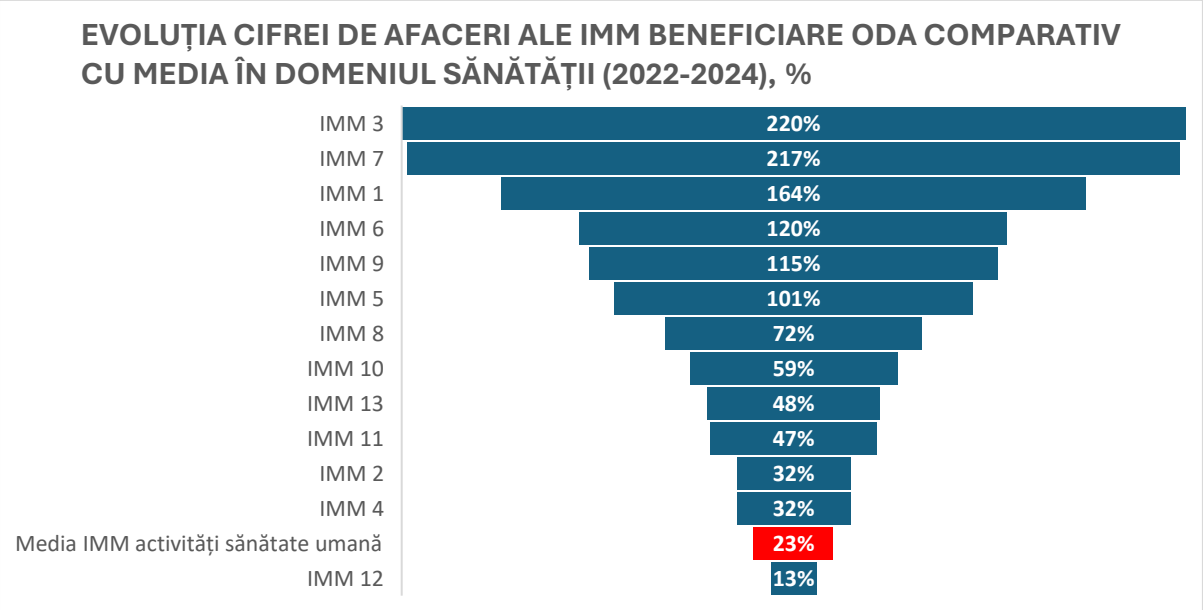
Sursa: autorul în baza datelor oferite de SFS

În domeniul sănătății, la fel, companiile beneficiare ODA au înregistrat creșteri mai mari (+95%) în 2024 față de 2022, decât creșterea medie pe țară (+23%).

Public

Figura 10





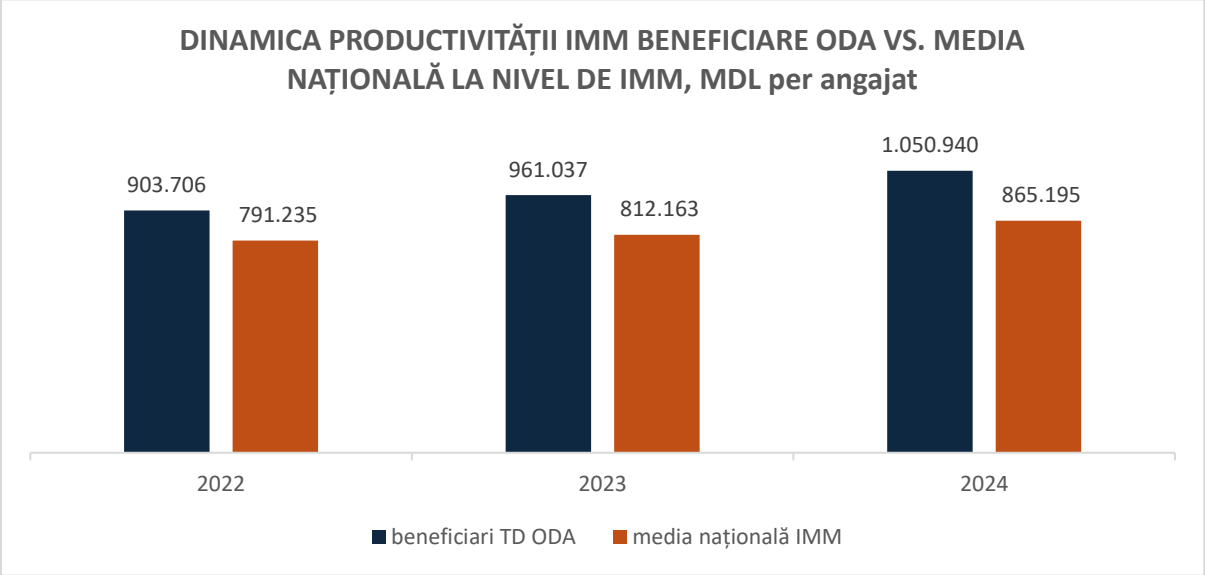
Sursa: autorul în baza datelor oferite de SFS

Dinamica productivității venitului per angajat reprezintă un indicator foarte bun al gradului de modernizare și digitalizare a proceselor, așa cum prin tehnologizare angajații pot produce mai multă valoare în același timp, iar firmele care cresc productivitatea tind să introducă mai rapid

Public

noi practici, instrumente sau modele de business. O productivitate mai mare decât media sectorială indică un avantaj competitiv sustenabil al întreprinderii.

Figura 11



Sursa: autorul în baza datelor oferite de ODA și SFS

Astfel, creșterea productivității medii în rândul beneficiarilor Programului de Transformare Digitală a înregistrat 16% în 2024 față de anul de referință, iar creșterea medie a productivității la nivel de țară a constituit 9% pentru aceeași perioadă.

Profitul net a avut o dinamică de creștere pentru un număr mai mic de beneficiari (53% conform datelor ODA și 51% conform SFS) comparativ cu cifra de afaceri, cu o medie de creștere valorică egală cu 29.7 mii MDL (ODA) sau 288 mii MDL (conform SFS).

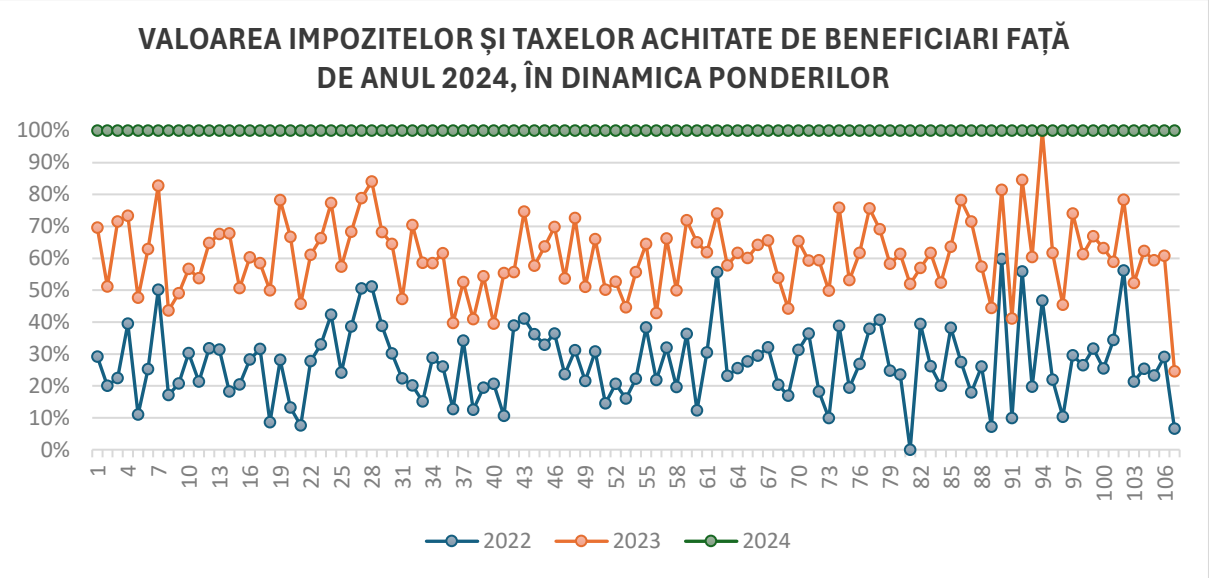
Analizând datele de mai sus, putem constata că majoritatea companiilor susținute prin finanțarea nerambursabilă a Programului de Transformare Digitală ODA au înregistrat creșteri ale cifrei de afaceri și ale nivelului de productivitate care depășesc creșterea medie a acestor indicatori la nivel de sector pe țară, ceea ce indică faptul că sprijinul acordat a contribuit semnificativ la performanța lor economică și la consolidarea competitivității în piață. Această evoluție reflectă atât eficiența investițiilor realizate în procesul de digitalizare, cât și capacitatea IMM-urilor de a valorifica noile tehnologii și practici implementate pentru a-și extinde activitatea, a atrage noi clienți și a optimiza procesele interne.

Programul a contribuit la creșterea ponderii beneficiarilor ce înregistrează o creștere a impozitelor și taxelor plătite în bugetul public național

Un alt indicator elocvent al impactului pozitiv al Programului îl constituie ponderea beneficiarilor care au înregistrat o creștere a impozitelor și taxelor achitate la bugetul public național. Potrivit datelor SFS (singurele disponibile la moment), această pondere se ridică la 78% dintre întreprinderile sprijinite. Graficul de mai jos prezintă evoluția distribuției procentuale în timp a impozitelor și taxelor achitate de beneficiari.

Public

Figura 12. Dinamica în timp a ponderilor valorilor impozitelor și taxelor achitate de beneficiari



Sursa: autorul în baza datelor oferite de SFS

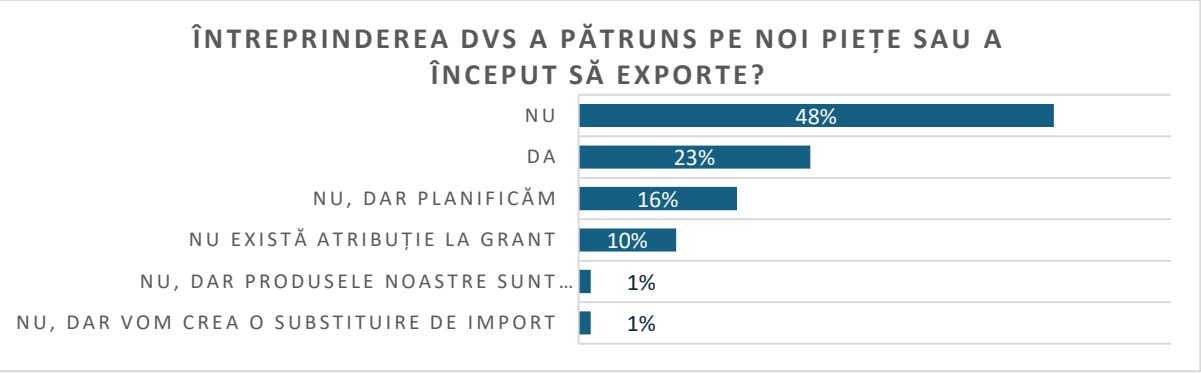
Un alt indiciu relevant al unei dinamici pozitive îl reprezintă ponderea companiilor susținute de ODA care înregistrau restanțe la bugetul de stat. Această pondere a scăzut constant, de la 46% dintre beneficiari în 2022, la 42% în 2023 și, respectiv, la 34% în 2024. Evoluția evidențiază o îmbunătățire semnificativă a disciplinei financiare și o consolidare a sănătății economico-financiare a întreprinderilor beneficiare.

Constatarea 11. Programul a servit într-o măsură mai mica beneficiarilor la pătrunderea pe noi piețe (inclusiv de export) și/sau la creșterea numărului de clienți (Scor satisfăcător 3/5)

Majoritatea respondenților (48%) activează doar pe piața locală și nu au planuri de extindere a pieței sau de export. O parte mai mică (23%) au confirmat extinderea pieței, atribuind o parte din succes granturilor ODA (Boxa 6). Din cei care încă nu exportă, dar planifică (16%), sunt orientați către piața din România și Ucraina. 10% susțin că exportă de ceva timp, fără vreo atribuție la grantul ODA.

Graficul de mai jos ilustrează coraportul răspunsurilor respondenților la această întrebare.

Figura 13. Răspunsurile respondenților cu privire la pătrunderea pe noi piețe



Sursa: autorul în baza datelor oferite de SFS

Public

Boxa 3. PĂTRUNDEREA PE NOI PIEȚE (OPINIILE RESPONDENȚILOR)

Brand book-ul ne aduce mai mulți clienți locali.
(Clinică, Chișinău)

Am pătruns pe nișa de retail în România, vindem în vrac în Bulgaria și în Marea Britanie.
(Producător industria alimentară, Ialoveni)

Volumele de export în România s-au triplat.
(Producător industrial, Chișinău)

Am ajuns pe piața din România prin franchizing.
(Prestator servicii personale, Chișinău)

Avem noi clienți în România și Ungaria.
(Producător industrial, Chișinău)

Am pătruns pe piața Slovaciei în 2024.
(Producător industria alimentară, Cahul)

Am început din noiembrie exporturile în România și Georgia. Reușim să concurăm cu companii mari de acolo. *(Editură, Chișinău)*

Chișinău va fi o nouă piață pentru noi.
(Prestator servicii educaționale, Sângerei)

Suntem pe piața din Italia, prin diasporă.
(Producător industrial, Chișinău)

Facem livrări internaționale în Israel și Marea Britanie.
(Producător industrial, Chisinău)

La întrebarea din sondaj ”*Câți clienți noi ați adăugat în portofoliu în ultimele 12 luni?*” doar 34% din respondenți au răspuns că le-a sporit numărul de clienți. Răspunsurile respondenților cu privire la numărul de clienți noi a fost indicate ca pondere și au variat de la 1% la 300%, media fiind de 40%. Suma numărului de clienți noi menționați a fost de peste 8.900, media fiind 308. Totodată trebuie de menționat că pentru unii respondenți clienții sunt persoane juridice (unde chiar și 1 client reprezintă aport substanțial), iar pentru alții – persoane fizice din care o mică parte sunt permanenți, iar restul ocazionali (în dependență de tipul afacerii). Cei care au răspuns cu 100% sunt fie start-up-uri, fie au dublat numărul de clienți.

Constatarea 12. Programul a contribuit la menținerea sau crearea a noi locuri de muncă și la creșterea nivelului profesional al angajaților (Scor bun 4/5)

Conform datelor oferite de SFS, din grupul de beneficiari evaluați (107), 66% din antreprenori au creat locuri de muncă noi sau și-au păstrat numărul de angajați în 2024 față de anul 2022 (respectiv 2023) (perioada de referință), ceea ce reprezintă un scor destul de bun.

Figura 14. Evoluția locurilor de muncă în companiile beneficiare

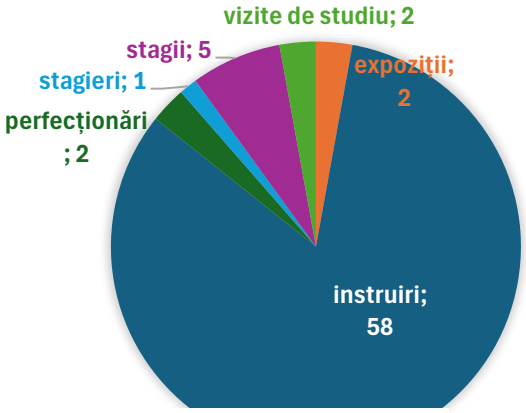
Nr. beneficiari care au creat noi locuri de muncă	53
Nr. beneficiari cu locuri de muncă păstrate	17
Nr. beneficiari cu locuri de muncă reduse	37

Sursa: autorul în baza datelor oferite de SFS

De tot au fost create și ocupate 326 locuri de muncă noi, balanța (inclusiv nr. locuri de muncă reduse) în 2024 indicând 125.

Revenind la sondaj, fiind întrebați dacă au creat locuri de muncă cu sprijinul grantului, 51% din respondenți au răspuns afirmativ, numărul de locuri de muncă create cu sprijinul grantului indicat fiind de 228. Restul respondenților au răspuns că, fie nu au creat locuri noi de muncă, sau că nu atribuie locurile noi de muncă create Programului de Transformare Digitală .

Figura 15



Sursa: autorul în baza datelor SFS

Programul a contribuit la creșterea nivelului profesional al angajaților (în special în domeniul digitalizării) prin instruiri, vizite de studiu, stagieri, participări la expoziții internaționale, etc.

80% dintre respondenți au confirmat că organizează pentru angajații săi instruiri, stagieri, participări la expoziții peste hotare cu scopul de a dezvolta abilitățile lor profesionale ce țin atât de procesul de digitalizare, cât și nemijlocit de atribuțiile de serviciu.

În boxa nr. 4 de sunt expuse câteva dintre afirmațiile respondenților cu privire la investițiile în dezvoltarea profesională și digitală a angajaților.

Boxa 4. DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ A ANGAJAȚILOR (din sondaj)

Am investit mult in formarea proprie, am învățat IT și codare pentru a ajusta softul la propriile necesitați și a-i adăuga module - ERP, Contabilitate, HR, clienți, etc. *(Companie proiectare și construcții, Ialoveni)*

Lunar vin specialiștii pe soft din România și ne fac instruiri la toți 18 angajați. *(Clinică, Chișinău)*

Eu sunt la dirijarea dronei și am avut nevoie de unele instruiri speciale, și asta tot este o investiție.
(Fermier, Ungheni)

Investim foarte mult în specialiștii noștri. Cumpărăm de 6-7 mii de lei per angajat pe an webinare, cursuri, tot ce ține de digital. *(Clinică, Chișinău)*

Am instruit 5-6 angajați pe CRM, plus participăm la expoziții internaționale. *(Servicii PR media)*

Vânzătorii au fost instruiți în preluarea comenzilor electronice. *(Producător industrial, Chișinău)*

Un produs așteptat al programului a fost **Registrul Furnizorilor de Soluții/Servicii IT**, care este publicat pe site-ul IP ODA la secțiunea ”Bibliotecă” https://www.oda.md/ro/transformare-digitala-biblioteca. Conform precizărilor ODA, referitor la mecanismul de includere și excludere a prestatorilor de servicii IT, au fost desfășurate aproximativ trei ședințe interne și externe, inclusiv cu reprezentanți ai Moldova IT Park, pentru care nu există procese-verbale. Această acțiune poate fi considerată mai degrabă o inițiativă, întrucât nu există activități concrete înregistrate pe parcursul implementării Programului, nefiind astfel posibile prezentarea unor livrabile finale. În prezent, se lucrează la elaborarea unui registru unificat, care va include nu doar furnizorii de soluții și servicii IT, ci și alte categorii de prestatori, cum ar fi cei de servicii de consultanță sau de bunuri. Momentan, pe pagina Programului Transformare Digitală, la rubrica „Biblioteca”, este disponibil **Registrul Furnizorilor de Soluții/Servicii IT – versiunea 2022**.

Scorul pentru criteriul Eficacitate: 4,25/5 – Performanță Bună

Din cele patru constatări identificate la criteriul de eficacitate, 2 au avut calificativul *excelent*, 1 – *bine* și 1 - *satisfăcător*, ce a determinat un scor mediu de 4,25, demonstrând o performanță bună. Programul de Transformare Digitală a reușit în mare parte să marcheze principalii săi indicatori și obiective stabilite. Indicatorii de produs au fost depășiți în realizare. La fel și majoritatea indicatorilor de rezultat. Programul a avut o reușită bună în ceea ce ține de creșterea avantajului competitiv (măsurat prin productivitatea per angajat), în același timp marcând o creștere insuficientă (comparativ cu ținta de cel puțin 20%) al portofoliului de clienți ai IMM beneficiare.

4.4. EFICIENȚĂ

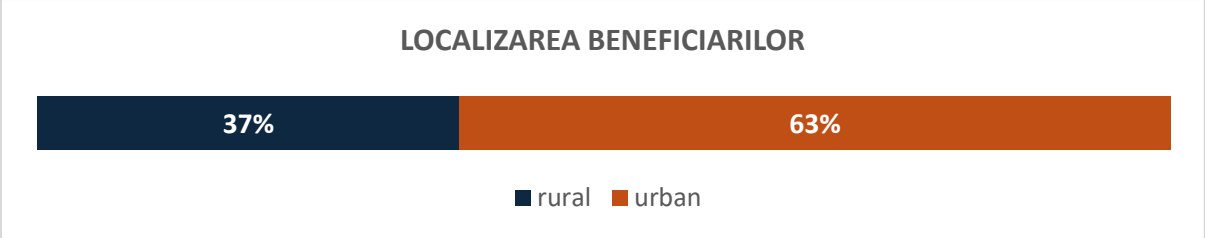
Măsura în care resursele programului au fost utilizate eficient în raport cu rezultatele obținute; raportul cost–eficacitate al activităților.

La acest capitol au fost considerate răspunsurile la sondaj ale beneficiarilor cu privire la etapele participării la program și evaluarea din perspectivă proprie a gradului de dificultate având în vedere resursele de timp, cunoștințe, experiență și financiare implicate. Totodată, au fost incluse opinii din interviul cu o companie de consultanță, care a asistat 22 beneficiari (din cei vizați în prezenta evaluare) în procesul de aplicare la program.

Constatarea 13. Resursele au fost distribuite în mod relativ echitabil pe regiuni sau sectoare economice (Scor bun 4/5)

Evaluările OCDE subliniază compromisul între eficiență (cost–eficacitate) și echitate (acces pentru grupuri vulnerabile, aflate în zone mai defavorizate sau cu acces mai limitat). Sprijinirea beneficiarilor din mediul rural sau regiuni periferice necesită, de regulă, mai mult timp, deplasări și resurse administrative per participant (costuri mai mari per beneficiar), comparativ cu beneficiarii urbani, care sunt concentrați și mai ușor accesibili. În mediul urban, accesul la servicii se face adesea cu investiții mai reduse. Colectarea documentelor, monitorizarea progresului și acordarea de asistență tehnică în regiuni necesită, de regulă, mai multe resurse per caz. Beneficiarii urbani sunt mai aproape de birourile programului, ceea ce simplifică procesele și reduce costurile.

Figura 16



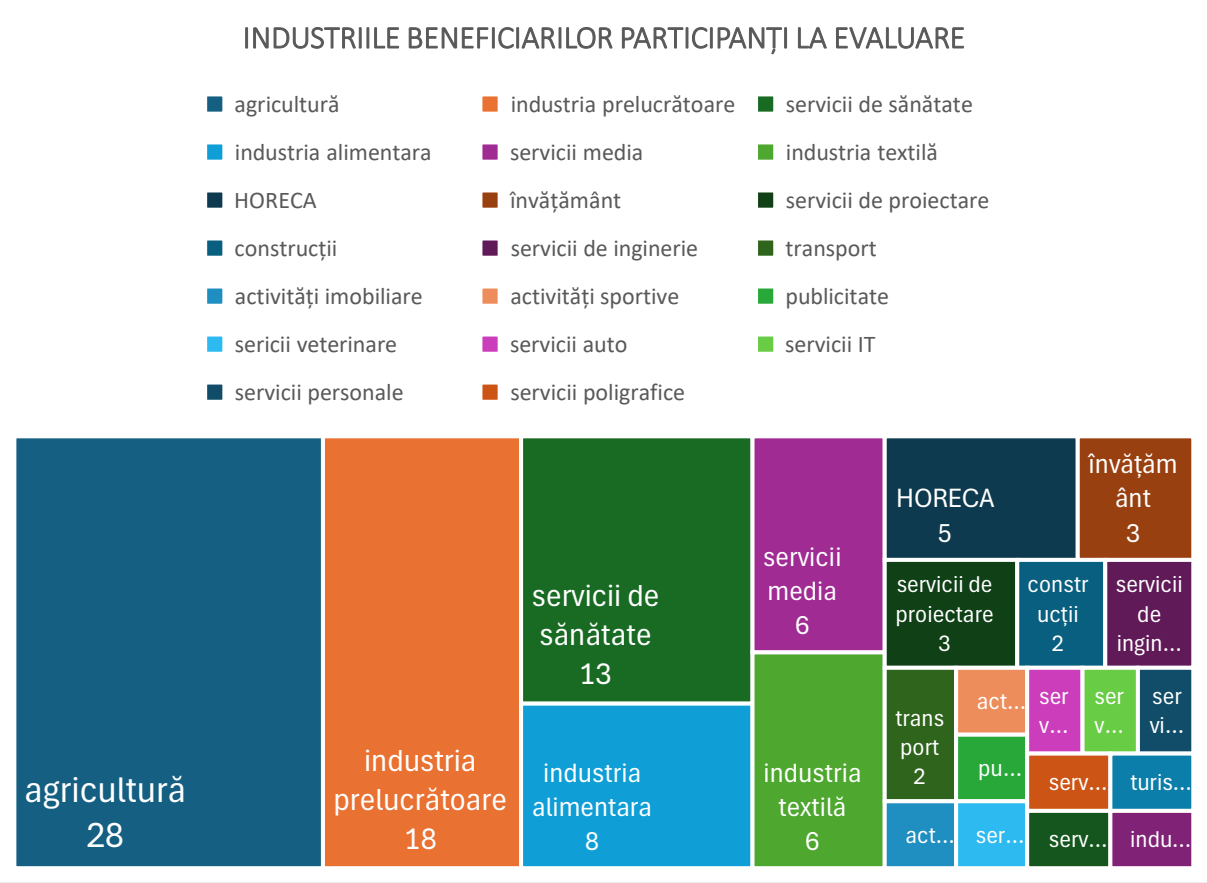
Sursa: autorul în baza datelor ODA

Datele oferite de ODA indică o treime dintre beneficiarii Programului de Transformare Digitală activând în mediul rural sau în orașele din regiuni, ce denotă că resursele au fost distribuite nu pe regiuni, dar în funcție de solicitări. Acest lucru ar putea califica accesul la Program nu pe deplin inclusiv, așa cum anume aceste zone periferice resimt cel mai acut nevoia de finanțare, însă dispun, de regulă, de mai puțin timp pentru informare, de competențe limitate în elaborarea proiectelor și de resurse reduse pentru contractarea unei asistențe de specialitate

Cu referire la repartizarea finanțării pe sectoare economice, analiza s-a efectuat pe grupul celor 107 companii participante la prezenta evaluare. Astfel, domeniul agricol a recepționat cea mai mare parte din granturi, cu o pondere de 26%, fiind urmat de industria prelucrătoare (17%) serviciile de sănătate (12%), industria alimentară (7%), industria textilă (6%), servicii media (6%), sectorul HORECA (5%), servicii în învățământ (3%), etc. Dacă comparăm aceste ponderi

cu prezența sectoarelor în PIB-ul Moldovei (a. 2023), primim un coraport invers (servicii 61,1%, industrie 17,4%, agricultură 7,6%)[4], ceea ce ar putea să însemne o reprezentativitate neechilibrată a sectoarelor economice în Programul de Transformare Digitală .

Figura 17



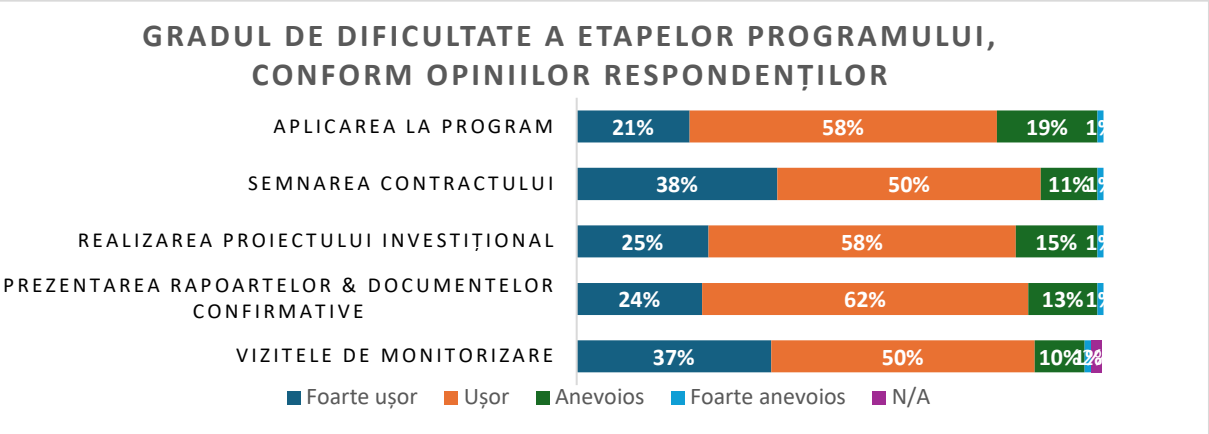
Sursa: autorul în baza datelor ODA

Constatarea 14. Etapele de participare în cadrul programului au fost gândite și implementate în mod eficient ca timp și resurse financiare (Scor excelent 5/5)

Majoritatea respondenților (de la 79% la 88%) au marcat că au experimentat „foarte ușor„ sau „ușor„ etapele participării la program. Totodată, o parte din ei, cel puțin 20% din total respondenți (inclusiv din cei care au marcat aplicarea drept un proces ”foarte ușor”) au apelat la ajutor în procesul de aplicare la program (din propriile afirmații și din informațiile oferite de compania care le-a oferit consultanță).

[4] https://www.statista.com/statistics/513314/moldova-gdp-distribution-across-economic-sectors/

Figura 18



Sursa: autorul în baza datelor din sondaj

Boxa 5 prezintă câteva dintre afirmațiile pozitive ale beneficiarilor privind eficiența proceselor legate de aplicarea, implementarea și raportarea în cadrul Programului de Transformare Digitală.

Cea mai anevoioasă etapă a fost calificată aplicarea la program (20% din respondenți), urmată de realizarea proiectului investițional (16%), apoi de prezentarea rapoartelor și a documentelor confirmative (14%). 12% din respondenți au considerat drept anevoios sau foarte anevoios procesul de semnare a contractului (12%) și 11% au considerat dificile vizitele de monitorizare.

Boxa 5. EFICIENȚA PROCESELOR
OPINIILE RESPONDENȚILOR
(din sondaj)

Procesul de aplicare a fost bine structurat, cu suport disponibil din partea echipei ODA. Timpul alocat a fost rezonabil, iar resursele necesare (documente, informații) au fost ușor de colectat.

Semnarea contractului s-a realizat rapid, în urma unei comunicări eficiente cu reprezentanții ODA.

Deși au fost necesare resurse logistice și financiare consistente, implementarea proiectului s-a desfășurat fără blocaje.

Vizitele de monitorizare s-au desfășurat eficient, cu o comunicare deschisă și constructivă.

Printre motivele acordării calificativelor ”anevoios” și ”foarte anevoios” au fost menționate următoarele:

- Aplicarea anevoioasă pentru unii respondenți din cauza lipsei de experiență sau a timpului; Procesul de pregătire a proiectului a devenit obositor, motiv pentru care unii aplicați au apelat la sprijin suplimentar, generând rețineri și costuri sesizabile;

- Durata de analiză a solicitărilor depuse a durat în medie 2-4 luni, ceea ce a cauzat ineficiențe pentru unii beneficiari (factorul sezonier, creșterea prețurilor din partea furnizorilor, etc.);

Public

- Unele vizite de monitorizare au fost anunțate doar cu o zi înainte, ceea ce a creat incomodități;

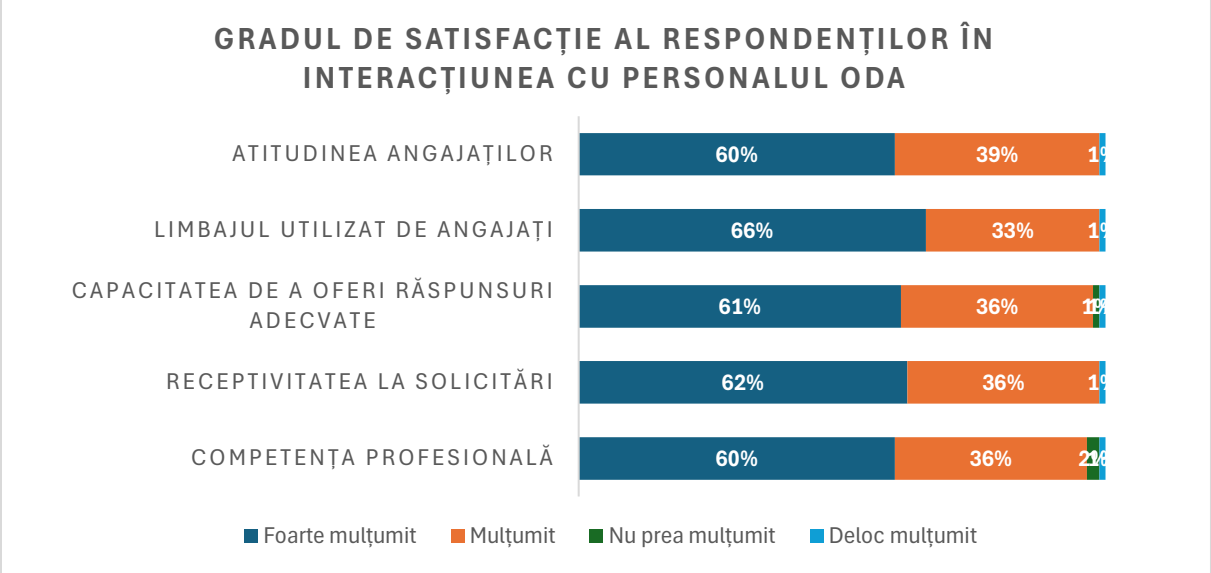
- În ceea ce privește prezentarea rapoartelor și colaborarea cu furnizorii, s-a menționat că nu toți furnizorii sunt adaptați la tendințele digitale, cum ar fi utilizarea facturii electronice sau transmiterea documentelor scanate, fără necesitatea trimiterii fizice a acestora, ceea ce a creat rețineri sau alte incomodități;

- Au existat întârzieri cauzate de unii parteneri (nu din vina beneficiarului), iar personalul ODA nu a fost mereu înțelegător de anumite aspecte.

Constatarea 15. Echipa ODA a gestionat în mod eficient interacțiunea cu beneficiarii și a fost receptivă la solicitări (Scor excelent 5/5)

Aproape toți respondenții (99%) au calificat asistența ODA în procesul de aplicare și implementare drept bună sau foarte bună în ceea ce ține de atitudinea angajaților, limbajul utilizat, receptivitatea la solicitări, și într-o măsură foarte mare capacitatea de a oferi răspunsuri adecvate (98%) și competența profesională (97%).

Figura 19



Sursa: autorul în baza datelor din sondaj

Totodată, chiar și cei care au oferit calificativele cele mai înalte, au venit cu o serie de comentarii la activitatea echipei în provocările cu care se confruntau, constatările în baza comentariilor fiind grupate mai jos. Multe dintre mențiuni au vizat interacțiunea cu personalul ODA nu doar în cadrul Programului de Transformare Digitală , ci în mod general, referindu-se la totalitatea programelor la care au aplicat și/sau au beneficiat de finanțare:.

- Schimbări frecvente ale curatorilor de proiect;

- Procese îndelungate de luare a deciziilor privind aprobarea/ investițiile, ceea ce a condus, în unele cazuri, la necesitatea de reînnoire a ofertei, la schimbări în echipamentele disponibile sau la prețuri mai mari;

Boxa 6. INTERACȚIUNEA CU ODA OPINIILE RESPONDENȚILOR (din sondaj)

Interacțiunea cu personalul ODA a fost una excelentă.

La toate întrebările am primit răspuns rapid si concret.

Am apreciat profesionalismul, disponibilitatea și claritatea răspunsurilor primite pe tot parcursul procesului.

Echipa a fost mereu deschisă și promptă în oferirea suportului necesar, ceea ce ne-a oferit încredere și ne-a motivat să valorificăm la maximum oportunitățile oferite prin programul de digitalizare.

- Lipsa unui răspuns adecvat la solicitările adresate, comunicarea fiind adesea redirecționată către ghid, site sau alte canale, ceea ce a îngreunat identificarea rapidă a informațiilor necesare;
- Personal mereu politicos, însă nivelul de suport acordat nu a fost întotdeauna suficient pentru a răspunde în mod complet nevoilor beneficiarilor.;
- Lipsa unei proactivități în oferirea de informații către aplicanți cu privire la eventualele modificări sau pași suplimentari;
- După perioade mai îndelungate de așteptare, termenele oferite de ODA pentru prezentarea informațiilor sau a documentelor suplimentare au fost relativ scurte, ceea ce a îngreunat procesul de conformare din partea aplicanților;
- Există aspecte care necesită optimizare pentru fluidizarea proceselor;
- Procesul de pregătire și corectare a documentației a fost complex și uneori anevoios. În lipsa unei pregătiri juridice, unele acte au necesitat mai multe revizuiri, iar procedura de obținere a documentelor de la furnizori și de colectare a semnăturilor a implicat un efort semnificativ din partea unor aplicanți.

La întrebarea dacă ar recomanda participarea în cadrul Programului de Transformare Digitală și altor antreprenori din domeniu (cu un marcaj de la 1 la 10), 99% au răspuns cu calificativul ”10 - cu siguranță voi recomanda”, ceea ce denotă o încredere foarte înaltă și un coraport pozitiv „efort vs. rezultat„ al beneficiarilor în instituția ODA.

22% dintre respondenți au menționat că au întâmpinat anumite dificultăți în procesul participării la program. Printre aceste au fost menționate :

- Majorarea prețurilor de către furnizorii IT, conștienți de accesul beneficiarilor la finanțare, ceea ce a redus eficiența utilizării resurselor;
- Lipsa scutirii de TVA, însoțită de decalajele de timp în implementare, a condus la creșterea semnificativă a contribuției proprii a beneficiarilor (pentru mulți - neașteptată);
- Au fost înregistrate dificultăți în special în ceea ce privește adaptarea angajaților la noile tehnologii (unii s-au concediat nedorind să se ajusteze noilor sisteme) și

integrarea completă a sistemelor digitale cu procesele existente. De asemenea, au apărut întârzieri generate de necesitatea instruirii suplimentare și de revizuiri tehnice neprevăzute;

- Războiul din Ucraina a generat o concurență accentuată prin practici de prețuri reduse, ceea ce a determinat scăderea veniturilor beneficiarilor din anumite sectoare.

Scorul pentru criteriul Eficiență: 4,7/5 – Performanță Excelentă

Din cele trei constatări identificate la criteriul de eficiență, 2 au avut calificativul *excelent* și 1 – *bine*, ce a determinat un scor mediu de 4,7, demonstrând o performanță excelentă. Cu mici lacune la capitolul reprezentativitate, acces echitabil la finanțare și perioada de analiză a solicitărilor, Programul de Transformare Digitală a reușit în mare parte să asigure o realizare cu succes a etapelor de implementare, personalul având o performanță aproape excelentă (cu unele obiecții) conform opiniilor beneficiarilor care au participat la evaluare.

Public

4.5. IMPACT

Măsura în care programul a generat schimbări durabile pe termen lung.

Constatarea 16. Programul a produs schimbări durabile pentru IMM-urile beneficiare (ex. extindere, inovație, eficientizare, restructurare) (Scor excelent 5/5)

Inovații & extinderea gamei de produse/servicii: 48% din respondenți au introdus cel puțin un produs sau serviciu nou ca rezultat la digitalizării:

Tabel 3

O SELECȚIE DE SERVICII NOI MENȚIONATE ÎN SONDAJ		
vânzări online cu livrare	Eco cord cu poza printată	scanare cavitatea bucală
accesul pacienților la investigațiile proprii	ierbicidare cu drona	servicii agro-chimice cu drona
portofoliu lărgit de servicii pentru clienții industriali	prezența online pentru clienții	noi servicii digitale (TV & internet provider)
canapele noi moderne	o colecție vestimentară nouă	servicii de radiografie
comerț electronic	opțiuni suplimentare	stomatologie microscopică
cursuri online	modele noi de gard	cartografiere 2D, 3D cu drona

Sursa: autorul în baza datelor din sondaj

Eficientizarea proceselor interne prin digitalizare: 95% din respondenți au afirmat că digitalizarea le-a schimbat modul de lucru și/sau procesele interne ca urmare a proiectului implementat. Câteva dintre argumentele respondenților pot fi vizualizate în boxa de mai jos.

Printre cei care au răspuns că nu au avut parte de schimbări operaționale, motivele au fost: ” deja utilizam aceste softuri neoficial, acum le avem licențiate”, sau ” website-ul este cartea de vizita pentru noi, nu ne-a afectat modul de lucru pe interior”.

Boxa 7. AFIRMAȚIILE RESPONDENȚILOR ref. EFICIENTIZAREA PROCESELOR (din sondaj)

Acum avem eficientizare în timp, planificare, reorganizare a activităților, analiza cifrelor. *(Producător industrial, Chișinău)*

Angajații nu mai umbla cu carnețele, am ajustat CRM-ul la necesitățile noastre, avem facturi IA, am optimizat sistemele. *(Centru Medical, Chișinău)*

Am automatizat procesele repetitive și am eliminat erorile umane. Astfel am mărit viteza de 4 ori, înainte prelucram un client in 30 min, acum in 7 min. *(Producător industrial, Chișinău)*

Tractorul calcă 4% din suprafața de roadă. Cu drona avem economii de combustibil, consumul de apă e de 20 ori mai mic, iar picătura de 60 microni ajunge și pe partea inferioară a plantei. *(Fermier, Ialoveni)*

Fără CRM eram legați la ochi. Acum e atât de eficientă administrarea comenzilor, evaluarea metricilor lunare, performanței angajaților. *(Prestator de servicii personale, Chișinău)*

Eficientizarea e foarte mare. Dacă înainte o lucrare o făceam în 2-3 săptămâni, acum e posibilă în 4-5 zile. Asta e extraordinar! În plus calitatea este net superioară, că aparatul ne oferă precizie maximă. *(Cabinet stomatologic, Chișinău)*

De când am pus GPS la tractoare, urmărim procesul tehnologic în format digital: consumul combustibililor, planificarea și analiza lucrărilor, evidența culturilor în câmp, dări de seamă. Iar autoghidarea oferă o viteză constantă fără a întrerupe procesul de muncă. Procesul tehnologic este mai rapid și ușurează munca administratorului, agronomului etc. Platforma CROPIO ne permite plata corectă a mecanizatorilor, în conformitate cu munca depusă. *(Fermier, Glodeni)*

Softul ne permite să facem o analiză a vânzărilor pe modele în timp real, ceea ce ne permite să eficientizăm procesul de producere, ca să nu rămânem cu stocuri și totodată să micșorăm cheltuielile de procurare a materiei prime. *(Producător articole textile, Chișinău)*

Sistemul ne ajută să înțelegem când clientul are restanțe de achitare, și cu un singur click expediem mesaje privind restanța de plată prin sms, e-mail, etc. *(Prestator servicii de web hosting, Chișinău)*

CRM a devenit parte inseparabilă a activității companiei, care ne ușurează activitatea. *(Centru educațional, Chișinău)*

Public

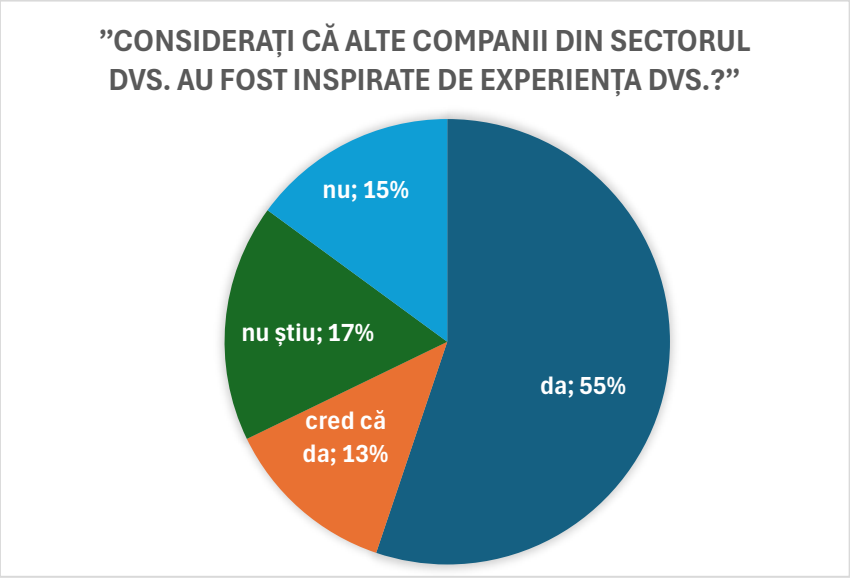
Constatarea 17. Programul a avut un efect demonstrativ sau catalizator, cu impact la nivel sectorial și național (ex. firme din același sector au început să adopte practici similare) (Scor excelent 5/5)

Programele de introducere a anumitor practici vin adeseori cu un impact de propagare (spillover), atunci când alte companii din sector observă (sau află despre) rezultate, schimbări, efecte la companiile care au adoptat practici și tehnologii noi, și doresc să le aplice și ei. Acesta este un impact indirect, mult-dorit de finanțatori, așa cum cu o anumită limită de resurse se ajunge la un număr mult mai mare de practici adoptate, iar țintele care se doresc a fi atinse la nivel național, sunt astfel depășite.

Beneficiarii au fost, astfel, întrebați dacă ei consideră că alte companii din sector au fost inspirate de experiența lor. La această întrebare 68% din respondenți au răspuns cu ”da” sau ”cred că da”. Acești respondenți au oferit și numere aproximative de companii care au fost sau ar fi putut fi influențate, cifre care au variat de la 1 la 30, aducând un număr total de 173 companii influențate sau potențial influențate, majoritatea referindu-se la vecini, concurenții direcți din localitate, prieteni și cunoscuți din același sector sau alte industrii, sau ”mulți” (atunci când au menționat tehnologia în presă). Unii au afirmat că ei înșiși au povestit despre tehnologia nouă prietenilor și cunoscuților, și chiar la TV sau pe rețelele de socializare, alții – că au fost întrebați de vecini. A fost menționat și un caz când concurentul a trimis pe cineva să se angajeze la ei pentru a afla mai multe despre softul sau tehnologia nouă și modul cum lucrează.

17% au răspuns că nu cunosc dacă cineva s-a inspirat de la ei, iar 15% că nu au povestit la nimeni și chiar că țin în secret noua adopție: ”sper că nu au aflat, sunt concurenții noștri”, ”noi nu povestim la nimeni, căci concurența e tare mare”.

Figura 20



Sursa: autorul în baza datelor din sondaj

Boxa nr. 8 prezintă câteva dintre mențiunile respondenților la această întrebare.

Public

Boxa 8. AFIRMAȚIILE RESPONDENȚILOR ref. IMPACTUL CATALIZATOR (din sondaj)

Am oferit consultații a cel puțin 3 companii pe modelele de digitalizare implementate de noi. *(Producător industrial, Chișinău)*

Cel puțin 5 companii au solicitat detalii privind eficiența noastră. *(Producător agricol, Drochia)*

Am împărtășit experiența noastră în cadrul unor întâlniri informale și am recomandat furnizori de soluții software utilizate cu succes în cadrul companiei noastre. *(Fermier, Anenii Noi)*

3 s-au inspirat, unul și-a procurat dronă exact ca la noi din fonduri proprii. *(Fermier, Ungheni)*

Mai mult de 10 au preluat. Cunoscuți și concurenți mă sună mereu să mă întrebe. *(Producător industrial, Chișinău)*

Agenți economici locali arendează drona când e glod și nu pot intra cu tractorul, vor să își procure și ei. *(Fermier, Ialoveni)*

Am fost destul de vocală și prin interviuri, pentru că mereu am susținut domeniul nostru ca să fie bine, să fie calitate și să fie la toți. Asta e totuși un nivel de trai. (Clinică, Chișinău)

Am povestit la peste 20-30 companii pe care le deservim. Aceasta programă este unică în Moldova. *(Producător industrial, Chișinău)*

Avem peste 20 concurenți care se inspiră mereu de la noi. *(Beneficiar HORECA, Chișinău)*

Am ajutat câteva școli de limbi străine să lucreze cu CRM. *(Editură, Chișinău)*

Am inspirat pe mulți, am dat interviu și la Agromedia. *(Fermier, Glodeni)*

Noi spunem că iată datorita ODA noi uitați-vă ce avem. *(Servicii transport, Chișinău)*

Cred că da, ei vin și ne copie. *(Florărie, Ialoveni)*

Majoritatea sunt prietenii și cunoscuții mei. Ei vin și sunt mirați de faptul cum lucrăm. *(Fermier, Hîncești)*

Pe de o parte, ne dăm seama că suntem copiați, iar pe de altă parte acest lucru ne motivează. Această concurență ne provoacă să evoluăm. *(Producător industrial, Cahul)*

Vecinii văd ce facem noi, doresc și ei și, cred că din ce în ce mai mulți o să investească în digitalizarea agriculturii. *(Producător agricol, Ungheni)*

Public

Scorul pentru criteriul Impact: 5/5 – Performanță Excelentă

Ambele constatări identificate la criteriul de eficacitate au primit calificativul *excelent*, ce a determinat un scor mediu de 5 din 5, demonstrând o performanță excelentă. Eficientizarea proceselor, dezvoltarea de produse și servicii noi reprezintă exemple clare de impact, capabile să aducă beneficii pe termen lung atât beneficiarilor direcți, cât și societății în ansamblu. Programul de Transformare Digitală , prin notorietatea și rezultatele sale, a reușit să demonstreze avantajele digitalizării, contribuind la creșterea nivelului de trai și generând efecte catalizatoare, cu ecouri în majoritatea sectoarelor economice ale țării.

Public

4.6. SUSTENABILITATE

Măsura în care beneficiile vor dura/continua după încheierea finanțării.

Constatarea 18. Toate IMM-urile beneficiare utilizează și întreține în continuare echipamentele sau practicile finanțate la 12 luni după finalizarea sprijinului (Scor excelent 5/5)

Toți respondenții sondajului au confirmat că obiectul finanțat este integrat în activele companiei, este utilizat în activitatea de zi cu zi și este întreținut și actualizat, după caz. Acest rezultat indică un nivel de adoptare a procesului de digitalizare de 100% din beneficiari.

Constatarea 19. Majoritatea beneficiarilor programului au o strategie clară de menținere a schimbărilor digitale pe termen lung, prin menținerea sau extinderea activităților inițiate prin grant, folosind resurse proprii sau atrăgând finanțări suplimentare (Scor excelent 5/5)

La întrebarea ”*Ați realizat investiții suplimentare (proprii sau atrase) pentru a susține sau extinde rezultatele legate de digitalizare?*” au răspuns afirmativ 52% din beneficiarii care au participat la sondaj. Din ei, jumătate au acceptat să menționeze anumite sume anuale de investiții. Astfel suma maximă din cele menționate este de 4 milioane MDL, minimă de 10.000 MDL, suma medie de 450.000 MDL, valorile între 30.000 și 600.000 MDL având ponderea cea mai mare. Scopurile acestor investiții, așa cum au fost menționate de beneficiari, pot fi găsite în tabelul de mai jos:

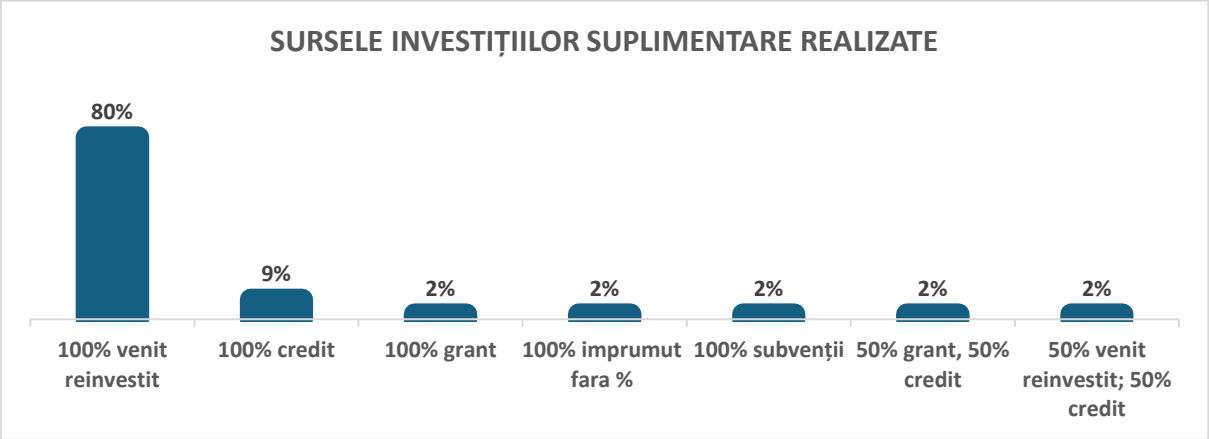
Tabel 4

OBIECTELE INVESTIȚIILOR SUPLIMENTARE EFECTUATE DE RESPONDENȚI		
Continuare abonament anual soft	Calculatoare noi	Module noi la soft
Actualizare periodică soft	Hosting site	Senzori instalați
Accesorii suplimentare la echipamentul donat	Consultanță ERP pentru sistemele de raportare și fișe de post suplimentare	Automobil pentru ieșirile în teren cu drona de cartografiere
Actualizare la ghidarea automată	Promovare pe social media	Alte echipamente digitale
Acumulatoare dronă	Licență anuală dronă	Procurare funcții suplimentare CRM
Aplicație meniu electronic	Google ads	Publicitate online

Sursa: autorul în baza datelor din sondaj

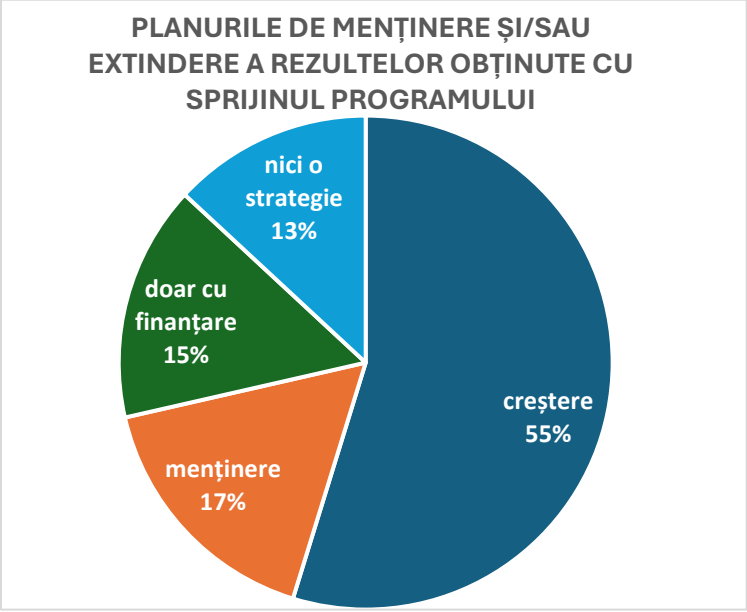
Majoritatea respondenților (80%) au menționat venitul propriu reinvestit ca sursă pentru investițiile efectuate, 9% au confirmat apelarea la credite, iar ceilalți au menționat surse ca: împrumutul fără dobândă din altă companie pe care o deține, subvenții, 50/50 grant cu credit sau 50/50 venit propriu & credit, după cum este reprezentat în graficul de mai jos:

Figura 21



Sursa: autorul în baza datelor din sondaj

Figura 22



Sursa: autorul în baza datelor din sondaj

La întrebarea ”*Cum planificați să mențineți și să multiplicați rezultatele obținute cu sprijinul programului*”, respondenții s-au expus diferit (Figura 22), în dependență de situația afacerii la acel moment și finanțele disponibile. Astfel, 55% din cei 84 de respondenți (care au răspuns la această întrebare) s-au arătat optimiști și orientați spre creștere, fie cu finanțe proprii, împrumutate sau prin aplicare la noi granturi. 17% planifică să mențină rezultatele digitale obținute, prin continuarea achitării abonamentelor anuale, prin instruirea tuturor angajaților, și prin învățarea mai bună a tuturor posibilităților pe care le oferă tehnologia digitală implementată. 15% au vorbit doar despre căutarea de noi granturi sau alte soluții financiare pentru a reuși să mențină rezultatul obținut sau pentru a se extinde, și 13% fie s-au arătat pesimiști în privința afacerii, din cauza că lucrurile merg prost, fie că nu au vreun plan la moment.

Public

Boxa 9. AFIRMAȚII DE CREȘTERE (din sondaj)

La moment facem investiții continue în dezvoltarea digitală a companiei. *(Exportator industria alimentară, Ialoveni)*

Să ne extindem prin franchizing în Moldova și în România. *(Prestator servicii personale, Chișinău)*

Ne propunem creșterea vânzărilor prin intermediul platformelor on-line. (Centru medical, Chișinău)

Construirea de noi parteneriate tehnologice și medicale, pentru a rămâne conectați la inovație și bune practici. (Clinică, Chișinău)

Extinderea treptată a digitalizării în alte procese interne. De asemenea, vom promova bunele practici în rețeaua noastră de parteneri și colaboratori pentru a genera un impact mai larg. (Producător industrial, Chișinău)

Vrem să creăm module noi și să deschidem un nou compartiment. (Clinică, Chișinău)

Vrem să deschidem încă un punct și respectiv vom folosi serviciile IT care au fost oferite prin grant. (Beneficiar ind. HORECA, Chișinău)

Boxa 10. AFIRMAȚII DE MENȚINERE (din sondaj)

Rezultatele deja sunt multiplicate. Datorita investiției din cadrul programului am eficientizat procedura de diagnostic, am scurtat din timpul de așteptare al pacienților si am ridicat serviciile la un nivel mai înalt. *(Clinică, Chișinău)*

Softul e atât de sofisticat. Vrem să îl învățăm bine și să instruim pe mai mulți în utilizarea lui. *(Producător industrial, Chișinău)*

Ne dorim continuarea celor inițiate, care au devenit instrumente indispensabile pentru controlul și buna funcționare a afacerii. (Fermier, Drochia)

Urmează sa menținem aceleași standarde ridicate și sa apelam la instruiri periodice. (Prestator servicii, Chișinău)

Vom continua cu menținerea site-ului. Avem idei, dar sunt costisitoare. Vânzările nu cresc, încercăm să ne menținem. (Producător industrial, Chișinău)

Menținem CRM prin achitări anuale, taxele pentru GPS, publicitate online. (Prestator servicii transport, Chișinău)

Scorul pentru criteriul Sustenabilitate: 5/5 – Performanță Excelentă

Ambele constatări identificate la criteriul de eficacitate au primit calificativul *excelent*, ceea ce a determinat un scor mediu de 5, demonstrând o performanță excelentă. Având în vedere că o majoritate semnificativă din antreprenori alocă resurse pentru menținerea și extinderea rezultatelor obținute în procesul de digitalizare prin sprijinul Programului, și, totodată, inspiră și ghidează alți antreprenori din diverse sectoare să urmeze aceeași direcție, putem concluziona

că Programul și-a atins obiectivul de sustenabilitate la un nivel remarcabil, consolidându-și rolul de catalizator al transformării digitale în mediul antreprenorial.

5. PUNCTAJUL ACUMULAT ÎN BAZA CRITERIILOR DE EVALUARE ȘI CONSTATĂRI

În ceea ce privește criteriile de evaluare OCDE/DAC - relevanță, coerență, eficiență, eficacitate, impact și sustenabilitate - evaluarea a folosit o scală de evaluare de la 1 la 5, unde 5 reprezintă scorul excelent, 4 – scor bun, 3 – scor satisfăcător, 2 – scor slab, 1 – scor deficitar. Scala cu explicațiile scorurilor este prezentată în subcapitolul 3.2.

Fiecare criteriu a fost expus și argumentat într-un anumit număr de constatări, în conformitate cu obiectivele și indicatorii programului, fiecare primind la fel un scor conform scalei prezentate mai sus. Media scorurilor pe constatări relevă scorul per criteriu.

Relevanță: 4,3/5 – Performanță Bună

Programul de Transformare Digitală este relevant priorităților naționale de dezvoltare ale Republicii Moldova și se dovedește relevant prin alinierea sa la o serie de strategii sectoriale din perioada de implementare. În același timp, programul este în mod esențial relevant în raport cu nevoile și prioritățile beneficiarilor țintă. Totodată anumite adaptări ale programului nu au fost consultate prealabil (prin consultări publice sau focus-grupuri) cu potențialii beneficiari, sau anunțate din timp, afectând companii care aveau deja actele depuse conform regulilor anterioare, astfel creând sentimentul de neechitate și netransparență

Coerență: 4,8/5 – Performanță Excelentă

Programul de Transformare Digitală s-a aliniat organic cu alte inițiative și politici la nivel național și internațional, acoperind lacune ale acestora pe domeniul de digitalizare, fiind astfel recunoscut drept „mai eficient și mai util" comparativ cu unele programe. Totodată, la capitolul consultări publice, pe pagina particip.gov.md lipsesc careva participări/comentarii vizibile public. În acest sens nu este clar dacă există un protocol de păstrare a tuturor intervențiilor și contribuțiilor din partea publicului, inclusiv a altor parteneri, donatori internaționali, etc la HG, în cazul în care persoana responsabilă de Consultarea Publică, având contactele publicate pe pagina publică pentru consultări, a fost contactată la telefon sau prin email.

Eficacitate: 4,25/5 – Performanță Bună

Programul de Transformare Digitală a reușit în mare parte să marcheze principalii săi indicatori și obiective stabilite. Indicatorii de produs au fost depășiți în realizare. La fel și majoritatea indicatorilor de rezultat. Programul a avut o reușită bună în ceea ce ține de creșterea avantajului competitiv (măsurat prin productivitatea per angajat), în același timp marcând o creștere insuficientă (comparativ cu ținta de cel puțin 20%) al portofoliului de clienți ai IMM beneficiare.

Eficiență: 4,7/5 – Performanță Excelentă

Cu mici lacune la capitolul reprezentativitate și acces incluziv la finanțare (pe sectoare și regiuni), Programul de Transformare Digitală a reușit să asigure o realizare cu succes a etapelor de implementare, personalul având o performanță excelentă (cu unele obiecții) conform opiniilor beneficiarilor care au participat la evaluare.

Impact: 5/5 – Performanță Excelentă

Eficientizarea proceselor, dezvoltarea de produse și servicii noi reprezintă exemple clare de impact, capabile să aducă beneficii pe termen lung atât beneficiarilor direcți, cât și societății în ansamblu. Programul de Transformare Digitală , prin notorietatea și rezultatele sale, a reușit să demonstreze avantajele digitalizării, contribuind la creșterea nivelului de trai și generând efecte catalizatoare, cu ecouri în majoritatea sectoarelor economice ale țării.

Sustenabilitate: 5/5 – Performanță Excelentă

Având în vedere că o majoritate semnificativă din antreprenori alocă resurse pentru menținerea și extinderea rezultatelor obținute în procesul de digitalizare prin sprijinul Programului, și, totodată, inspiră și ghidează alți antreprenori din diverse sectoare să urmeze aceeași direcție, putem concluziona că Programul și-a atins obiectivul de sustenabilitate la un nivel remarcabil, consolidându-și rolul de catalizator al transformării digitale în mediul antreprenorial.

Este de remarcat faptul că Programul de Transformare Digitală, cu 4 calificative de EXCELENT 2 calificative de BUN a obținut un punctaj foarte înalt de 28 din 30 puncte posibile.

Public

6. CONCLUZII

Necătând la faptul că, la fundamentarea Hotărârii de Guvern privind programul de granturi, aplicarea criteriilor OECD nu a fost obligatorie, întrucât acestea nu sunt impuse prin lege, majoritatea indicatorilor stabiliți corespund, în mare măsură, standardelor internaționale respective.

6.1. Relevanță

Programul de Transformare Digitală a IMM s-a dovedit relevant atât pentru contextul socio-economic și politic al Republicii Moldova la momentul implementării, cât și pentru nevoile reale ale beneficiarilor, fiind aliniat cu strategiile naționale și europene de dezvoltare economică, antreprenoriat și digitalizare. Beneficiarii au raportat un impact pozitiv semnificativ asupra eficienței proceselor, calității produselor și serviciilor, competitivității și capacității de a implementa tehnologii noi, 78% dintre respondenți considerând că grantul a contribuit în măsură „mare" sau „foarte mare" la dezvoltarea afacerii lor. Totodată, anumite ajustări ale programului, care nu au fost comunicate din timp sau consultate cu potențialii beneficiari, au generat percepția de neechitate și lipsă de transparență pentru unele companii. În ansamblu programul rămâne un instrument relevant și eficient pentru sprijinirea transformării digitale a IMM-urilor.

6.2. Coerență și coordonare

Programul de Transformare Digitală a IMM s-a integrat strategic și coerent în portofoliul de programe ODA, completând eforturile instituției de sprijinire a dezvoltării durabile și competitive a IMM-urilor și aliniindu-se atât cu strategiile naționale, cât și cu inițiativele europene și internaționale de digitalizare. Programul a creat sinergii cu alte programe de grant, evitând duplicarea sprijinului și oferind soluții specifice pentru digitalizarea întreprinderilor, fiind considerat mai eficient și mai util comparativ cu alte inițiative similare.

6.3. Eficacitate

Programul de transformare Digitală a IMM-urilor și-a atins majoritatea obiectivelor propuse, depășind țintele stabilite pentru indicatorii de produs și de rezultat, ceea ce reflectă o implementare eficientă și o adoptare semnificativă a digitalizării în rândul IMM-urilor. 100% din beneficiari au integrat soluțiile finanțate în activitatea de zi cu zi, iar 66% au înregistrat creșteri ale cifrei de afaceri și ale plăților de taxe către bugetul public. Programul a contribuit, de asemenea, la menținerea și crearea de noi locuri de muncă, dezvoltarea profesională a angajaților și implementarea unor soluții digitale moderne, consolidând astfel performanța și competitivitatea întreprinderilor. În schimb, rezultatele în ceea ce privește extinderea pieței și creșterea portofoliului de clienți au fost mai moderate, cu un impact vizibil doar pentru o parte dintre beneficiari. În ansamblu, performanța programului este evaluată ca „bună" (scor 4,25/5), evidențiind succesul intervenției în digitalizarea IMM-urilor, dar și domenii cu potențial de îmbunătățire.

Public

6.4. Eficiență

Programul de Transformare Digitală a IMM-urilor a utilizat resursele în mod eficient, obținând rezultate semnificative în implementarea etapelor programului și în sprijinirea beneficiarilor. Resursele au fost distribuite relativ echitabil pe regiuni și sectoare economice, accesul complet inclusiv în zonele rurale și periferice fiind totuși limitat, iar reprezentativitatea sectoarelor economice a fost ușor dezechilibrată față de structura PIB-ului.

Majoritatea respondenților au considerat etapele de participare ușor de parcurs, iar echipa ODA a gestionat eficient interacțiunea cu beneficiarii, fiind receptivă și oferind asistență profesională, deși unele procese au necesitat optimizări.

6.5. Impact

Programul a generat schimbări durabile pentru IMM-urile beneficiare, prin extinderea gamei de produse și servicii, inovație, eficientizarea proceselor interne și restructurare, astfel încât 48% dintre respondenți au introdus cel puțin un produs sau serviciu nou, iar 95% au modificat modul de lucru ca urmare a digitalizării. Programul a avut un efect demonstrativ și catalizator la nivel sectorial și național, inspirând alte companii să adopte practici similare. Eficientizarea proceselor și dezvoltarea de produse și servicii durabile reprezintă exemple clare de impact pe termen lung, aducând beneficii atât beneficiarilor direcți, cât și societății în ansamblu, iar notorietatea și rezultatele programului demonstrează avantajele digitalizării, contribuind la creșterea nivelului de trai și generând efecte catalizatoare în majoritatea sectoarelor economice ale țării.

6.6. Sustenabilitate

Toate IMM-urilor beneficiare continuă să utilizeze și să întrețină echipamentele și practicile finanțate la 12 luni după încheierea sprijinului, integrându-și digitalizarea în activitatea de zi cu zi, demonstrând un nivel ridicat de adoptare. Peste jumătate dintre respondenți au realizat investiții suplimentare proprii sau atrase pentru a susține și extinde rezultatele digitale, utilizând în special venituri proprii, dar și credite sau combinații de granturi și surse financiare externe. Planurile de menținere și multiplicare a rezultatelor digitale sunt diverse, majoritatea orientându-se spre creștere prin resurse proprii, finanțări externe sau noi granturi, în timp ce alții continuă să investească în abonamente, instruirea angajaților și aprofundarea tehnologiilor implementate. În acest context, scorul pentru criteriul sustenabilitate este de 5/5, reflectând faptul că Programul și-a atins obiectivul de a genera beneficii durabile, consolidându-și rolul de accelerator al transformării digitale în mediul antreprenorial și inspirând alte companii să urmeze aceeași direcție.

Public

7. LECȚII ÎNVĂȚATE

Analiza chestionarelor și a interviurilor a evidențiat o serie de constatări ce pot fi valorificate ca „lecții învățate" pentru îmbunătățirea programelor viitoare. Acestea sunt completate de un set de recomandări, prezentate în secțiunea următoare.

Participarea beneficiarilor din mediul rural (sau din afara capitalei) în proporție de doar 37% ridică întrebări privind incluziunea accesului la Program. Tocmai aceste zone periferice resimt cel mai acut nevoia de finanțare, însă dispun, de regulă, de mai puțin timp pentru informare, de competențe limitate în elaborarea proiectelor și de resurse reduse pentru contractarea unei asistențe de specialitate.

Obligația de a înregistra un bilanț pozitiv a generat nemulțumiri în rândul potențialilor beneficiari. Astfel, companiile care realizează investiții majore în utilaje, materii prime sau infrastructură sunt excluse automat de la accesarea finanțării în cazul unui rezultat financiar temporar negativ. Conform ODA, evaluarea pre-finanțare se realizează în baza rapoartelor către BNS sau SFS pentru ultimul an de raportare la momentul aplicării la program. La etapa de evaluare pre-finanțare se admit doar dosarele complete, și cuprinde: 1. Analiza de conformitate 2. Analiza economico-financiară 3. Analiza proiectului investițional 4. Analiza riscurilor. În programele de granturi europene, principiul general este similar: solicitantul trebuie să demonstreze viabilitate economică și capacitate financiară pentru a implementa proiectul. Totodată nu se impune întotdeauna condiția unui bilanț pozitiv (profit) în ultimul exercițiu financiar. Întreprinderea trebuie să demonstreze capacitate financiară și sustenabilitate economică, inclusiv prin așa indicatori ca *Indicatori de lichiditate, de solvabilitate, de flux de numerar, de diversificare a surselor de venit* (pe viitor pot fi selectați cei relevanți și disponibili a fi obținuți prin platforma M-Conect).

Amendamentele la HG inițială și reinterpretarea eligibilității anumitor categorii de costuri în Manualul Operațional au exclus anumite CAEM-uri și/sau costuri eligibile, ceea ce a creat nemulțumiri și sentimentul de neechitate și netransparență în rândul beneficiarilor. Aceasta a rezultat în faptul că un anumit echipament (același) care a fost refuzat unei clinici, a fost aprobat altor două, sau că unor beneficiari li s-au aprobat laptopuri pe care nu le apreciază (așa cum necesitatea lor inițială era alta), pe când alți beneficiari nu pot utiliza echipamentul donat (spre ex. drona), deoarece datele trebuie prelucrate la laptopul care li s-a refuzat (”ni s-a donat o mașină fără motor”). Unii beneficiari au relatat că ”ODA nu dă bani pentru abonamente/subscription ERP etc”, în timp ce alții au beneficiat de abonamente similare. Pentru a evita asemenea situații pe viitor, se recomandă ca schimbarea condițiilor în timpul Programului să fie efectuată conform unor reguli stricte prestabilite și anunțate public din timp, astfel încât să nu afecteze propunerile de proiect depuse anterior și aflate în proces de analiză.

Necesitatea reorganizării și optimizării anumitor procese - relevată de analiza chestionarelor: Unele vizite de monitorizare au fost anunțate doar cu o zi înainte, ceea ce a creat incomodități; Procese îndelungate (2-4 luni) de luare a deciziilor privind aprobarea, ceea ce a condus, în unele cazuri, la necesitatea de reînnoire a ofertei, la schimbări în echipamentele disponibile sau la prețuri mai mari, de ratări legate de factorul sezonier; Lipsa unui răspuns adecvat la solicitările adresate, comunicarea fiind adesea redirecționată către ghid, site sau alte canale, ceea ce a îngreunat identificarea rapidă a informațiilor necesare; Lipsa unei proactivități

în oferirea de informații către aplicanți cu privire la eventualele modificări sau pași suplimentari. În anumite cazuri existau contradicții între condițiile expuse în Manualul operațional și cele stipulate în Hotărârea de Guvern.

Lipsa scutirii de TVA a determinat o creștere semnificativă a contribuției proprii a beneficiarilor, pentru unii declarată drept ”neașteptată”. Achitarea TVA în avans echivalează cu o creditare temporară a statului, întrucât acesta este recuperat pe măsura livrării producției, însă constituie o povară considerabilă pentru antreprenori prin blocarea resurselor financiare. În acest context, examinarea posibilității de aplicare a cotei 0% de TVA pentru achiziția de utilaje și echipamente ar reprezenta un avantaj legitim și echitabil pentru companii.

Necesitatea unei conexiuni mai strânse a echipei de monitorizare cu beneficiarii în comunicarea telefonică, online și în cadrul vizitelor de monitorizare. Din observațiile generale – unii beneficiari (20-30%) nu sesizează legătura dintre grant și efectele asupra afacerii sale: mulți răspundeau că cifra de afaceri a crescut, însă fără vreo legătura cu impactul grantului. Au existat situații în care chiar echipamente esențiale, direct legate de domeniul de activitate, nu au fost recunoscute ca factori ce au contribuit la atragerea de noi clienți. Similar, în cazul donării sistemelor de supraveghere video, beneficiarii nu au asociat succesele obținute cu grantul/programul. Abia prin întrebări ajutătoare ajungeau să facă legătura. O comunicare mai apropiată a ODA cu beneficiarii ar contribui nu doar la o mai bună înțelegere a impactului granturilor, ci și la cultivarea unui spirit de colaborare. Mulți antreprenori ezită să împărtășească experiențele sau să își dezvăluie noile echipamente și soluții digitale, din frica de a nu oferi un avantaj concurenței. Consolidarea relației dintre ODA și beneficiari ar putea contribui la o înțelegere mai bună a impactului programului asupra activității și succeselor acestora.

Identificarea unor metode a stimula învățarea și formarea în rândul antreprenorilor. Unii beneficiari au menționat necesitatea unui program complementar, de continuitate, orientat spre scalarea afacerilor, pentru a valorifica pe deplin investițiile realizate în softuri, utilaje și echipamente digitale, astfel încât investițiile inițiale să genereze o creștere sustenabilă. Alți beneficiari au menționat despre dorința de extindere a programelor de grant pentru necesități cum sunt achiziția de imobile pentru producție industrială (o hală comună de producere, un depozit de păstrare a mobilei, ateliere etc.). Aceste afirmații, alături de reticența antreprenorilor de a utiliza alte surse de finanțare decât cele proprii sau din grant, rezultă în necesitatea de instruire adecvată a antreprenorilor – aceștia însă neavând timp suficient pentru a-l dedica formării. Programele de grant au ca scop oferirea unui impuls pentru lansarea unei afaceri, testarea unor tehnologii sau modele de afaceri noi. În acest sens, este important să se asigure că ele nu creează dependență de sprijinul financiar, ci, dimpotrivă, încurajează dezvoltarea durabilă și autonomia întreprinderilor.

8. RECOMANDĂRI

Recomandările au fost elaborate în baza propunerilor venite din partea respondenților la sondaj, propriilor observații în cadrul vizitelor în teren, mențiunilor din partea echipei de consultanță care a ajutat beneficiarii să aplice la program. Decizia privind preluarea și aplicarea acestora aparține exclusiv ODA, în funcție de posibilități.

8.1. Relevanță

1. Elaborarea unei strategii mai inclusive pentru asigurarea unui acces echitabil la finanțare nerambursabilă antreprenorilor din regiuni și din zona rurală care ar putea include: ajustarea procesului de selecție prin stabilirea unor cote dedicate acestor zone, promovarea mai intensă a Programului în teritoriu prin sesiuni de informare și întrebări-răspunsuri, organizarea atelierelor de instruire pentru scrierea aplicațiilor, precum și analiza posibilității de a lansa un program distinct de digitalizare destinat exclusiv mediului rural.

2. Modificarea criteriului de eligibilitate privind bilanțul pozitiv, astfel încât companiile care fac investiții majore (în utilaje, materie primă, infrastructură) să nu fie excluse automat de la finanțare în cazul unui rezultat financiar temporar negativ. Eligibilitatea ar trebui să fie fundamentată inclusiv pe indicatori de creștere și dezvoltare, precum volumul investițiilor, cifra de afaceri sau planurile de extindere – și nu exclusiv pe profitul contabil.

3. Se recomandă efectuarea modificărilor în Program conform unor reguli și parametri prestabiliți și anunțați public din timp, astfel încât să nu afecteze propunerile de proiect depuse anterior și aflate în proces de analiză. Hotărârea de Guvern poate prevedea încă de la adoptare un termen de valabilitate, după care ar putea fi introduse eventuale modificări ale criteriilor de eligibilitate sau ale altor prevederi. Acest termen poate fi ulterior prelungit, după necesitate. Schimbările să fie introduse fie în baza a cel puțin unei consultări publice (poate fi și online) sau a unei analize efectuate de un expert independent (în baza focus-grupurilor).

4. Anularea regulii introduse în 2025 „primul venit – primul servit„ (la moment aplicabilă programelor: antreprenoriat feminin, mici producători, turism) care oferă prioritate aplicanților cu dosare incomplete, dar care reușesc în termeni de timp, procedura fiind una neechitabilă și netransparentă.

8.2. Coerență și coordonare

5. Conectarea sistemului intern de management al datelor cu informațiile din bazele de date ale altor instituții publice, precum Agenția de Intervenții și Plăți în Agricultură, Serviciul Fiscal de Stat, Biroul Național de Statistică și alte instituții relevante pentru a facilita obținerea și verificarea datelor ce țin de situația companiilor aplicante și reducerea numărului de documente solicitate la depunerea dosarului, dar și pentru a observa progresul fără solicitarea repetată a beneficiarilor.

6. Identificarea și crearea unor sinergii cu alte programe susținute de partenerii de dezvoltare - BERD, GIZ, Banca Mondială, etc.

7. Dezvoltarea unui protocol de păstrare a tuturor intervențiilor și contribuțiilor din partea publicului, inclusiv a altor parteneri, donatori internaționali, etc la etapa de elaborare sau modificare a HG, (spre exemplu, în cazul în care persoana responsabilă de Consultarea Publică, având contactele publicate pe pagina publică pentru consultări, a fost contactată la telefon sau prin email). Poate fi urmat modelul utilizat în cadrul majorității instituțiilor donatoare, atunci când orice întrebare sau comentariu trimise în privat persoanei responsabile este ulterior publicată pe site-ul public de consultări pentru transparență.

8.3. Eficacitate

8. Organizarea de instruiri privind elaborarea fundamentării economice a grantului, pentru a spori accesul la fonduri companiilor din regiuni care au cea mai mare nevoie de ele.

9. Organizarea de ateliere de formare în domeniul inteligenței financiare, pentru a ajuta antreprenorii să distingă între resursele întreprinderii și veniturile personale și să înțeleagă importanța reinvestirii. Programele de instruire practică cu implicarea experților contribuie la durabilitatea afacerilor și previn eșecurile cauzate de un management bazat pe entuziasm (prezent la IMM-uri) și de lipsa unei planificări adecvate.

10. Analizarea modului în care se poate efectua aplicarea cotei 0% de TVA la achiziția de utilaje și echipamente. Plata TVA-ului în avans reprezintă o creditare a statului, așa cum TVA se achită în timp livrând producția. Totodată această plată constituie o povară semnificativă pentru antreprenori, întrucât blochează resurse financiare importante.

8.4. Eficiență

11. Să fie stabilit un termen clar pentru examinarea cererilor de grant cu optimizarea acestuia de până la 6-8 săptămâni. Să fie creat un grafic afișat pe site în regim online al termenelor-limită pentru fiecare etapă a procesului.

12. Oferirea uni suport tehnic mai accesibil, printr-o comunicare eficientă și transparentă, pe întreg parcursul implementării proiectului.

13. Cu referire la Registrul Furnizorilor de Soluții/Servicii IT, care este publicat pe site-ul IP ODA la secțiunea ”Bibliotecă”, se recomandă documentarea clară a mecanismului de includere și excludere a furnizorilor, prin înregistrarea proceselor-verbale ale ședințelor. Pentru sporirea transparenței acestui instrument, este recomandat ca prestatorii de servicii IT, cât și celelalte categorii relevante de furnizori să aibă posibilitatea de auto-înregistrare

pe platforma programului, asigurând astfel reînnoirea și actualizarea sistematică a registrului

14. Adoptarea unei abordări mai flexibile în procesul de verificare a documentației, în special în cazurile când documentele emise de furnizori nu respectă în totalitate formatul solicitat, dar conținutul lor esențial este corect. O atitudine mai tolerantă în astfel de cazuri ar reduce birocrația și ar facilita implementarea proiectelor fără a afecta corectitudinea procesului.

15. Instituirea formală a procedurii de contestare în cadrul ODA, pentru asigurarea transparenței și echității.

8.5. Impact

16. Elaborarea unor indicatori de rezultat și de impact – ce țin de reducerea costurilor, a pierderilor, impozitul achitat pentru perioada post implementare proiect (date care vor putea fi colectate de la SFS prin platforma M-Connect). Transformarea digitală (poate) implica reducerea numărului locurilor de muncă. Drept indicatori alternativi ar putea fi – ”*numărul angajaților instruiți în noile tehnologii digitale*”, ”*creșterea calificării utilizării tehnologiilor digitale în rândul angajaților*”, ”*sporirea condițiilor angajaților la locul de muncă*”, etc.

17. Realizarea evaluării externe independente la finele perioadei de implementare, și/sau la un termen intermediar, în cazul necesității de a introduce modificări.

8.6. Sustenabilitate

18. Dezvoltarea de instrumente financiare integrate (credit cu componentă de grant, subvenționarea ratei dobânzii etc.) și identificarea unor metode care să stimuleze învățarea și formarea antreprenorilor ar contribui la reinvestirea veniturilor în afaceri, la creșterea capacității de atragere a unor fonduri suplimentare și la accesul mai facil la credite investiționale. O astfel de formare este recomandabilă pentru consolidarea unui adevărat spirit antreprenorial, însoțit de educație privind evaluarea și asumarea riscurilor asociate fiecărui tip de sprijin financiar accesat.

19. Promovarea culturii de colaborare între antreprenori, prin programe de educație și schimb de bune practici, pentru a reduce reticența față de împărtășirea experiențelor și a facilita cooperarea în interiorul mediului de afaceri.

20. Intensificarea acțiunilor de promovare a producătorilor autohtoni (care sunt grav afectați de platformele internaționale de vânzări TEMU, etc), pe piața locală și pe piețele externe, prin intermediul parteneriatelor instituționale (ex. MIA) sau prin lobby la nivel de Guvern pentru impunerea impozitării la produsele similare de import.

21. Îmbunătățirea și promovarea platformei digitale existente **ODA/BusinessLink** pentru promovarea produselor autohtone, care reprezintă un catalog digital al produselor și

serviciilor oferite de către antreprenorii locali, liste de importatori și parteneri potențiali din România și alte piețe de interes, pentru a facilita extinderea companiilor autohtone pe piețe externe (cu trimiterea cataloagelor de produse, etc).

22. Consolidarea rețelelor locale de afaceri, prin acțiuni de susținere a clusterelor și parteneriatelor între IMM-uri pentru achiziții comune, marketing colectiv sau export în comun.

23. Elaborarea unui Îndrumar despre digitalizarea pas cu pas a unei întreprinderi.

ANEXE

Anexa 1 : Teoria Schimbării a Programului de Transformare Digitală

PROBLEMA	IMM-urile nu dispun de competențele digitale, instrumentele și resursele financiare necesare pentru a se adapta la cerințele unei economii digitale în continuă evoluție. Acest lucru duce la o adoptare limitată a comerțului electronic, a sistemelor de plată digitale și a modelelor de afaceri bazate pe tehnologie, ceea ce afectează competitivitatea, extinderea pe piață și sustenabilitatea pe termen lung a IMM-urilor.
OBIECTIVUL & OBIECTIVE SPECIFICE	Sprijinirea transformării digitale a întreprinderilor mici și mijlocii prin consolidarea capacității acestora de a adopta și implementa soluții digitale, de a-și îmbunătăți eficiența operațională și de a-și crește competitivitatea într-o economie bazată pe digitalizare. dezvoltarea abilităților antreprenorilor cu privire la planificarea și implementarea practicilor de afaceri prietenoase transformării digitale a cel puțin 40% din beneficiari oferirea suportului financiar pentru implementarea planurilor de transformare digitală pentru cel puțin 150 ÎMM creșterea avantajului competitiv și portofoliului de clienți ai ÎMM cu cel puțin 20% dezvoltarea comerțului electronic, facilitarea procesului de reducere a circulației monedei fizice și dezvoltarea serviciilor de curierat pentru cel puțin 20% din companiile beneficiare
RESURSE	60 milioane MDL disponibili în granturi 36 luni – resursa de timp Suport administrativ Cunoștințe oferite prin instruiri și consultanțe
ACTIVITĂȚI	Campanii de informare și conștientizare Elaborarea Registrului Furnizorilor de Servicii IT Consultanță și asistență privind cerințele Programului Sprijin financiar pentru TD: granturi de maxim 500.000 MDL, cu cofinanțare obligatorie de 30% Suport administrative în implementarea proiectelor Monitorizare și evaluare
OUPUT-URI	cel puțin 600 de ÎMM-uri informate despre prevederile Programului cel puțin 3 000 de companii informate cu privire la dezvoltarea propriilor afaceri registrul furnizorilor de soluții/servicii IT (pe site-ul web IP ODA), și mecanismul exact de includere/ excludere a prestatorilor de servicii IT (elaborat) cel puțin 150 de ÎMM-uri susținute în implementarea acțiunilor de transformare digitală
REZULTATE	400 locuri de muncă menținute creșterea volumului de investiții în economie cu cel puțin 120 de milioane de lei cel puțin 70% dintre întreprinderile susținute vor implementa cu succes acțiunile de digitalizare cel puțin 60% dintre beneficiari vor înregistra o creștere a impozitelor și a taxelor plătite în bugetul public cel puțin 60% dintre beneficiari vor asigura câștigul salarial mediu lunar brut la nivelul celui pe ramură cel puțin 60% dintre beneficiari vor înregistra o creștere a performanței financiare
IMPACT	IMM-uri competitive / care dispun de competențele digitale, instrumentele și resursele financiare necesare pentru a se adapta la economia digitală IMM-uri sustenabile/ care rămân operaționale și profitabile la 24 de luni după acordarea sprijinului

Public

Anexa 2. Sondajul la care au participat beneficiarii programului Transformare Digitală pentru IMM

Chestionar de evaluare ex-post – Impactul programului de granturi ODA Transformare Digitală pentru IMM-uri

Secțiunea 1: Informații generale despre beneficiar

Denumirea companiei: _____ Domeniul de activitate: _____

Numele Respondentului: _____ Nr. mobil: _____

Ce v-a motivat să aplicați la Programul de transformare digitală? _(necesitatea, trendul, etc?_____

____

Secțiunea 2: Impact asupra companiei

1. **În ce măsură grantul acordat de ODA a contribuit la dezvoltarea afacerii Dvs.?**

☐ Foarte mare ☐ Mare ☐ Mică ☐ Foarte mică ☐ Deloc

2. **Ați introdus produse/servicii noi în urma recepționării grantului?**

☐ Da → ce fel de inovații: _____ ☐ Nu

3. **Activitățile sprijinite prin grant fac acum parte din activitatea obișnuită a firmei?**

☐ Da (obiectul finanțat a fost luat la balanța companiei/parte din activele companiei_extras 123,124)
☐ Nu

4. **Ați schimbat modul de lucru, tipul de produse/servicii sau procesele interne ca urmare a proiectului?**

☐ Da → detaliați: _____ ☐ Nu

5. **Firma dvs. a înregistrat o creștere a cifrei de afaceri?**

☐ Da → cu cât (%): _____ față de perioada de referință/baseline (înainte de grant)
☐ Da → cu cât (%): _____ după 12 luni de la finalizarea programului
☐ Nu

6. **Firma a pătruns pe noi piețe sau a început să exporte?**

☐ Da → menționați pieţele noi/exporturile: _____
☐ Nu, dar ne dorim să reușim în viitor
☐ Nu, lucrăm doar pe piața locală
☐ Nu, nici nu intenționăm

Public

7. **Câți clienți noi ați adăugat în portofoliu în ultimele 12 luni?** _____ (_____% creștere)

   ☐ Nu am adăugat clienți noi

8. **Firma dvs. a realizat investiții suplimentare (proprii sau atrase) pentru a susține sau extinde rezultatele legate de digitalizare?**

☐ Da → valoarea estimativă: _____ lei ☐ Nu

SURSA: ☐ venit reinvestit _____%; ☐ credit, ipotecă sau împrumut_____%; ☐ grant numele donatorului _____, _____%; ☐ subvenție _____%

Secțiunea 3: Impact asupra ocupării forței de muncă

9. **Câte locuri de muncă aveți la momen**t? _____ din ele tineri <=35_____; femei_____; persoane defavorizate___
10. **Câte din ele ați creat cu sprijinul grantului?** _____ din ele tineri <=35_____; femei_____; persoane defavorizate_____
11. **Dacă nr. a scăzut, din ce motiv?**_____
12. **Ați investit în formarea personalului? Pentru câte persoane? _____**

☐ Da: prin ☐ instruiri, ☐ vizite de studiu, ☐ stagii, ☐ altele _____ ☐ Nu

Secțiunea 4: Impact sectorial și comunitar

13. **A influențat programul colaborarea cu alte IMM-uri sau organizații?**

☐ Da → tip de colaborare: _____
☐ Nu

14. **Considerați că alte firme din sectorul dvs. au fost inspirate de experiența dvs.?**

☐ Da → câte? cum? _____ ☐ Nu ☐ Nu știu

Secțiunea 5: Efecte & sustenabilitate

15. **Pe o scală de la 1 la 10, unde 1 – nu aș recomanda deloc și 10 – cu siguranță aș recomanda, care este probabilitatea că Dvs. a-ți recomanda participarea în cadrul acestui program și altor antreprenori din domeniu?**

1 Nu aș recomanda deloc	2	3	4	5	6	7	8	9	10 Cu siguranță aș recomanda
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

16. **Ați întâmpinat dificultăți sau efecte negative neașteptate în urma participării în cadrul programului?**

☐ Da → descrieți: _____

☐ Nu

Public

17. Cât de mulţumit sunteţi de aspectele ce țin de interacțiuea cu personalul ODA?

	Foarte mulțumit	Mulțumit	Nu prea mulțumit	Deloc mulțumit	Comentarii
Atitudinea angajaților	□	□	□	□	
Limbajul utilizat de angajați	□	□	□	□	
Capacitata de a oferi răspunsuri adecvate	□	□	□	□	
Receptivitatea la solicitări	□	□	□	□	
Competența profesională	□	□	□	□	

18. **Vă rugăm să descrieți cum ați trecut peste fiecare etapă a participării în cadrul programului** (cu referire la timp, resurse, etc)

	Foarte ușor	Ușor	Anevoios	Foarte anevoios	Comentarii
Aplicarea la program	□	□	□	□	
Semnarea contractului	□	□	□	□	
Realizarea proiectului investițional	□	□	□	□	
Prezentarea rapoartelor și a documentelor confirmative	□	□	□	□	
Vizitele de monitorizare	□	□	□	□	

19. **Ce factori au contribuit cel mai mult la succesul/insuccesul programului** (ex. implementare eficientă, sprijin complementar, context economic)?

_____
_____

20. Cum planificați să mențineți și să multiplicați rezultatele obținute cu sprijinul programului?

_____
_____

21. Ce recomandări aveți pentru îmbunătățirea viitoarelor programe de granturi?

_____
_____

22. Ce tip de suport considerați a fi cel mai potrivit pentru a susține afacerile în procesul de digitalizare a activității lor?

☐ Grant
☐ Credit cu porțiune de grant
☐ Credit cu dobândă redusă
☐ Vouchere pentru servicii de consultanță/ acreditare/ standardizare etc.
☐ Instruiri pentru administratori/ angajați

Intervievator_____(□ **telefon;** □ **online;** □ **face-to-face)**
Data_____

Public

Istorie de succes

Clean Shoes: De la un serviciu tradițional local la brand regional prin inovație digitală și franciză



Clean Shoes este o afacere de nișă din Republica Moldova, care a reușit să transforme un serviciu tradițional într-un brand modern, scalabil și digitalizat. Cel mai semnificativ efect pentru companie l-a avut primul program ODA (ODIMM pe atunci) ”Start pentru tineri” care le-a oferit resursele și încrederea necesară și i-a motivat să perservereze. Pornind de la curățarea și recondiționarea manuală a încălțămintei, echipa a înțeles în scurt timp că viitorul antreprenoriatului stă în tehnologie, standardizare și relația directă cu clientul. Integrând treptat soluții digitale (CRM, AI, site, marketing digital), compania și-a dezvoltat un sistem de franciză replicabil.

Implementarea CRM (Customer Relationship Management/ Sistem de gestiune a relației cu clienții) a dus la automatizarea comunicării cu clienții: notificări pentru fiecare etapă a comenzii, centralizarea comenzilor, și acces rapid la istoricul clientului. Înainte, foloseau o versiune gratuită, cu multe limitări. Cu suportul ODA au reușit să beneficieze pe deplin de toate funcționalitățile CRM-ului, care acum le gestionează vânzările, efectuează analiza performanței angajaților și a tendințelor de consum. Utilizează și instrumente de inteligență artificială (AI) pentru vânzări și consultanță, marketing digital pe rețele sociale, iar brandul lor este recunoscut tot mai mult.

”Fără CRM eram cu ochii legați, ne confruntam cu dificultăți în gestionarea comenzilor, iar extinderea prin franciză ne-a adus și alte provocări legate de menținerea calității și creșterea costurilor operaționale”, a menționat Marcel Gușan, directorul companiei.

Cu ajutorul granturilor oferite de ODA compania a investit în marketing digital și în modernizarea echipamentelor. A fost creat un model de franciză standardizat, ce permite replicarea eficientă a serviciilor Clean Shoes în alte locații. Clean Shoes a evoluat de la o singură filială la 5 unități active, cu obiectivul ambițios de a ajunge la 50 de locații în Moldova, România și potențial Ucraina în următorii doi ani. Brandul a căpătat notorietate atât în Republica Moldova, cât și în România, iar modelul său de business – cu o marjă de profit estimată între 15 și 30% – s-a dovedit sustenabil și atrăgător pentru francizați.

Mai mult, compania a format o echipă tânără, multidisciplinară, care combină expertiza în IT, marketing, administrare și vânzări – un element-cheie în succesul său continuu. Planurile includ lansarea unei aplicații mobile și extinderea CRM-ului cu un soft dedicat pentru gestiunea încălțămintei, cu integrare în sistemul deja existent. Un pas revoluționar este integrarea AI Paula – un asistent digital care oferă suport clienților și eficientizează procesul de vânzare.

Experiența Clean Shoes demonstrează că digitalizarea nu este un lux, ci o necesitate chiar și pentru afacerile tradiționale. Accesarea granturilor și colaborarea cu instituțiile statului pot accelera creșterea, iar franciza – bine standardizată – este o cale viabilă de scalare și creștere a afacerii și dincolo de hotarele țării.

Istorie de succes

Editură de carte: Transformarea digitală — de la aproximări la decizii strategice bazate pe date



„Chiar dacă planificam să facem pasul spre digitalizare, nu l-am fi putut face acum fără ajutorul acestui grant de la ODA – software-urile sunt foarte scumpe, iar pentru o companie mică resursele sunt limitate.”

Așa începe povestea unei mici edituri care, prin participarea la Programul de Transformare Digitală, a reușit în doar 12 luni să-și dubleze cifra de afaceri, să intre pe noi piețe și să devină o companie condusă de date clare, nu de estimări. Înainte de digitalizare, procesele interne ale companiei BC Partners House erau fragmentate: lipsa unor softuri integrate și a datelor exacte ducea la decizii bazate pe aproximări. Implementarea sistemelor ERP (Enterprise Resource Planning/ Planificarea Resurselor Întreprinderii) și CRM (Customer Relationship Management/ Sistem de gestiune a relației cu clienții) a permis editurii să-și urmărească în timp real stocurile și vânzările pe fiecare piață. A apărut flexibilitatea de a jongla între depozite, inclusiv între România și Moldova, și de a planifica producția pe baza cererii reale.

„Acum am claritate: știu câte cărți am dat la realizare, câte s-au vândut, ce stocuri am. Nu mai ghicesc. Planificarea s-a îmbunătățit enorm. Echipa lucrează altfel când sunt date clare. Nu mai pierdem timp să numărăm sau să calculăm de la zero.” a spus Natalia Blanari, proprietara editurii BC Partners House.

Digitalizarea a fost un catalizator pentru extinderea afacerii. Cifra de afaceri s-a dublat în 2023 față de 2022 și a continuat să crească în 2024. Exporturile au devenit o realitate, cu noi parteneriate în România și Georgia. Numărul de clienți B2B a crescut cu peste 20 în ultimele 12 luni, clienții ocazionali devenind clienți fideli.

„Am început exporturile – am încheiat contract cu România după ce am implementat digitalizarea. Pentru prima dată, am putut lua decizii strategice clare: Am observat că între 7 și 8 seara nu sunt vânzări, astfel am redus programul și resursele.”

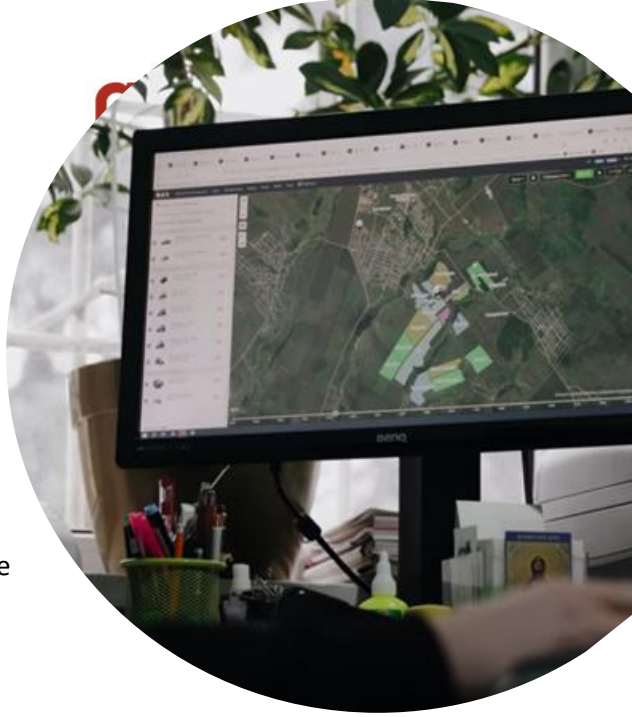
Optimizarea programului de lucru, reducând orele fără vânzări, redefinirea organigramei, trecând de la roluri clasice (librari) la poziții cu atribuții specifice și optimizarea portofoliului de produse, ajustând tirajele pe baza vânzărilor reale – sunt doar câteva din beneficiile de impact ale transformării digitale.

„Programul m-a ajutat să cresc. Vrem să mergem mai departe – vrem să implementăm și project management și task management digital”, a concluzionat administratoarea.

Digitalizarea a transformat fundamental această editură, demonstrând că și o afacere mică poate deveni agilă și orientată spre date. Ea este una din multiplii beneficiari care, cu suportul ODA au reușit să aplice transformarea digitală, să genereze o creștere economică reală și să construiască o afacere sustenabilă acasă în Moldova.

Public

Istorie de succes



Producător de cereale: Gestionarea digitală a activității manageriale și a muncilor în câmp înseamnă decizii corecte în timp util

Într-un context agricol dificil, marcat de condiții meteo nefavorabile și incertitudine economică, o întreprindere agricolă a reușit să implementeze cu succes proiectul său de digitalizare, devenind un model de adaptare și eficiență. Folosind platforma Cropio și echipamente cu GPS, ferma a reușit să reducă timpul de lucru și cheltuielile cu resurse (combustibil, produse sanitare, etc.), să optimizeze procesele de lucru și să gestioneze eficient forța de muncă, să mențină competitivitatea fără extinderea forțată a pieței și să contribuie la formarea unei echipe tinere, instruite digital.

Instrumentele digitale oferite prin intermediul grantului de la ODA, așa cum sunt Sistemul GPS cu autoghidare Accu Guide pentru 9 tractoare și Platforma CROPIO, pentru gestionarea proceselor agricole permite administratorului sau inginerului vizibilitatea sporită asupra activităților din teren, evidența și analiza lucrărilor agricole în timp real. Agronomul introduce datele, iar echipa poate astfel lua decizii rapide.

”Nu am urmărit neapărat creșterea cifrei de afaceri, ci ușurarea muncii, economii de timp și resurse. Sistemul GPS ajută mecanizatorii să lucreze cu precizie, fără pierderi. Asta contează când ai doar o zi bună de lucru între ploi și vânt.” a menționat Valentin Airini, administratorul companiei AGDAV, care cultivă grâu, orz, floarea-soarelui, porumb, sfeclă de zahăr, rapiță și soia pe o suprafață de 570 ha. ”Avem 21 de angajați. Înainte eram peste 25, dar digitalizarea a dus la eficientizare. Am implicat și tineri, am instruit 3 angajați în utilizarea platformei Cropio și 6 angajați în utilizarea echipamentelor cu ghidare automată!”

”Colaborăm în continuare cu furnizorul platformei Cropio, cu scopul extinderii funcționalităților implementate. Le implementăm pas cu pas. Recomand programul și altor fermieri. Fără ODA, partenerii tehnici și sumele primite ca grant, nu ar fi fost posibil să ajungem aici.” a adăugat Domnul Airini.

Digitalizarea implementată la această companie a permis analiza eficientă a culturilor, o bună planificare a resurselor, ceea ce a rezultat în reducerea costurilor, optimizarea muncii și creșterea productivității. Prin accesarea grantului oferit de ODA și implicarea proprie, întreprinderea și-a modernizat activitatea și a demonstrat că digitalizarea poate fi aplicată treptat, cu impact real asupra companiei în mod special și a economiei țării în ansamblu. Proiectul reprezentă astfel un exemplu valoros de digitalizare în sectorul agricol și constituie un model inspirațional și pentru alte companii din sector.

Public