

**Raport**  
**de activitate al Întreprinderii de Stat**  
**„Administrația de Stat a Drumurilor”**  
**- pentru anul 2017-**

Prezentul raport a fost întocmit conform prevederilor Legii cu privire la întreprinderea de stat și întreprinderea municipală nr.246 din 23 noiembrie 2017.

**1. Prezentarea generală**

**1.1. Cadru instituțional**

Întreprinderea de Stat “Administrația de Stat a Drumurilor” a fost fondată prin Ordinul Ministerului Transporturilor și Comunicațiilor al Republicii Moldova Nr.16 din 07.02.2002, înregistrată la Camera Înregistrării de Stat a Ministerului Dezvoltării Informaționale la data de 15.04.2002 cu №1003600023559, Seria MD0016066. Capitalul statutar constituie 17 082 651,29 lei, inclusiv cota statului 100%.

Întreprinderea este persoana juridică, care își exercită funcțiile pe principiile de gestiune economică și autonomie financiară.

Adresa juridică: MD-2004, mun. Chișinău, str. Bucuriei, 12A.

Conform statutului Î.S. “Administrația de Stat a Drumurilor” este fondată în vederea gestionării, întreținerii, reparației, modernizării, dezvoltării drumurilor publice.

Prin modificările operate la Legea drumurilor nr.509 din 22.06.1995 (Republicată: Monitorul Oficial al RM, 2012, nr.280, art.878), a fost reclasificată rețeaua drumurilor publice. Ca urmare prin Hotărârea Guvernului nr. 1468 din 30.12.2016 au fost aprobate listele drumurilor publice naționale și locale din Republica Moldova.

Astfel Administrația de Stat a Drumurilor, începând cu 01.01.2017, gestionează numai drumurile publice naționale, aflate în administrarea Ministerului Economiei și Infrastructurii.

Întru realizarea sarcinii de bază Administrația exercită următoarele funcții:

- deține titlul de beneficiar în construire, reconstruire, reparare și întreținere a drumurilor și construcțiilor rutiere; înaintează ministerului, spre examinare cu ulterioara aprobare de către Guvern, proiectul propunerii de distribuție pe capitole de cheltuieli a mijloacelor financiare alocate în aceste scopuri din bugetul de stat și fondul rutier;
- gestionează și asigură menținerea viabilității drumurilor publice naționale transmise de către minister;
- îndeplinește funcțiile unității de implementare a proiectelor finanțate din surse externe

Î.S. “Administrația de Stat a Drumurilor” acționează în limitele stabilite de legislația în vigoare și nu dispune de filiale sau întreprinderi subordonate..

Executarea nemijlocită a lucrărilor de administrare, întreținere și reparație curentă a drumurilor publice se efectuează prin intermediul întreprinderilor de întreținere a drumurilor în baza contractelor încheiate cu Î.S. “Administrația de Stat a Drumurilor”.

Activitatea de realizare a funcțiilor de beneficiar, precum și de gestionare a drumurilor publice naționale este finanțată conform „Normativului privind volumul necesar de manoperă și cheltuieli financiare pentru gestionarea drumurilor publice și îndeplinirea funcțiilor de beneficiar” și „Normativul de cheltuieli pentru întreținerea Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor” beneficiar la obiectele finanțate din contul surselor financiare externe)”, aprobate prin ordinele ministrului transporturilor și infrastructurii drumurilor nr.40 și nr. 41 din 23.02.2016 și publicate în Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 114-122 din 29.04.2016, art. nr. 698 și 699.

## 1.2. Efectivul de salariați și remunerarea muncii

Tabel 1

### Informația privind efectivul de salariați

| Indicatori                              | Anul 2016 | Anul 2017 | Modificarea absolută, per | Modificarea relativă, % |
|-----------------------------------------|-----------|-----------|---------------------------|-------------------------|
| Efectivul mediu salariaților, inclusiv: | 179       | 179       | -                         | -                       |
| - funcționari                           | 142       | 141       | -1                        | -0,70                   |
| - muncitori                             | 25        | 26        | +1                        | +4,00                   |
| - contracte temporar suspendate         | 12        | 12        | -                         | -                       |

Tabelul 2

### Informația privind nivelul de salarizare pe categorii

| Funcția ocupată    |                        | La data de 31.12.2015 | La data de 31.12.2016 | La data de 31.12.2017 |
|--------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <i>Funcționari</i> |                        |                       |                       |                       |
| 1                  | Director general       | 19 760,00             | 19 760,00             | 24 752,00             |
| 2                  | Director adjunct       | 7 000,00              | 7 000,00              | 11 602,50             |
| 3                  | Contabil-șef           | 7 000,00              | 7 000,00              | 11 602,50             |
| 4                  | Șef direcție           | 6 500,00              | 6 500,00              | 10 829,00             |
| 5                  | Șef serviciu           | 5 500,00              | 5 500,00              | 9 282,00              |
| 6                  | Șef laborator          | 5 500,00              | 5 500,00              | 9 282,00              |
| 7                  | Consultant             | 5 200,00              | 5 200,00              | 8 663,20              |
| 8                  | Specialist principal   | 5 000,00              | 5 000,00              | 8 353,80              |
|                    | Specialist coordonator | 4 800,00              | 4 800,00              | 8 044,40              |
| 10                 | Secretar               | 5 000,00              | 5 000,00              | 7 735,00              |
| <i>Muncitori</i>   |                        |                       |                       |                       |
| 1                  | Femeie de serviciu     | 2 700,00              | 2 700,00              | 3 094,00              |
|                    |                        | 2 450,00              | 2 450,00              | 3 094,00              |
| 2                  | Arhivar                | 3 000,00              | 3 000,00              | 3 300,00              |
| 3                  | Lăcătuș                | 3 350,00              | 3 350,00              | 3 898,44              |
|                    |                        | 3 150,00              | 3 150,00              | 3 898,44              |
| 4                  | Conducător auto        | 3 500,00              | 3 500,00              | 4 022,20              |

\*Majorarea salariului de la 31.12.2017 s-a efectuat în baza:

Hotărârîi Guvernului nr.165 din 09.03.2010;

Hotărârîi Guvernului nr. 743 din 11.06.2002;

Convenția colectivă de nivel ramural pentru anii 2016-2020

Tabelul 3

### Informația privind cheltuielile cu personalul

| Indicatori                          | Anul 2016<br>mii lei | Anul 2017<br>mii lei | Modificarea absolută, mii lei | Modificarea relativă, % |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------|
| Salariul total                      | 26 833,66            | 33 388,75            | 6 555,09                      | 24,43                   |
| Contribuții de asig.med. și socială | 7 048,41             | 8 791,64             | 1 743,23                      | 24,73                   |
| Total cheltuieli cu personal        | 33 882,07            | 42 180,39            | 8 298,32                      | 24,49                   |
| <b>Total cheltuieli</b>             | <b>42 237,39</b>     | <b>51 646,93</b>     | <b>9 409,54</b>               | <b>22,28</b>            |
| <b>Cifra de afaceri</b>             | <b>41 862,95</b>     | <b>52 171,97</b>     | <b>10 309,02</b>              | <b>24,63</b>            |

În baza datelor prezentate în tabelul de mai sus, rezultă că valoarea cheltuielilor cu personalul pentru ianuarie-decembrie 2017, a sporit cu 8 298,32 mii lei sau 24,49 % comparativ cu perioada similară a anului precedent. Total cheltuielile cu personalul reprezintă 81,67% din totalul cheltuielilor suportate de întreprindere pentru intervalul de timp analizat, și pentru anul 2016- 80,22%. Majorarea cotei cu 1,45% se datorează creșterii cheltuielilor cu personalul într-un ritm mai sporit comparativ cu ritmul creșterii cheltuielilor totale a întreprinderii. Totodată, cheltuielile cu personalul reprezintă 80,85% din valoarea veniturilor din vânzări obținută în decursul lunilor ianuarie-decembrie 2017 și pentru anul 2016- 80,94%.

### 1.3 Organele de conducere a întreprinderii

#### CONSILIUL DE ADMINISTRAȚIE

Ministerul Economiei și Infrastructurii, în calitate de fondator, își exercită dreptul de gestionar al Î.S. "Administrația de Stat a Drumurilor" prin intermediul Consiliului de administrație, instituit prin ordinul nr. 269 din 15 noiembrie 2017 și Administratorul întreprinderii (organul executiv).

#### Componența consiliul de administrație al Î.S. "Administrația de Stat a Drumurilor"

| Nume, prenume   | Funcția în cadrul consiliului | Funcția la locul de muncă de bază                                                                             | Indemnizația lunară, (Lei) |
|-----------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Usatîi Anatol   | Președintele Consiliului      | Secretar de Stat, Ministerul Economiei și Infrastructurii;                                                    | 3 000,00                   |
| Mamei Marian    | Membru al Consiliului         | Șef al Direcției infrastructura calității și securitate industrială, Ministerul Economiei și Infrastructurii; | 3 000,00                   |
| Cociug Victor   | Membru al Consiliului         | Consultant principal al secției infrastructura drumurilor, Ministerul Economiei și Infrastructurii;           | 3 000,00                   |
| Ursu Veronica   | Membru al Consiliului         | Secretar de Stat al Ministerului Finanțelor;                                                                  | 3 000,00                   |
| Ghițu Alexandru | Membru al Consiliului         | Șef serviciu juridic, reprezentantul Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor”;                               | 3 000,00                   |

## **2. Activitățile de bază a întreprinderii**

### **2.1 Activitățile principale aferente îndeplinirii funcției de beneficiar pentru lucrările rutiere**

Activitatea aferentă beneficiarului pentru lucrările rutiere constă în totalitatea acțiunilor tehnice, economice și decizionale întreprinse de către gestionarul drumului public în scopul contractării, finanțării și controlului executării lucrărilor de întreținere, reparație curentă și periodică a drumurilor, podurilor și construcțiilor aferente acestora.

2.1.1 Determinarea volumului lucrărilor de întreținere, reparație curentă și periodică a drumurilor publice avînd la bază volumul mijloacelor alocate și acumularea și actualizarea datelor privind starea tehnică a drumurilor;

2.1.2 Întocmirea proiectelor programelor de finanțare a lucrărilor rutiere;

2.1.3 Elaborarea sarcinilor și contractarea lucrărilor de investigare și expertizare a rețelei de drumuri publice;

2.1.4 Perfectarea și eliberarea datelor inițiale pentru elaborarea documentației de deviz;

2.1.5 Contractarea lucrărilor de întreținere a drumurilor publice, podurilor și construcțiilor aferente;

2.1.6 Supravegherea tehnică a lucrărilor executate;

2.1.7 Asigurarea calității și controlul tehnic al calității lucrărilor efectuate și materialelor rutiere utilizate;

2.1.8 Recepția lunară a lucrărilor de întreținere și reparație periodică și curentă a drumurilor publice, podurilor și construcțiilor aferente, în conformitate cu Legea nr.721-XIII din 02.02.1996 privind calitatea în construcții și regulamentele ramurale;

2.1.9 Verificarea și aprobarea dărilor de seamă privind volumul și costul lucrărilor efectuate, în bază normativelor tehnice în vigoare și nomenclatorului lucrărilor de întreținere, reparație curentă și periodică a drumurilor publice;

2.1.10 Verificarea prețurilor și documentelor de plată a antreprenorilor, furnizorilor de materiale etc;

2.1.11 Asigurarea finanțării în strictă conformitate cu Programele anuale aprobate de Guvern;

2.1.12 Întocmirea și prezentarea dărilor de seamă privind activitatea economico-financiară, repartizarea și utilizarea mijloacelor financiare din fondul rutier conform articolelor prevăzute în Programele anuale.

### **2.2 Activitățile principale aferente îndeplinirii funcției de gestionar al activelor rutiere de stat (drumurilor publice naționale).**

Activitatea de gestionare poate fi divizată în două componente – gestionarea și exploatarea drumurilor publice.

Activitatea de gestionare a drumurilor publice constă în totalitatea acțiunilor tehnice, economice și decizionale întreprinse de către gestionarul drumului public în scopul menținerii și îmbunătățirii performanțelor tehnice a drumurilor, podurilor și construcțiilor aferente. Principalele acțiuni care definesc activitatea de gestionare sunt:

2.2.1 Activitatea de gestionare a bunurilor publice proprietatea statului cuprinde:

a) evidența și inventarierea tehnică a drumurilor publice, cu stabilirea parametrilor tehnici și dislocării teritoriale ai acestora;

- b) elaborarea și realizarea programelor anuale și de perspectivă de dezvoltare, reparație și întreținere a rețelei drumurilor publice;
- c) fundamentarea volumului necesar de resurse financiare pentru realizarea programelor de întreținere, reparare curentă și periodică a drumurilor publice aflate în gestiune;
- d) sistemul de gestionare optimizată a drumurilor publice care cuprinde:
  - banca de date tehnice rutiere;
  - evidența circulației, prognoza traficului;
  - verificarea comportării îmbrăcăminții rutiere;
  - evaluarea nivelului de serviciu a îmbrăcăminții rutiere pe baza investigării periodice a rețelei de drumuri.

#### 2.2.2 Organizarea studiilor, cercetărilor și experimentărilor în domeniu;

- studii și experimentări privind siguranța circulației rutiere;
- studii și experimentări pentru realizarea îmbrăcăminților rutiere cu caracteristici superioare;
- investigații, expertizări, cercetări și testări de poduri, pasaje și alte lucrări de artă;
- supravegherea sectoarelor experimentale pe termen lung.

#### 2.2.3 Coordonarea dezvoltării unitare a drumurilor publice naționale

- organizarea elaborării studiilor și prognozelor pentru întreținerea, dezvoltarea unitară și sistematizarea drumurilor publice naționale;
- organizarea elaborării normelor specifice sectorului de drumuri publice naționale;
- organizarea pregătirii, perfecționării și specializării personalului;
- coordonarea dezvoltării sistemului informatic integrat al drumurilor publice.

#### 2.2.4 Promovarea politicii unitare tehnice în domeniul ramurii rutiere, inclusiv în scopul implementării tehnologiilor moderne, noilor utilaje și mașini.

2.3 Activitatea de exploatare a drumurilor publice constă în totalitatea acțiunilor tehnice și economice întreprinse de către gestionarul drumului public în scopul protejării patrimoniului rutier. Pentru realizarea acestei activități, gestionarul drumului desfășoară următoarele acțiuni:

2.3.1 Evidența și analiza accidentelor rutiere, stabilirea sectoarelor de drum cu grad sporit de accidente în scopul elaborării și efectuării măsurilor necesare pentru îmbunătățirea condițiilor de trafic;

2.3.2 Protejarea în comun cu MAI a drumurilor publice și construcțiilor rutiere conform Codului contravențional aprobat prin Legea nr. 218 din 24.10.2008, cu modificările și completările ulterioare;

2.3.3 Organizarea serviciilor de dispecerat în perioada de iarnă în scopul asigurării circulației rutiere neîntrerupte în condiții de înzăpezire și ghețuș;

2.3.4 Analiza impactului negativ a mijloacelor de transport asupra mediului înconjurător și elaborarea măsurilor necesare în scopul ameliorării situației în acest domeniu pe drumurile publice;

### **2.3 Atribuțiile de bază și responsabilitățile Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor”, beneficiar la obiectele finanțate din contul surselor financiare a Instituțiilor Internaționale, în cadrul Proiectului de susținere a Programului Guvernului în sectorul drumurilor.**

2.3.1 Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor”, beneficiar la obiectele finanțate din contul surselor financiare a Instituțiilor Internaționale, asigură organizarea și realizarea eficientă a activităților ce țin de implementarea proiectului și atingerea obiectivelor acestuia, precum și monitorizarea implementării proiectului în concordanță cu termenii și indicatorii de performanță stabiliți.

2.3.2 Managementul financiar al Proiectului prevede implementarea unui sistem unificat de evidență contabilă a tuturor activităților sale și elaborarea rapoartelor financiare consolidate.

2.3.3 Responsabilitățile care revin Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor”, beneficiar la obiectele finanțate din contul surselor financiare a Instituțiilor Internaționale în cadrul managementului financiar:

- implementarea proiectului în conformitate cu termenii și indicatorii de performanță stabiliți. Analizarea dificultăților apărute pe parcursul realizării acestuia, precum și elaborarea și aplicarea acțiunilor de remediere a situațiilor problematice;

- identificarea necesităților privind contractarea experților naționali sau internaționali pentru realizarea activităților proiectului, precum și elaborarea Termenilor de referință în acest sens;

- elaborarea documentelor de licitație;
- organizarea și asigurarea activităților ce țin de semnarea contractelor și autorizarea plăților;
- supravegherea și controlul administrării financiare a proiectului;
- elaborarea rapoartelor și dărilor de seamă relevante în cadrul proiectului;
- organizarea auditului în concordanță cu cerințele proiectului;
- exercitarea funcțiilor suplimentare celor expuse, pe care le implică poziția deținută, necesare implementării și atingerii obiectivelor proiectului.

2.3.4 Toate procurările din cadrul proiectului sunt efectuate în conformitate cu un set unic de regulamente de procurări, coordonat cu Instituțiile financiare internaționale participante la Proiect.

2.3.5 Responsabilitățile care revin Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor”, beneficiar la obiectele finanțate din contul surselor financiare a Instituțiilor Internaționale în cadrul procurărilor:

- organizarea și buna asigurare a activităților de procurări în cadrul proiectului;
- realizarea politicilor și procedurilor de achiziții în concordanță cu ghidurile Băncii Mondiale privind procurările și contractarea consultanților;
- elaborarea / întocmirea și realizarea planului de procurări;
- elaborarea documentației de tender pentru procurarea bunurilor și serviciilor, precum și realizarea procedurilor de achiziții în conformitate cu planurile de procurări aprobate;
- elaborarea proiectelor de contracte pentru procurări de bunuri și servicii;
- evidența tuturor activităților de procurări din Proiect;
- elaborarea rapoartelor și dărilor de seamă privind activitățile de procurări;
- organizarea activităților de transportare și livrare a bunurilor și echipamentelor procurate în cadrul Proiectului;
- participarea la evaluarea ofertelor în cadrul procedurilor de achiziții;
- îndeplinirea atribuțiilor și exercitarea funcțiilor suplimentare celor expuse pe care le implică poziția deținută, necesare implementării și atingerii obiectivelor proiectului.

## **2. Rezultatele realizării sarcinilor de bază**

### **2.1. Valorificarea mijloacelor financiare destinate întreținerii și reparației drumurilor publice**

Pe parcursul perioadei ianuarie-decembrie 2017, pentru executarea lucrărilor de întreținere și reparație a drumurilor publice au fost valorificate mijloace financiare provenite din Fondul Rutier în valoare de 1 079 724 mii lei, inclusiv:

- întreținerea drumurilor – 610 095 mii lei;
- reparația drumurilor și a construcțiilor ingineresti – 212 269 mii lei;
- lucrări de proiectare – 24 250 mii lei;
- procurarea utilajului și echipamentului- 2 010 mii lei;
- achitarea datoriilor pentru lucrările efectuate în anul 2016- 219 037 mii lei;
- cofinanțarea proiectelor- 12 063 mii lei.

**Informația privind efectuarea lucrărilor de întreținere, reparație,  
proiectare a drumurilor și procurarea utilajului din Fondul Rutier  
pentru perioada ianuarie-decembrie 2017**

| Nr.<br>d/o  | Denumirea lucrărilor                                                                                                                                 | Limita<br>anuală<br>pentru<br>anul 2017<br>(mii lei) | Îndeplinit<br>anul<br>2016<br>(mii lei) | Anul 2017        |                                                  |                                                    |                                                 |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|             |                                                                                                                                                      |                                                      |                                         | mii lei          | Execut<br>-at (%)<br>față de<br>limita<br>anuală | Mod.<br>absolută<br>față anul<br>2016<br>(mii lei) | Mod.<br>relativă<br>față de<br>anul 2016<br>(%) |
| 1           | 2                                                                                                                                                    | 3                                                    | 4                                       | 5                | 6                                                | 7                                                  | 8                                               |
|             | <b>Total, inclusiv :</b>                                                                                                                             | <b>1 079 724</b>                                     | <b>984 797</b>                          | <b>1 079 724</b> | <b>100,0</b>                                     | <b>+94 927</b>                                     | <b>+9,64</b>                                    |
| <b>I.</b>   | <b>Întreținerea drumurilor total,<br/>inclusiv:</b>                                                                                                  | <b>610 095</b>                                       | <b>564 869</b>                          | <b>610 095</b>   | <b>100,0</b>                                     | <b>+45 226</b>                                     | <b>+8,01</b>                                    |
| 1.1         | Întreținerea de rutina a drumurilor                                                                                                                  | 352 441                                              | 344 524                                 | 352 441          | 100,0                                            | +7 917                                             | +2,30                                           |
| 1.2         | Întreținerea periodică și reparații<br>curente                                                                                                       | 80 301                                               | 90 541                                  | 80 301           | 100,0                                            | -10 240                                            | -11,31                                          |
| 1.3         | Lucrări pentru asigurarea securității<br>circulației rutiere                                                                                         | 56 925                                               | 52 158                                  | 56 925           | 100,0                                            | +4 767                                             | +9,14                                           |
| 1.4         | Crearea de spații verzi în zona de<br>protecție a drumurilor                                                                                         | 800                                                  | 159                                     | 800              | 100,0                                            | +641                                               | +403,14                                         |
| 1.5         | Întreținerea drumurilor pe timp de<br>iarnă                                                                                                          | 97 015                                               | 53 833                                  | 97 015           | 100,0                                            | +43 182                                            | +80,21                                          |
| 1.6         | Evidența tehnică a drumurilor și<br>implementarea sistemului de<br>optimizare a lucrărilor de reparație și<br>întreținerea lor                       | -                                                    | 1 715                                   | -                | -                                                | -1 715                                             | -                                               |
| 1.7         | Elaborarea documentelor normative,<br>dezvoltarea bazei informaționale și<br>colaborarea internațională                                              | 2 613                                                | 1 939                                   | 2 613            | 100,0                                            | +674                                               | +34,76                                          |
| 1.8         | Administrarea drumurilor publice                                                                                                                     | 20 000                                               | 20 000                                  | 20 000           | 100,0                                            | 0                                                  | 0,00                                            |
| <b>II.</b>  | <b>Reparația drumurilor și a<br/>construcțiilor ingineresti</b>                                                                                      | <b>212 269</b>                                       | <b>170 290</b>                          | <b>212 269</b>   | <b>100,0</b>                                     | <b>+41 979</b>                                     | <b>+24,65</b>                                   |
| <b>III.</b> | <b>Executarea lucrărilor de<br/>proiectare, evaluare a drumurilor<br/>și procurare a terenurilor</b>                                                 | <b>24 250</b>                                        | <b>20 014</b>                           | <b>24 250</b>    | <b>100,0</b>                                     | <b>+4 236</b>                                      | <b>+21,17</b>                                   |
| <b>IV.</b>  | <b>Procurarea utilajului și<br/>echipamentului pentru dotarea<br/>laboratorului de încercări al<br/>Î.S.”Administrația de Stat a<br/>Drumurilor”</b> | <b>2 010</b>                                         | <b>-</b>                                | <b>2 010</b>     | <b>100,0</b>                                     | <b>+2 010</b>                                      | <b>-</b>                                        |
| <b>V.</b>   | <b>Achitarea datoriilor pentru<br/>lucrările efectuate în anul 2016<br/>(2015)</b>                                                                   | <b>219 037</b>                                       | <b>229 624</b>                          | <b>219 037</b>   | <b>100,0</b>                                     | <b>-10 587</b>                                     | <b>-4,61</b>                                    |
| <b>VI.</b>  | <b>Cofinanțarea proiectelor de<br/>reabilitare a drumurilor</b>                                                                                      | <b>12 063</b>                                        | <b>-</b>                                | <b>12 063</b>    | <b>100,0</b>                                     | <b>+12 063</b>                                     | <b>-</b>                                        |

## 2.2. Investiții străine

La situația din 01.01.2018, în cadrul Programului din Sectorul Drumurilor a fost executat devizul de cheltuieli în valoare de 398 293,91 mii lei sau 49,94% din valoarea planificată pentru anul 2017, ceea ce reprezintă lucrări de reabilitare și servicii de consultanță.

Tabelul 5

| <b>Informația privind executarea devizului de cheltuieli<br/>al Programului din Sectorul Drumurilor<br/>la situația din 01.01.2018</b> |                                                   |                        |                       |                    |                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------|-----------------------|--------------------|---------------------------------|
| <b>Nr. de crt.</b>                                                                                                                     | <b>Sursa</b>                                      | <b>Planificat, lei</b> | <b>Efectiv, lei</b>   | <b>Ponderea, %</b> | <b>Îndeplinirea planului, %</b> |
| I.                                                                                                                                     | Credit IDA 4283-MD, inclusiv:                     | 0,00                   | 0,00                  | -                  | -                               |
|                                                                                                                                        | <i>Servicii de consultanță</i>                    | -                      | -                     | -                  | -                               |
|                                                                                                                                        | <i>Bunuri</i>                                     | -                      | -                     | -                  | -                               |
| II.                                                                                                                                    | Creditele BEI, inclusiv:                          | 312 281 800,00         | 178 540 821,00        | 100,00             | 57,17                           |
|                                                                                                                                        | <i>Lucrări</i>                                    | 280 489 270,00         | 142 832 187,40        | 80,00              | 50,92                           |
|                                                                                                                                        | <i>Servicii de consultanță</i>                    | 31 792 530,00          | 35 708 633,60         | 20,00              | 112,32                          |
| III.                                                                                                                                   | Împrumuturile BERD, inclusiv:                     | 378 344 000,07         | 117 523 890,77        | 100,00             | 31,06                           |
|                                                                                                                                        | <i>Lucrări</i>                                    | 336 764 000,07         | 80 134 851,06         | 68,19              | 23,80                           |
|                                                                                                                                        | <i>Servicii de consultanță</i>                    | 41 580 000,00          | 37 389 039,71         | 31,81              | 89,92                           |
| IV.                                                                                                                                    | Grantul BERD                                      | 0,00                   | -                     | -                  | -                               |
|                                                                                                                                        | <i>Lucrări</i>                                    | -                      | -                     | -                  | -                               |
|                                                                                                                                        | <i>Servicii de consultanță</i>                    | -                      | -                     | -                  | -                               |
| V.                                                                                                                                     | Granturile FIV ale CE                             | 106 930 000,00         | 102 229 194,11        | 100,00             | 95,60                           |
|                                                                                                                                        | <i>Lucrări</i>                                    | 100 000 000,00         | 96 433 652,63         | 94,33              | 96,43                           |
|                                                                                                                                        | <i>Servicii de consultanță</i>                    | 6 930 000,00           | 5 795 541,48          | 5,67               | 83,63                           |
| VI.                                                                                                                                    | IDA PHRD Grant nr.TF057793                        | 0,00                   | 0,00                  | -                  | -                               |
|                                                                                                                                        | <i>Servicii de consultanță</i>                    | -                      | -                     | -                  | -                               |
|                                                                                                                                        | <i>Bunuri, instruire, cheltuieli operaționale</i> | -                      | -                     | -                  | -                               |
| <b>Total pe Proiect</b>                                                                                                                |                                                   | <b>797 555 800,07</b>  | <b>398 293 905,88</b> |                    | <b>49,94</b>                    |

Pentru anul 2017, în cadrul Proiectului "Reabilitarea drumurilor locale" a fost stabilit devizul de cheltuieli în mărime de 81 081,80 mii lei. La situația din 01.01.2018, devizul de cheltuieli a fost executat în valoare de 41 007,61 mii lei sau 50,58% din valoarea planificată pentru anul 2017, ceea ce reprezintă lucrări, bunuri și servicii de consultanță.



**Informația privind executarea devizului de cheltuieli  
al Proiectului ” Reabilitarea drumurilor locale”  
la situația din 01.01.2018**

| Nr. de crt.             | Sursa                          | Planificat, lei      | Efectiv, lei         | Ponderea, %  | Îndeplinirea planului, % |
|-------------------------|--------------------------------|----------------------|----------------------|--------------|--------------------------|
| I.                      | Creditul AID Nr.5747-MD        | 81 081 800,00        | 41 007 611,20        | 100,00       | 50,58                    |
|                         | <i>Lucrări</i>                 | <i>13 464 000,00</i> | <i>9 425 369,53</i>  | <i>22,98</i> | <i>70,00</i>             |
|                         | <i>Servicii de consultanță</i> | <i>67 617 800,00</i> | <i>31 582 241,67</i> | <i>77,02</i> | <i>46,71</i>             |
|                         |                                |                      |                      |              |                          |
| <b>Total pe Proiect</b> |                                | <b>81 081 800,00</b> | <b>41 007 611,20</b> |              | <b>50,58</b>             |

### 2.3. Achiziții publice

La situația din 31 decembrie 2017, în modul stabilit de legislația în vigoare au fost desfășurate 34 licitații publice de achiziție a lucrărilor și serviciilor în mărime de 164 676 116,68 lei. Informația privind tipul și valoarea licitațiilor pentru anul 2016 și 2017 este prezentată în tabelul 7.

**Informația privind licitații desfășurate pe parcursul anilor 2016 și 2017**

| Nr. d/o | Tipul licitațiilor                                        | Anul 2016          |                       | Anul 2017          |                       |
|---------|-----------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
|         |                                                           | Nr. licitații -lor | Suma, lei             | Nr. licitații -lor | Suma, lei             |
| 1.      | Serviciul de pregătire a Declarațiilor Financiare ale ASD | 1                  | 146 280,00            | -                  | -                     |
| 2.      | Servicii de audit financiar                               | 1                  | 413 280,00            | 1                  | 366 000,00            |
| 3.      | Servicii de proiectare                                    | 13                 | 11 542 562,00         | 15                 | 13 557 993,88         |
| 4.      | Lucrări de marcaj                                         | 2                  | 27 784 617,14         | 1                  | 26 909 863,63         |
| 5.      | Serv. pentru studiul de fezabilitate                      | 1                  | 198 000,00            | 2                  | 202 042,00            |
| 6.      | Lucrări de aplicare a tratamentului bitum.                | 1                  | 6 414 979,24          | 1                  | 11 392 395,19         |
| 7.      | Lucrări de reparație                                      | 14                 | 342 508 859,77        | 6                  | 93 151 581,09         |
| 8.      | Produse petroliere                                        | 1                  | 1 677 267,00          | -                  | -                     |
| 9.      | Lucrări de asigurare a stabilității terasamentului        | -                  | -                     | 1                  | 5 917 115,71          |
| 10.     | Lucrări de amenajare                                      | -                  | -                     | 2                  | 6 490 234,77          |
| 11.     | Lucrări de consolidare                                    | 2                  | 4 901 623,89          | -                  | -                     |
| 12.     | Lucrări de construcție                                    | 4                  | 75 724 041,57         | -                  | -                     |
| 13.     | Echipament și utilaj de laborator                         | -                  | -                     | 1                  | 2 076 775,20          |
| 14.     | Servicii de elaborare a ornativelor                       | -                  | -                     | 1                  | 262 800,00            |
| 15.     | Lucrări de instalare                                      | -                  | -                     | 1                  | 875 462,56            |
| 16.     | Servicii de expertizare tehnică a podurilor               | -                  | -                     | 1                  | 492 600,00            |
| 17.     | Lucrări de remediere a degradărilor depistate             | -                  | -                     | 1                  | 2 981 252,65          |
|         | <b>Total</b>                                              | <b>40</b>          | <b>471 311 510,61</b> | <b>34</b>          | <b>164 676 116,68</b> |

### 3. Situația economico-financiară a întreprinderii

Raportul privind activitatea economico-financiară desfășurată de Î.S. ”Administrația de Stat a Drumurilor” pentru anul 2017 prezintă evenimentele și tranzacțiile semnificative, care au avut loc

pe durata perioadei respective, cu scopul evidențierii modificărilor petrecute și performanței obținute de întreprindere. Analiza detaliată a situației economico-financiare este efectuată în baza înregistrărilor contabile ce țin de activitatea de autogestiune a unității.

Tabelul 8

**Sinteza indicatorilor economico-financiar**

| <b>Indicatori</b>                                                    | <b>UM</b> | <b>Anul 2016</b> | <b>Anul 2017</b> | <b>Modificare a absolută</b> | <b>Modificarea relativă, %</b> |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|------------------|------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Capital social                                                       | mii lei   | 17 082,65        | 17 082,65        | -                            | -                              |
| Cifra de afaceri:                                                    | mii lei   | 41 862,95        | 52 171,97        | +10 309,02                   | +24,62                         |
| - prestarea serviciilor                                              | mii lei   | 40 343,86        | 50 471,95        | +10 128,09                   | +25,10                         |
| - ponderea veniturilor din prestarea serviciilor în cifra de afaceri | %         | 96,37            | 96,74            | +0,37                        |                                |
| Cheltuieli totale                                                    | mii lei   | 42 237,39        | 51 646,93        | +9 409,54                    | +22,28                         |
| Numărul mediu de salariați, din care:                                | nr.       | 179              | 179              | -                            | -                              |
| - funcționari                                                        | nr.       | 153              | 152              | -1                           | -0,65                          |
| - muncitori                                                          | nr.       | 26               | 27               | +1                           | +3,85                          |
| Rezultatul din activitatea economico-financiară:                     | mii lei   | 1 448,30         | 897,53           | -550,77                      | -38,03                         |

Cifra de afaceri (venituri din vânzări) reprezintă un indicator sintetic fundamental, care conturează activitatea întreprinderii. Prestarea serviciilor reprezintă sursa de bază de obținere a veniturilor din activitatea operațională. Astfel, ponderea acestora în valoarea totală a veniturilor din vânzări constituie 96,37% (anul 2016) și 96,74% (anul 2017). De asemenea, a fost înregistrat ritmul creșterii cheltuielilor totale (+9 409,54 mii lei) mai mic comparativ cu ritmul creșterii cifrei de afaceri (+10 309,02 mii lei), ceea ce a influențat formarea rezultatului pozitiv al activității economico-financiare a întreprinderii.

Tabelul 9

**Situația rezultatului financiar  
pentru perioada 01.01.2017-31.12.2017 se prezintă astfel:**

| <b>Indicatori</b>                                    | <b>31.12.2016</b> | <b>31.12.2017</b> | <b>Modificarea absolută, lei</b> | <b>Modificarea relativă, %</b> |
|------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| <b>Venituri</b>                                      |                   |                   |                                  |                                |
| Venituri din vânzări                                 | 41 862 953        | 52 171 971        | 10 309 018                       | 24,63                          |
| Alte venituri din activitatea operațională           | 1 817 550         | 371 231           | -1 446 319                       | -79,58                         |
| <b>Total venituri din activitatea operațională</b>   | <b>43 680 503</b> | <b>52 543 202</b> | <b>8 862 699</b>                 | <b>20,29</b>                   |
| <b>Cheltuieli</b>                                    |                   |                   |                                  |                                |
| Costul vânzărilor                                    | 86 197            | 150 309           | 64 112                           | 74,38                          |
| Cheltuieli administrative                            | 41 115 098        | 49 961 163        | 8 846 065                        | 21,52                          |
| Alte cheltuieli operaționale                         | 1 024 755         | 1 520 337         | 495 582                          | 48,36                          |
| <b>Total cheltuieli din activitatea operațională</b> | <b>42 226 050</b> | <b>51 631 809</b> | <b>9 405 759</b>                 | <b>22,27</b>                   |
| <b>Rezultat din activitatea operațională</b>         | <b>1 454 453</b>  | <b>911 393</b>    | <b>-543 060</b>                  | <b>-37,34</b>                  |
| Venituri din activitatea financiară                  | 5 187             | 1 270             | -3 917                           | -75,52                         |
| Cheltuieli din activitatea financiară                | 11 344            | 15 129            | 3 785                            | 33,37                          |
| <b>Rezultat din activitatea financiară</b>           | <b>-6 157</b>     | <b>-13 859</b>    | <b>-7 702</b>                    | <b>125,09</b>                  |
| <b>Profit pînă la impozitare</b>                     | <b>1 448 296</b>  | <b>897 534</b>    | <b>-550 762</b>                  | <b>-38,03</b>                  |
| Cheltuieli privind impozitul pe venit                | 518 282           | 304 660           | -213 622                         | -41,22                         |
| <b>Profit net</b>                                    | <b>930 014</b>    | <b>592 874</b>    | <b>-337 140</b>                  | <b>-36,25</b>                  |

În baza datelor prezentate rezultă că Î.S.”Administrația de Stat a Drumurilor” a obținut un rezultat financiar pozitiv atât în anul de gestiune, cât și în cel precedent. În anul de gestiune, mărimea profitului pînă la impozitare a constituit 897 534 lei, ceea ce reprezintă o micșorare cu 550 762 lei comparativ cu anul 2016. Reducerea profitului a fost determinată de micșorarea rezultatului din activitatea operațională cu 543 060 lei.

### **3.1 Analiza veniturilor și cheltuielilor**

Pentru perioada ianuarie-decembrie 2017, Î.S.”Administrația de Stat a Drumurilor” a înregistrat venituri totale în valoare de 52 544,47 mii lei. Valoarea respectivă s-a majorat cu 8 858,78 mii lei (20,28%) comparativ cu perioada similară a anului precedent și a fost îndeplinit 98,85% din valoarea veniturilor planificate pentru anul 2017.

În aceeași perioadă Î.S.”Administrația de Stat a Drumurilor” a suportat cheltuieli în valoare totală de 51 646,93 mii lei. Astfel, a fost îndeplinit Planul de cheltuieli pentru anul 2017 în mărime de 99,50%. Dacă comparăm valoarea acestui indicator cu perioada similară a anului precedent, obținem un spor cu 9 409,54 mii lei sau 22,28%. Informația detaliată privind structura cheltuielilor și consumurilor pentru anul 2017 comparativ cu 2016 este prezentată în tabelul care urmează:

Astfel, rata de eficiență a cheltuielilor totale pentru perioada analizată este egală cu 982,9 lei, iar pentru anul 2016 este 966,8 lei, ceea ce reflectă creșterea nivelului cheltuielilor la 1000 lei venituri, diferența fiind 16,1 lei.

### **3.2 Analiza lichidității, rentabilității și solvabilității**

Analiza lichidității, rentabilității și solvabilității ocupă un loc central în aprecierea situației financiare a întreprinderii, cu scopul de a elabora și aplica decizii raționale, efectuarea estimării patrimoniului întreprinderii și creșterea eficienței economice. Analiza financiară este realizată în baza Situațiilor financiare consolidate pentru perioada 01.01.-31.12.2017, care reflectă poziția în cadrul activității de Autogestiune, gestionarea Mijloacelor Bugetare și Proiectului de susținere al Programului în sectorul Drumurilor.

#### **3.2.1. Analiza lichidității**

Analiza lichidității reprezintă un moment foarte important în procesul de apreciere a situației financiare a întreprinderii, deoarece indicatorul respectiv denotă posibilitatea întreprinderii de a-și onora obligațiile de plată la termenele scadente. În tabelul de jos este prezentată informația privind nivelul și evoluția coeficienților lichidității în baza datelor din Bilanțul contabil pentru anul 2016 și anul 2017:

Tabel nr.11

| Denumirea coeficientului  | Rezultatul calculului |           | Intervalul optim |
|---------------------------|-----------------------|-----------|------------------|
|                           | Anul 2016             | Anul 2017 |                  |
| Lichiditatea generală     | 2,08                  | 0,60      | 1-2,5            |
| Lichiditatea intermediară | 2,07                  | 0,58      | >1               |
| Lichiditatea absolută     | 1,9                   | 0,54      | >0,2             |

Din calcule efectuate, rezultă că în decursul anului de gestiune a avut loc o scădere a coeficienților lichidității. În particular, lichiditatea curentă în anul de gestiune a scăzut pînă la 0,60. Acest fenomen se datorează faptului că active circulante au scăzut iar datoriile curente au crescut comparativ cu anul 2016.

Din cauza reducerii sumei creanțelor și numerarului în condițiile creșterii datoriilor curente a scăzut esențial și lichiditatea intermediară. În decursul anului de gestiune acest coeficient a scăzut de la 2,07 pînă la 0,58.

Nivelul lichidității absolute de asemenea s-a micșorat pe parcursul anului de gestiune de la 1,9 pînă la 0,54, însă acest indicator se încadrează în limitele intervalului optim.

### 3.2.2. Analiza rentabilității

În procesul analizei economico-financiare, un alt indicator notabil este rentabilitatea. Rentabilitatea reprezintă capacitatea întreprinderii de a valorifica într-o perioadă cât mai scurtă capitalul cu un profit cât mai ridicat. Rentabilitatea poate fi apreciată în trei moduri diferite: rentabilitatea activității (rentabilitatea vânzărilor), rentabilitatea economică și rentabilitatea financiară.

Tabel nr.12

| Denumirea coeficientului               | Rezultatul calculului |           | Abaterea absolută |
|----------------------------------------|-----------------------|-----------|-------------------|
|                                        | Anul 2016             | Anul 2017 |                   |
| Rentabilitatea veniturilor din vânzări | 99,79                 | 99,71     | -0,08             |
| Rentabilitatea economică               | 0,02                  | 0,01      | -0,01             |
| Rentabilitatea financiară              | 0,01                  | 0,01      | -                 |

Rentabilitatea vânzărilor este indicatorul principal de apreciere a performanțelor activității operaționale. Acest indicator reflectă capacitatea întreprinderii de a obține profit în urma prestării serviciilor și vânzării mărfurilor, adică caracterizează mărimea profitului obținut la un leu venituri din vânzări. Pentru anul 2016 și 2017, acest indicator este la un nivel foarte înalt, cu toate că în anul de gestiune se observă reducere cu 0,08 p.p, ceea ce înseamnă că întreprinderea la fiecare un leu venituri din vânzări a câștigat 99,71 bani profit brut (cu 0,08 bani mai puțin față de anul 2016).

Rentabilitatea economică s-a redus cu 0,01% în anul de gestiune față de nivelul anului precedent. Este de menționat că pentru anii 2016-2017 acest indicator este foarte scăzut, ceea ce înseamnă că la fiecare leu active, întreprinderea în medie obține 0,02-0,01 bani profit până la impozitare.

Pentru anul 2017, rentabilitatea financiară nu a înregistrat creșteri sau diminuări față de anul precedent. Astfel, întreprinderea la fiecare leu capital propriu obține în medie 0,01 bani profit net.

### 3.2.3 Analiza solvabilității

Solvabilitatea constituie aptitudinea întreprinderii de a face față scadențelor pe termen lung și mediu și depinde de mărimea datoriilor cu asemenea scadențe și de cheltuielile financiare. Indicatorul respectiv reprezintă obiectiv prioritar al administratorului care dorește să-și păstreze autonomia financiară și flexibilitatea gestiunii. Menținerea solvabilității este condiționată de sincronizarea ritmului încasărilor de fonduri legate de transformarea în monedă a activelor ajunse la maturitate și ritmul plăților imperative legate de lichidarea datoriilor ajunse la scadență. Astfel, în tabelul care urmează sunt prezentate aprecierile solvabilității întreprinderii pentru anul 2016 și anul 2017:

Tabel nr.12

| Denumirea coeficientului         | Rezultatul calculului |           | Intervalul optim |
|----------------------------------|-----------------------|-----------|------------------|
|                                  | Anul 2016             | Anul 2017 |                  |
| Rata solvabilității generale     | 4,48                  | 3,64      | >1,5             |
| Rata solvabilității patrimoniale | 0,78                  | 0,73      | >0,5             |

#### Interpretare:

Potrivit rezultatului, entitatea își acoperă datoriile totale pe seama activelor totale în proporție de 364%, valoarea care a scăzut cu 84 p.p comparativ cu anul 2016, însă rezultatul respectiv depășește nivel minim a intervalului optim. Rata solvabilității patrimoniale, în anul curent a înregistrat micșorare cu 5% față de anul precedent, însă mărimea respectivă nu depășește nivelul optim de 50%. În general, ratele de solvabilitate patrimonială și generală cu valori peste limitele admisibile evidențiază un echilibru financiar bun, care permite acoperirea datoriilor curente și pe termen lung ale întreprinderii.

**Director general**  
**Contabil-șef**

**Gheorghe Curmei**  
**Silvia Cheibaș**

**Programul de Dezvoltare**  
**al Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor”**  
**2017 – 2019**

## CUPRINS

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Aspecte introductive .....                                                     | 3         |
| <b>Situația curentă .....</b>                                                  | <b>3</b>  |
| 1. Misiunea .....                                                              | 3         |
| 1.1 Organigrama Administrației de Stat a Drumurilor.....                       | 4         |
| 1.2 Resurse umane .....                                                        | 4         |
| 1.3 Cultura organizațională.....                                               | 4         |
| 2. Analiza SWOT .....                                                          | 5         |
| <b>Cadrul de politici.....</b>                                                 | <b>5</b>  |
| 3. Priorități de politici pe termen mediu .....                                | 5         |
| 4. Programe .....                                                              | 6         |
| 5. Obiective .....                                                             | 6         |
| <b>Evaluarea și dezvoltarea capacităților .....</b>                            | <b>9</b>  |
| 6. Dezvoltarea capacității interne a Administrației de Stat a Drumurilor ..... | 12        |
| <b>Monitorizare și evaluare .....</b>                                          | <b>13</b> |
| Anexa nr. 1 Organigrama .....                                                  | 14        |
| Anexa nr 2. Analiza SWOT                                                       |           |
| Anexa nr. 3. Date privind personalul ASD .....                                 | 15        |

## ASPECTE INTRODUCTIVE

**Programul de Dezvoltare 2017-2019** (în continuare PD) al Administrației de Stat a Drumurilor (în continuare ASD) este documentul, care asigură prioritizarea diverselor obiective, reflectate în documentele de politici, precum și care va identifica lacunele în capacități și instrumentele/metodele pe care le va utiliza administrația în vederea atingerii obiectivelor sale.

Totodată, PD include și alte angajamente și obligațiuni ale ASD, care constituie misiunea administrației.

Acest document a fost elaborat în vederea realizării Hotărîrii Guvernului nr. 179 din 23 martie 2011 „Cu privire la aprobarea Planului de acțiuni al Guvernului pentru anul 2011-2014” și întocmit în conformitate cu prevederile art.7 alin.8 al Legii nr. 146 din 16.06.1994 „Cu privire la Întreprinderile de stat.”

PD este elaborat *pentru o perioadă de 3 ani (2017-2019)*. Pentru planificarea operațională a activității ASD se vor elabora *planuri anuale*, care vor prevedea măsuri concrete de realizare a PD, constituind astfel un instrument de monitorizare și evaluare a acestuia.

Modificarea PD se va efectua doar în cazul în care această necesitate va deriva din *Raportul de evaluare anuală a activității administrației* sau în cazul modificării substanțiale a priorităților de politici publice la nivel național. Modificările respective vor fi argumentate și coordonate cu Ministerul Transporturilor și Infrastructurii Drumurilor.

## SITUAȚIA CURENTĂ

### 1. Misiunea

Administrația de Stat a Drumurilor este abilitată să gestioneze drumurile publice, precum și îndeplinirea funcțiilor de beneficiar la proiectarea, construcția, reparația și întreținerea drumurilor publice, aflate în administrarea Ministerului Transporturilor și Infrastructurii Drumurilor.

Activitatea de gestionare a drumurilor publice constă în totalitatea acțiunilor tehnice, economice și decizionale întreprinse în scopul menținerii și îmbunătățirii performanțelor tehnice a drumurilor, podurilor și construcțiilor aferente.

Principalele acțiuni care definesc activitatea de gestionare sunt:

- a) evidența și inventarierea tehnică a drumurilor publice, cu stabilirea parametrilor tehnici ai acestora și apartenența lor teritorială;
- b) elaborarea și realizarea programelor anuale și de perspectivă de dezvoltare, reparație și întreținere a rețelei drumurilor publice;
- c) fundamentarea volumului necesar de resurse financiare pentru realizarea programelor la întreținerea, reparația curentă și periodică a drumurilor aflate în administrare;
- d) sistemul de gestionare optimizată a drumurilor publice
  - banca de date tehnice rutiere
  - exploatarea și dezvoltarea sistemului de gestionare optimizată PMS și BMS;
  - evidența circulației, prognoza traficului;

- verificarea comportării îmbrăcămintei rutiere sub trafic;
- evaluarea stării de degradare a îmbrăcămintei rutiere pe baza investigării periodice a rețelei de drumuri;
- e) organizarea studiilor, cercetărilor și experimentărilor în domeniu;
- f) coordonarea dezvoltării unitare a drumurilor publice

Activitatea aferentă beneficiarului pentru lucrările rutiere constă în totalitatea acțiunilor tehnice, economice și decizionale întreprinse de către administratorul drumului public în scopul contractării, finanțării și controlului executării lucrărilor de întreținere, reparație curentă și periodică a drumurilor, podurilor și construcțiilor aferente lor.

### **1.1. Organigrama Administrației de Stat a Drumurilor**

Organigrama Administrației de Stat a Drumurilor este prezentată în *anexa nr. 1*.

### **1.2 Resurse umane**

Efectivul de personal al ASD în anul 2017 conține un număr de 168 unități de specialiști și 26 unități de personal tehnic, fiind structurate astfel:

- personal de conducere – 4 persoane sau 2,06%
- personal de execuție - 164 persoane sau 84,54 %
- personal tehnic – 26 persoane sau 13,4 %

Pe grupe de vîrstă:

- pînă la 25 de ani – 9 persoane sau 4,86 %
- între 25 - 40 ani – 85 persoane sau 45,95 %
- între 41 – 56f/61b ani – 65 persoane sau 35,14 %
- peste 57f/62b ani - 26 persoane sau 14,05 %

Pe sexe:

- 113 bărbați ( 61,08%)
- 72 femei (38,92%)

Pe profesii:

- Ingineri drum. - 48: 25,95 %
- Ingineri constr. - 48: 25,95%
- Contabil - 4: 2,16 %
- Juriști - 16 : 8,65%
- Arhitect - 1: 0,54%
- Științe economice - 25: 13,52%
- Matematică - 1: 0,54%
- Ecologie - 1: 0,54%
- Merceologie și comerț - 2: 1,08%



- Jurnaliști - 3: 1,62%
- Sociologi - 2: 1,08%
- Medicină generală - 1: 0.54%
- Limbi moderne - 2: 1,08%
- Management - 2: 1,08%
- Relații economice intern. - 3: 1,62%
- Alte - 26: 14,05%

### **1.3 Cultura organizațională**

Valorile de bază ale întreprinderii sunt reflectate în “Codul de conduită și etică”, care stabilește politicile și practicile Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor” referitoare la respectarea legilor și la etica în activitate..

## **2. Analiza SWOT**

Urmare analizei situației curente au fost constatate punctele tari și slabe ale ASD, oportunitățile pe care le poate valorifica și riscurile la care este supusă. Toate aceste aspecte pot influența capacitatea agenției de a-și realiza misiunea determinată. Rezultatele analizei sunt prezentate în matricea SWOT (anexa 2)

### **CADRUL DE POLITICI**

### **3. Priorități de politici pe termen mediu**

În urma analizei celor mai importante documente de politici strategice existente la nivel național – Acord de Asociere a Republicii Moldova la Uniunea Europeană, inclusiv a Acordului privind constituirea Zonei de Liber Schimb Aprofundat și Cuprinzător între Republica Moldova și Uniunea Europeană (*Matricea de politici pentru ameliorarea competitivității Republicii Moldova, Hot.4 din 14.01.2014*), Strategia Națională de Dezvoltare „Moldova 2020”, Programul de activitate al Guvernului „Integrare Europeană: Libertate, Democrație, Bunăstare”, Strategiei de transport și logistică pe anii 2013-2022, ASD a identificat priorități pe termen mediu în domeniul său de activitate, necesare realizării misiunii sale, după cum urmează:

- Accelerarea implementării modelului nou de dezvoltare economică calitativă, bazată pe export, investiții și inovații prin dezvoltarea infrastructurii rutiere, cât și a sectoarelor de logistică aferente serviciilor de transport.
- Crearea unui sistem de transport și logistică eficient care susține necesitățile cetățenilor pentru mobilitate și care facilitează comerțul pe piețele internă și internațională, și sporirea rolului pe care Republica Moldova îl are în calitate de legătură între statele UE și CSI
- Crearea unui mediu legal, instituțional și adecvat pentru ca sectorul de transport și logistică să faciliteze dezvoltarea economică durabilă a Republicii Moldova;
- Asigurarea dezvoltării și menținerii infrastructurii drumurilor publice în condiții de maximă siguranță.

- Reformarea sistemului de management al drumurilor, inclusiv revizuirea mecanismelor de redistribuire a fondurilor publice pentru reparația și întreținerea drumurilor.

#### 4. Programe

În vederea realizării priorităților, precum și pentru îndeplinirea misiunii, pentru perioada 2016-2018 ASD a identificat 3 direcții strategice de activitate, echivalente domeniilor sale de competență funcțională, stabilite în programele ce urmează.

La stabilirea programelor respective a fost luată ca bază clasificția bugetară a programelor. Scopurile acestor programe sunt specificate în tabelul nr. 1.

Tabelul 1

| Denumirea Programului                         | Denumirea sub-programului                                                                                                              | Scopul programului/ sub-programului                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Partenerii principali                                      |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Dezvoltarea durabilă a sectorului drumurilor  | Reforma sistemului de întreținere a drumurilor                                                                                         | Îmbunătățirea managementului drumurilor publice aflate în administrarea MTID și efectuarea întreținerii drumurilor și programelor de investiții într-o manieră eficientă și transparentă.                                                                                                                                                           | MTID, MF, ME, Companii internaționale de asistență tehnică |
|                                               | Implementarea contractelor de întreținere a drumurilor bazate pe performanță                                                           | Creșterea competitivității și îmbunătățirea rezultatelor serviciilor de întreținere a drumurilor;<br>Îmbunătățirea capacității totale de gestionare a activelor și de luare a deciziilor.                                                                                                                                                           | MTID, MF, ME, Companii internaționale de asistență tehnică |
| Reforma sistemului de gestionare a drumurilor | Reorganizarea Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor”                                                                                | Crearea unei întreprinderi de drumuri independente, profesionale.<br>Reducerea costurilor de transport rutier; îmbunătățirea stării tehnice a rețelei de drumuri publice și modul în care ea este gestionată.                                                                                                                                       | MTID, Companii internaționale de asistență tehnică         |
| Dezvoltarea rețelei drumurilor publice        | Reabilitarea drumurilor publice naționale și locale                                                                                    | Integrarea rețelei drumurilor publice naționale în rețeaua europeană și Coridoarele internaționale de transport rutier                                                                                                                                                                                                                              | MTID                                                       |
|                                               | Întreținerea (păstrarea) rețelei drumurilor publice aflate în administrarea Ministerului Transporturilor și Infrastructurii Drumurilor | Sporirea eficacității de acoperire a cheltuielilor în activitățile de transport;<br>Sporirii siguranței circulației și protecția mediului;<br>Dezvoltare economică prin facilitarea comerțului, atât național, cât și internațional, îmbunătățind accesul populației la locurile de muncă, la educație, la îngrijirea sănătății și la alte servicii |                                                            |

#### 5. Obiective

Pentru realizarea scopurilor programelor definite au fost stabilite obiective care acoperă întreaga activitate a ASD în perioada 2017-2019. Indicatorii identificați vor permite evaluarea gradului de realizare a obiectivelor în procesul de monitorizare și evaluare a Programului de Dezvoltare Strategică.

Obiectivele de bază pe termen scurt sunt:

- eficientizarea utilizării mijloacelor publice prin trecerea la o nouă formă de contractare a lucrărilor de întreținere și reparație a drumurilor – implementarea contractelor pe bază de rezultatele obținute (performanță).
- reorganizarea ASD într-o Autoritate publică cu independență operațională sporită, restructurarea întreprinderii din punct de vedere legislativ și al formei de organizare, programare și management a rețelei de drumuri, acest lucru implicând modificări ale legislației naționale.

| Obiective                                                                                                                                                                                                                                                           | Indicatori      | Valoarea inițială a indicatorului | Ținta finală a indicatorului | Responsabil                                  | Perioada de implementare | Notă privind finanțarea      | Necesarul de capacități                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dezvoltarea durabilă a sectorului drumurilor</b>                                                                                                                                                                                                                 |                 |                                   |                              |                                              |                          |                              |                                                                                                                                    |
| <b>Reforma sistemului de întreținere a drumurilor</b>                                                                                                                                                                                                               |                 |                                   |                              |                                              |                          |                              |                                                                                                                                    |
| Ajustarea cadrului legislativ, normativ și normelor tehnice la cerințele noului sistem de întreținere: clasificarea drumurilor publice conform nivelului de întreținere, implementarea contractelor multianuale de întreținere;                                     | Legi, normative | 50%                               | 100%                         | SJ, DIDP SPNT                                | 2017                     | Nu sunt necesare             |                                                                                                                                    |
| <b>Implementarea contractelor de întreținere a drumurilor bazate pe performanță</b>                                                                                                                                                                                 |                 |                                   |                              |                                              |                          |                              |                                                                                                                                    |
| Elaborarea pașapoartelor drumurilor naționale și locale cu formarea bazei de date necesare pentru contractele de întreținere bazate pe performanță                                                                                                                  | pașapoarte      | 0 %                               | 70%                          | DAED                                         | 2018                     | Fondul rutier                | Cunoștințe și abilități privind utilizarea softului; Utilaj cu viteză mare; Tehnică modernă pentru investigarea rețelei de drumuri |
| Aprobarea standardelor de întreținere a drumurilor                                                                                                                                                                                                                  | standarde       | 0%                                | 100%                         | Conducerea DIDP, STO; SPNT                   | 2017-2018                | Surse proprii                | Cunoștințe și abilități ingineresti în domeniul întreținerii drumurilor                                                            |
| Implementarea a 2 contracte pilot pentru întreținerea drumurilor bazate pe performanță                                                                                                                                                                              | contracte       | 0%                                | 100%                         | Subdiviziunile ASD                           | 2019                     | Fondul rutier                | Cunoștințe și abilități ingineresti în domeniul întreținerii drumurilor                                                            |
| <b>Reforma sistemului de gestionare a drumurilor</b>                                                                                                                                                                                                                |                 |                                   |                              |                                              |                          |                              |                                                                                                                                    |
| Reorganizarea Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor” ținând cont de prevederile Acordului de împrumut dintre Republica Moldova și Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare, nr. 41442 semnat la 29.10.2010, ratificat prin Legea nr.77 din 21.04.2011, |                 | 0%                                | 50%                          | MTID cu implicarea ASD                       | 2019                     | Surse proprii                |                                                                                                                                    |
| <b>Dezvoltarea rețelei drumurilor publice</b>                                                                                                                                                                                                                       |                 |                                   |                              |                                              |                          |                              |                                                                                                                                    |
| Reabilitarea drumurilor publice naționale                                                                                                                                                                                                                           | km              | 9,9%                              | 27,2%                        | ASD                                          | 2019                     | Fondul rutier, Surse externe |                                                                                                                                    |
| Asigurarea întreținerii curente și periodice a întregii rețele de drumuri naționale și locale aflate în administrarea Ministerului Transporturilor și Infrastructurii Drumurilor                                                                                    | rețea           | Permanent                         | Permanent                    | ASD în bază de contracte cu agenți economici |                          | Fondul rutier                | Cunoștințe și abilități ingineresti în domeniul întreținerii drumurilor                                                            |

## EVALUAREA ȘI DEZVOLTAREA CAPACITĂȚILOR

Acest exercițiu a fost efectuat în baza comparării între capacitățile existente (generalizate în Analiza SWOT) și capacitățile necesare pentru realizarea obiectivelor PD. Diferența respectivă a fost categorizată drept lacune în capacități (necesar de capacități), deci capacitățile care la moment nu există, dar a căror dezvoltare reprezintă precondiția de bază pentru realizarea obiectivelor într-o manieră eficientă, eficace și durabilă.

Evaluarea capacităților se referă la identificarea ”lacunelor în capacități”, iar dezvoltarea capacităților la ”suplinirea acestor lacune” – ultima realizându-se înainte de și/sau în paralel cu începerea procesului de implementare.

Accentul se pune pe ce avem nevoie – nu în general, dar pentru obiective concrete și în perioada de timp stabilită pentru realizarea acestor obiective. Dat fiind faptul că PD este un document pe termen mediu, se va înțelege necesarul de capacități pe termen mediu.

Evaluarea capacităților pentru PD a inclus doar 2 nivele de capacități – organizațional și individual – deoarece Obiectivele din PD nu se referă la capacitățile din exterior, realizarea lor fiind dependentă doar de ASD și reprezintă doar responsabilitatea ei.

Rezultatele evaluării capacităților sînt prezentate parțial în capitolul anterior în tabelul cu Obiectivele, cît și generalizat în tabelul de mai jos cu descrierea necesarului de capacități și a soluțiilor preferabile. În tabelul cu Obiective necesarul de capacități a fost prezentat în raport cu fiecare obiectiv în parte, iar în tabelul cu soluțiile preferabile, necesarul de capacități este grupat după tipuri/categorii de capacități.

Tabelul nr. 2

| Necesarul de capacități și soluțiile consolidate |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nivelul organizațional                           |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                        |
| Instrumente                                      | Descrierea necesarului de capacități                                                                                                                                                              | Soluțiile preferabile                                                                                                                  |
| <b>Schimbări la nivel structural</b>             | Personal calificat cu abilități în elaborarea actelor normativ-legislative în domeniul drumurilor.                                                                                                | Consolidarea capacităților personalului Serviciului Juridic,                                                                           |
|                                                  | Instituirea unei secții/serviciu separat privind tehnologiile informaționale și managementul informației.                                                                                         | Revizuirea structurii organizatorice a agenției.                                                                                       |
| <b>Schimbări la nivel funcțional</b>             | Necesar de personal responsabil de aspectele de inspecție și control în teren în condițiile reformei sistemului de întreținere a drumurilor.                                                      | Consolidarea capacităților personalului direcției respective, suplinirea cu personal.                                                  |
|                                                  | Fortificarea capacităților de elaborare și management al proiectelor.<br>Necesar de personal calificat în domeniul elaborării fișelor de proiecte pentru atragerea asistenței financiare externe. | Consolidarea capacităților personalului existent în domeniul respectiv și suplinirea cu atribuțiile respective a funcțiilor existente. |

| <b>Instrumente</b>                                   | <b>Descrierea necesarului de capacități</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Soluțiile preferabile</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Schimbări la nivelul sistemelor de management</b> | Sistem automat de monitorizare a datelor în vederea respectării Termenelor.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Perfecționarea bazelor de date a ASD. Procurarea de echipament suplimentar performant pentru investigarea drumurilor                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                      | Perfecționarea procesului de monitorizare și raportare în cadrul întreprinderii.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Crearea și punerea în funcțiune a SI de monitorizare/raportare.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Inițierea unor proiecte de asistență tehnică, de instruire și experiență prin atragere de experți din țară și de peste hotare;<br>Îmbunătățirea sistemelor existente de management (evidență și control, coordonare, comunicare, etc.)                                                                                                                                                        |
| <b>Tehnologia informațională și de comunicații</b>   | Este nevoie de îmbunătățirea bazei IT în vederea realizării cu succes a obiectivelor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Identificarea necesităților și specificațiilor tehnice pentru tehnologiile adiționale sau pentru modernizarea celor existente. Investiții în tehnologiile informaționale (inclusiv tehnică, soft-uri noi/performante, programe noi de calcul).                                                                                                                                                |
|                                                      | Elaborarea și introducerea noilor tehnologii necesare pentru facilitarea comunicației și schimbului de informații                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Dotarea cu tehnologii informaționale și comunicaționale de operare.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                      | Necesar de programe SOFT și de comunicare internă.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Introducerea tehnologiilor informaționale noi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Nivelul individual</b>                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Instruirea și dezvoltarea profesională</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cunoștințe privind utilizarea softului;</li> <li>- Cunoștințe privind strategiile întreținere a drumurilor pe timp de vară și pe timp de iarnă;</li> <li>- Cunoștințe privind principiile fundamentale ale contractelor de întreținere a drumurilor pe bază de performanță;</li> <li>- Cunoștințe privind pregătirea și evaluarea ofertelor pentru contractele bazate pe performanță</li> <li>- Cunoștințe privind managementul contractelor pe bază de performanță; ternă în domeniu;</li> <li>- Cunoștințe privind procesul de consultare publică;</li> <li>- Abilități de comunicare și negociere;</li> <li>- Cunoștințe și abilități privind managementul financiar în conformitate cu cerințele BM;</li> </ul> | <p>Elaborarea Planului de instruire individuale pe subdiviziuni;</p> <p>Instruirea continuă a specialiștilor ASD pentru asigurarea unui nivel înalt de inițierea și pregătirea contactelor;</p> <p>Consultanța din exterior (transfer de cunoștințe prin atragere de experți);</p> <p>Participare la cursuri de perfecționare, seminare în țară și peste hotare;</p> <p>Vizite de studii.</p> |
|                                                      | Cunoștințe de limbă engleză;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Instruiri de limbă engleză, vizite                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

| Instrumente                                                  | Descrierea necesarului de capacități                                                                          | Soluțiile preferabile                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                              |                                                                                                               | de studii.                                                                                                                                          |
|                                                              | Cunoștințe privind elaborarea documentelor de politici;<br>Cunoștințe privind procesul de consultare publică. | Cursuri, instruiți pentru obținerea acestor abilități de către persoanele nemijlocit implicate.                                                     |
|                                                              | Crearea capacităților de elaborare a fișelor de proiect pentru atragerea asistenței externe.                  | Instruiți specializate în domeniul atragerii asistenței externe.                                                                                    |
|                                                              | Fortificarea capacităților de utilizare a tehnologiilor informaționale.                                       | Cursuri de instruire domeniile tehnologice ale e-guvernării.                                                                                        |
|                                                              | Consolidarea cunoștințelor și experienței juridice.                                                           | Abonarea la literatura specială (juridică).                                                                                                         |
| Modificarea politicilor interne în domeniul resurselor umane | Abilități de analiză și elaborare a programelor de instruire.                                                 | Elaborarea unor planuri de instruire continuă a personalului.                                                                                       |
|                                                              | Dezvoltarea sistemului intern de motivare a personalului.                                                     | Identificarea unor metode noi de motivare non-financiară.<br>Stabilirea obiectivelor individuale;<br>Evaluarea anuală a performanțelor profesionale |

### **Dezvoltarea capacităților interne ale Administrației de Stat a Drumurilor**

Generalizând necesarul de capacități și soluțiile preferabile identificate, precum și punctele slabe și riscurile identificate în analiza SWOT, evidențiem următoarele **obiective pentru fortificarea capacității instituționale ale Administrației de Stat a Drumurilor:**

- Consolidarea capacității subdiviziunilor:
  - de colectare și analiză a datelor statistice pentru o mai bună planificare strategică;
  - de elaborare a proiectele de acte normative/legislative;
  - de programare bugetară multianuală;
  - de elaborare a fișelor de proiect pentru atragerea asistenței financiare;
  - de implementare a agendei e-Transformare.
- Creșterea nivelului de pregătire profesională a specialiștilor prin organizarea de instruiți interne, participarea la instruiți externe, abonarea la diverse ziare/reviste de specialitate;
- Modernizarea tehnologiilor informaționale prin achiziționarea de programe și sisteme informaționale;
- Diversificarea relațiilor și formelor de colaborare prin organizarea vizitelor de studiu și schimb de experiență local și peste hotare, precum și

consolidarea cunoștințelor de limbă engleză, abilităților de comunicare și negociere;

- Dezvoltarea instrumentelor de motivare a angajaților, deoarece performanța activității administrației este dependentă de utilizarea la maxim a cunoștințelor și abilităților de care dispune personalul, prin:
  - Motivarea salarială;
  - Acordarea angajaților a beneficiilor legale suplimentare conform performanțelor înregistrate;
  - Diverse metode de motivare non-financiară;
- Dezvoltarea unor mecanisme de comunicare eficiente atât interne, cât și externe.

### **MONITORIZARE ȘI EVALUARE**

Monitorizarea și evaluarea implementării PD este același proces ca și monitorizarea și evaluarea activității Administrației de Stat a Drumurilor, unica diferență fiind existența unei evaluări adiționale finale a implementării PD.

Responsabil de procesul de monitorizare și evaluare a PD este Serviciul Control Intern. La solicitarea reprezentanților acestui serviciu, toate subdiviziunile urmează să prezinte în termenul solicitat informația relevantă privind realizarea obiectivelor/acțiunilor de care aceștia din urmă sînt responsabili.

Monitorizarea reprezintă o analiză regulată a progreselor la implementarea obiectivelor/acțiunilor. Rapoarte regulate de monitorizare vor fi elaborate trimestrial/simestrial în vederea identificării gradului de atingere a rezultatelor anuale și a necesității efectuării unor măsuri corective în perioada care urmează.

În cazul în care procesul de monitorizare identifică necesitatea realizării unor măsuri corective, acestea se includ fie în planul anual al ASD pentru anul următor, fie se propune și se efectuează modificarea Programului de Dezvoltare Strategică a administrației. În cazul în care procesul de monitorizare va identifica faptul că realizarea acțiunilor anuale și, astfel și a obiectivelor PD, derulează în conformitate cu așteptările inițiale, aceasta urmează să fie stipulat în informația pe care subdiviziunea internă o prezintă Serviciului Control Intern.

Evaluarea anuală se va realiza la finele anului în baza Planului anual al ASD și va rezulta în Raportul anual de evaluare a activității ASD

Raportul anual de evaluare va indica atât realizările, cât și eșecurile privind implementarea planului anual și atingerea rezultatelor anuale (indirect a Obiectivelor PD). Acesta va constitui o analiză mai detaliată decît monitorizarea, deoarece vor fi identificate cauzele/factorii care au influențat succesul sau insuccesul realizării în vederea propunerii măsuri corective mai substanțiale pentru anul următor. Totodată, procesul de evaluare va identifica atât aspectele obiectivelor realizate anul precedent, cât și aspectele care urmează să fie planificate pentru anul următor. În acest sens, Raportul de evaluare va prezenta baza pentru planificarea activităților pentru anul viitor (Planul anual de acțiuni pentru următorul an). Raportul va indica, eventual, necesitatea modificării Obiectivelor PD în cazul schimbării circumstanțelor.



## Anexa nr.2. Analiza SWOT a Î.S. „Administrația de Stat a Drumurilor”

| <b>Puncte tari</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Puncte slabe</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Oportunități</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Amenințări/riscuri</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Management:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pozițiile de top- și middle-management sunt ocupate de persoane cu o excelență și diversă pregătire profesională;</li> <li>- la nivelul direcțiilor se gestionează credite și granturi oferite de donatorii internaționali;</li> <li>- experiență în planificarea strategică la nivelul direcțiilor, secțiilor implicate în managementul investițiilor și a mijloacelor Fondului Rutier;</li> <li>- practicarea unui management de tip participativ, delegare de atribuții.</li> </ul> | <b>Management:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- instabilitate organizațională cauzată de frecvențele reorganizări ale Ministerelor;</li> <li>- volum mare de activități birocratice, fără caracter productiv;</li> <li>- alocare ad-hoc a sarcinilor cu termene limită nerealiste;</li> <li>- necomunicarea viziunii pe termen lung de la nivelul managementului de vîrf către nivelurile operaționale;</li> <li>- întârzieri înregistrate în circuitul unor documente în special în ceea ce privește obținerea unor avize interne;</li> <li>- comunicare insuficientă între direcțiile și serviciile întreprinderii;</li> <li>- implicarea relative restrînsă a specialiștilor la elaborarea programelor pentru întreținerea și reparația drumurilor publice;</li> <li>- inexistența unui program eficient de comunicarea internă;</li> <li>- dificultăți în utilizarea procedurilor de achiziții publice conform legislației naționale.</li> </ul> | <b>Management:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- evaluarea proceselor desfășurate la nivelul întreprinderii și implementarea unui sistem de management bazat pe obiective;</li> <li>- integrarea politicilor publice referitoare la dezvoltarea regională, cooperarea cu administrația publică locală;</li> <li>- colaborare bună cu instituțiile publice implicate: ministere, ambasade sau reprezentanțe din țară sau străinătate;</li> <li>- colaborarea cu instituții implicate în gestionarea creditelor și a granturilor externe;</li> <li>- elaborarea strategiei de comunicare a întreprinderii;</li> <li>- creșterea fondurilor alocate achiziției de echipamente/ aplicații.</li> </ul> | <b>Management:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- blocaje în activități de importanță strategică deosebită datorate instabilității organizaționale;</li> <li>- deficiențe în stabilirea/ comunicarea cu claritate a atribuțiilor, responsabilităților și liniei de subordonare ierarhică ce revin fiecărui angajat din cadrul direcției;</li> <li>- dificultăți în coordonarea unor activități cauzate de deficiențe în comunicare;</li> <li>- întârzieri în avizarea unor documente interne;</li> <li>- posibile neînțelegeri din partea beneficiarilor de program a procedurilor de accesare a proiectelor cu finanțare externă.</li> </ul> |
| <b>Resurse umane:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- personal cu o bună pregătire profesională (nivel universitar și posuniversitar);</li> <li>- mediu de lucru motivant;</li> <li>- formare continuă a personalului;</li> <li>- disponibilitate de lucru în program prelungit și efort susținut;</li> <li>- experiență deosebit de importantă în managementul mijloacelor bugetare;</li> <li>- experiență importantă în domeniul</li> </ul>                                                                                             | <b>Resurse umane:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- număr de personal limitat pentru unele direcții comparativ cu volumul de muncă;</li> <li>- repartitie inegală a sarcinilor – supraîncărcarea cu sarcini a unor categorii de personal (nivel ridicat de stress);</li> <li>- anumite activități sunt suplinite cu personal din alte direcții decît cele competente;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Resurse umane:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- folosirea pîrghiilor legale pentru motivarea personalului și eliminarea unor inechități între nivelurile de salarizare pe categorii de personal;</li> <li>- folosirea formării continue ca instrument de creștere a capacității administrative și motivare;</li> <li>- disponibilitatea personalului față de procesul de formare continuă, adaptabilitatea sa și formarea pro-</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Resurse umane:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- migrația resurselor umane către mediul privat după specializare;</li> <li>- dificultăți în atragerea în întreprindere a specialiștilor (personal cu pregătire superioară, tineri specialiști absolvenți de master, doctorat etc.);</li> <li>- nesiguranță cu privire la cariera viitoare a unor angajați din</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  |

| <b>Puncte tari</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Puncte slabe</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Oportunități</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Amenințări/riscuri</b>                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>dezvoltării regionale și a lucrărilor publice;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- experiență în utilizarea tehnicii de calcul;</li> <li>- abilități și cunoștințe avansate în limbi de circulație internațională;</li> <li>- abilități de lucru în echipă, colective sudate, armonioase la nivelul direcțiilor implicate în gestionarea finanțelor publice;</li> <li>- salarii motivante, în special pentru personalul care este implicat în gestionarea asistenței financiare provenită din împrumuturi externe contractate sau garantate de stat, rambursabile sau nerambursabile;</li> <li>- sistem de premiere trimestrial.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- lipsa spațiului de odihnă și de servire a prânzului.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                | <p>activă.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>cadrul direcției ce gestionează fonduri din investiții străine;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- creșterea constantă a volumului activității;</li> <li>- scăderea motivării;</li> <li>- supraîncărcarea cu sarcini a unor categorii.</li> </ul> |
| <p><b>Logistică:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- echipamente IT și de comunicații pentru majoritatea angajaților;</li> <li>- dotarea cu telefoane mobile de serviciu pentru toți șefii de servicii ai întreprinderii în vederea asigurării unei comunicări urgente a sarcinilor și problemelor de serviciu;</li> <li>- sistemul de registratură electronică asigură identificarea eficientă a corespondenței, precum și transparența circuitului de documente.</li> </ul>                                                                                                                                                              | <p><b>Logistică</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- spații insuficiente pentru arhivarea și depozitarea documentelor;</li> <li>- lipsa aplicațiilor software dedicate unor activități (bază de date pentru managementul resurselor umane, aplicație audit);</li> <li>- insuficiente resurse pentru dezvoltarea infrastructurii.</li> </ul> | <p><b>Logistică:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- utilizarea dotărilor IT și de comunicații la potențialul maxim;</li> <li>- posibilitatea utilizării unor aplicații de audit;</li> <li>- evoluția continuă și rapidă a tehnologiei informației, dezvoltarea sistemelor de comunicație, creșterea impactului documentelor electronice și audiovizuale.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                |

### Anexa 3. Date privind personalul ASD

**Tabel personal 1**

| <b>Vârsta</b> | <b>Personal de conducere</b> |         | <b>Personal de execuție</b> |         | <b>Personal tehnic</b> |         | <b>Total</b> |         |
|---------------|------------------------------|---------|-----------------------------|---------|------------------------|---------|--------------|---------|
| < 25          | -                            |         | 9                           |         | -                      |         | 9            |         |
| 25 - 40       | 2                            |         | 76                          |         | 7                      |         | 85           |         |
| 41-56f/61b    | Femei                        | Bărbați | Femei                       | Bărbați | Femei                  | Bărbați | Femei        | Bărbați |
|               | 0                            | 2       | 15                          | 35      | 1                      | 12      | 16           | 47      |
| > 57f/62b     |                              |         | 5                           |         | 4                      |         | 9            |         |

**Tabel personal 2**

| <b>Vechimea in muncă (ani)</b> | <b>Personal de conducere</b> | <b>Personal de execuție</b> | <b>Personal tehnic</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------|--------------|
| 1-5                            | 0                            | 48                          | 4                      | 52           |
| 6-15                           | 2                            | 45                          | 7                      | 54           |
| > 15                           | 2                            | 62                          | 15                     | 79           |

**Tabel personal 3**

| <b>Gen</b>      | <b>Personal de conducere</b> | <b>Personal de execuție</b> | <b>Personal tehnic</b> | <b>Total</b> |
|-----------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------|--------------|
| <b>Femenin</b>  |                              | 64                          | 6                      | 70           |
| <b>Masculin</b> | 4                            | 90                          | 21                     | 115          |

**Tabel personal 4**

| <b>Anul</b> | <b>Personal de conducere</b> | <b>Personal de execuție</b> | <b>Personal tehnic</b> | <b>Total</b> |
|-------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------|--------------|
| 2017        | 4                            | 164                         | 26                     | 194          |
| 2016        | 4                            | 154                         | 26                     | 184          |
| 2015        | 4                            | 142                         | 26                     | 172          |



COORDONAT  
Ministerul Transporturilor  
și Infrastructurii Drumurilor al RM

**ORGANIGRAMA**  
Î.S. "Administrația de Stat a Drumurilor"

APROBAT  
Î.S. "Administrația de Stat a Drumurilor"

30.12.2016

