

AGENȚIA SERVICII PUBLICE A REPUBLICII MOLDOVA



Aprobat la ședința Consiliului ASP
Proces-verbal nr. 1 /2026

PLANUL DE DEZVOLTARE STRATEGICĂ **AL AGENȚIEI SERVICII PUBLICE 2026-2028** **(PARTEA I - DESCRIPTIVĂ)**



Director al Agenției Servicii Publice

Mircea EȘANU

Semnat electronic

Director adjunct al Agenției Servicii Publice

Iurie CRISTEA

Semnat electronic

Director adjunct al Agenției Servicii Publice

Victor SPÎNU

Semnat electronic

Chișinău, 2026

LISTA DE AVIZARE:

Nr. d/o	Subdiviziunea	Semnătura
1	2	3
1.	Direcția generală economico-financiară	<i>Semnat electronic</i>
2.	Direcția generală juridică, resurse umane și organizare internă	<i>Semnat electronic</i>
3.	Direcția asigurare infrastructură și logistică	<i>Semnat electronic</i>
4.	Direcția securitate	<i>Semnat electronic</i>
5.	Departamentul înmatriculare a mijloacelor de transport și calificare a conducătorilor auto	<i>Semnat electronic</i>
6.	Departamentul înregistrare a unităților de drept	<i>Semnat electronic</i>
7.	Direcția licențiere, investiții și mărfuri strategice	<i>Semnat electronic</i>
8.	Secția audit intern	<i>Semnat electronic</i>

9.	Departamentul acte de identitate, cetățenie și evidență a persoanelor	<i>Semnat electronic</i>
10.	Departamentul stare civilă	<i>Semnat electronic</i>
11.	Direcția generală Centrul de producere	<i>Semnat electronic</i>
12.	Departamentul tehnologii informaționale și comunicații	<i>Semnat electronic</i>
13.	Departamentul cercetare, conceptualizare și transformare digitală	<i>Semnat electronic</i>
14.	Secția planificare strategică și monitorizare executare	<i>Semnat electronic</i>
15.	Departamentul management servicii publice	<i>Semnat electronic</i>

CUPRINS

Nr.	Conținut	pag.
	ABREVIERI/CADRUL NORMATIV DE REFERINȚĂ	6
PARTEA I - DESCRIPTIVĂ		
1	INTRODUCERE	8
2	CADRUL NORMATIV ȘI DE POLITICI APLICABIL AGENȚIEI SERVICII PUBLICE	10
3	CONTEXT ȘI PROFIL INSTITUȚIONAL	12
3.1	Context instituțional	12
3.2	Lecții învățate din ciclul strategic precedent	12
4	MEDIUL INTERN ȘI MEDIUL EXTERN	14
4.1	Mediul intern	14
4.1.1	Capacitatea organizațională și structura instituțională	14
4.1.2	Resursele umane și cultura organizațională	14
4.1.3	Procesele interne și managementul operațional	16
4.1.4	Sistemele informaționale și infrastructura tehnologică	16
4.1.5	Managementul financiar și utilizarea resurselor	17
4.1.6	Guvernanța internă și mecanismele de control	17
4.2	Mediul extern	18
4.2.1	Factorii politici	18
4.2.2	Factorii economici	18
4.2.3	Factorii sociali	19
4.2.4	Factorii tehnologici	19
5	ANALIZA SWOT (Puncte tari, Puncte slabe, Oportunități, Amenințări)	20
6	DIRECȚII STRATEGICE INSTITUȚIONALE	22
6.1	<i>Relația cu beneficiarii și calitatea serviciilor publice furnizate de Agenția Servicii Publice</i>	22
6.1.1	Context, relevanță și corelarea cu PDS al ASP 2026-2028	22
6.1.2	Priorități de intervenție și direcții de acțiune privind relația cu beneficiarii și calitatea serviciilor publice	22
6.1.3	Rezultate așteptate și indicatori de performanță	23
6.2	<i>Reglementarea cadrului normativ al serviciilor, registrelor în domeniile ASP: alinierea națională și europeană</i>	24
6.2.1	Context, relevanță și corelarea cu PDS al ASP 2026-2028	24
6.2.2	Priorități de intervenție și direcții de acțiune privind reglementarea cadrului normativ	25
6.2.3	Rezultate așteptate și indicatori de performanță	26
6.3	<i>Digitalizare, interoperabilitate și furnizarea identităților gestionate ca fundament al serviciilor publice</i>	27
6.3.1	Context, relevanță și corelarea cu PDS al ASP 2026-2028	27
6.3.2	Priorități de intervenție și direcții de acțiune privind digitalizarea, interoperabilitatea și identitățile gestionate	28
6.3.3	Rezultate așteptate și indicatori de performanță	29
6.4	<i>Guvernanță instituțională, capacitate executivă și reziliență operațională a Agenției Servicii Publice</i>	30
6.4.1	Context, relevanță și corelarea cu PDS al ASP 2026-2028	30
6.4.2	Priorități de intervenție și direcții de acțiune privind guvernanța instituțională, capacitatea executivă și reziliența operațională	30
6.5	<i>Aderarea Republicii Moldova la Uniunea Europeană: contribuția ASP prin reforme, sisteme și servicii conforme cu standardele UE</i>	32
6.5.1	Context, relevanță și corelarea cu PDS al ASP 2026-2028	32
6.5.2	Priorități de intervenție și direcții de acțiune ale ASP în contextul integrării europene	34
6.5.3	Rezultate așteptate și indicatori de performanță	35
7	CADRUL DE CORELARE STRATEGICĂ ȘI OPERAȚIONALĂ	36
8	MONITORIZARE, EVALUARE ȘI RAPORTARE	37

ANEXE

Anexa 1.	Structura organizatorică a Agenției Servicii Publice	39
Anexa 2.	Situația generală a personalului și dinamica resurselor umane ale Agenției Servicii Publice <i>(la data de 31.12.2025)</i>	40
Anexa 3.	Date privind dezvoltarea profesională a salariaților Agenției Servicii Publice, inclusiv tipurile de instruire realizate	41
Anexa 4.	Lista proiectelor majore de importanță strategică ale ASP	43
Anexa 5.	Impactul implementării Planului de dezvoltare strategică al ASP pentru anii 2026-2028	46
Anexa 6.	Riscuri în implementarea PDS al ASP 2026-2028	49
Anexa 7.	Gradul mediu de satisfacție al beneficiarilor față de prestarea serviciilor în Centrele multifuncționale pentru anul 2025	51

PARTEA II - OPERAȚIONALĂ

PLANUL OPERAȚIONAL DE DEZVOLTARE STRATEGICĂ al ASP PENTRU ANII 2026-2028

Doc.
separat



ABREVIERI

ASP	Agenția Servicii Publice
Acquis UE	Ansamblul legislației Uniunii Europene
CIM	Control intern managerial
CP/CPS	Politici de certificare și declarații privind practicile de certificare
DSI	Direcția strategică instituțională
EVO	Portalul guvernamental integrat al serviciilor publice
ID	Cartea de identitate
eIDAS	Cadrul european privind identificarea electronică și serviciile de încredere
HSM	Modul hardware de securitate (Hardware Security Module)
KPI	Key Performance Indicators
MCloud	Platforma guvernamentală de cloud computing
MConnect	Platforma guvernamentală de interoperabilitate
MDelivery	Serviciul guvernamental de livrare
MPower	Serviciul guvernamental de mandate electronice
OG	Obiectiv general
OS	Obiectiv specific
PDSE	Platforma de dezvoltare a serviciilor electronice
PEST	Political, Economic, Social, Technological
PID	Date de identificare personală
PKI	Infrastructură cu chei publice
PDS	Planul de dezvoltare strategică
PSÎC	Prestator de servicii de încredere calificat
QSCD	Dispozitiv calificat de creare a semnăturii/sigiliului electronic
PNA	Programul Național de Aderare a Republicii Moldova la Uniunea Europeană
PND	Planul Național de Dezvoltare
PNR	Planul Național de Reglementări
RSP	Registrul de stat al populației
RSUD	Registrul de stat al unităților de drept
SGED	Sistem de Gestionare Electronică a Documentelor
SÎ	Servicii de încredere
SIA	Sistem informațional automatizat
SMI	Sistem de management integrat
SmC	Standarde minime de calitate
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TIC	Tehnologii informaționale și comunicații
UE	Uniunea Europeană

CADRUL NORMATIV DE REFERINȚĂ PENTRU ELABORAREA PDS AL ASP 2026-2028

1. Constituția Republicii Moldova
2. Codul administrativ al Republicii Moldova nr. 116/2018
3. Legea nr. 136/2017 cu privire la Guvern
4. Legea nr. 100/2017 cu privire la actele normative
5. Legea nr. 11/2017 privind evaluarea strategică de mediu
6. Legea nr. 234/2021 cu privire la serviciile publice
7. Legea nr. 315/2022 pentru aprobarea Strategiei naționale de dezvoltare „Moldova Europeană 2030”
8. Hotărârea Guvernului nr. 314/2017 privind constituirea Agenției Servicii Publice
9. Hotărârea Guvernului nr. 966/2020 cu privire la serviciile prestate de către ASP
10. Hotărârea Guvernului nr. 717/2014 privind Platforma de dezvoltare a serviciilor electronice
11. Hotărârea Guvernului nr. 386/2020 cu privire la planificarea strategică
12. Hotărârea Guvernului nr. 238/2025 pentru aprobarea Planului național de dezvoltare pentru anii 2026-2028



13. Hotărârea Guvernului nr. 306/2025 cu privire la aprobarea Programului național de aderare a Republicii Moldova la Uniunea Europeană pentru anii 2025-2029
14. Hotărârea Guvernului nr. 650/2023 cu privire la aprobarea Strategiei de transformare digitală a Republicii Moldova pentru anii 2023-2030
15. Legea nr. 124/2022 privind identificarea electronică și serviciile de încredere, cu modificările ulterioare
16. Hotărârea Guvernului nr. 184/2023 pentru aprobarea Regulamentului privind activitatea prestatorilor de servicii de încredere calificați, cu modificările ulterioare
17. Ordinul SIS nr. 80/2023 privind aprobarea unor acte normative în domeniul prestării serviciilor de încredere calificate
18. Ordinul SIS nr. 57/2024 privind aprobarea cerințelor tehnice în domeniul serviciilor de încredere calificate
19. Legea nr. 48/2023 privind securitatea cibernetică
20. Legea nr. 195/2024 privind protecția datelor cu caracter personal
21. Hotărârea Guvernului nr. 171/2025 cu privire la unele măsuri de implementare a cărții de identitate

22. Hotărârea Guvernului nr. 180/2024 cu privire la mecanismul de coordonare a procesului de aderare a Republicii Moldova la Uniunea Europeană și modul de organizare și funcționare a echipei de negociere în cadrul acestui proces
23. Hotărârea Guvernului nr. 260/2025 cu privire la aprobarea Agendei de reforme aferente Planului de creștere al Republicii Moldova pentru anii 2025-2027
24. Ghidul cu privire la planificarea strategică

Notă: cadrul normativ privind identificarea electronică și serviciile de încredere este în proces de ajustare, inclusiv prin proiectul de modificare a HG nr. 184/2023 (**nr. unic 201/MDED/SIS/2026**) și prin proiectul de lege privind identificarea electronică și serviciile de încredere (**nr. unic 395/MDED/SIS/2026**); aceste evoluții vor fi luate în considerare la implementarea inițiativelor aferente Proiectului.



1. INTRODUCERE

Planul de dezvoltare Strategică al Agenției Servicii Publice pentru perioada 2026-2028 (în continuare - PDS al ASP 2026-2028) reprezintă documentul strategic fundamental de planificare pe termen mediu al instituției, care stabilește direcțiile de dezvoltare, obiectivele strategice, rezultatele așteptate și prioritățile majore de intervenție în domeniile de competență ale Agenției Servicii Publice.

PDS al ASP 2026-2028 definește cadrul unitar de orientare strategică, coordonare instituțională și responsabilizare managerială, asigurând coerența dintre atribuțiile și competențele Agenției, politicile publice asumate la nivel național, documentele strategice guvernamentale și angajamentele internaționale ale Republicii Moldova, în special cele aferente procesului de integrare europeană.

Documentul oferă o abordare integrată a planificării instituționale, stabilind legături clare între analiza contextului intern și extern, direcțiile strategice instituționale, obiectivele generale și specifice, indicatorii de performanță și acțiunile/proiectele operaționale. În acest mod, PDS creează premisele pentru implementarea eficientă, monitorizarea sistematică și evaluarea rezultatelor obținute, contribuind la creșterea transparenței și eficienței activității ASP.

Elaborarea PDS al ASP 2026-2028 are loc în exercitarea mandatului legal al Agenției Servicii Publice și reflectă responsabilitatea instituțională a acesteia în furnizarea serviciilor publice, administrarea registrelor de stat, gestionarea identităților și datelor de bază, precum și în susținerea proceselor de modernizare și digitalizare a administrației publice. În acest sens, Planul constituie principalul instrument de consolidare a guvernantei instituționale, de creștere a calității serviciilor publice și de asigurare a unei gestionări durabile, sigure și interoperabile a informațiilor și sistemelor gestionate de ASP.

Perioada de implementare 2026-2028 continuă ciclul strategic 2023-2025 și reprezintă o etapă de consolidare, orientată spre valorificarea rezultatelor obținute, maturizarea instituțională și utilizarea eficientă a investițiilor realizate. PDS al ASP 2026-2028 asigură continuitatea strategică, reduce riscul fragmentării intervențiilor și concentrează resursele asupra inițiativelor cu impact structural și durabil.

Totodată, documentul este aliniat priorităților naționale de dezvoltare, inclusiv obiectivelor stabilite în Strategia Națională de dezvoltare „Moldova Europeană 2030”, documentelor de reformă a administrației publice și politicilor de transformare digitală la nivel guvernamental. În concordanță cu aceste direcții strategice, beneficiarul central al intervențiilor instituționale îl constituie cetățeanul, iar calitatea, accesibilitatea și digitalizarea serviciilor publice reprezintă repere esențiale ale performanței instituționale.

În acest context, transformarea digitală a serviciilor publice, interoperabilitatea registrelor de stat și furnizarea identităților gestionate sunt tratate drept funcții de bază ale ASP, care contribuie direct la eficientizarea administrației, reducerea poverii administrative, creșterea transparenței și facilitarea interacțiunii dintre stat, cetățeni și mediul de afaceri. PDS susține coordonarea eforturilor instituționale cu autoritățile de profil și cu partenerii de dezvoltare, în vederea implementării soluțiilor moderne de guvernanță digitală.



În continuarea acestor direcții, perioada 2026-2028 va consolida rolul ASP în domeniul identității digitale, al datelor oficiale și al documentelor electronice verificabile, inclusiv prin valorificarea serviciilor de încredere în domeniile proprii de competență, pentru creșterea siguranței juridice, interoperabilității și încrederii în serviciile digitale furnizate de ASP.

Documentul servește, de asemenea, drept instrument de aliniere a tuturor proceselor de planificare internă ale ASP. Obiectivele și prioritățile stabilite în PDS sunt reflectate în planurile anuale de activitate, în planificarea bugetară pe termen mediu, în portofoliul de proiecte instituționale și în programele de dezvoltare organizațională. În același timp, documentul facilitează coordonarea și orientarea asistenței partenerilor de dezvoltare către domeniile strategice prioritare.

Prin implementarea PDS al ASP 2026-2028, Agenția Servicii Publice își consolidează rolul de instituție-cheie în modernizarea serviciilor publice, în dezvoltarea infrastructurii instituționale și digitale a statului și în creșterea capacității administrative a Republicii Moldova, contribuind în mod direct la realizarea obiectivelor de integrare europeană și la îmbunătățirea calității vieții cetățenilor.



2. CADRUL NORMATIV ȘI DE POLITICI APLICABIL AGENȚIEI SERVICIILOR PUBLICE

PDS al ASP 2026-2028 este elaborat în conformitate cu cadrul normativ național privind planificarea strategică și cu ansamblul actelor normative care reglementează organizarea, funcționarea și domeniile de competență ale Agenției Servicii Publice. Documentul se bazează pe legislația în vigoare aplicabilă prestării serviciilor publice, gestionării registrelor de stat, în domeniile eliberării actelor de identitate și evidenței persoanelor, în materie de cetățenie, actelor de stare civilă, domeniului transporturilor, înregistrării unităților de drept, licențierii și autorizării, fiind totodată corelat cu cadrul normativ aferent guvernantei digitale și securității informației.

Elaborarea PDS al ASP 2026-2028 are loc într-un context normativ și strategic bine definit, consolidat inclusiv prin experiența de implementare și evaluare a Planului Trienal de dezvoltare strategică al ASP pentru perioada 2023-2025. Evaluarea acestuia a confirmat rolul esențial al Agenției Servicii Publice în funcționarea statului și în relația directă cu cetățenii și mediul de afaceri, precum și necesitatea asigurării continuității, coerenței și maturizării proceselor de planificare strategică instituțională.



PDS al ASP 2026-2028 este corelat cu documentele de politici publice naționale relevante, inclusiv strategiile și programele guvernamentale în domeniul reformei administrației publice, digitalizării serviciilor publice, îmbunătățirii calității serviciilor pentru beneficiari, dezvoltării infrastructurii instituționale și consolidării capacității administrative. Această corelare asigură alinierea priorităților instituționale ale ASP cu obiectivele asumate la nivel guvernamental și cu cadrul metodologic unitar de planificare, monitorizare și evaluare aplicabil autorităților administrației publice centrale.

Baza legală a activității și a proceselor de evaluare ale Agenției Servicii Publice este constituită, în principal, din următoarele repere normative și metodologice:

- Legea nr. 234/2021 cu privire la serviciile publice, care stabilește principiile, cerințele și responsabilitățile aplicabile procesului de furnizare a serviciilor publice;
- actele normative ce reglementează organizarea și funcționarea Agenției Servicii Publice, precum și domeniile sale de competență, inclusiv în domeniul eliberării actelor de identitate și evidenței persoanelor, în materie de cetățenie, stării civile, evidenței vehiculelor și a conducătorilor auto, înregistrării unităților de drept și altor servicii conexe;
- cadrul metodologic guvernamental de planificare, monitorizare și evaluare, aplicabil autorităților administrației publice centrale, inclusiv Hotărârea Guvernului nr. 386/2020 și metodologia elaborată de Cancelaria de Stat;
- standardele și politicile interne ale ASP care susțin funcționarea coerentă și performantă a instituției, inclusiv Sistemul de management integrat (calitatea, securitatea informației și anti-mită), instrumentele de autoevaluare instituțională (CAF) și setul de Standarde minime de calitate aplicabile subdiviziunilor teritoriale.

Un element distinct și transversal al cadrului normativ și de politici îl constituie angajamentele internaționale ale Republicii Moldova, în special cele aferente procesului de aderare la Uniunea Europeană. În acest context, PDS al ASP 2026-2028 reflectă rolul



și contribuția Agenției Servicii Publice la armonizarea cadrului normativ și procedural, la implementarea acquis-ului comunitar în domeniile sale de competență, la dezvoltarea sistemelor informaționale interoperabile și la alinierea registrelor și serviciilor publice gestionate de ASP la standardele și bunele practici europene.

În același cadru de modernizare și aliniere europeană, dezvoltarea identității digitale, a documentelor electronice verificabile și a serviciilor de încredere reprezintă o direcție relevantă pentru consolidarea siguranței juridice, interoperabilității și autenticității datelor și documentelor gestionate de ASP. Această direcție presupune corelarea cadrului juridic, statutar și de conformitate aplicabil domeniilor de competență ale Agenției cu cerințele aferente identificării electronice, semnăturii electronice, sigiliului electronic și serviciilor de încredere.

Prin această abordare, cadrul normativ și de politici aplicabil PDS al ASP 2026-2028 asigură fundamentul legal, metodologic și strategic necesar pentru realizarea obiectivelor instituționale, poziționând Agenția Servicii Publice ca actor-cheie în modernizarea administrației publice, creșterea calității serviciilor publice și consolidarea relației dintre stat și cetățean.



3. CONTEXT ȘI PROFIL INSTITUȚIONAL

3.1. Context instituțional

Agenția Servicii Publice își desfășoară activitatea într-un context instituțional caracterizat printr-un grad ridicat de complexitate operațională, o responsabilitate publică majoră și un nivel înalt de interdependență funcțională cu alte autorități ale administrației publice centrale. Prin natura atribuțiilor sale, ASP gestionează registre de stat de importanță națională și furnizează un portofoliu extins și divers de servicii publice destinate cetățenilor și mediului de afaceri, având un rol esențial în implementarea politicilor publice în domeniile eliberării actelor de identitate și evidenței persoanelor, în materie de cetățenie, în materie de stare civilă, licențierii și autorizării, transporturilor, precum și al digitalizării serviciilor publice.

Rolul ASP în administrarea registrelor de stat, identităților, datelor oficiale și documentelor cu valoare juridică plasează instituția într-o poziție esențială pentru dezvoltarea serviciilor publice digitale sigure și verificabile. În acest context, consolidarea mecanismelor de validare electronică a datelor și documentelor furnizate de ASP devine o condiție importantă pentru creșterea interoperabilității, siguranței juridice și încrederii în ecosistemul digital guvernamental.

Implementarea Planului Trienal de dezvoltare strategică al ASP 2023-2025 a avut loc într-o perioadă marcată de procese intense de reformă instituțională, de accelerarea digitalizării serviciilor publice și de adaptarea continuă la modificările cadrului normativ. În același timp, Agenția a fost nevoită să asigure continuitatea și stabilitatea serviciilor publice în condiții de presiune semnificativă asupra resurselor umane, financiare și tehnice.

În paralel, avansarea procesului de integrare europeană a Republicii Moldova, creșterea așteptărilor beneficiarilor în accesibilitatea serviciilor publice, precum și evoluția rapidă a tehnologiilor informaționale au determinat necesitatea ajustării permanente a modelului de guvernare, planificare și implementare al Agenției.

În acest context, elaborarea PDS al ASP 2026-2028 reprezintă un demers strategic de consolidare instituțională, orientat spre clarificarea priorităților, eficientizarea utilizării resurselor, valorificarea rezultatelor obținute în ciclul precedent și alinierea coerentă a activității ASP la obiectivele naționale și angajamentele asumate în procesul de aderare a Republicii Moldova la Uniunea Europeană.

3.2. Lecții învățate din ciclul strategic precedent

Evaluarea Planului Trienal de dezvoltare strategică al Agenției Servicii Publice pentru perioada 2023-2025 evidențiază un set coerent de lecții instituționale, care constituie baza pentru definirea direcțiilor strategice aferente perioadei 2026-2028 care fundamentează recalibrarea strategică pentru intervalul 2026-2028 și marchează tranziția de la o etapă de extindere a intervențiilor la una de consolidare și maturizare instituțională.

Nivelul ridicat de performanță înregistrat în implementarea Planului Trienal demonstrează capacitatea executivă a Agenției, confirmând totodată că rezultatele sustenabile sunt asigurate prin mecanisme instituționale consolidate și procese stabile și nu prin eforturi punctuale sau mobilizări excepționale.



Analiza restanțelor indică faptul că acestea reflectă, în principal, complexitatea structurală a intervențiilor, în special în cazul proiectelor cu dependențe normative, tehnologice și investiționale ridicate și nu deficiențe de natură operațională sau managerială.

Totodată, evaluarea relevă că atingerea formală a obiectivelor nu este echivalentă cu rezultatele obținute, fiind necesară o abordare calitativă orientată spre funcționalitate, stabilitate și impact real asupra beneficiarilor. Experiența ciclului strategic precedent confirmă importanța cooperării interdepartamentale, evidențiind însă necesitatea instituționalizării acesteia prin reguli clare, instrumente dedicate și fluxuri standardizate, pentru a asigura sustenabilitatea colaborării.

În același context, participarea Agenției în cadrul Grupurilor interinstituționale de coordonare a procesului de aderare la Uniunea Europeană (MAE, Cancelaria de Stat, MAI, etc.), precum și în Grupurile de lucru aferente celor **6 Clustere**, Criteriului Politic, Criteriului Economic și celor **33 Capitoare de negociere** a evidențiat necesitatea consolidării mecanismelor interne de coordonare, clarificării responsabilităților și asigurării unei reprezentări instituționale stabile și coerente în procesele de elaborare a pozițiilor naționale.

Caracterul critic al unor acțiuni și existența riscurilor reziduale indică necesitatea consolidării și stabilizării intervențiilor inițiate și nu a unor corecții sistemice majore, accentul fiind pus pe valorificarea rezultatelor deja obținute.

Analiza lecțiilor învățate este fundamentată inclusiv pe rezultatele sondajului de opinie realizat în rândul beneficiarilor serviciilor publice prestate de Agenția Servicii Publice. Rezultatele sondajului evidențiază un nivel general ridicat de satisfacție față de serviciile furnizate, concomitent cu existența unor așteptări accentuate privind reducerea timpilor de așteptare, extinderea serviciilor publice digitale, claritatea informațiilor oferite și simplificarea procedurilor administrative.

Constatările obținute confirmă relevanța direcțiilor strategice asumate prin PDS al ASP 2026-2028, în special în domeniile digitalizării, calității serviciilor publice și orientării către beneficiar. Datele detaliate ale sondajului de opinie sunt prezentate în Anexa nr. 7.



4. MEDIUL INTERN ȘI MEDIUL EXTERN

4.1. MEDIUL INTERN

Analiza mediului intern al Agenției Servicii Publice reflectă nivelul de capacitate instituțională, eficiența utilizării resurselor și gradul de maturitate organizațională în raport cu misiunea de furnizare a serviciilor publice moderne, accesibile și orientate către cetățean. Această analiză are ca obiectiv identificarea principalilor parametri funcționali, precum și a deficiențelor și obstacolelor care influențează performanța instituțională și capacitatea de implementare a intervențiilor strategice.

4.1.1. Capacitatea organizațională și structura instituțională

Structura organizatorică a ASP este una complexă, alcătuită dintr-un număr semnificativ de subdiviziuni centrale și teritoriale, ceea ce permite acoperirea la nivel național a principalelor servicii publice de evidență, înregistrare și autorizare. Existența unei organigrame clar definite, a regulamentelor interne și a delimitării formale a responsabilităților oferă un cadru instituțional stabil de funcționare (Anexa nr. 1).

Comunicarea internă în cadrul Agenției Servicii Publice este realizată prin intermediul Sistemului de gestionare electronică a documentelor (SGED), care reprezintă principalul instrument instituțional de transmitere, circulație și arhivare a documentelor ASP. Comunicarea verticală este bine structurată și formalizată, fiind asigurată prin ordine, dispoziții, circulare și rapoarte periodice, gestionate integral în SGED și alte platforme disponibile, ceea ce contribuie la trasabilitatea deciziilor și la consolidarea disciplinei administrative.

4.1.2. Resursele umane și cultura organizațională

Agenția Servicii Publice dispune de un efectiv de personal bine pregătit din punct de vedere profesional, cu experiență practică relevantă în domeniul prestării serviciilor publice și al administrării registrelor de stat. Prezența salariaților cu vechime în instituție contribuie în mod semnificativ la stabilitatea operațională, la asigurarea continuității proceselor de bază și la menținerea capacității instituționale în condiții de reformă și schimbare. Structura personalului după criteriile de gen și vârstă este prezentată în Anexa nr. 2.

Implementarea unui sistem modern și eficient de management al resurselor umane reprezintă o condiție esențială pentru realizarea obiectivelor strategice ale Agenției Servicii Publice și pentru susținerea proceselor de modernizare instituțională. Potrivit statelor de personal, la data de 31 decembrie 2025, numărul total de posturi aprobate în statele de personal era de 2 730,5 unități, dintre care 2 588,5 posturi erau ocupate, iar 142 posturi erau vacante.

Numărul efectiv al salariaților Agenției Servicii Publice era de 2 662 persoane. În anul 2025, în instituție au fost angajați 154 de salariați, iar 182 de contracte individuale de muncă au încetat. Analiza motivelor de încetare a contractelor evidențiază că 95 de cazuri au fost determinate de demisie, 28 de cazuri de expirare a termenului contractual, 10 cazuri de pensionare și 49 de cazuri din alte motive. Aceste date reflectă o dinamică semnificativă a resurselor umane și subliniază necesitatea consolidării politicilor de retenție, motivare și planificare a succesiunii profesionale.



Structura personalului pe grupe de vârstă indică o concentrare ridicată în categoriile de vârstă superioare. Ponderea cea mai mare a salariaților (24,4%) se regăsește în grupa de vârstă de peste 55 de ani, iar cumulativ, peste 55% din personal are vârsta de peste 45 de ani. În același timp, ponderea salariaților cu vârsta de până la 30 de ani este relativ redusă (aproximativ 4,5%), ceea ce limitează potențialul de reînnoire a competențelor pe termen mediu. Vârsta medie a personalului ASP este de 49,1 ani, aspect care generează provocări suplimentare în ceea ce privește continuitatea instituțională și transferul de cunoștințe.

Din perspectiva genului, structura personalului este caracterizată de predominanța femeilor, care reprezintă 1 965 de salariați (circa 74% din total), comparativ cu 897 de bărbați (aproximativ 26%), situație specifică sectorului serviciilor publice și care trebuie luată în considerare în elaborarea politicilor de resurse umane și a măsurilor de dezvoltare organizațională.

În același timp, Agenția Servicii Publice se confruntă cu o serie de provocări sistemice în domeniul resurselor umane, generate de fluctuația personalului, procesul de îmbătrânire a forței de muncă, precum și de atractivitatea limitată a anumitor funcții, inclusiv în contextul ofertei mai atractive din sectorul privat. Cultura organizațională este una de tip administrativ, orientată în principal spre respectarea cadrului normativ și a procedurilor interne, ceea ce impune consolidarea dimensiunilor de performanță, inovare, responsabilitate managerială și orientare către rezultate măsurabile.

În vederea dezvoltării durabile a capitalului uman și a alinierii acestuia la obiectivele Planului de dezvoltare Strategică al Agenției Servicii Publice pentru perioada 2026-2028, se impune promovarea următoarelor direcții prioritare:

- profesionalizarea continuă a salariaților prin extinderea programelor de instruire tematică, inclusiv prin utilizarea platformei guvernamentale MLearn, precum și organizarea cursurilor specializate în domeniile digital, juridic și managerial;
- corelarea planurilor de instruire cu obiectivele strategice instituționale și cu cerințele de armonizare cu standardele și practicile europene;
- dezvoltarea competențelor specializate necesare proiectelor de transformare digitală și de consolidare a încrederii în prestarea serviciilor publice digitale, inclusiv în domeniul identității digitale, serviciilor de încredere, securității informaționale, conformității și guvernantei digitale;
- dezvoltarea competențelor de leadership și management la nivelul conducerii și al șefilor de subdiviziuni;
- promovarea unei culturi organizaționale bazate pe integritate, profesionalism, responsabilitate publică și orientare către performanță.

Dezvoltarea profesională a salariaților Agenției Servicii Publice este asigurată prin patru forme principale de instruire: formarea la locul de muncă, instruirea organizată de Secția instruirea personalului (inclusiv la fața locului), instruirea prin intermediul platformei guvernamentale MLearn, precum și instruirea externă, realizată prin contractarea, în funcție de necesități, a serviciilor de formare profesională din afara ASP.

Procesul de formare este susținut prin utilizarea platformei guvernamentale de instruire la distanță MLearn (<https://mlearn.gov.md>), care oferă acces flexibil și eficient la programe relevante pentru domeniile de activitate ale instituției.



Anual, subdiviziunile structurale înaintează către Direcția generală juridică, resurse umane și organizare internă propuneri privind necesitățile de instruire ale personalului. Acestea sunt stabilite în funcție de obiectivele operaționale, proiectele aflate în derulare, modificările intervenite în cadrul normativ aplicabil și neconformitățile identificate în activitatea curentă, asigurând astfel un proces de formare profesională fundamentat pe necesitățile reale ale instituției.

4.1.3. Procesele interne și managementul operațional

Procesele interne ale Agenției Servicii Publice sunt fundamentate pe un cadru normativ și metodologic consolidat, susținut de funcționarea corelată a sistemelor instituționale de asigurare a integrității, calității și performanței: Sistemul de management integrat, Sistemul de Control intern managerial, auditul intern, modelul CAF, precum și Standardele minime de calitate, utilizate inclusiv ca instrument de autoevaluare instituțională.

Activitatea operațională a Agenției este reglementată printr-un ansamblu de proceduri operaționale interne (standarde de firmă - SF), care acoperă domeniile principale de activitate și asigură un cadru unitar de organizare, desfășurare, monitorizare și control al fluxurilor de lucru. Aplicarea acestora contribuie la standardizarea practicilor, la asigurarea continuității activității și la respectarea cerințelor legale, a actelor normative aplicabile și a standardelor naționale și internaționale (inclusiv ISO).

Funcționarea și eficiența proceselor interne sunt evaluate sistematic prin mecanismele CIM, prin exerciții periodice de autoevaluare și management al riscurilor, prin aplicarea modelului CAF, precum și prin misiunile de audit intern, care oferă o evaluare independentă a conformității, eficienței și eficacității proceselor. În paralel, SMI asigură integrarea cerințelor aferente managementului calității, securității informației și integrității instituționale într-un cadru coerent, orientat spre îmbunătățire continuă.

Standardele minime de calitate completează arhitectura operațională prin stabilirea unui nivel minim, unitar și verificabil al calității activității subdiviziunilor teritoriale și al serviciilor publice prestate. Acestea reprezintă un instrument complementar procedurilor SF și mecanismelor de control, contribuind atât la verificarea conformității activității Agenției, cât și la monitorizarea și evaluarea eficienței proceselor și a calității serviciilor publice.

În vederea creșterii coerenței sistemului de guvernanță internă, se impune consolidarea și, după caz, unificarea mecanismelor de raportare privind implementarea recomandărilor formulate în cadrul auditului intern, CIM, CAF și SMI, inclusiv prin armonizarea formatului Raportului de implementare și a Planurilor de acțiuni aferente, pentru a evita suprapunerile și a asigura o abordare integrată a îmbunătățirii continue.

4.1.4. Sistemele informaționale și infrastructura tehnologică

ASP gestionează un portofoliu extins de sisteme informaționale automatizate, care constituie baza digitală a activității instituției și permit administrarea registrelor de stat și furnizarea serviciilor electronice.

Vulnerabilitatea este determinată de gradul insuficient de interoperabilitate între sistemele informaționale, atât la nivel intern, cât și interinstituțional. Multe aplicații au fost dezvoltate fragmentar, fără o structură unitară, ceea ce limitează schimbul automat de date, crește dependența de intervenția manuală și afectează eficiența proceselor.



În acest context, consolidarea infrastructurii tehnologice a ASP trebuie să susțină nu doar interoperabilitatea sistemelor informaționale, ci și furnizarea sigură, verificabilă și juridic credibilă a datelor oficiale și documentelor electronice gestionate de instituție.

4.1.5. Managementul financiar și utilizarea resurselor

Agencia Servicii Publice funcționează pe un model de autofinanțare integrală, bazându-se exclusiv pe veniturile proprii generate din prestarea serviciilor. Acest mecanism asigură entității autonomie financiară deplină și flexibilitate operațională, permițând adaptarea rapidă a resurselor la cerințele pieței și necesitățile logistice imediate. Totodată, acest model impune o responsabilitate sporită în gestionarea echilibrului dintre încasări și cheltuieli, deoarece sustenabilitatea instituției depinde direct de eficiența colectării veniturilor și de controlul riguros al costurilor.

Stabilitatea fluxurilor de venituri proprii ale ASP permite o planificare financiară echilibrată, care depășește simpla menținere a continuității operaționale. În prezent, instituția dispune de resurse financiare pentru a acoperi integral cheltuielile curente, menținând în același timp o disponibilitate financiară pentru investiții strategice pe termen mediu și lung.

Eficiența managementului resurselor proprii facilitează direcționarea unor fonduri către procesele de modernizare și inovare tehnologică.

4.1.6. Guvernanța internă și mecanismele de control

Guvernanța internă a Agenției Servicii Publice reflectă cadrul instituțional prin care sunt asigurate coordonarea strategică, responsabilitatea managerială, conformitatea normativă și orientarea către performanță. Aceasta integrează structurile de conducere, mecanismele de planificare, sistemele de control și instrumentele de evaluare, într-o arhitectură coerentă de administrare instituțională.

La nivel instituțional, guvernanța se bazează pe funcționarea complementară a Sistemului de management integrat, Sistemului de Control intern managerial, auditului intern, modelului CAF și Standardelor minime de calitate. Fiecare dintre aceste instrumente are un rol distinct: SMI asigură cadrul de management al calității, securității informației și integrității; CIM consolidează responsabilitatea managerială și controlul utilizării resurselor; auditul intern oferă evaluare independentă; CAF sprijină autoevaluarea organizațională; iar SmC contribuie la uniformizarea și verificarea calității serviciilor publice.

Guvernanța internă este corelată cu procesele de planificare strategică și operațională, managementul riscurilor și monitorizarea rezultatelor. Procesul decizional este fundamentat pe reguli și proceduri aprobate, pe delimitarea clară a responsabilităților și pe utilizarea sistemelor informaționale pentru gestionarea documentelor și a fluxurilor de lucru, asigurând trasabilitate și transparență internă.

Un element important îl constituie integrarea rezultatelor obținute în cadrul mecanismelor de control și evaluare în procesul de luare a deciziilor. Recomandările formulate prin CIM, audit intern sau autoevaluări sunt transpuse în planuri de acțiuni monitorizate, contribuind



la consolidarea disciplinei manageriale și la îmbunătățirea continuă a performanței instituționale. În acest sens, armonizarea mecanismelor de raportare și corelarea planurilor de implementare reprezintă o condiție pentru creșterea coerenței și evitarea suprapunerilor funcționale.

Mecanismele de monitorizare includ raportări periodice privind realizarea obiectivelor, indicatori de performanță, evaluări tematice și analize de risc. Aceste instrumente permit conducerii să evalueze gradul de realizare a obiectivelor stabilite și să adopte măsuri corective în timp util.

În ansamblu, cadrul actual de guvernare internă oferă premise solide pentru implementarea obiectivelor PDS 2026-2028. Totodată, consolidarea culturii organizaționale orientate spre performanță, integrarea deplină a instrumentelor de evaluare și adaptarea mecanismelor de control la exigențele digitalizării și interoperabilității rămân direcții esențiale pentru creșterea maturității instituționale.

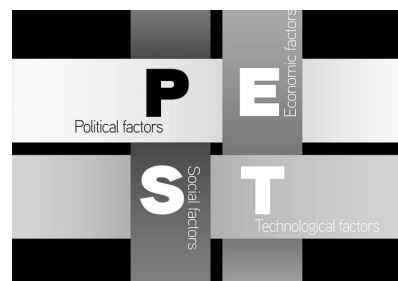
4.2. MEDIUL EXTERN

Pentru evaluarea mediului extern, Agenția Servicii Publice aplică analiza PEST, care permite examinarea sistematică a factorilor politici, economici, sociali și tehnologici cu impact asupra activității instituției în perioada 2026-2028.

Scopul analizei este identificarea oportunităților și riscurilor generate de contextul extern, în vederea fundamentării deciziilor strategice și asigurării capacității de adaptare a ASP la schimbările de mediu.

4.2.1. Factorii politici

În perioada 2026-2028, factorii politici vor continua să exercite o influență determinantă asupra activității ASP, în special în contextul procesului de aderare a Republicii Moldova la Uniunea Europeană. Orientarea proeuropeană, stabilitatea guvernamentală și continuitatea politicilor publice vor constitui premise esențiale pentru implementarea reformelor instituționale și armonizarea cadrului normativ cu acquis-ul comunitar.



Transpunerea și implementarea legislației europene vor genera atât oportunități de modernizare, cât și provocări semnificative privind adaptarea procedurilor interne, dezvoltarea capacităților administrative și creșterea rezilienței instituționale. Totodată, contextul geopolitic regional impune menținerea unui nivel ridicat de flexibilitate și capacitate de reacție.

4.2.2. Factorii economici

Factorii economici vor influența direct nivelul resurselor financiare disponibile, capacitatea de investiție și ritmul modernizării instituționale. Constrângerile bugetare, evoluțiile macroeconomice și prioritățile guvernamentale vor determina sustenabilitatea proiectelor strategice ale ASP.

Procesul de integrare europeană va crea oportunități de acces la fonduri externe și programe de asistență, dar va impune și necesitatea unor investiții semnificative în infrastructură, digitalizare și securitate informațională. În același timp, presiunile economice pot afecta capacitatea instituției de a atrage și menține personal calificat.



4.2.3. Factorii sociali

Evoluțiile demografice, migrația, nivelul de educație și gradul de alfabetizare digitală vor influența structura cererii pentru serviciile publice și modul de interacțiune cu beneficiarii. Creșterea așteptărilor privind calitatea serviciilor impune adoptarea unui model de guvernare centrat pe cetățean.

Persistă riscul excluderii digitale a unor categorii vulnerabile, ceea ce necesită menținerea unui echilibru între digitalizare și accesibilitatea universală. Încrederea publică în instituții rămâne un factor critic pentru performanța ASP.

4.2.4. Factorii tehnologici

Progresul tehnologic va continua să influențeze profund activitatea ASP, prin extinderea digitalizării, automatizării și interoperabilității sistemelor informaționale. Implementarea soluțiilor moderne va permite simplificarea proceselor și creșterea eficienței, dar va genera și riscuri asociate securității cibernetice și protecției datelor cu caracter personal.

Adaptarea la aceste evoluții impune investiții continue în infrastructura IT, dezvoltarea competențelor digitale ale personalului și implementarea standardelor europene privind securitatea informațională și continuitatea operațională.

În același timp, dezvoltarea identității digitale, a serviciilor de încredere și a documentelor electronice verificabile presupune utilizarea unor componente tehnologice critice și interacțiunea sigură cu platforme, autorități și prestatori externi relevanți pentru identificare electronică, interoperabilitate, securitate și validarea datelor. În acest context, ASP urmează să examineze opțiunile de consolidare a autonomiei tehnologice și operaționale în procesele critice aferente identității digitale și serviciilor de încredere, inclusiv prin evaluarea capacităților necesare pentru infrastructuri specializate de tip PKI.



5. ANALIZA SWOT

Analiza SWOT reprezintă un instrument de evaluare strategică a situației curente a Agenției Servicii Publice și un element fundamental în procesul de elaborare a Planului de dezvoltare strategică. Aceasta permite identificarea și analiza sistematică a factorilor interni și externi care influențează capacitatea instituției de a-și îndeplini misiunea și obiectivele strategice în perioada de referință.

Analiza este structurată conform metodologiei standard în patru componente: Puncte tari, Puncte slabe, Oportunități și Amenințări și se realizează în etapa de fundamentare a Planului de dezvoltare strategică, având rolul de a susține definirea obiectivelor, direcțiilor strategice și măsurilor de intervenție.

Rezultatele analizei SWOT sunt utilizate în procesul de definitivare și operaționalizare a PDS al ASP 2026-2028, contribuind la stabilirea obiectivelor strategice, a direcțiilor de acțiune și la prioritizarea măsurilor, în corelare cu resursele disponibile, oferind suport analitic pentru concluziile și deciziile strategice la nivel instituțional.

S - PUNCTE TARI	W - PUNCTE SLABE
• ASP dispune de un cadru normativ și instituțional clar și consolidat, care definește atribuțiile și competențele în prestarea serviciilor publice; • Instituția beneficiază de sisteme funcționale de management, audit și monitorizare, care sprijină planificarea strategică, controlul intern și evaluarea continuă a performanței; • Rețeaua extinsă de CM asigură acces uniform și echitabil al cetățenilor la serviciile publice, facilitând aplicarea principiului „ghișeului unic”; • Nivelul avansat de digitalizare și infrastructura IT modernă permit integrarea serviciilor electronice și interoperabilitatea cu platformele guvernamentale; • ASP deține expertiză consolidată în domeniul securității documentelor, protecției datelor cu caracter personal și gestionării informațiilor sensibile; • ASP gestionează registre de stat, identități, date oficiale și documente cu valoare juridică, creând premise pentru validarea electronică sigură și verificabilă; • Experiența instituțională în planificarea financiar-bugetară și în domeniul achizițiilor publice susține utilizarea eficientă și transparentă a resurselor disponibile; • Cooperarea interinstituțională și internațională facilitează schimbul de bune practici și accesul la programe și inițiative europene de dezvoltare;	• Modelul financiar al ASP este vulnerabil, fiind dependent de venituri proprii într-un context de creștere a serviciilor gratuite și obligații necompensate. • Fragmentarea sistemelor informaționale și integrarea incompletă între acestea; • Capacitățile aferente validării electronice și serviciilor de încredere sunt insuficient consolidate inclusiv sub aspectul infrastructurilor specializate și dependențelor externe; • Existența unor procese interne manuale, fragmentate și insuficient standardizate; • Nivel redus de utilizare a serviciilor electronice de către anumite categorii de beneficiari; • Dependență semnificativă de prestarea serviciilor la ghișeu și de procese cu intervenție manuală; • Nivel de salarizare necompetitiv comparativ cu sectorul privat pentru specialiștii tehnici, în special în domeniul IT și al tehnologiilor digitale, ceea ce generează dificultăți în atragerea și menținerea personalului calificat; • Sistemul de motivare și stimulare a personalului orientat preponderent spre criterii formale; • Deficiențe în comunicarea internă și interinstituțională; • Comunicare publică și interacțiune cu beneficiarii insuficient optimizate;



• Orientarea instituției către beneficiar este reflectată prin simplificarea procedurilor administrative și dezvoltarea serviciilor electronice; • Leadership-ul orientat spre performanță și rezultate contribuie la menținerea continuității proiectelor strategice și la consolidarea imaginii instituționale.	• Vulnerabilități în domeniul prevenirii fraudelor și corupției; • Imagine instituțională expusă riscurilor ca urmare a percepției privind transparența redusă și problemele de integritate.
O - OPORTUNITĂȚI	T - AMENINȚĂRI
• Valorificarea procesului de digitalizare și a interconectării registrelor de stat pentru creșterea eficienței și accesibilității serviciilor publice; • Dezvoltarea identității digitale, serviciilor de încredere și documentelor electronice verificabile poate consolida rolul ASP și autonomia instituțională în procese digitale critice; • Accesul la fonduri europene și programe de finanțare dedicate modernizării infrastructurii IT, instruirii personalului și optimizării proceselor administrative; • Armonizarea continuă a cadrului normativ național cu standardele și bunele practici europene; • Extinderea cooperării interinstituționale și internaționale pentru transfer de expertiză și soluții inovatoare; • Creșterea interesului și a gradului de acceptare a serviciilor publice electronice de către cetățeni și mediul de afaceri; • Implementarea tehnologiilor emergente (cloud guvernamental, inteligență artificială, automatizare a proceselor); • Dezvoltarea programelor de formare profesională și management al schimbării organizaționale.	• Modificările frecvente ale cadrului legislativ și normativ pot afecta predictibilitatea și continuitatea reformelor instituționale; • Deficitul de personal calificat și migrarea resurselor umane către sectorul privat sau alte instituții publice; • Intensificarea riscurilor cibernetice și creșterea cerințelor privind securitatea datelor cu caracter personal și a infrastructurilor IT; • Costurile investiționale, cerințele de conformitate, deficitul de competențe, riscurile cibernetice, evoluția cerințelor europene, inclusiv eIDAS 2.0, și dependența de furnizori/prestatori externi pot afecta sustenabilitatea proceselor digitale cu valoare juridică.; • Constrângerile financiare și dependența de factori externi sau furnizori strategici; • Riscurile geopolitice și contextul regional de securitate, cu impact potențial asupra stabilității operaționale. • Extinderea obligațiilor legale de furnizare gratuită sau sub cost a serviciilor și accesului la date, fără mecanism de compensare bugetară, generează risc de erodare a veniturilor proprii și afectează sustenabilitatea financiară a instituției.



6. DIRECȚII STRATEGICE INSTITUȚIONALE

6.1. RELAȚIA CU BENEFICIARIII ȘI CALITATEA SERVICIILOR PUBLICE FURNIZATE DE AGENȚIA SERVICII PUBLICE

6.1.1. Context, relevanță și corelarea cu PDS al ASP 2026-2028

Relația cu beneficiarii și calitatea serviciilor publice furnizate constituie un pilon strategic al funcționării Agenției Servicii Publice, fiind esențiale pentru asigurarea unei administrații moderne, eficiente și orientate către beneficiar, precum și pentru consolidarea bunei guvernante, transparenței și performanței instituționale.

În contextul reformei administrației publice, al creșterii așteptărilor beneficiarilor și al alinierii la standardele europene, ASP își consolidează rolul de furnizor de servicii publice centrate pe beneficiar, prin modernizarea infrastructurii de prestare, diversificarea canalelor de acces și instituționalizarea managementului calității serviciilor.

ASP gestionează un volum semnificativ de interacțiuni zilnice cu beneficiarii, printr-un sistem integrat de canale fizice și digitale. Experiența beneficiarilor, accesibilitatea serviciilor, claritatea informațiilor, transparența procedurilor, respectarea termenelor și profesionalismul personalului influențează direct nivelul de încredere în instituție și percepția asupra calității serviciilor publice.

Evaluarea implementării Planului Trienal 2023-2025 confirmă progrese în modernizarea serviciilor și digitalizarea interacțiunii, însă evidențiază necesitatea unei abordări sistemice, integrate și orientate spre performanță, în special în domeniul infrastructurii de prestare, al gestionării fluxului de beneficiari, al comunicării instituționale și al utilizării feedback-ului.

În acest context, Direcția strategică privind relația cu beneficiarii este direct corelată cu Obiectivul General - Îmbunătățirea accesibilității, organizării și calității serviciilor publice ale ASP, fiind operaționalizată prin:

- dezvoltarea și modernizarea infrastructurii de prestare a serviciilor publice (front-office, back-office, infrastructură digitală și centre multifuncționale);
- diversificarea canalelor de informare, interacțiune și acces la servicii (canale digitale, mobile, parteneriate instituționale și suport clienți);
- consolidarea managementului calității serviciilor, inclusiv prin implementarea Standardelor minime de calitate, monitorizarea performanței și utilizarea feedback-ului beneficiarilor.

Astfel, relația cu beneficiarii capătă un caracter transversal, fiind integrată în toate dimensiunile operaționale ale ASP - infrastructură, procese, digitalizare și managementul calității - și contribuind direct la creșterea eficienței instituționale și a satisfacției beneficiarilor.

6.1.2. Priorități de intervenție și direcții de acțiune

În perioada 2026-2028, ASP va implementa o abordare integrată pentru dezvoltarea relației cu beneficiarii și creșterea calității serviciilor publice, structurată pe următoarele direcții strategice:



1. Modernizarea infrastructurii de prestare a serviciilor și optimizarea fluxului de beneficiari

Se va asigura dezvoltarea și modernizarea Centrelor multifuncționale, extinderea spațiilor funcționale și îmbunătățirea condițiilor de deservire, concomitent cu modernizarea sistemelor digitale de gestionare a fluxului de beneficiari („Rând electronic”) și optimizarea proceselor de front-office și back-office.

2. Diversificarea și integrarea canalelor de acces la servicii

Relația cu beneficiarii va fi realizată printr-un sistem multicanal integrat, care include:

- Centre multifuncționale (ghișeu unic, BIE);
- Serviciul suport clienți și Serviciul Guvernamental de Suport Clienți (SGSC);
- portalul ASP și platformele guvernamentale (EVO);
- canale digitale (e-mail, servicii online);
- rețele de socializare;
- oficiul mobil ASP și canale alternative de prestare.

Această abordare va permite accesul facil, rapid și diferențiat la servicii, în funcție de necesitățile beneficiarilor.

3. Digitalizarea și automatizarea proceselor de interacțiune

Se va urmări reducerea interacțiunii fizice inutile, creșterea gradului de automatizare a proceselor, dezvoltarea canalelor electronice și asigurarea trasabilității complete a cererilor și serviciilor.

4. Instituționalizarea managementului calității și orientarea către performanță

Se va asigura implementarea unitară a SmC, dezvoltarea mecanismelor de colectare a feedback-ului, monitorizarea satisfacției beneficiarilor și utilizarea indicatorilor de performanță (inclusiv prin SMI) pentru îmbunătățirea continuă a serviciilor.

6.1.3. Rezultate așteptate

Implementarea direcției strategice va conduce la:

- creșterea accesibilității și diversificarea canalelor de prestare a serviciilor publice;
- modernizarea infrastructurii de prestare și îmbunătățire a condițiilor de deservire în Centrele multifuncționale;
- optimizarea fluxului de beneficiari și reducerea timpilor de așteptare;
- extinderea serviciilor și a canalelor alternative de prestare (inclusiv mobile și digitale);
- creșterea gradului de digitalizare și automatizare a serviciilor;
- funcționarea eficientă a sistemului multicanal de interacțiune cu beneficiarii;
- implementarea și monitorizarea SmC la nivel instituțional;
- colectarea sistematică și valorificarea feedback-ului beneficiarilor;
- creșterea nivelului de satisfacție și a încrederii publice în serviciile ASP;
- consolidarea unei culturi organizaționale orientate spre calitate, performanță și responsabilitate.

6.2. REGLEMENTAREA CADRULUI NORMATIV AL SERVICIILOR, REGISTRELOR ÎN DOMENIILE ASP: ALINIAREA NAȚIONALĂ ȘI EUROPEANĂ

6.2.1. Context, relevanță și corelarea cu PDS al ASP 2026-2028

Reglementarea coerentă, unitară și actualizată a cadrului normativ care guvernează serviciile publice, registrele de stat reprezintă o condiție esențială pentru funcționarea eficientă a administrației publice, pentru asigurarea securității beneficiarilor și pentru implementarea sustenabilă a reformelor instituționale. În contextul modernizării administrației publice, al accelerării proceselor de digitalizare și al avansării parcursului de integrare europeană, domeniile de competență ale Agenției Servicii Publice necesită o abordare normativă sistemică, integrată și orientată spre armonizare cu politicile publice naționale și cu standardele Uniunii Europene.



Evaluarea implementării Planului Trienal de dezvoltare strategică al ASP pentru perioada 2023-2025 a evidențiat existența unor reglementări fragmentate, neuniforme sau insuficient corelate, care afectează procesele administrative, interoperabilitatea registrelor de stat și eficiența prestării serviciilor publice. Totodată, experiența perioadei evaluate a confirmat caracterul etapizat al procesului de reformă normativă, dependent de adoptarea și intrarea în vigoare a actelor normative de nivel superior, în special în domeniile stării civile, actelor de identitate și evidenței persoanelor, cu impact direct asupra capacității de implementare a soluțiilor digitale și a standardelor instituționale.

Direcția Strategică Instituțională 2 este corelată direct cu obiectivele generale ale PDS al ASP 2026-2028 privind modernizarea administrației publice, creșterea coerenței și calității cadrului de reglementare, precum și asigurarea unei baze juridice clare pentru digitalizarea, interoperabilitatea și standardizarea serviciilor publice. Această direcție are un caracter transversal, constituind fundamentul normativ necesar implementării coerente și sustenabile a celorlalte direcții strategice instituționale prevăzute în PDS.

În acest context, obiectivele și prioritățile asumate de Agenția Servicii Publice în cadrul Direcției Strategice Instituționale 2 derivă din documentele de politici publice și din angajamentele asumate de Guvernul Republicii Moldova la nivel național și european, inclusiv din Strategia națională de dezvoltare „Moldova Europeană 2030”, Planul național de dezvoltare pentru perioada 2024-2026, Programul de reformă a administrației publice pentru anii 2023-2030, planurile de acțiuni pentru implementarea recomandărilor SIGMA, precum și din documentele de planificare strategică aferente procesului de aderare la Uniunea Europeană, cum sunt Programul național de aderare, foile de parcurs privind statul de drept și reforma administrației publice și programele de transformare digitală.

În cadrul acestei direcții strategice, Agenția Servicii Publice își asumă rolul de autoritate responsabilă în elaborarea, revizuirea și armonizarea cadrului normativ aplicabil serviciilor publice, registrelor de stat din domeniile sale de competență, în conformitate cu prevederile Legii nr. 234/2021 cu privire la serviciile publice, cu actele normative de nivel superior, precum și cu cerințele, principiile și bunele practici europene. Prin această abordare, ASP contribuie la consolidarea unui cadru juridic coerent, care să susțină transformarea digitală, interoperabilitatea instituțională și creșterea calității serviciilor publice furnizate cetățenilor și mediului de afaceri.



6.2.2. Priorități de intervenție și direcții de acțiune privind reglementarea cadrului normativ

În perioada de implementare a PDS al ASP 2026-2028, Agenția Servicii Publice își va concentra intervențiile în domeniul reglementării cadrului normativ pe un set restrâns de priorități strategice, orientate spre consolidarea unei baze juridice coerente, unitare și predictibile. Aceste priorități urmăresc asigurarea unei aplicări uniforme a reglementărilor la nivel național, crearea premiselor juridice necesare pentru digitalizare și interoperabilitate, precum și alinierea cadrului normativ la standardele și cerințele Uniunii Europene.

Prioritatea 1. Armonizarea și standardizarea cadrului normativ aferent serviciilor publice

Agenția Servicii Publice va revizui, actualiza și armoniza cadrul normativ instituțional și interinstituțional aplicabil serviciilor publice din domeniile sale de competență, în vederea asigurării conformității cu Legea nr. 234/2021 cu privire la serviciile publice și cu actele normative de nivel superior.

Intervențiile vor viza eliminarea reglementărilor neuniforme sau paralele, clarificarea procedurilor administrative, standardizarea practicilor de aplicare și asigurarea unei abordări unitare la nivelul tuturor subdiviziunilor ASP, cu impact direct asupra calității serviciilor publice.

Prioritatea 2. Consolidarea cadrului normativ pentru registrele de stat și interoperabilitate

ASP va dezvolta și implementa un cadru normativ integrat pentru gestionarea registrelor de stat, care să acopere domeniile eliberării actelor de identitate și evidenței persoanelor, cetățeniei, actelor de stare civilă, transportului, înregistrării unităților de drept, precum și licențierii și autorizării. Acest cadru va fi orientat spre asigurarea calității, integrității, actualității și securității datelor cu caracter personal, precum și spre consolidarea interoperabilității sistemelor informaționale.

Accentul va fi pus pe reglementarea interoperabilității sistemelor informaționale, trasabilitatea operațiunilor, protecția datelor cu caracter personal și compatibilitatea registrelor cu alte sisteme naționale și, după caz, europene, ca fundament juridic pentru furnizarea serviciilor publice digitale și implementarea politicilor publice.

Prioritatea 3. Integrarea principiilor de digitalizare, securitate și guvernare normativă consolidată

Agenția Servicii Publice va promova integrarea sistematică și coerentă a principiilor de digitalizare, interoperabilitate, securitate a informației și reziliență operațională în actele normative aferente domeniilor sale de competență.

Totodată, vor fi consolidate capacitățile instituționale de elaborare, coordonare, avizare și monitorizare a cadrului normativ, inclusiv prin dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului implicat în procesele de reglementare, în vederea asigurării calității actelor normative, respectării cadrului metodologic național și alinierii la cerințele și bunele practici europene.



6.2.3. Rezultate așteptate și indicatori de performanță

Implementarea Direcției Strategice Instituționale 2 va genera rezultate măsurabile, orientate spre impact, care reflectă consolidarea bazei juridice necesare funcționării eficiente a serviciilor publice, registrelor de stat și sistemelor de identitate gestionate de către Agenția Servicii Publice.

Rezultate așteptate

Cadrul normativ instituțional și interinstituțional aferent serviciilor publice revizuit și armonizat;

- Reglementări clare și unitare privind administrarea și utilizarea registrelor de stat;
- Bază juridică consolidată pentru sistemele de identitate și evidența persoanelor;
- Integrarea principiilor de digitalizare și interoperabilitate în actele normative relevante;
- Capacitate instituțională consolidată pentru elaborarea și coordonarea cadrului normativ.

6.3. DIGITALIZARE, INTEROPERABILITATE ȘI FURNIZAREA IDENTITĂȚILOR GESTIONATE CA FUNDAMENT AL SERVICIILOR PUBLICE

6.3.1. Context, relevanță și corelarea cu PDS al ASP 2026-2028

Digitalizarea serviciilor publice, interoperabilitatea sistemelor informaționale și utilizarea identităților gestionate constituie piloni esențiali ai modernizării administrației publice și ai transformării modului de furnizare a serviciilor către cetățeni și mediul de afaceri. În contextul reformei administrației publice, al dezvoltării guvernării electronice și al procesului de integrare europeană, aceste dimensiuni reprezintă fundamentul unei administrații eficiente, transparente, sigure și orientate către beneficiar.

Agenția Servicii Publice deține un rol central în ecosistemul național de guvernare digitală, fiind responsabilă de gestionarea registrelor de stat, a sistemelor informaționale de bază și a identităților gestionate, care stau la baza prestării unui număr semnificativ de servicii publice. Prin aceste atribuții, ASP asigură funcționarea infrastructurii digitale critice pentru stat, cu impact direct asupra calității serviciilor publice și asupra relației dintre stat și cetățean.



În continuarea acestui rol, poziționarea ASP în domeniul serviciilor de încredere este relevantă pentru utilizarea sigură a identității digitale, validarea datelor oficiale și furnizarea documentelor electronice verificabile. Această direcție strategică poate consolida capacitatea instituției de a susține procese digitale cu valoare juridică, inclusiv prin utilizarea datelor de identificare personală în platformele guvernamentale integrate și prin aplicarea mecanismelor electronice de confirmare a autenticității datelor și documentelor gestionate de ASP.

Evaluarea implementării Planului Trienal de dezvoltare strategică al ASP pentru perioada 2023-2025 evidențiază progrese semnificative în digitalizarea serviciilor publice și modernizarea infrastructurii informaționale, concomitent cu necesitatea consolidării interoperabilității sistemelor, extinderii utilizării identităților gestionate și dezvoltării unui cadru conceptual unitar pentru sistemele informaționale de stat. Această evaluare confirmă importanța unei abordări sistemice a transformării digitale, bazate pe standardizare, guvernare a datelor și planificare strategică coerentă.

Agenția Servicii Publice finalizează și pune în exploatare sisteme informaționale și servicii publice digitale de importanță strategică, care creează baza operațională pentru implementarea PDS al ASP 2026-2028. Printre acestea se numără implementarea noului Sistem informațional „Acte de stare civilă”, care permite automatizarea integrală a proceselor de stare civilă și emiterea documentelor în format electronic verificabil, precum și lansarea Registrului de stat al unităților de drept (RSUD v.2), care asigură prestarea integral digitală a serviciilor aferente unităților de drept. Totodată, sunt digitalizate serviciile de înregistrare la domiciliu și/sau reședință temporară, cu actualizarea automată a datelor și informarea electronică a beneficiarilor.



Direcția Strategică Instituțională 3 este corelată direct cu obiectivele generale ale PDS al ASP 2026-2028 privind modernizarea administrației publice, creșterea accesibilității serviciilor publice și dezvoltarea serviciilor publice digitale. Această direcție are caracter transversal și asigură fundamentul tehnologic și operațional necesar implementării coerente a celorlalte direcții strategice instituționale.

6.3.2. Priorități de intervenție și direcții de acțiune privind digitalizarea, interoperabilitatea și identitățile gestionate

În perioada de implementare a PDS al ASP 2026-2028, Agenția Servicii Publice își va concentra intervențiile strategice în domeniul digitalizării pe un set restrâns de priorități orientate spre transformarea digitală coerentă a serviciilor publice, dezvoltarea interoperabilității sistemelor informaționale și utilizarea identităților gestionate ca fundament al furnizării serviciilor publice moderne. Abordarea adoptată urmărește creșterea accesibilității serviciilor publice, eficienței administrative, transparenței și securității proceselor digitale, precum și reducerea poverii administrative pentru cetățeni și mediul de afaceri.

Prioritatea 1. Digitalizarea și modernizarea serviciilor publice pe baza platformelor guvernamentale

Agenția Servicii Publice va continua procesul de digitalizare și modernizare a serviciilor publice prin utilizarea componentelor Platformei de dezvoltare a serviciilor electronice (PDSE) și a altor platforme guvernamentale, cu integrarea acestora în cadrul Portalului guvernamental integrat EVO.

Intervențiile vor viza extinderea portofoliului de servicii publice electronice, reproiectarea proceselor operaționale, reducerea interacțiunilor fizice inutile dintre beneficiar și administrație, optimizarea costurilor și creșterea eficienței administrative la nivel instituțional.

Prioritatea 2. Asigurarea interoperabilității, guvernancei datelor și a unui cadru conceptual unitar

ASP va asigura dezvoltarea coerentă și actualizarea continuă a sistemelor informaționale de stat gestionate, prin elaborarea și menținerea artefactelor conceptuale în conformitate cu actele normative și cerințele metodologice în vigoare.

Accentul va fi pus pe interoperabilitatea sistemelor informaționale, guvernancea datelor, schimbul securizat de informații, utilizarea infrastructurilor guvernamentale comune și integrarea soluțiilor digitale într-un ecosistem unitar, care să susțină furnizarea eficientă a serviciilor publice și implementarea politicilor publice.

Prioritatea 3. Furnizarea identităților gestionate, securitatea proceselor digitale și inovarea tehnologică

Agenția Servicii Publice va asigura utilizarea extinsă a identităților gestionate (identitate electronică, certificate calificate și alte mecanisme de încredere) ca element central al accesării serviciilor publice digitale și al relației electronice dintre stat și beneficiar.

Totodată, vor fi consolidate măsurile de securitate informațională și de protecție a datelor cu caracter personal, precum și dezvoltate capacitățile instituționale de inovare și transformare digitală, inclusiv prin utilizarea tehnologiilor cloud, modernizarea



infrastructurii de date și integrarea tehnologiilor emergente, precum inteligența artificială, ca suport pentru eficiență și modernizare instituțională.

6.3.3. Rezultate așteptate și indicatori de performanță

Implementarea Direcției Strategice Instituționale 3 va genera rezultate măsurabile, orientate spre impact, care reflectă maturizarea digitală a Agenției Servicii Publice și consolidarea rolului acesteia în ecosistemul național de guvernare digitală.

Rezultate așteptate:

- servicii publice digitale dezvoltate și modernizate, integrate în platformele guvernamentale;
- sisteme informaționale de bază operaționale și interoperabile în domenii-cheie (stare civilă, unități de drept, eliberarea actelor de identitate și evidența persoanelor, înmatricularea mijloacelor de transport etc.);
- emiterea documentelor și extraselor în format electronic, verificabil și securizat;
- utilizarea extinsă a identităților gestionate în accesarea serviciilor publice;
- existența unui cadru unitar și actualizat de artefacte conceptuale pentru sistemele informaționale de stat;
- reducerea poverii administrative și diminuarea factorilor coruptibili prin digitalizarea proceselor.



6.4. GUVERNANȚĂ INSTITUȚIONALĂ, CAPACITATE EXECUTIVĂ ȘI REZILIENȚĂ OPERAȚIONALĂ A AGENȚIEI SERVICII PUBLICE

6.4.1. Context, relevanță și corelarea cu PDS al ASP 2026-2028

Direcția Strategică Instituțională 4 vizează consolidarea guvernantei instituționale, a capacității executive și a rezilienței operaționale a Agenției Servicii Publice, ca fundament pentru funcționarea stabilă și eficientă a instituției în perioada de implementare a PDS al ASP 2026-2028. Această direcție are un caracter transversal și susține implementarea tuturor celorlalte direcții strategice prin întărirea mecanismelor de decizie, coordonare, control și adaptare instituțională, în concordanță cu orientările Strategiei naționale de dezvoltare „Moldova Europeană 2030” privind responsabilizarea instituțiilor publice, transparența procesului decizional și orientarea serviciilor publice către necesitățile reale ale beneficiarilor.

Experiența perioadei de implementare a Planului Trienal de dezvoltare strategică al ASP pentru anii 2023-2025 a demonstrat că performanța instituțională este direct dependentă de claritatea guvernantei, disciplina financiară, capacitatea executivă și abilitatea instituției de a se adapta la schimbări tehnologice, normative și de context. Menținerea unui nivel ridicat de execuție bugetară, aplicarea planificării bugetare multianuale, modernizarea infrastructurii și digitalizarea proceselor interne au contribuit semnificativ la creșterea rezilienței operaționale a ASP.

În acest context, Direcția Strategică Instituțională 4 asigură cadrul de guvernanță și capacitatea instituțională necesare pentru implementarea coerentă, eficientă și sustenabilă a obiectivelor PDS al ASP 2026-2028.

6.4.2. Priorități de intervenție și direcții de acțiune privind guvernanta instituțională, capacitatea executivă și reziliența operațională

În perioada de implementare a PDS al ASP 2026-2028, Agenția Servicii Publice își va concentra intervențiile strategice asupra consolidării guvernantei instituționale, creșterii capacității executive și asigurării rezilienței operaționale, ca fundament pentru funcționarea stabilă și eficientă a instituției și pentru susținerea implementării tuturor celorlalte direcții strategice instituționale.

Prioritatea 1. Consolidarea guvernantei instituționale și a mecanismelor de control și decizie

Agenția Servicii Publice va consolida guvernanta instituțională prin definirea și aplicarea coerentă a rolurilor, responsabilităților și liniilor de decizie la nivel strategic, managerial și operațional, precum și prin întărirea mecanismelor de coordonare între subdiviziunile centrale și teritoriale.

Controlul intern managerial va fi aplicat ca instrument instituțional esențial pentru asigurarea legalității, eficienței, economicității și conformității activităților, fiind utilizat inclusiv ca suport pentru procesul decizional. În acest sens, vor fi corelate obiectivele instituționale, riscurile, indicatorii de performanță și rezultatele obținute, fiind consolidate mecanismele de autoevaluare, monitorizare și raportare internă.



Prioritatea 2. Dezvoltarea capacității executive prin resurse umane, management financiar și achiziții publice

ASP va consolida capacitatea executivă printr-o abordare strategică și integrată a managementului resurselor umane, care va include planificarea necesarului de personal, recrutarea transparentă, evaluarea performanței, motivarea și dezvoltarea profesională continuă a personalului.

Dezvoltarea competențelor va fi orientată prioritar spre domeniile-cheie ale activității ASP, inclusiv managementul serviciilor publice, digitalizarea proceselor, securitatea informației, protecția datelor cu caracter personal, managementul riscurilor și aplicarea standardelor de management.

Totodată, Agenția va asigura un management financiar și bugetar orientat spre utilizarea eficientă, transparentă și responsabilă a resurselor publice, prin planificare bugetară multianuală, corelarea bugetului cu prioritățile strategice ale PDS și monitorizarea riguroasă a execuției bugetare. Achizițiile publice vor fi utilizate ca instrument strategic de susținere a capacității operaționale și a implementării proiectelor instituționale, inclusiv prin aplicarea contractelor multianuale, acolo unde acestea generează eficiență economică și stabilitate operațională.

Prioritatea 3. Asigurarea rezilienței operaționale, continuității activității și infrastructurii instituționale

Agenția Servicii Publice va consolida reziliența operațională prin aplicarea unui sistem integrat de management al riscurilor, care va include identificarea, evaluarea, tratarea și monitorizarea riscurilor operaționale, financiare, juridice, reputaționale și de securitate a informației.

Vor fi planificate, testate și aplicate măsuri de continuitate a activității, menite să asigure menținerea funcțiilor critice ale instituției în situații de disfuncționalitate, criză sau schimbări majore de context. În paralel, ASP va asigura dezvoltarea, modernizarea și menținerea infrastructurii instituționale și IT, cu accent pe susținerea digitalizării serviciilor publice, modernizarea locurilor automatizate de muncă și asigurarea condițiilor adecvate pentru activitatea personalului și interacțiunea cu beneficiarii.

Rolul Direcției Strategice Instituționale 4 în arhitectura PDS

Prin aceste trei priorități, Direcția Strategică Instituțională 4 asigură cadrul de guvernanță, capacitatea de execuție și reziliența necesare implementării eficiente și sustenabile a tuturor direcțiilor strategice prevăzute în PDS al ASP 2026-2028.



6.5. ADERAREA REPUBLICII MOLDOVA LA UNIUNEA EUROPEANĂ: CONTRIBUȚIA ASP PRIN REFORME, SISTEME ȘI SERVICII CONFORME CU STANDARDELE UE

6.5.1. Context, relevanță și corelarea cu PDS al ASP 2026-2028

Republica Moldova a obținut statutul de țară candidată la Uniunea Europeană și a lansat oficial negocierile de aderare în luna iunie 2024, ceea ce implică un proces amplu de armonizare a legislației naționale cu acquis-ul comunitar și de implementare a reformelor structurale. Modernizarea administrației publice, digitalizarea serviciilor și îmbunătățirea calității acestora constituie priorități strategice ale procesului de reformă, fiind reflectate în recomandările cheie ale Comisiei Europene și în angajamentele asumate la nivel național.

Agenția Servicii Publice, în calitate de instituție responsabilă de gestionarea registrelor de stat și de furnizarea serviciilor publice pentru cetățeni și mediul de afaceri, are un rol transversal în procesul de integrare europeană. Contribuția ASP vizează atât implementarea acquis-ului UE în domeniile de competență, cât și dezvoltarea unor servicii publice moderne, accesibile și conforme standardelor europene de eficiență, transparență și orientare către beneficiar.

Responsabilitățile și angajamentele ASP în procesul de aderare sunt stabilite prin documente strategice naționale, în special:

- **Hotărârea Guvernului nr. 306/2025 cu privire la aprobarea Programului Național de Aderare al Republicii Moldova la Uniunea Europeană pentru anii 2025-2029;**
- **Hotărârea Guvernului nr. 260/2025 cu privire la aprobarea Agendei de reforme aferente Planului de creștere pentru Republica Moldova pentru anii 2025-2027;**
- **Foile de parcurs privind „Statul de Drept”.**

Aceste documente definesc acțiunile concrete și angajamentele ASP, structurate pe capitole de negociere, care urmează a fi implementate în procesul de aderare.

Totodată, ASP participă activ la mecanismele interinstituționale de coordonare a procesului de integrare europeană, instituite în baza HG nr. 180/2024, cooperând cu autoritățile publice centrale și contribuind la procesele de monitorizare, raportare și evaluare a progreselor realizate în domeniile sale de competență.

ASP este implicată în Grupurile de Lucru interinstituționale și contribuie la realizarea angajamentelor aferente mai multor capitole de negociere, inclusiv: „Instituții Democratice”, „Reforma Administrației Publice”, „Dreptul de stabilire și libertatea de a presta servicii”, „Dreptul societăților comerciale”, „Politica de transport”, justiție și drepturi fundamentale, precum și domeniul securității documentelor și identității.

Direcția strategică privind integrarea europeană este reflectată transversal în PDS al ASP 2026-2028 și se corelează direct cu obiectivele instituționale privind:

- alinierea cadrului normativ la standardele UE;
- digitalizarea și interoperabilitatea serviciilor publice;
- dezvoltarea registrelor de stat și a identității digitale;
- consolidarea capacității instituționale și a guvernanței;
- creșterea calității serviciilor și a încrederii beneficiarilor.

În acest cadru, dezvoltarea identității digitale, a serviciilor de încredere și a documentelor electronice verificabile reprezintă o componentă relevantă a alinierii ASP la tendințele și practicile europene în domeniul guvernanței digitale. Această orientare contribuie la creșterea siguranței juridice a interacțiunilor digitale, la consolidarea interoperabilității și la sporirea încrederii în datele, documentele și serviciile publice furnizate de ASP.



Astfel, PDS al ASP 2026-2028 constituie instrumentul principal de implementare la nivel instituțional a angajamentelor asumate în procesul de aderare la Uniunea Europeană, asigurând coerența între prioritățile naționale, cerințele acquis-ului și capacitatea operațională a instituției.

În perioada de implementare a PDS al ASP 2026-2028, Agenția Servicii Publice va asigura integrarea sistematică a dimensiunii de integrare europeană în toate domeniile sale de activitate, prin corelarea obiectivelor strategice, a proceselor operaționale și a măsurilor planificate cu prioritățile naționale stabilite în contextul procesului de aderare la Uniunea Europeană.



Un domeniu prioritar de intervenție îl constituie armonizarea cadrului normativ și procedural aferent activităților desfășurate de Agenția Servicii Publice cu acquis-ul Uniunii Europene și cu bunele practici ale statelor membre. În acest sens, ASP va contribui la procesul de elaborare, revizuire și implementare a actelor normative relevante și va ajusta procedurile administrative interne, în vederea asigurării conformității cu cerințele europene în domeniile de competență, inclusiv evidența populației, actele de identitate, starea civilă, înregistrarea și evidența unităților de drept, registrele de stat și alte servicii publice conexe.

Totodată, Agenția Servicii Publice va continua procesul de digitalizare și modernizare a serviciilor publice, în conformitate cu principiile Uniunii Europene privind o administrație publică digitală, eficientă și orientată către beneficiar. Acțiunile planificate vor viza dezvoltarea și extinderea serviciilor publice electronice, modernizarea registrelor de stat gestionate de Agenție, precum și asigurarea interoperabilității acestora cu alte sisteme informaționale naționale, în vederea facilitării schimbului de date, reducerii poverii administrative și creșterii accesibilității serviciilor publice. În acest context, dezvoltarea registrelor de stat și a serviciilor online reprezintă o premisă pentru compatibilitatea cu standardele europene privind schimbul de date și guvernanta digitală.

Un alt obiectiv strategic îl reprezintă îmbunătățirea calității, eficienței și accesibilității serviciilor publice prestate de ASP, în conformitate cu standardele europene. În acest scop, Agenția va implementa măsuri orientate spre simplificarea procedurilor administrative, creșterea transparenței proceselor, precum și asigurarea respectării principiilor de legalitate, imparțialitate, egalitate de tratament și nediscriminare în prestarea serviciilor publice. În paralel, ASP își va consolida abordarea de management al calității prin aplicarea instrumentelor europene relevante pentru sectorul public, inclusiv modelul CAF, orientat spre îmbunătățirea continuă a serviciilor și eficientizarea proceselor interne.



Consolidarea capacităților instituționale ale Agenției Servicii Publice constituie o direcție transversală în procesul de integrare europeană. În acest context, vor fi întreprinse acțiuni de instruire și dezvoltare profesională a personalului în domeniul legislației Uniunii



Europene, managementului calității, securității informației și protecției datelor cu caracter personal. Totodată, vor fi consolidate mecanismele interne de planificare strategică, monitorizare și raportare a progreselor înregistrate în implementarea acțiunilor aferente integrării europene.

În vederea asigurării unui nivel corespunzător de securitate informațională și protecție a datelor cu caracter personal, Agenția Servicii Publice va continua implementarea măsurilor tehnice și organizaționale necesare pentru protejarea registrelor și sistemelor informaționale gestionate, în conformitate cu cerințele și principiile europene aplicabile în acest domeniu.

Agenția Servicii Publice participă la procesul de aderare a Republicii Moldova la Uniunea Europeană, fiind parte a Grupurilor de lucru coordonatoare instituite pentru implementarea mecanismului național de coordonare a procesului de aderare, conform HG nr. 180/2024, colaborând cu MAE, Cancelaria de Stat, MDED și MMPS și contribuind la implementarea angajamentelor în domeniile sale de competență. În acest context, ASP contribuie, prin experiența sa instituțională și în limitele competențelor atribuite, la elaborarea pozițiilor naționale, la evaluarea gradului de aliniere la acquis-ul UE și la realizarea măsurilor necesare pentru armonizarea cadrului normativ și a practicilor administrative în domeniile gestionate.

Prin implementarea acțiunilor prevăzute în PDS al ASP 2026-2028, Agenția Servicii Publice va contribui în mod sistematic, coerent și măsurabil la realizarea obiectivului național de integrare a Republicii Moldova în Uniunea Europeană. Alinierea cadrului normativ și procedural, digitalizarea serviciilor publice, consolidarea capacităților instituționale și asigurarea protecției datelor cu caracter personal vor constitui elemente-cheie ale contribuției ASP la procesul de aderare, în conformitate cu cadrul normativ național și angajamentele asumate de Republica Moldova față de Uniunea Europeană.

6.5.2. Priorități de intervenție și direcții de acțiune ale ASP în contextul integrării europene

În perioada de implementare a PDS al ASP 2026-2028, Agenția Servicii Publice își va orienta intervențiile în domeniul integrării europene către un set restrâns de priorități strategice cu impact sistemic, care reflectă rolul instituțional al ASP în procesul de aderare a Republicii Moldova la Uniunea Europeană și contribuția sa directă la modernizarea administrației publice.



Prioritatea 1. Alinierea instituțională și normativ-procedurală a ASP la cerințele Uniunii Europene

ASP va asigura adaptarea cadrului normativ, procedural și operațional aferent serviciilor publice, registrelor de stat, standardele și bunele practici ale Uniunii Europene.

Intervențiile vor viza clarificarea competențelor instituționale, standardizarea și simplificarea procedurilor administrative, reducerea poverii birocratice și creșterea predictibilității proceselor, astfel încât activitatea ASP să fie compatibilă cu cerințele acquis-ului european și cu reformele asumate la nivel național.



Prioritatea 2. Dezvoltarea infrastructurii instituționale, digitale și de date ca fundament al integrării europene

Agencia Servicii Publice va consolida rolul său strategic de administrator al registrelor de stat și sursă de date de bază pentru administrația publică, în contextul tranziției către un model de guvernare digitală compatibil cu cel european.

Accentul va fi pus pe modernizarea și interoperabilitatea registrelor de stat, digitalizarea proceselor, creșterea calității și fiabilității datelor, integrarea sistemelor informaționale în ecosistemul guvernamental și pregătirea acestora pentru compatibilitatea cu mecanismele europene de schimb de date.

Prioritatea 3. Creșterea calității serviciilor publice și a capacității instituționale în sprijinul procesului de aderare

ASP va aplica sistematic principiile europene de bună guvernare, orientare către beneficiar, transparență și eficiență în furnizarea serviciilor publice, concomitent cu dezvoltarea capacităților instituționale necesare implementării angajamentelor europene.

Acțiunile vor viza îmbunătățirea calității serviciilor publice, utilizarea instrumentelor de management al calității și evaluare a satisfacției beneficiarilor, consolidarea competențelor profesionale ale personalului, întărirea mecanismelor de planificare, monitorizare și raportare, precum și asigurarea securității informaționale, protecției datelor cu caracter personal și rezilienței operaționale, în conformitate cu cerințele UE.

6.5.3. Rezultate așteptate și indicatori de performanță

Implementarea Direcției Strategice Instituționale 5 va genera rezultate măsurabile și orientate spre impact, reflectând contribuția concretă a Agenției Servicii Publice la procesul de integrare europeană.

Rezultate așteptate:

- armonizarea progresivă a cadrului normativ și procedural din domeniile de competență ale ASP cu acquis-ul UE;
- modernizarea, interoperabilizarea și utilizarea extinsă a registrelor de stat ca infrastructură națională de date;
- creșterea ponderii serviciilor publice digitalizate și accesibile online;
- aplicarea sistematică a standardelor europene de calitate în prestarea serviciilor publice;
- consolidarea capacității instituționale pentru implementarea și raportarea angajamentelor PNA;
- sporirea securității informaționale și protecției datelor cu caracter personal;
- crearea și operaționalizarea mecanismului ghișeului unic („One Stop Shop”) pentru întreprinderile din domeniile de importanță pentru securitatea economică a statului;
- reducerea poverii administrative și creșterea satisfacției beneficiarilor.



7. CADRUL DE CORELARE STRATEGICĂ ȘI OPERAȚIONALĂ

Prezentul capitol definește cadrul metodologic prin care Planul de dezvoltare strategică al Agenției Servicii Publice pentru perioada 2026-2028 asigură corelarea coerentă dintre componentele strategice și nivelul operațional de implementare. Cadrul stabilește logica unitară de derivare și trasabilitate a intervențiilor, asigurând trecerea controlată de la prioritățile strategice la acțiunile concrete ce urmează a fi incluse în Planul de acțiuni.

Implementarea PDS se realizează pe baza unei ierarhii clare și obligatorii:

Priorități → Obiective Generale → Obiective Specifice → Indicatori de Performanță (KPI) → Acțiuni (Proiecte), astfel încât fiecare acțiune operațională să contribuie direct la atingerea rezultatelor strategice asumate.

Planul operațional, care va detalia acțiunile, proiectele, indicatorii, termenele și responsabilitățile aferente implementării PDS, este prezentat în Partea a II-a a PDS al ASP 2026-2028, ca instrument distinct de operaționalizare a direcțiilor și priorităților strategice.

Prin acest cadru, PDS al ASP 2026-2028 previne fragmentarea intervențiilor, garantează coerența strategică și permite flexibilitate la nivel operațional, menținând stabilitatea elementelor strategice și orientarea spre rezultate măsurabile.

În completarea cadrului de corelare strategică și operațională, PDS al ASP 2026-2028 include un portofoliu de proiecte majore de importanță strategică, care reflectă intervențiile prioritare cu impact sistemic asupra dezvoltării instituției.

Aceste proiecte reprezintă inițiative integrate, corelate direct cu direcțiile strategice instituționale, obiectivele generale și specifice, fiind orientate spre modernizarea serviciilor publice, digitalizare, interoperabilitate, consolidarea capacității instituționale și alinierea la standardele Uniunii Europene. Lista detaliată a proiectelor majore de importanță strategică este prezentată în Anexa nr. 4 la PDS al ASP 2026-2028.



8. MONITORIZARE, EVALUARE ȘI RAPORTARE

Impactul Planului de dezvoltare strategică al Agenției Servicii Publice pentru perioada 2026-2028 va fi evaluat în raport cu indicatorii de performanță care semnalează, în mod direct, gradul de realizare sau nerealizare a obiectivelor strategice stabilite. Indicatorii aferenți obiectivelor și direcțiilor strategice sunt prezentați în anexele PDS, iar analiza riscurilor asociate procesului de implementare este reflectată distinct în anexa dedicată managementului riscurilor.

Implementarea PDS al ASP 2026-2028 poate fi influențată de factori interni și externi care pot genera riscuri de natură operațională, instituțională sau financiară. Printre riscurile majore asociate implementării Planului se numără insuficiența resurselor bugetare, modificările legislative neprevăzute, fluctuația personalului calificat, precum și alți factori imprevizibili care pot afecta termenele de executare și realizarea obiectivelor strategice. Analiza riscurilor aferente procesului de implementare, precum și măsurile de prevenire și diminuare a acestora sunt prezentate detaliat în Anexa nr. 6 la PDS al ASP 2026-2028.

Gestionarea riscurilor are drept scop asigurarea continuității activităților planificate, adaptarea promptă la schimbările contextuale și menținerea unui nivel adecvat de realizare a obiectivelor strategice asumate prin PDS al ASP 2026-2028.

Monitorizare și raportare strategică

Monitorizarea implementării Planului de dezvoltare strategică al Agenției Servicii Publice pentru perioada 2026-2028 are drept scop urmărirea realizării acțiunilor planificate, a gradului de atingere a obiectivelor și rezultatelor stabilite, precum și identificarea necesității ajustării intervențiilor strategice, în funcție de evoluția factorilor interni și externi care influențează activitatea instituției.

Procesul de monitorizare va fi asigurat semestrial de către Secția planificare strategică și monitorizare executare, în colaborare cu subdiviziunile structurale responsabile de implementarea acțiunilor prevăzute în PDS. Monitorizarea se va realiza în baza acțiunilor și rezultatelor incluse în planurile anuale de activitate ale ASP, elaborate în corelare directă cu obiectivele și direcțiile strategice ale PDS al ASP 2026-2028.

Raportarea privind implementarea PDS se va efectua periodic și va include rapoarte semestriale și anuale, care vor reflecta progresul înregistrat, dificultățile și blocajele identificate, precum și necesitatea adoptării unor măsuri corective pentru perioadele următoare. Rapoartele vor conține indicatori cantitativi și calitativi privind performanța instituțională și, după caz, date relevante referitoare la nivelul de satisfacție al beneficiarilor serviciilor publice.

Evaluarea PDS al ASP 2026-2028

Evaluarea implementării PDS al ASP 2026-2028 va fi realizată de către Direcția metodologie și standardizare din cadrul Departamentului management servicii publice și va include colectarea, consolidarea și analiza datelor relevante, cu scopul stabilirii progresului și eficienței în atingerea obiectivelor strategice. Evaluarea se va desfășura anual, în primul trimestru al anului următor perioadei evaluate, pe baza rezultatelor și indicatorilor aferenți perioadei de referință și va permite determinarea gradului de realizare a obiectivelor strategice, asigurând coerența, relevanța și eficiența implementării PDS pe întreaga durată a ciclului 2026-2028.



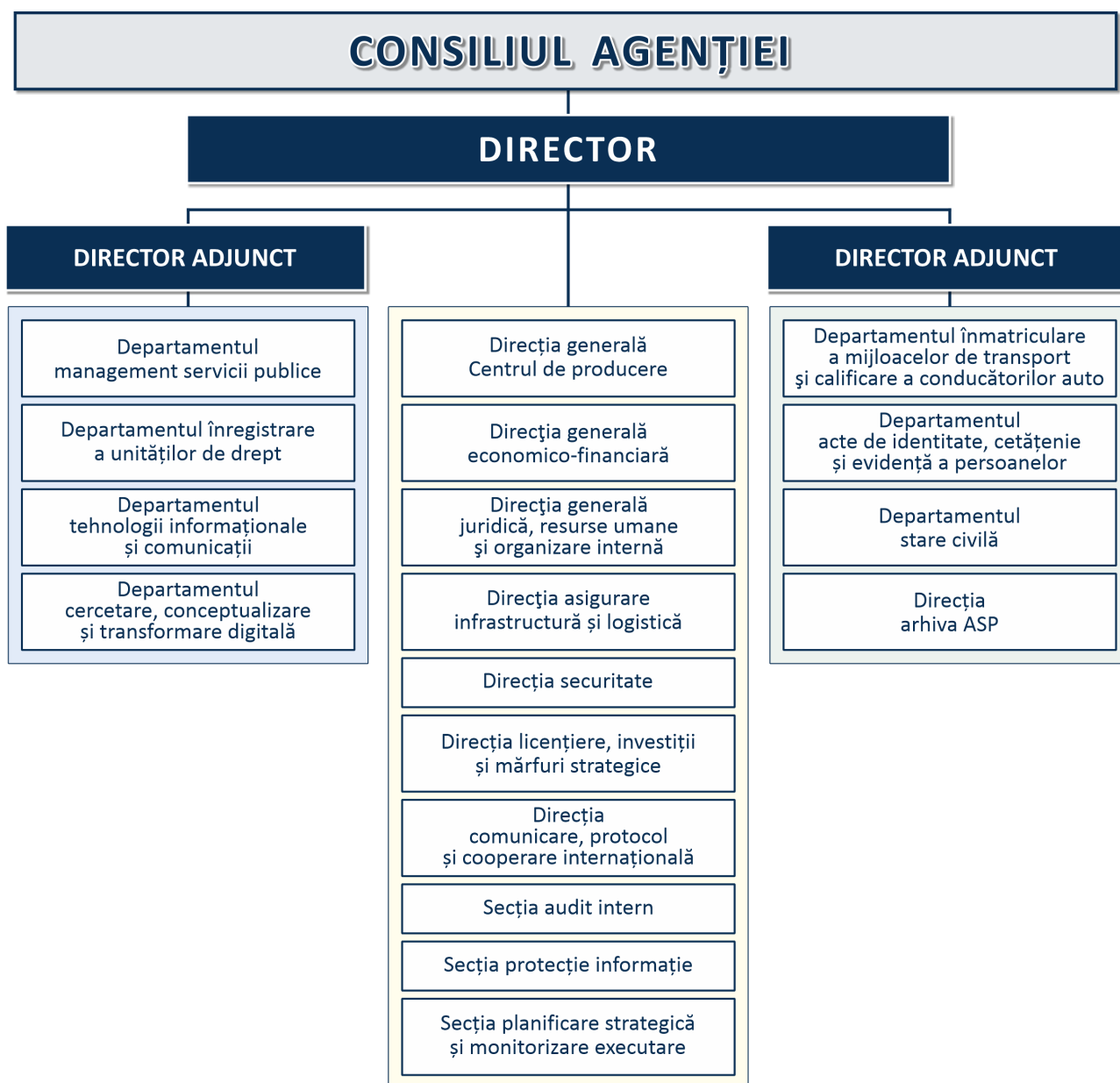
În cadrul evaluărilor anuale va fi analizat nivelul de realizare a obiectivelor PDS al ASP 2026-2028, vor fi identificate rezultatele pozitive și dificultățile întâmpinate în procesul de implementare, precum și cauzele acestora. Un rol important în procesul de evaluare îl va avea analiza evoluției gradului de satisfacție al beneficiarilor față de serviciile publice prestate de ASP, pe domeniile sale de competență, în baza instrumentelor și indicatorilor specifici prevăzuți în anexele PDS.

Evaluarea finală a Planului de dezvoltare strategică al Agenției Servicii Publice pentru perioada 2026-2028 va fi realizată la finele anului 2028 sau la începutul anului 2029 și va servi drept bază pentru elaborarea următorului document strategic aferent perioadei de planificare ulterioare. Scopul evaluării finale constă în determinarea nivelului de realizare a obiectivelor strategice, a impactului generat asupra beneficiarilor serviciilor publice, precum și a schimbărilor produse în ariile problematice identificate inițial, inclusiv a gradului de soluționare a acestora prin intervențiile și programele implementate în perioada de referință.

Raportul de evaluare finală va fi aprobat de Consiliul ASP și va fi publicat pe pagina web oficială a Agenției Servicii Publice, în vederea asigurării transparenței procesului de evaluare și informării publicului și a părților interesate.



STRUCTURA ASP





Anexa nr. 2

**SITUAȚIA GENERALĂ A PERSONALULUI ȘI DINAMICA RESURSELOR UMANE
ALE AGENȚIEI SERVICII PUBLICE (LA DATA DE 31.12.2025)**

Nr.	Indicator	Total ASP	Observații
1	Număr total posturi aprobate în state	2730,5	
2	Posturi ocupate	2588,5	
3	Posturi vacante	142	
4	Salariați	2662	
5	Număr salariați angajați în 2025	154	
6	Număr contracte individuale de muncă încetate în 2025	182	
6.1	- demisie	95	
6.2	- pensionare	10	
6.3	- expirarea contractului	28	
6.4	- alte motive	49	

STRUCTURA PERSONALULUI DUPĂ GEN ȘI GRUPE DE VÂRSTĂ

Grupa de vârstă	Femei	Bărbați	Total	Pondere (%)
< 25 ani	11	7	18	0,7
25-30 ani	65	36	101	3,8
30 -35 ani	130	82	212	7,9
35-40 ani	267	115	382	14,3
40-45 ani	324	152	476	17,9
45-50 ani	302	144	446	16,7
50-55 ani	279	97	376	14,1
>55 ani	387	264	651	24,4
TOTAL	1965	897	2662	100%

- Vârsta medie a personalului ASP: 49,1 ani.



**DATE PRIVIND DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ A SALARIAȚILOR, INCLUSIV
TIPURILE DE INSTRUIRE REALIZATE**
(internă - în cadrul ASP, externă, online etc.)

Numărul de participanți și tematicile principale ale instruirilor în anul 2025

Nr. d/o	Indicatorii principali, unitatea de măsură	Perioada		Abatere (+/-)
		Anul 2025	Anul 2024	
1	2	3	4	5
Instruirea personalului				
1.	Participări ale salariaților la activități de instruire, nr. participări.	8325	11626	-3301
	- instruirii off-line	472	1107	-635
	- instruirii on-line	941	3952	-3011
	- instruirii pe Platforma MLearn	6202	6008	+194
	- instruirii externe (prin achiziții)	710	559	+151
2.	Cursuri organizate (total), nr. cursuri, dintre care:	162	176	-14
	- cursuri off-line	20	80	-60
	- cursuri on-line	9	21	-12
	- cursuri pe Platforma MLearn	105	54	+51
	- cursuri externe (prin achiziții)	28	21	+7

Indicatorii statistici principali privind activitatea Secției instruirea personalului din cadrul DRURI privind ridicarea competențelor profesionale ale salariaților Agenției pe parcursul anului 2025

Nr. d/o	Denumirea indicatorilor principali (unitatea de măsură)	Total (de la începutul activității)	Perioada		Devier e (+/-)
			2025	2024	
1	2	3	4	5	6
	Participări la instruirii ale Agenției, nr., dintre care:	34144	8325	11626	-3301
1.	- Conducerea	7	0	4	-4
2.	- salariați ai Departamentului acte de identitate, cetățenie și evidență a persoanelor	9215	2897	3727	-830
3.	- salariați ai Departamentului stare civilă	4171	539	1775	-1236
4.	- salariați ai Departamentului înmatriculare a mijloacelor de	4185	649	1731	-1082



	transport și calificare a conducătorilor auto				
5.	- salariați ai Departamentului înregistrare și a unităților de drept	2234	529	880	-351
6.	- salariați ai Direcției licențiere investiții și mărfuri strategice	14	14	-	+14
7.	- salariați ai Departamentului management servicii publice	6415	1882	1802	+80
8.	- salariați ai Departamentului tehnologii informaționale și comunicații	841	334	267	+67
9.	- salariați ai Departamentului cercetare, conceptualizare și transformare digitală	473	95	139	-44
10.	- salariați ai Direcției generale juridice, resurse umane și organizare internă	774	253	178	+75
11.	- salariați ai Secției audit intern	105	25	29	-4
12.	- salariați ai Direcției generale economico-financiare	992	164	376	-212
13.	-salariați ai Direcției asigurare infrastructură și logistică	1073	465	213	+252
14.	- salariați ai Direcției securitate	293	96	111	-15
15.	- salariați ai Direcției generale Centrul de Producere	824	270	346	-76
16.	- salariați ai Secției protecție informație	17	5	12	-7
17.	- salariați ai Direcției comunicare, protocol și cooperare internațională	12	3	9	-6
18.	- salariați ai Direcției Arhiva ASP	17	9	8	+1
19.	- salariați ai Secției planificare strategică și monitorizare executare	32	13	19	-6
20.	- funcționari din cadrul misiunilor diplomatice și oficiilor consulare ale MAE al Republicii Moldova	83	83	0	+83
21.	- salariați ai Departamentului Cadastru	2367	-	-	



LISTA PROIECTELOR MAJORE DE IMPORTANȚĂ STRATEGICĂ ALE ASP

Prezenta anexă integrează proiectele majore de importanță strategică prin care ASP asigură implementarea obiectivelor stabilite în Planul de dezvoltare strategică 2026-2028.

Proiectele sunt structurate pe domenii strategice și reflectă o abordare integrată a dezvoltării instituționale, acoperind:

- rolul ASP ca **administrator al registrelor de bază ale statului**;
- rolul ASP ca **furnizor de date în sistemul național și european** de interoperabilitate;
- **transformarea digitală** a serviciilor și proceselor interne;
- contribuția la **implementarea angajamentelor de integrare europeană**.

Pentru majoritatea acestor proiecte, Planul operațional al PDS conține *acțiuni concrete, definite prin indicatori de monitorizare, termene de realizare și responsabilități instituționale clare*.

Pentru inițiativele cu caracter național și european, în care ASP are rol de co-executor (inclusiv mecanisme precum *Prüm II*, platformele gestionate prin *eu-LISA*, *BRIS*, *EUCARIS*), acțiunile specifice vor fi detaliate progresiv în cadrul mecanismelor de coordonare interinstituțională. La nivelul prezentului document, acestea sunt deja reflectate ca direcții/proiecte strategice, pentru a asigura coerența viziunii și alinierea ASP la obligațiile și evoluțiile aferente procesului de integrare europeană.

Prin această structurare, anexa oferă partenerilor instituționali și actorilor relevanți o imagine consolidată asupra direcțiilor majore de dezvoltare ale ASP și asupra rolului său în modernizarea serviciilor publice și a infrastructurilor de date.

Nr.	Proiectele majore	Componentele strategice
I.	Armonizare normativă și integrare europeană (OG1 & OG2)	
1.	Integrarea angajamentelor RM-UE în planificarea, coordonarea și monitorizarea instituțională a ASP	integrarea angajamentelor UE în PDS, planuri operaționale și bugetare; mecanisme interne de coordonare și monitorizare
2.	Revizuirea și armonizarea cadrului normativ în domeniile de competență ale ASP	cetățenie, identitatea persoanei fizice, stare civilă, vehicule, unități de drept, activități reglementate, etc
3.	Implementarea acțiunilor derivate din Planul Național de Aderare (PNA), Planul de creștere și PND	transpunerea acquis-ului UE; implementarea măsurilor sectoriale; corelarea cu programele naționale
4.	Consolidarea rolului ASP în proiectele naționale de integrare europeană	participarea la mecanisme interinstituționale, schimb de date și raportarea privind angajamentele relevante
II.	Infrastructura de date, registre și interoperabilitate (OG3)	
5.	Modernizarea și dezvoltarea registrelor de stat și a sistemelor de bază gestionate de ASP	inclusiv RSP, RSUD 2, SI ASC, RSV, RSCV și alte registre/sisteme aferente



6.	Dezvoltarea interoperabilității registrelor ASP la nivel național	integrarea cu MConnect, alte sisteme guvernamentale și valorificarea datelor în procesele instituționale
7.	Contribuția ASP la mecanismele europene și internaționale de schimb de date	inclusiv: - Prüm II (schimb transfrontalier de date privind identitatea și vehiculele); - eu-LISA (SIS, VIS, Eurodac, EES, ETIAS); - BRIS (interconectarea registrelor unităților de drept); - EUCARIS (schimb de date privind vehiculele și permisele de conducere).
8.	Dezvoltarea rolului ASP ca furnizor de date pentru statistica oficială	cooperarea cu BNS; statistici bazate pe registre; reutilizarea datelor administrative
III.	Identitățile gestionate, evidența populației și documente securizate (OG3 & OG4)	
9.	Dezvoltarea și modernizarea sistemului de evidență a populației și a registrelor asociate	RSP și sisteme aferente, inclusiv actualizarea conceptului tehnic și a cadrului de funcționare
10.	Emiterea și utilizarea documentelor de identitate în format fizic și electronic	carte de identitate, carte de rezidență, acte de stare civilă și alte documente gestionate de ASP
11.	Poziționarea ASP în ecosistemul serviciilor de încredere și al identității digitale	evaluarea modelului de utilizare instituțională a serviciilor de încredere; consolidarea capacităților aferente identității digitale, datelor oficiale și documentelor electronice verificabile; examinarea opțiunilor privind sigiliul electronic, certificatul calificat pe eID și infrastructurile specializate necesare proceselor digitale cu valoare juridică
12.	Punerea în circulație a documentelor conforme cu standardele UE și ICAO	pașapoarte, pașapoarte diplomatice, pașapoarte de serviciu, documente de călătorie, permisul de conducere de tip nou
13.	Consolidarea elementelor de securitate și a componentelor biometrice	recunoașterea facială; tehnologii biometrice; mecanisme de verificare și autentificare
IV.	Digitalizarea serviciilor publice și experiența beneficiarilor (OG4 & OG5)	
14.	Digitalizarea și extinderea serviciilor publice ASP	PDSE; EVO; CUPS; servicii electronice bazate pe registre; reingineria proceselor
15.	Implementarea și dezvoltarea mecanismelor moderne de acces la servicii	One Stop Shop; oficiu mobil; reducerea interacțiunilor fizice
16.	Dezvoltarea serviciilor de suport și asistență pentru beneficiari	SSC, SGSC, asistență digitală, chatbot/asistent virtual bazat pe inteligență artificială



17	Implementarea și dezvoltarea instrumentelor de monitorizare a performanței și a experienței beneficiarilor	KPI, tablouri de bord, feedback, monitorizarea satisfacției beneficiarilor și a activităților operaționale
V.	Infrastructura de prestare, infrastructura critică și continuitatea operațională (OG5 & OG7)	
18	Modernizarea infrastructurii fizice și digitale de prestare a serviciilor publice	Centre Multifuncționale, „Rând electronic”, extinderea serviciilor în front-office, modernizarea rețelei în CM și back-office, infrastructura pentru stare civilă
19	Dezvoltarea complexului multifuncțional ASP și reorganizarea infrastructurilor operaționale aferente	complexul din str. Ghiocelor; centrul de date; Centrul de producere; CM; spațiile operaționale și instruire
20	Modernizarea infrastructurii tehnologice critice și asigurarea continuității operaționale	centrul de date, MCloud, cloud și servicii web, infrastructură IT, comunicații, Disaster Recovery
21	Modernizarea capacităților tehnologice de producere și securizare a documentelor de importanță statală	producerea, testarea, personalizarea, echipamentele specializate și infrastructura tehnologică aferentă
VI.	Transformarea digitală internă, gestiunea sistemelor informaționale și eficiența operațională (OG6 & OG7)	
22	Modernizarea sistemelor informaționale interne ale ASP	SI ale ASP integrate într-o arhitectură unitară și platforme de tip ERP
23	Dezvoltarea instrumentelor de analiză a datelor pentru management și monitorizare instituțională	luarea deciziilor pe baza datelor, tablouri de bord, analize operaționale, monitorizarea performanței și soluții digitale de raportare
24	Automatizarea proceselor interne și reducerea intervențiilor manuale	digitalizarea proceselor interne, integrarea sistemelor existente și optimizarea proceselor operaționale
25	Consolidarea proceselor digitale și a arhitecturii sistemelor informaționale ale ASP	Redmine, Biblioteca tehnică, artefacte conceptuale pentru SI, standardizarea cerințelor tehnice TIC și soluții conceptuale pentru transformarea digitală
VII.	Calitate, guvernanta și capacitate instituțională (OG5 & OG6)	
26	Implementarea Standardelor minime de calitate (SmC)	aplicarea în ST/CM; evaluarea; monitorizarea conformității
27	Aplicarea și dezvoltarea modelului CAF (Common Assessment Framework)	autoevaluarea instituțională; îmbunătățirea continuă
28	Consolidarea sistemului de control intern managerial și management al riscurilor	procesele CIM; managementul riscurilor; monitorizarea și controlul
29	Menținerea și dezvoltarea Sistemului de Management Integrat	calitatea, securitatea informației, integritatea/anti-mită



IMPACTUL IMPLEMENTĂRII Planului de dezvoltare strategică al ASP pentru anii 2026-2028

Prezenta anexă descrie impactul preconizat al implementării **PDS al ASP 2026-2028** asupra beneficiarilor, asupra funcționării instituționale și asupra sistemului de prestare a serviciilor publice.

În sensul prezentului document, impactul reprezintă schimbările așteptate ca urmare a realizării obiectivelor, acțiunilor și intervențiilor prevăzute în PDS. Acest impact urmează a fi urmărit și evaluat prin indicatorii de performanță, rezultatele de monitorizare și evaluările periodice aferente PDS.

1. BENEFICIARI ȘI GRUPURI-VIZATE

Implementarea PDS al ASP pentru anii 2026-2028 este orientată către următoarele categorii de beneficiari și parteneri relevanți:

- **cetățenii Republicii Moldova**, inclusiv persoanele cu acces limitat la servicii digitale, persoanele din grupuri vulnerabile și cetățenii străini care beneficiază de servicii prestate de ASP;
- **mediul de afaceri**, inclusiv întreprinderile mici și mijlocii, care utilizează frecvent registrele și serviciile administrative gestionate de ASP;
- **autoritățile publice centrale și locale**, care utilizează date, registre și servicii ale ASP în activitatea lor curentă;
- **instituțiile publice și partenerii implicați în procesul de integrare europeană**, prin dezvoltarea interoperabilității, a capacității administrative și a conformității cu cerințele europene;
- **salariații și subdiviziunile ASP**, prin îmbunătățirea proceselor interne, a instrumentelor de lucru și a capacității instituționale.

2. DIMENSIUNI DE IMPACT ȘI REZULTATE AȘTEPTATE

2.1. Impact asupra integrării europene și alinierii la cerințele UE

Implementarea PDS contribuie la consolidarea rolului ASP în procesul de integrare europeană prin:

- participarea la realizarea angajamentelor naționale aferente domeniilor de competență ale ASP;
- dezvoltarea registrelor, a sistemelor informaționale și a proceselor instituționale în concordanță cu cerințele și standardele europene;
- consolidarea capacității de coordonare, monitorizare, raportare și cooperare interinstituțională în contextul implementării angajamentelor RM-UE.

Rezultat preconizat: creșterea gradului de aliniere a serviciilor publice, a registrelor de bază și a mecanismelor instituționale gestionate de ASP la cerințele și practicile europene.

2.2. Impact asupra calității și uniformității serviciilor publice

PDS al ASP 2026-2028 are ca efect creșterea calității și uniformității serviciilor prin:

- standardizarea proceselor și practicilor de prestare a serviciilor;
- aplicarea unor cerințe și reguli unitare la nivel central și teritorial;
- consolidarea sistemelor de management al calității, securității și integrității ca suport pentru îmbunătățirea continuă.

Rezultat preconizat: servicii publice mai uniforme, mai bine organizate și mai puțin afectate de neconformități operaționale.



2.3. Impact asupra digitalizării, interoperabilității și utilizării identităților gestionate

Transformarea digitală prevăzută de PDS va produce efecte prin:

- dezvoltarea și extinderea serviciilor publice în format digital;
- creșterea schimbului automatizat de date și reducerea intervențiilor manuale în procesele administrative;
- utilizarea mai extinsă a identităților și instrumentelor de încredere gestionate de ASP pentru acces sigur la servicii;
- dezvoltarea unor servicii și documente electronice verificabile, sigure și ușor de utilizat.

Dezvoltarea identității digitale, a serviciilor de încredere și a documentelor electronice verificabile va contribui la creșterea siguranței juridice a interacțiunilor digitale, la validarea electronică a datelor oficiale și la consolidarea încrederii în serviciile publice digitale furnizate de ASP. Totodată, aceste inițiative vor sprijini interoperabilitatea cu platformele guvernamentale integrate și vor reduce dependențele operaționale în procesele digitale critice.

Rezultat preconizat: reducerea poverii administrative pentru cetățeni și mediul de afaceri, creșterea eficienței proceselor și dezvoltarea unui model de servicii publice mai modern și mai accesibil.

2.4. Impact asupra cadrului normativ și clarității aplicării acestuia

Implementarea PDS contribuie la îmbunătățirea cadrului normativ și a modului de aplicare a acestuia prin:

- revizuirea și actualizarea actelor normative și a procedurilor interne relevante pentru activitatea ASP;
- clarificarea regulilor și etapelor de prestare a serviciilor publice, inclusiv a condițiilor, termenelor și responsabilităților;
- asigurarea unei aplicări unitare a normelor la nivelul subdiviziunilor ASP, prin standardizare și ghidare metodologică;
- alinierea cadrului normativ și procedural la cerințele naționale și, după caz, la standardele și practicile europene.

Rezultat preconizat: procese administrative mai clare și mai ușor de aplicat, cu reducerea interpretărilor neuniforme și creșterea predictibilității pentru beneficiari și pentru personalul ASP.

2.5. Impact asupra guvernancei instituționale și capacității executive

Prin implementarea PDS, ASP își consolidează capacitatea instituțională prin:

- îmbunătățirea guvernancei, a trasabilității deciziilor și a responsabilității manageriale;
- consolidarea proceselor de planificare, implementare, monitorizare și raportare;
- integrarea mai bună a managementului riscurilor și a mecanismelor de control;
- utilizarea mai eficientă a resurselor și orientarea investițiilor spre domenii cu impact structural.

Rezultat preconizat: o instituție mai bine organizată, mai rezilientă, mai predictibilă și mai capabilă să își atingă obiectivele strategice.

2.6. Impact direct asupra beneficiarilor (cetățean și mediu de afaceri)

Implementarea PDS va produce un impact direct asupra experienței beneficiarilor prin:

- creșterea accesibilității serviciilor, atât în format fizic, cât și digital;
- reducerea timpilor de așteptare și a interacțiunilor fizice inutile;



- clarificarea condițiilor, etapelor și termenelor de prestare a serviciilor;
- creșterea transparenței și predictibilității proceselor administrative;
- sporirea nivelului de încredere în serviciile publice prestate de ASP.

Rezultat preconizat: servicii publice mai rapide, mai clare, mai accesibile și mai bine adaptate nevoilor beneficiarilor.

3. EFECTE ASUPRA FUNCȚIONĂRII INSTITUȚIONALE ȘI A COOPERĂRII INTERINSTITUȚIONALE

Pe lângă impactul direct asupra beneficiarilor și asupra activității curente a ASP, implementarea PDS conduce la îmbunătățirea modului de funcționare a instituției și a colaborării cu alte autorități publice, prin:

- reducerea fragmentării intervențiilor și asigurarea unei abordări unitare la nivelul subdiviziunilor ASP;
- utilizarea mai extinsă a datelor și a instrumentelor digitale în procesele de decizie, planificare și management;
- îmbunătățirea cooperării între subdiviziunile ASP și consolidarea relațiilor de lucru cu alte autorități publice;
- dezvoltarea interoperabilității și a schimbului de date între sisteme și instituții, în baza unor reguli clare și standardizate;
- reducerea situațiilor de aplicare neuniformă sau discreționară a procedurilor, prin standardizare, digitalizare și asigurarea trasabilității proceselor.

Rezultat preconizat: o funcționare mai coerentă, mai bine coordonată și mai transparentă a ASP, atât la nivel intern, cât și în relația cu alte instituții publice.

4. MĂSURAREA ȘI EVALUAREA IMPACTULUI

Impactul implementării PDS al ASP pentru anii 2026-2028 va fi urmărit și evaluat prin:

- indicatorii de performanță stabiliți în PDS și în anexele aferente, inclusiv valorile de referință și valorile-țintă;
- rapoartele periodice de monitorizare, elaborate semestrial;
- evaluările anuale ale implementării, realizate în primul trimestru al anului următor celui evaluat;
- evaluarea finală a implementării PDS, realizată la încheierea perioadei de implementare.

Procesul de monitorizare și evaluare va permite aprecierea nivelului de realizare a obiectivelor, identificarea abaterilor sau dificultăților de implementare și, după caz, formularea măsurilor de ajustare necesare.

5. Concluzie generală

Planul de dezvoltare strategică al Agenției Servicii Publice pentru anii 2026-2028 este orientat spre producerea unor schimbări reale și măsurabile în activitatea instituției, în modul de prestare a serviciilor publice și în relația cu beneficiarii și partenerii instituționali. Impactul preconizat al implementării PDS constă în consolidarea ASP:

- cu procese organizaționale clar structurate și cu o capacitate instituțională consolidată;
- cu servicii digitalizate și cu sisteme interoperabile funcționale;
- cu aplicarea clară și unitară a cadrului normativ;
- cu servicii orientate către nevoile reale ale beneficiarilor;
- cu cerințele naționale și standardele europene.

**RISCURI ÎN IMPLEMENTAREA PDS al ASP 2026-2028**

Nr.	Riscuri anticipate	Proba bilitate (joasă/ medie/ întă)	Impact (mic/ mediu/ mare)	Măsuri de atenuare a riscului
1	2	3	4	5
1.	Apariția unor factori imprevizibili, cu impact semnificativ asupra capacității ASP de a implementa PDS, precum crize de securitate, situații epidemiologice, recesiuni economice sau creșteri accentuate ale inflației.	Întă	Mare	- Asigurarea monitorizării permanente a PDS, cu posibilitatea de revizuire în funcție de evoluția contextului; - Având în vedere creșterea evenimentelor imprevizibile în ultimii ani, se va acorda prioritate consolidării continuității activității și rezilienței instituționale, cu accent pe prevenire și identificarea timpurie a riscurilor.
2.	Finanțare insuficientă a PDS din resursele bugetare ale ASP și din sprijinul financiar al partenerilor de dezvoltare limitează realizarea integrală a obiectivelor prevăzute.	Întă	Mare	- Integrarea priorităților din PDS în planificarea bugetară; - Menținerea unei comunicări constante și eficiente cu partenerii de dezvoltare pentru asigurarea alinierii priorităților de finanțare la obiectivele Planului.
3.	Diminuarea fondurilor interne necesare pentru realizarea PDS.	Medie	Mediu	- Analizarea și actualizarea periodică a bugetului, diversificarea surselor de finanțare și ajustarea etapelor de implementare în raport cu disponibilitățile financiare.
4.	Modificări în legislație sau în politicile guvernamentale cu impact asupra direcțiilor strategice ale ASP și asupra implementării Planului.	Medie	Mare	- Verificarea corelării proiectelor de lege și a altor acte normative cu Planul de dezvoltare strategică al ASP, după caz transmiterea avizelor și a argumentării către autoritățile competente. - Revizuirea PDS și ajustarea acestuia în conformitate cu politicile publice, legislația adoptată.
5.	Interoperabilitate redusă cu alte autorități, cu impact	Medie	Mediu	- Consolidarea colaborării interinstituționale.



	asupra realizării obiectivelor PDS.			- Stabilirea unor proceduri clare de coordonare și responsabilități între autorități pentru atingerea obiectivelor PDS.
6.	Nealinierea priorităților PDS cu cerințele și așteptările cetățenilor.	Medie	Mediu	- Focusarea strategiilor și acțiunilor ASP spre domenii prioritare societății, precum servicii publice de calitate, buna guvernare și consolidarea încrederii cetățenilor în ASP.
7.	Rezistența la schimbare.	Medie	Mediu	- Promovarea unei culturi organizaționale care să sprijine inovația și digitalizarea. - Organizarea de sesiuni de instruire și programe de formare continuă pentru personalul ASP implicat.
8.	Discontinuitatea politică și/sau a suportului extern.	Medie	Mediu	- Asigurarea dialogului continuu și transparent cu subdiviziunile responsabile. - Alinierea cu bunele practici europene și procesul de integrare în UE asumat la nivel național, indiferent de factorul politic.
9.	Modificarea frecvență a priorităților.	Medie	Mediu	- Instituirea unui mecanism de revizuire și aprobare a priorităților care să limiteze modificările neplanificate. - Monitorizarea periodică a progresului implementării PDS și ajustarea etapelor doar în funcție de resursele disponibile și de obiectivele prioritare de stabilitate.
10.	Fluctuația sau lipsa de personal calificat.	Medie	Mediu	- Dezvoltarea continuă a competențelor personalului. - Implementarea unui mecanism de reținere care să includă politici de motivare și recunoaștere profesională.

**GRADUL MEDIU DE SATISFAȚIE A BENEFICIARILOR FAȚĂ DE PRESTAREA SERVICIILOR ÎN CENTRELE
MULTIFUNCȚIONALE PENTRU ANUL 2025 (GRADUL MEDIU TOTAL PE CM ≈ 92,3%)**

