

## METODOLOGIA DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE INTEGRATĂ A PERFORMANȚEI SERVICIILOR DE IMPOZITE ȘI TAXE LOCALE



## „MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA INTEGRATĂ A PERFORMANȚEI SERVICIILOR PUBLICE”

cod MySMIS 127589 /SIPOCA 616

Activitatea 4 Elaborarea de metodologii sectoriale pentru detalierea și adaptarea  
metodologiei cadru pentru fiecare sector

Subactivitatea A 4.1 Dezvoltarea de metodologii sectoriale pentru evaluarea  
performanțelor serviciilor publice

### METODOLOGIA DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE INTEGRATĂ A PERFORMANȚEI SERVICIILOR DE ASISTENȚĂ MEDICALĂ PRIMARĂ

septembrie 2023

## CUPRINS

ACRONIME ȘI ABREVIERI .....	4
GLOSAR DE TERMENI .....	5
1. INTRODUCERE.....	7
1.1. Scopul studiului .....	7
1.2. Obiectivul general al metodologiei .....	8
2. CRITERII PENTRU MONITORIZARE ȘI EVALUARE INTEGRATĂ A PERFORMANȚEI SERVICIILOR PUBLICE DE IMPOZITE ȘI TAXE LOCALE .....	10
2.1 Principalii beneficiari ai metodologiei .....	10
2.2 Criteriile pentru monitorizare și evaluare integrată a performanței serviciilor publice: particularizare la serviciile publice de impozite și taxe locale .....	11
2.3 Criteriul 1 de monitorizare și evaluare: Capacitatea strategică și instituțională .....	12
2.4 Criteriul 2 de monitorizare și evaluare: Eficacitatea .....	14
2.5 Criteriul 3 de monitorizare și evaluare: Accesibilitatea .....	16
2.6 Criteriul 4 de monitorizare și evaluare: Calitatea.....	18
2.7 Criteriul 5 de monitorizare și evaluare: Eficiența .....	23
2.8 Criteriul 6 de monitorizare și evaluare: Performanța proceselor .....	25
2.9 Criteriul 7 de monitorizare și evaluare: Bune practici (indicatori pentru inovare și implicare/co-creare).....	28
2.10 Criteriul 8 de monitorizare și evaluare: Transparența .....	29
3. INDICATORII DE MONITORIZARE ȘI DE EVALUARE A PERFORMANȚEI SERVICIILOR DE IMPOZITE ȘI TAXE LOCALE.....	33
3.1 Indicatorii de performanță .....	33
3.2 Variabilele/ datele primare necesare calculării fiecărui indicator de performanță (pe specificul serviciilor). Documente primare.....	36
3.3. Mecanisme specifice de colectare a datelor .....	38
4. ELEMENTE SPECIFICE PENTRU OPERAȚIONALIZAREA METODOLOGIEI .....	39
4.1 Centralizatoare (Dashboards) și indicatori de performanță pentru previziuni.....	39
4.2 Instrucțiuni pentru procesul de analiză a datelor .....	43
ANEXA NR. 1 OPȚIUNI DE INDICATORI PRIVIND CAPACITATEA STRATEGICĂ ȘI ADMINISTRATIVĂ.....	47
ANEXA NR. 2 - OPȚIUNI DE INDICATORI PENTRU CRITERIUL EFICACITATE .....	51
ANEXA NR. 3 - INDICATORI DE PERFORMANȚĂ PROPUȘI PENTRU CRITERIUL ACCESIBILITATE .....	54
ANEXA NR. 4 - INDICATORI DE PERFORMANȚĂ PROPUȘI PENTRU CRITERIUL CALITATE.	56
ANEXA NR. 5 - INDICATORI DE PERFORMANȚĂ PROPUȘI PENTRU CRITERIUL EFICIENȚĂ	62



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

ANEXA NR. 6 - INDICATORI DE PERFORMANȚĂ PROPUȘI PENTRU CRITERIUL PERFORMANȚA PROCESELOR .....	64
ANEXA NR. 7 - INDICATORI DE PERFORMANȚĂ PROPUȘI PENTRU CRITERIUL BUNE PRACTICI .....	69
ANEXA NR. 8 - INDICATORI DE PERFORMANȚĂ PROPUȘI PENTRU CRITERIUL TRANSPARENȚĂ .....	72
ANEXA NR. 9. CADRUL GENERAL DE REGLEMENTARE ȘI DE PERFORMANȚĂ A SERVICIILOR DE IMPOZITE ȘI TAXE LOCALE.....	74
Cadrul legal european și național care reglementează serviciile de impozite și taxe locale ..	74
Sistemul de guvernanță.....	82



## ACRONIME ȘI ABREVIERI

<b>ANFP</b>	<b>Agenția Națională a Funcționarilor Publici</b>
<b>ENI</b>	Echivalent Normă Întregă
<b>HG</b>	Hotărâre a Guvernului
<b>INA</b>	Institutul Național de Administrație
<b>M&amp;E</b>	Monitorizare și evaluare
<b>MDLPA</b>	Ministerul Lucrărilor Publice, Dezvoltării și Administrației
<b>MAI</b>	Ministerul Afacerilor Interne
<b>MS</b>	Mystery Shopper (Client misterios)
<b>OCDE</b>	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
<b>OG</b>	Ordonanță a Guvernului
<b>OUG</b>	Ordonanță de Urgență a Guvernului
<b>SCAP</b>	Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020
<b>SGG</b>	Secretariatul General al Guvernului
<b>UAT</b>	Unitate Administrativ Teritorială
<b>SCIM</b>	Sistem de Control Intern Managerial
<b>SMART</b>	Specific, Măsurabil, Accesibil, Relevant și Încadrat în Timp (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, and Time-Bound)

## GLOSAR DE TERMENI

**Beneficiar/contribuabil:** persoana (fizică sau juridică) sau o altă entitate fără personalitate juridică în sarcina căreia sunt instituite prin lege obligații juridice având natură fiscală.

**Efect:** schimbare intenționată sau nu datorată direct sau indirect unei intervenții.

**Eficacitate:** măsura în care obiectivele unei intervenții au fost realizate sau se așteaptă a fi realizate luând în considerare importanța acestora.

**Eficiență:** o măsură a modului economic în care resursele/contribuțiile (fonduri, expertiză, timp etc.) sunt transformate în efecte sau rezultate.

**Evaluare:** apreciere periodică a eficienței, eficacității, impactului, durabilității și relevanței în contextul obiectivelor exprimate.

**Factori interesați:** toate persoanele, fizice sau juridice, interesate (direct sau indirect) de o instituție, activitățile și realizările acesteia.

**Funcționar public:** persoana numită, în condițiile legii, într-o funcție publică, care ia decizii și/sau desfășoară activități cu caracter tehnic, pentru a asigura continuitatea funcționării în interes public general a autorităților și instituțiilor publice.

**Guvernare:** modul în care puterea și autoritatea influențează viața publică, în special dezvoltarea economică și socială.

**Impact:** un efect asupra societății. O schimbare semnificativă pe termen lung indusă utilizatorului unui serviciu sau produs. Poate fi direct sau indirect, intenționat sau nu.

**Impozit:** prelevare obligatorie și gratuită, efectuată de către stat asupra resurselor sau bunurilor individuale sau ale colectivităților și plătită în bani.

**Indicator:** Un număr cu scop special de măsurare. Un factor sau o variabilă cantitativă sau calitativă care furnizează un mijloc simplu și de încredere pentru măsurarea realizărilor, reflectarea schimbărilor aferente unei intervenții, sau pentru evaluarea performanței unei părți sau a unei instituții. Sau, o variabilă care permite verificarea schimbărilor în intervenția de dezvoltare sau arată rezultatele privitoare la acțiunile planificate. Indicatorii sunt de obicei măsuri indirecte ale unui fenomen sau a unei calități de bază și sunt enunțați în formatul SMART. Indicatorii sunt deseori divizați pentru a compara rezultate și au limite de timp și valori de bază.

**Indicator de performanță:** etalon de măsură care permite examinarea și indicarea viabilității strategiei de performanță, în vederea realizării obiectivelor precise ce decurg din aceasta.

**Monitorizare:** o funcție continuă care utilizează culegerea sistematică de date cu referire la indicatorii specificați pentru a furniza managementului și principalilor factori interesați de o intervenție în curs, indicații referitoare la măsura atingerii obiectivelor și a utilizării fondurilor alocate.

**Performanță:** măsura în care o intervenție sau un implementator îndeplinește rezultatele, conform planurilor sau obiectivelor enunțate.

**Proces:** modul în care este efectuată o anumită acțiune.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă  
Competența face diferența!



Instrumente Structurale  
2014-2020

**Relevanță:** Măsura în care obiectivele unei intervenții sunt conforme cu cerințele beneficiarului, nevoile statului, prioritățile și politicile globale.

**SMART** (Specific, Măsurabil, Accesibil, Relevant și Timp): atribute ale indicatorilor, aplicate uneori și altor entități planificate, cum ar fi țintelor și obiectivelor; un mijloc de evaluare a indicatorilor de performanță.

**Taxă:** Obligație bănească pe care trebuie să o achite persoanele fizice sau/și juridice pentru diferitele prestații efectuate de autoritățile publice și constă în sume de bani prevăzute de diferite acte normative.

**Variabilă:** factor calitativ sau cantitativ care furnizează un mijloc simplu și de încredere pentru măsurarea realizărilor.



# 1. INTRODUCERE

## 1.1. Scopul studiului

Scopul acestui document constă în **elaborarea metodologiei pentru monitorizarea și evaluarea integrată a performanței** în realizarea și furnizarea serviciilor publice de impozite și taxe, care să permită urmărirea și cunoașterea directă și periodică a performanței activităților desfășurate, integrând nevoile și așteptările tuturor părților interesate, cu impact asupra bunăstării comunității pe termen lung

Documentul are la bază fundamentarea teoretică și empirică preliminară prezentată în **Metodologia de monitorizare și evaluare integrată a performanței serviciilor publice**, reprezentând, în esență, o particularizare a acesteia la specificul serviciului public de impozite și taxe pentru operaționalizarea **monitorizării și evaluării integrată a performanței** acestor servicii

Nucleul central al metodologiei are în vedere identificarea criteriilor, descrierea modului de culegere, analiză, evaluare și monitorizare periodică a indicatorilor de performanță asociați. Aceștia pot fi indicatori de intrare/proces, ieșire sau rezultat. Astfel, conform metodologiei cadru elaborate anterior, pentru fiecare dintre criterii vor fi utilizați indicatorii corespunzători:

- Pentru **Planificarea performanței**, mai ales indicatori de proces/intrare (existența unor structuri, capacități, resurse etc.);
- Pentru **Eficacitate**, mai ales indicatori de ieșire și rezultat, dat fiind că acest criteriu își propune să măsoare dacă rezultatele propuse/planificate au fost atinse. Indicatorii cheie sunt tehnici (performanța tehnică) și de satisfacție (opinia utilizatorilor);
- Pentru **Accesibilitate**, indicatori de proces (existența unor resurse cheie, precum sisteme de management de așteptare la ghișeu, scări rulante pentru accesul persoanelor cu dizabilități etc.) și indicatori de rezultat de tipul satisfacției utilizatorilor);
- Pentru **Calitate**, măsurată mai ales prin indicatori de rezultat (satisfacție) sau indicatori tehnici (un anumit nivel de calitate tehnică, conform standardelor);
- Pentru **Eficiență**, mai ales indicatori de ieșire;
- Pentru **Performanța proceselor**, mai ales prin indicatori de intrare, dar și ieșire (acoperind modul în care procesele administrative/suport sunt furnizate), cuprinzând funcțiuni cum ar fi contabilitate, resurse umane, IT etc.
- Pentru **Transparență**, mai ales cu indicatori de proces și de ieșire;
- Pentru **Bune practici**, mai ales prin indicatori de performanță (de proces, ieșire sau rezultat).

Pentru o bună operaționalizare a metodologiei pe specificul activităților desfășurate de serviciul public de impozite și taxe locale, s-au avut în vedere:

- Relevanța criteriilor, indicilor generali propuși și indicatorilor;
- Efortul proporțional de colectare a datelor și informațiilor necesare;
- Existența informațiilor despre performanță;
- Claritatea setului de criterii și indicatori.

## 1.2. Obiectivul general al metodologiei

Scopul principal al metodologiei de monitorizare și evaluare (M&E) a serviciilor de impozite și taxe locale constă în punerea la dispoziția părților interesate, interne dar și externe, a unui cadru general metodologic și a instrumentelor necesare monitorizării (urmăririi) și evaluării (analizei și interpretării) performanței serviciilor furnizate. Pornind de la rezultatele așteptate (nevoie ale părților interesate transpuse în obiective generale și specifice), s-a construit cadrul privind conceptul de performanță a serviciilor publice de impozite și taxe locale, care, implementată corespunzător, este menită să crească transparența privind activitățile desfășurate, să aducă plus valoare, coerență la nivel decizional, să crească încrederea beneficiarilor în serviciile publice și să reprezinte baza pentru îmbunătățire continuă.

Această metodologie reprezintă un instrument pentru monitorizarea și evaluarea performanței în serviciile de impozite și taxe locale și implică colectarea de date/indicatori ce vor fi utilizați în *evaluarea și monitorizarea* serviciilor.

Managementul performanței permite luarea, în mod operativ, a unor măsuri care să conducă la rezultate mai bune, ceea ce înseamnă realizarea de acțiuni ca răspuns la performanța reală, la nivel individual, de echipă, de serviciu, instituțional sau comunitar.

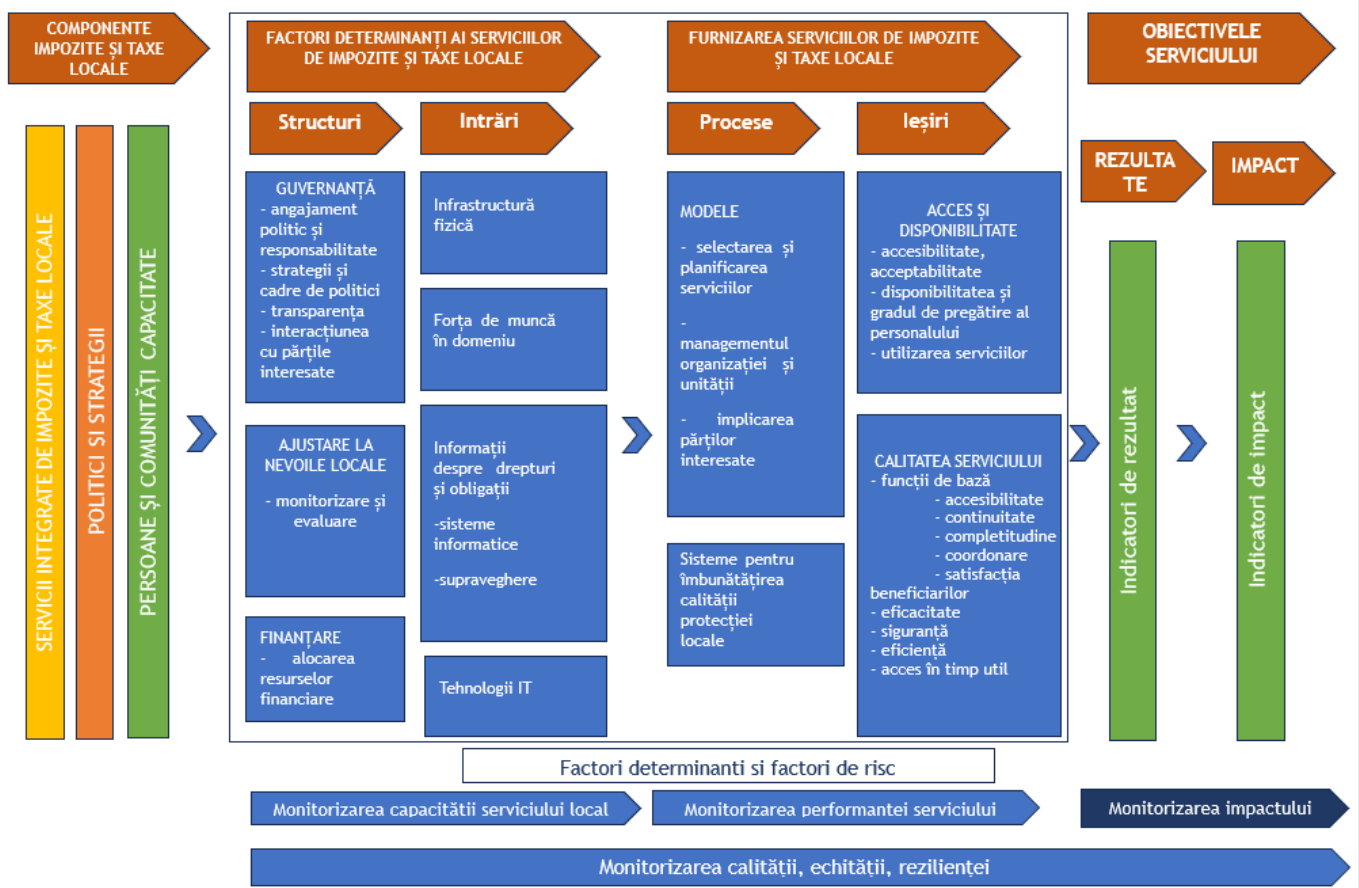
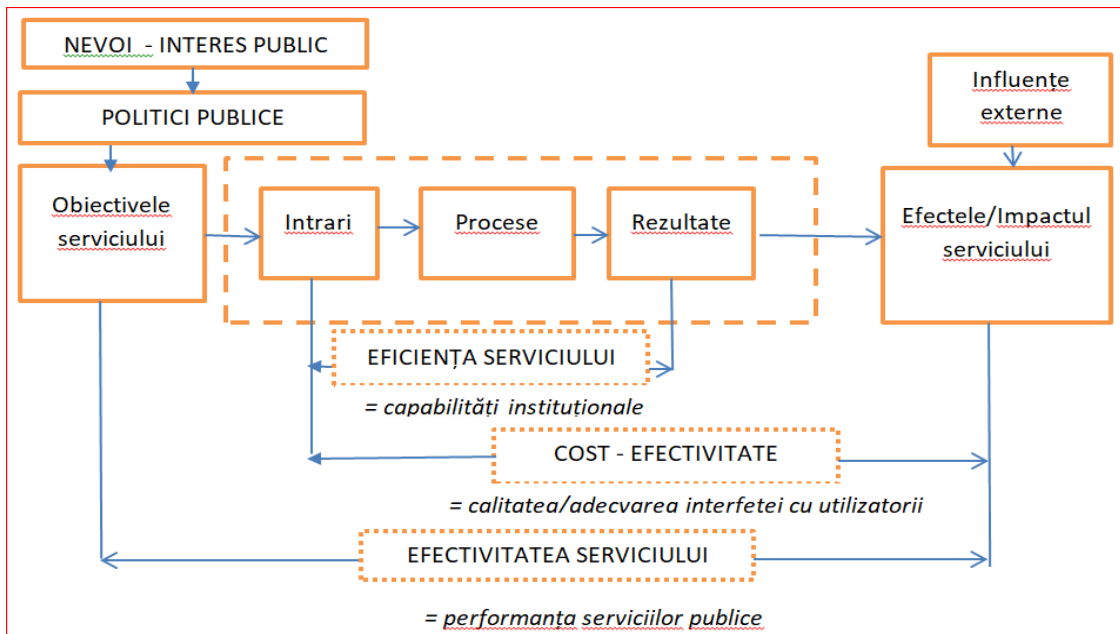
Metodologia este o componentă a procesului continuu de management al performanței în condițiile în care:

- pentru a cunoaște ce acțiune trebuie întreprinsă, performanța serviciului trebuie monitorizată;
- pentru a interpreta performanța, trebuie să existe criterii (obiective, ținte etc.);
- pentru a evalua performanța în raport cu criteriile, trebuie să existe o metodă (indicatori de performanță).

În consecință, performanța serviciilor de impozite și taxe locale este analizată din trei direcții (Figura 1):

- Capabilități instituționale (management strategic/viziune și cadrul de organizare și funcționare).
- Calitatea/adecvarea interfeței cu utilizatorii.
- Efectivitatea intrinsecă a serviciilor publice (evaluată prin gradul de îndeplinire a obiectivelor).

**Figura 1 - Cadrul general de performanță a serviciilor publice**



## 2. CRITERII PENTRU MONITORIZARE ȘI EVALUARE INTEGRATĂ A PERFORMANȚEI SERVICIILOR PUBLICE DE IMPOZITE ȘI TAXE LOCALE

### 2.1 Principalii beneficiari ai metodologiei

Metodologia de monitorizare și evaluare a performanței serviciilor publice de impozite și taxe locale are ca finalitate raportarea și urmărirea nivelului de performanță pentru o multitudine de utilizatori/beneficiari.

Pentru a avea în vedere cât mai detaliat nevoile și așteptările părților interesate, acestea trebuie să fie luate în considerare încă din etapa de stabilire a abordării de măsurare și evaluare.

Principalele cerințe identificate în cadrul sectorului de impozite și taxe locale:

- Continuarea modernizării și digitalizării serviciului de impozite și taxe locale, acces la infrastructura încă insuficient dezvoltată, accesul și disponibilitatea cloud-ului digital și arhivarea datelor (managementul electronic al documentelor), precum și
- Introducerea de tehnologii avansate și a unor soluții informatice moderne, dezvoltarea serviciilor online pentru a facilita accesul cetățenilor la informații și servicii.
- Îmbunătățirea calității datelor și a modalităților de analiză a acestora.
- Utilizarea informațiilor privind impozitele și taxele locale în procesele socio-economice la nivel local, regional și național.
- Nevoia de monitorizare și raportare a activităților întreprinse, începând de la nivel local până la nivel național pentru o mai bună cooperare inter și intra instituțională.
- Asigurarea securității și protecției datelor cu caracter personal, în conformitate cu prevederile Regulamentului General privind Protecția Datelor și a legislației naționale corespunzătoare, pentru prevenirea atacurilor cibernetice, prin dezvoltarea unor sisteme, proceduri și utilizarea de resurse umane instruite și calificate.
- Creșterea conformării voluntare la declarare și la plată, prin reducerea timpului petrecut de cetățeni cu plata taxelor și impozitelor, dar și creșterea numărului de persoane fizice și juridice deservite, prin eliminarea limitărilor birocratice și modernizarea aparatului instituțional.
- Asigurarea unei colectări eficiente a creanțelor bugetare restante prin îmbunătățirea eficienței și eficacității proceselor privind impozitele și taxele locale.
- Creșterea transparenței și a accesului la informații cu privire la datele legate de impozite și taxe locale, îmbunătățirea serviciilor de asistență a contribuabililor.

Rolul principalelor părți interesate în demersul de măsurare a performanței este:

- a. **Autoritățile publice locale.** M&E oferă o bază de fundamentare în procesul de planificare și bugetare a serviciilor publice de impozite și taxe locale, astfel că monitorizarea și evaluarea performanței asigură suport pentru creșterea responsabilității în sectorul public local
- b. **Serviciile publice de impozite și taxe locale**

- c. **Autoritățile centrale**- Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației- Direcția Generală Administrația Publică, Direcția pentru Politici Fiscale și Bugete Locale, Ministerul Finanțelor
- d. **Comunitatea și beneficiarii**. Performanța serviciilor de impozite și taxe locale are ca principală pârgie de creștere, informarea și feedbackul din partea comunității și a beneficiarilor (persoane fizice și juridice).

## 2.2 Criteriile pentru monitorizare și evaluare integrată a performanței serviciilor publice: particularizare la serviciile publice de impozite și taxe locale

Conform Metodologiei-cadru de M&E a performanței (livrabil A3.4 din cadrul proiectului Monitorizarea și evaluarea integrată a performanței serviciilor publice), criteriile generale de performanță sunt prezentate în continuare, împreună cu indicatorii de performanță propuși pentru serviciul de impozite și taxe locale.

În viziunea noastră, criteriile de monitorizare și evaluare a performanței serviciilor de impozite și taxe locale dezvoltate în prezenta metodologie sunt o reflexie a celor prezentate în cadrul metodologiei cadru, precum și a celor indicați de literatura de specialitate, respectiv:

1. Capacitate strategică	
2. Eficacitate	
3. Calitate	
4. Accesibilitate	
5. Eficiență	
6. Performanța proceselor	
7. Bune practici: Inovarea și implicarea/co-crearea	
8. Transparență	

Pentru fiecare criteriu de evaluare a performanței sunt prezentați în continuare indicatorii cheie de performanță (KPI), iar ulterior, în fișele pentru fiecare criteriu, sunt furnizate informații despre descrierea acestora, datele necesare și modul de calcul.

## 2.3 Criteriul 1 de monitorizare și evaluare: Capacitatea strategică și instituțională

Acest criteriu este concretizat în două dimensiuni de monitorizare și evaluare:

- 1.1. Completitudine și coerență set strategic
- 1.2. Indicele capacității strategice

### 11.1 Completitudine și coerență set strategic

Procesul strategic și de planificare a activităților în responsabilitatea serviciului de impozite și taxe locale este o componentă esențială a sistemului de performanță. Acesta, coroborat cu analiza contextului, a așteptărilor și nevoilor părților interesate, precum și cu managementul riscurilor ajută în anticiparea decizională și fundamentarea obiectivelor, dar și a acțiunilor preventive întreprinse.

Serviciul public de impozite și taxe locale trebuie să construiască un cadrul strategic puternic, ancorat în realitățile publice, dar și cele ale comunității pe care o deservește, astfel încât operaționalizarea strategiilor să poată fi realizată cu eficacitate și eficiență, în toate direcțiile de dezvoltare procese, documentare, asigurare resurse etc.

Pentru a putea răspunde nevoilor cetățenilor și pentru a putea fi la nivelul standardelor așteptate, serviciile publice de impozite și taxe locale trebuie să aibă capacitatea de adaptare necesară unor nevoi în schimbare și tot mai complexe într-un mediu tot mai greu de controlat și de anticipat. Astfel, la nivelul serviciilor impozite și taxe locale trebuie să existe mecanisme funcționale de planificare, asigurarea implementării și evaluare, inclusiv monitorizare a serviciilor furnizate cetățenilor.

### FIȘĂ CRITERIU: Capacitatea strategică și instituțională

Criteriu M&E	Indicator:	Variabile	Cuantificare (cf A 3.4)
<b>C1.Capacitatea strategică și instituțională</b>	C1.1.Completitudinea setului strategic	C1.1.1. Existența unui/unor documente ce cuprinde următoarele elemente ale serviciului public de impozite și taxe locale: misiune, viziune și obiective strategice, indicatori de performanță	Da/ Nu
		C1.1.2. Conformitatea obiectivelor strategice pentru serviciul public de impozite și taxe locale	Da/ Nu
		C1.1.3. Existența obiectivelor specifice/rezultatelor/indicatorilor pentru serviciu public de impozite și taxe locale	Da/ Nu
		C1.1.4. Existența unui sistem de management al calității implementat la nivelul serviciului public de impozite și taxe locale	Da/ Nu

criteriu M&E	Indicator:	Variabile	Cuantificare (cf A 3.4)
	C1.2. Indicele capacității strategice	C1.2.1. Existența unei structuri și funcții cu atribuții formalizate privind măsurarea performanței	Da/ Nu
		C1.2.5. Existența unei metodologii/proceduri de monitorizare și evaluare a performanței	Da/ Nu
		C1.2.6. Stabilitatea strategiei de implementare a serviciului public de impozite și taxe locale	Da/ Nu

\*Fiecare indicator se calculează pe baza mai multor variabile colectate de la fiecare serviciu public de impozite și taxe locale sub forma unei chestionar/ auto-analiză/ analiză de documente/rapoarte intermediare.

Propunem din punct de vedere al conținutului indicatorului de monitorizare și evaluare a capacității strategice la nivel de fiecare structură de impozite și taxe locale, componentele prezentate în tabelul următor.

*Tabel nr. 1. Conținut indicator: Existența sistemelor de monitorizare și evaluare (M&E) a performanței serviciului public de impozite și taxe locale*

Mecanismul de monitorizare permite evaluarea în mod regulat a progresului în implementarea planului anual, inclusiv dezvoltarea unui plan de M&E, atribuirea responsabilităților M&E și desfășurarea de activități de M&E.

Criterii de evaluare:

C1.1 Completitudinea setului strategic

C1.2 Indicele capacității strategice

**Indicatori de performanță:**

1. Existența unui document ce cuprinde următoarele elemente ale serviciului public de impozite și taxe locale: misiune, viziune și obiective strategice, indicatori de performanță (plan de management, plan strategic instituțional, politici organizaționale);
2. Conformitatea obiectivelor strategice pentru serviciul public de impozite și taxe locale (Indicatorul verifică existența obiectivelor strategice și/sau SMART pentru, precum și existența unui plan de acțiune, conținând resurse, responsabili și termene privind implementarea obiectivelor)
3. Existența obiectivelor operaționale/rezultatelor/indicatorilor pentru serviciu public de impozite și taxe locale;

4. Existența unui sistem de management al calității implementat la nivelul instituției (Indicatorul analizează dacă există sisteme pentru managementul calității serviciului public implementate la nivel instituțional);
5. Existența unei structuri și funcții cu atribuții formalizate privind măsurarea performanței;
6. Existența unei metodologii sau proceduri de monitorizare și evaluare a performanței;
7. Stabilitatea strategiei de implementare a serviciului public de impozite și taxe locale (Indicatorul verifică dacă strategia de implementare a serviciului public vehicule este coerentă pe o perioadă mai lungă de timp, pentru a putea atinge obiectivele strategice și viziunea propusă).

Se va calcula indicatorul procentual:

$$\text{➤} = \text{Suma DA} * 100 / 7$$

$$\text{C.1.1} = \text{Suma DA} * 100 / 4$$

$$\text{C1.2.} = \text{Suma DA} * 100 / 3$$

Metodologie de monitorizare și evaluare:

Se elaborează și se completează grila analitică de îndeplinire a criteriilor: autoevaluare.

Grila de evaluare:	Se acordă un punct pentru fiecare criteriu răspuns DA
Metoda de calcul și evaluare a criteriului referitor la capacitatea strategică și instituțională	$\text{KPI C1} = \text{KPI C.1.1.} * 0.5 + \text{KPI C.1.2.} * 0.5$

Evaluare:

Scalare	Încadrare nivel de performanță.
0-24%	Capacitate strategică minimă; îmbunătățiri majore necesare.
25-74%	Capacitate strategică ușoară; îmbunătățiri moderate necesare.
75-99%	Capacitate strategică bună; îmbunătățiri minore necesare.
100%	Capacitate strategică ridicată; îmbunătățiri continue.

Descrierea indicatorilor propuși în cadrul acestui criteriu se găsesc în Anexa 1.

## 2.4 Criteriul 2 de monitorizare și evaluare: Eficacitatea

Analiza eficacității activității serviciului public de impozite și taxe locale se referă la relațiile dintre intrări (resurse utilizate), ieșiri (rezultate) și impactul așteptat ale acestora. Astfel, foarte important de precizat este că eficacitatea leagă resursele utilizate și/sau rezultatele obținute de obiectivele strategice și impactul asociat.

Eficiența reflectă dimensiunea raportului dintre efortul financiar (constituit de resurse financiare publice) și efectele cuantificabile sau estimative care trebuie obținute pe seama obiectivelor finanțate din surse publice.

## FIȘĂ CRITERIU: Eficacitatea

Criteriu M&E	Indicator:	Variabile	Cuantificare (cf A 3.4)
C2 Eficacitatea	C2.1 Indicele de îndeplinire a țintelor asumate în anul fiscal...	C2.1.2 Gradul de îndeplinire al indicatorilor de rezultat în ultimul an fiscal încheiat	Exprimare procentuală a gradului în care a fost atinsă valoarea sumată a țintelor aferente indicatorilor de rezultat
	C2.2 Indicele eficacității generale a serviciilor	C2.2.1 Disponibilitatea serviciului C2.2.1.1 Timpul disponibil pentru furnizarea fiecărui serviciu în atribuțiile structurii de impozite și taxe locale	Exprimare procentuală %- timpul întreruperilor în furnizarea fizică a serviciilor+timpul întreruperilor în furnizarea online a serviciilor/timp total de activitate al angajaților implicați direct în relația cu clienții/ soluționarea cererilor.
		C2.2.3 Gradul de respectare a programărilor C2.2.3.2 Gradul în care serviciile au fost finalizate în perioada programată	Exprimare procentuală a raportului între realizarea și planificarea activităților.

În tabelul următor sunt prezentați indicatorii de performanță reținuți pentru criteriul eficacitate.

*Tabel nr. 2. Criteriu de performanță: Indicatori de Eficacitate*

### Criterii de evaluare:

1. Măsurarea eficacității generale a serviciilor: disponibilitatea serviciului (D), respectarea planificării activității cf. Criteriului 1 (R), îndeplinirea așteptărilor beneficiarilor (A).

- Gradul de îndeplinire a indicatorilor de rezultat în ultimul an fiscal încheiat (Exprimare procentuală a gradului în care a fost atinsă valoarea asumată a țintelor aferente indicatorilor de rezultat)
- Disponibilitatea tuturor serviciilor privind impozitele și taxele locale (servicii prestate față în față, servicii online)  
Gradul de respectare al programărilor/ planificărilor. (Exprimare procentuală a raportului între realizarea și planificarea activităților.)

Se va calcula indicatorul procentual:

$$\text{➤} = \text{Punctaj realizat} \cdot 100 / \text{MAXIM TOTAL}$$

Metodologie de monitorizare și evaluare:	
Se elaborează și se completează grila analitică de îndeplinire a criteriilor: autoevaluare/ analiza documentelor și rapoartelor interne, inclusiv raportări ale aplicațiilor IT de gestiunea activitate.	
Grila de evaluare:	Punctaj maxim
C2.1.2. Gradul de îndeplinire al indicatorilor de rezultat în ultimul an fiscal încheiat	100 îndeplinire: 40 puncte 100 < 80:35 79 < 50: 25 49 < 25: 15 24 < 0: 10 0:0
C2.2.1. Disponibilitatea serviciului C2.2.1.1 Timpul disponibil pentru furnizarea fiecărui serviciu în atribuțiile structurii de impozite și taxe locale	Până la 40% : 0 puncte 40 - 85%: 25 puncte > 85%: 35 puncte
C2.2.3.2 Gradul de realizare a activităților planificate/ Gradul în care serviciile au fost finalizate în perioada programată	Până la 20% : 0 puncte 20 - 45%: 5 puncte 46 - 75%: 15 puncte 76 - 90%: 20 puncte >90 %: 25 puncte
MAXIM TOTAL PUNCTAJ = 100 puncte	100 puncte= 100%
Metoda de calcul și evaluare a criteriului referitor la eficacitate	KPI C2= C2.1.2+C2.2.1.1+C2.2.3.2/3

Evaluare:

Scalare	Încadrare nivel de performanță.
0-24%	Eficacitate minimă; îmbunătățiri majore necesare.
25-74%	Eficacitate ușoară; îmbunătățiri moderate necesare.
75-99 %	Eficacitate bună; îmbunătățiri minore necesare.
100%	Eficacitate ridicată; îmbunătățiri continue.

Descrierea indicatorilor propuși în cadrul acestui criteriu se găsesc în Anexa nr. 2.

## 2.5 Criteriul 3 de monitorizare și evaluare: Accesibilitatea

Pentru a măsura accesibilitatea unui serviciu public a fost dezvoltat un indicator cheie de performanță: *Indicele general al accesibilității*.

Tabel nr. 3. Conținutul criteriului Accesibilitate

### FIȘĂ CRITERIU: Accesibilitatea

Criteria M&E	Indicator:	Variabile	Cuantificare (cf A 3.4)
C3.Accesibilitatea	C3.3.2 Percepția accesibilității	C3.3.2.1 Accesibilitatea fizică a locației serviciilor	Valoare categorială
		C3.3.2.2 Ușurința și comoditatea accesării serviciului	Valoare categorială
		C3.3.2.3 Acces la toate serviciile conexe ca pachet inclus	Valoare categorială
		C3.3.2.4 Programul de lucru cu publicul	Valoare categorială
		C3.3.2.5 Modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	Valoare categorială
		C3.3.2.6 Varietatea mijloacelor de informare (avizier, pagină de internet, telefon, ghișeu, panouri)	Valoare categorială
	C3.2.5 Timpul mediu de așteptare la coadă pentru accesarea unui serviciu public	C3.2.5.2. Timpul mediu de așteptare pentru accesul la serviciul public de impozite și taxe locale	Procent (satisfacție beneficiari)

În tabelul următor sunt prezentați indicatorii de performanță reținuți pentru criteriul accesibilitate.

*Tabel nr. 4. Criteriu de performanță: Indicatori de accesibilitate*

Criteria de evaluare:

1. Măsurarea accesibilității are în vedere evaluarea indicelui general al accesibilității, exprimat prin rezultate la nivelul percepției asupra accesibilității precum și timpul mediu de așteptare pentru accesul/ acordarea serviciului de impozite și taxe locale.

Se va calcula indicatorul procentual:

$$\text{➤} = \text{Punctaj realizat} * 100 / \text{MAXIM TOTAL}$$

Metodologie de monitorizare și evaluare:

Se elaborează și se completează grila analitică de îndeplinire a criteriilor: autoevaluare.

Grila de evaluare:	Punctaj maxim
C3.3.2.1 Accesibilitatea fizică a locației serviciilor de impozite și taxe locale	100% grad de satisfacție: 15 puncte 100 < 80: 10 79 < 50: 8 49 < 25: 6 24 < 0: 0

C3.3.2.2 Ușurința și comoditatea accesării serviciului de impozite și taxe locale	100% grad de satisfacție: 15 puncte 100 < 80:10 79< 50: 8 49< 25: 6 24 <0:
C3.3.2.3 Acces la toate serviciile conexe ca pachet inclus	100% grad de satisfacție: 10 puncte 100 < 80:8 79< 50: 6 49< 25: 4 24 <0:
C3.3.2.4 Programul de lucru cu publicul	100% grad de satisfacție: 20 puncte 100 < 80:15 79< 50: 10 49< 25: 5 24 <0:
C3.3.2.5 Modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	100% grad de satisfacție: 15 puncte 100 < 80:10 79< 50: 8 49< 25: 6 24 <0:0
C3.3.2.6 Varietatea mijloacelor de informare (avizier, pagină de internet, telefon, ghișeu, panouri)	100% grad de satisfacție: 10 puncte 100 < 80:8 79< 50:6 49< 25: 4 24 <0: 0
C3.2.5. Timpul mediu de așteptare la rând pentru accesarea unui serviciu public	100% grad de satisfacție: 15 puncte 100 < 80:10 79< 50:8 49< 25: 6 24 <0: 0
MAXIM TOTAL PUNCTAJ = 100 puncte	100 PUNCTE= 100%
Metoda de calcul și evaluare a criteriului referitor la accesibilitate	$KPI = (C3.3.2.1 + C3.3.2.2 + C3.3.2.3 + C3.3.2.4 + C3.3.2.5 + C3.3.2.6 + C3.2.5.) * 100 / 100$

Evaluare:

Scalare	Încadrare nivel de performanță.
0-24%	Accesibilitate minimă; îmbunătățiri majore necesare.
25-74%	Accesabilitate ușoară; îmbunătățiri moderate necesare.
75-99%	Accesibilitate bună; îmbunătățiri minore necesare.
100%	Accesibilitate ridicată; îmbunătățiri continue.

Descrierea indicatorilor propuși în cadrul acestui criteriu se găsesc în Anexa nr.3

## 2.6 Criteriul 4 de monitorizare și evaluare: Calitatea

Calitatea este un element definitoriu pentru evaluarea performanței serviciilor publice mai ales datorită relației pe care o stabilește între instituțiile administrației publice (furnizori) și beneficiarii de servicii, dar nu este măsurată într-un mod sistematic la nivelul sectorului public de impozite și taxe locale, având în vedere provocarea definirii și cuantificării acestui parametru de definire a performanței.

Conținutul criteriului Calitate pentru serviciile publice de impozite și taxe locale se prezintă în tabelul următor.

Tabel nr. 5. Conținutul criteriului Calitate

FIȘĂ CRITERIU: Calitatea

Criteriau	Indicator	Sub-indicator	Cuantificare (cf A 3.4)
C3. Calitate	C3.1. Indicele general al calității	C3.1.5 Rata de reclamații rezolvate	Procent % Număr de reclamații/sesizări rezolvate Numărul total de reclamații/sesizări primite
		C3.1.6 Rata de îndeplinire a acțiunilor corective întreprinse în urma neconformităților identificate/ problemelor etc, la data planificată	Procent (Numărul de acțiuni corective îndeplinite la data planificată/ Număr de acțiuni corective necesare pentru remedierea unor neconformități/probleme identificate) * 100
		C3.1.7.1. Realizarea ratei planificate de îmbunătățire a calității serviciilor de impozite și taxe locale în anul ...	Procent (Numărul de acțiuni de îmbunătățire a serviciului realizate într-un an/ Număr de acțiuni de îmbunătățire planificate anual la nivel instituțional) * 100
		C3.1.8 Gradul de implicare al beneficiarilor în planificarea serviciilor de impozite și taxe locale	Procent (Numărul de acțiuni de îmbunătățire transmise de către beneficiari, ca urmare a interacțiunii cu serviciul de impozite și taxe locale / Numărul total de acțiuni de îmbunătățire a serviciului considerate necesare de către serviciul de impozite și taxe locale) * 100
		C3.1.10. Gradul de satisfacție al beneficiarilor privind serviciul public de impozite și taxe locale, măsurat de instituția publică	Procent Datele și dovezile colectate prin intermediul chestionarului de satisfacție pentru itemii menționați anterior argumentează gradul de îndeplinire a indicatorului, pe baza căruia se acordă un punctaj.
	C.3.4 Indicele	C3.4.2 Percepția beneficiarilor privind capacitatea de răspuns a	Datele și dovezile colectate prin intermediul chestionarului de

Criteriu	Indicator	Sub-indicator	Cuantificare (cf A 3.4)					
	general de satisfacție a beneficiarilor	<p>personalului serviciului public de impozite și taxe locale</p> <table border="1"> <tr> <td>C3.4.2.1 Rapiditatea furnizării serviciilor atunci când este nevoie de ele</td> </tr> <tr> <td>C3.4.2.2 Prioritatea cu care tratează angajații problemele semnalate de cetățeni</td> </tr> <tr> <td>C3.4.2.3 Promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri</td> </tr> </table>	C3.4.2.1 Rapiditatea furnizării serviciilor atunci când este nevoie de ele	C3.4.2.2 Prioritatea cu care tratează angajații problemele semnalate de cetățeni	C3.4.2.3 Promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri	<p>satisfacție pentru itemii menționați anterior argumentează gradul de îndeplinire a indicatorului, pe baza căruia se acordă un punctaj.</p> <p>1-10 (chestionar de percepție)</p>		
C3.4.2.1 Rapiditatea furnizării serviciilor atunci când este nevoie de ele								
C3.4.2.2 Prioritatea cu care tratează angajații problemele semnalate de cetățeni								
C3.4.2.3 Promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri								
		<p>C3.4.3 Percepția beneficiarilor privind profesionalismul furnizorilor</p> <table border="1"> <tr> <td>C3.4.3.1 Încrederea pe care o inspiră angajații</td> </tr> <tr> <td>C3.4.3.2 Cunoștințele pe care le dețin angajații despre serviciile furnizate</td> </tr> <tr> <td>C3.4.3.3 Efectuarea de proceduri corecte</td> </tr> <tr> <td>C3.4.3.4 Furnizarea de sfaturi bune și solide</td> </tr> <tr> <td>C3.4.3.5 Capacitatea personalului de a vă asculta și a vă înțelege</td> </tr> </table>	C3.4.3.1 Încrederea pe care o inspiră angajații	C3.4.3.2 Cunoștințele pe care le dețin angajații despre serviciile furnizate	C3.4.3.3 Efectuarea de proceduri corecte	C3.4.3.4 Furnizarea de sfaturi bune și solide	C3.4.3.5 Capacitatea personalului de a vă asculta și a vă înțelege	<p>Se va calcula indicatorul numeric și procentual, conform punctajului obținut, după cum urmează:</p> <p>➤ Procent= procent per criteriu*100/număr de criterii</p> <p>Dacă procentul este:  0% - 19%: Grad foarte scăzut de satisfacție, 0 puncte  20% - 39%: Grad scăzut de satisfacție, 25 puncte  40% - 59%: Grad mediu de satisfacție, 50 puncte  60% - 79%: Grad ridicat de satisfacție, 75 puncte  80% - 100%: Grad foarte ridicat de satisfacție, 100 puncte</p>
C3.4.3.1 Încrederea pe care o inspiră angajații								
C3.4.3.2 Cunoștințele pe care le dețin angajații despre serviciile furnizate								
C3.4.3.3 Efectuarea de proceduri corecte								
C3.4.3.4 Furnizarea de sfaturi bune și solide								
C3.4.3.5 Capacitatea personalului de a vă asculta și a vă înțelege								

Criteria	Indicator	Sub-indicator	Quantification (cf A 3.4)
		C3.4.4 Percepția beneficiarilor privind atitudinea angajaților	
		C3.4.4.1 Politețea cu care tratează cetățenii	
		C3.4.4.2 Respectul cu care tratează cetățenii	
		C3.4.4.3 Discreția cu care tratează cetățenii	
		C3.4.4.4 Atitudinea prietenoasă	
		C3.4.5 Percepția beneficiarilor privind informațiile	
		C3.4.5.1 Claritatea informațiilor verbale și scrise comunicate	
		C3.4.5.2 Completitudinea informațiilor verbale și scrise comunicate	
		C3.4.5.3 Acuratețea informațiilor verbale și scrise comunicate	
	C3.5. Calitatea la MS	C3.5.1. Calitatea facilităților exterioare	
		C3.5.1.1 Parcarea	
		C3.5.1.2 Facilitățile pentru dizabilități	
		C3.5.1.3 Curățenie exterioară	
		C3.5.1.4 Intrarea	
		C3.5.1.5 Curățenia locației	
		C3.5.1.6 Informații afișate despre program, pauze etc.	
		C3.5.1.7 Informații despre biroul căutat/indicații privind accesul	
C3.5.2. Calitatea facilităților interioare			
C3.5.2.1 Curățenie interioară			
C3.5.2.2 Informații birouri			
C3.5.2.3 Semnalizarea birourilor			
C3.5.2.4 Funcționalitatea accesului la sistemele informatice puse la dispoziție beneficiarilor			
C3.5.2.5 Sistem de management al timpului de așteptare			
C3.5.2.6 Echipamentele			

Criteriu	Indicator	Sub-indicator	Cuantificare (cf A 3.4)
		C3.5.2.7 Mobilierul	20% - 39%: Grad scăzut de satisfacție, 25 puncte 40% - 59%: Grad mediu de satisfacție, 50 puncte 60% - 79%: Grad ridicat de satisfacție, 75 puncte 80% - 100%: Grad foarte ridicat de satisfacție, 100 puncte
		C3.5.3 Interacțiuni telefonică	1-10 (chestionar de percepție)
		C3.5.4 Interacțiunea on-line	1-10 (chestionar de percepție)

În tabelul următor se prezintă o serie de propuneri pentru indicatorii de M&E a calității.

*Tabel nr. 6. Propuneri de indicatori asociați criteriului de calitate*

Mecanismul de monitorizare permite evaluarea în mod regulat a progresului, atribuirea responsabilităților M&E și desfășurarea de activități de M&E.

Criterii de evaluare:

**A. Indicele general al calității**

1. Rata de reclamații rezolvate;
2. Rata de acțiuni corective;
3. Realizarea ratei planificate de îmbunătățire (Numărul serviciilor publice planificate pentru îmbunătățire a calității / număr realizat) în anul ...
4. Gradul de implicare al beneficiarilor în planificarea serviciilor de impozite și taxe locale;
5. Gradul de satisfacție a beneficiarului privind serviciul public de taxe și impozite locale.

$$C3.1=0,2*C3.1.5+0,2*C3.1.6+0,2*C3.1.7+0,2*C3.1.8+0,2*C3.1.10$$

**B. Indicele general de satisfacție a beneficiarilor**

1. Percepția beneficiarilor privind capacitatea de răspuns a furnizorilor
2. Percepția beneficiarilor privind profesionalismul furnizorilor
3. Percepția beneficiarilor privind atitudinea angajaților
4. Percepția beneficiarilor privind informațiile

$$C3.4= 0,25*C3.4.2+0,25*C3.4.3+0,25*C3.4.4+0,25*C3.4.5$$

**C. Calitatea la MS**

1. Calitatea privind facilitățile exterioare
2. Calitatea facilităților interioare
3. Interacțiunea telefonică
4. Interacțiunea on-line

$$C3.5 = 0,25 * C3.5.1 + 0,25 * C3.5.2 + 0,25 * C3.5.3 + 0,25 * C3.5.4$$

Metodologie de monitorizare și evaluare:

Se elaborează și se completează grila analitică de îndeplinire a criteriilor prin aplicare de chestionar la nivelul beneficiarilor.

Grila de evaluare:	Punctaj maxim
MAXIM TOTAL PUNCTAJ = 100 puncte	100 puncte = 100%.
Metoda de calcul și evaluare a criteriului referitor la Calitate	Punctaj KPI 3.1 + Punctaj KPI 3.4 + Punctaj KPI 3.5/3

Evaluare:

Scalare	Încadrare nivel de performanță.
0-24%	Calitate minimă; îmbunătățiri majore necesare.
25-74%	Calitate ușoară; îmbunătățiri moderate necesare.
75-99%	Calitate bună; îmbunătățiri minore necesare.
100%	Calitate ridicată; îmbunătățiri continue.

Descrierea indicatorilor propuși în cadrul acestui criteriu se găsesc în Anexa nr.4

## 2.7 Criteriul 5 de monitorizare și evaluare: Eficiența

### FIȘĂ CRITERIU: Eficiența

Criteriu M&E	Indicator:	Variabilă	Cuantificare (cf A 3.4)
C4.2 Eficiența productivă	C4.2.5 Efortul per serviciu public de taxe și impozite locale	C4.2.5.1 Buget alocat serviciului public de taxe și impozite locale	Număr C4.2.5 = C4.2.5.1/C4.2.5.2
		C4.2.5.2 Buget total alocat serviciilor publice la nivel de UAT	
	C4.2.6 Cost per beneficiar	C4.2.4.2 Cheltuieli curente în anul ...	Număr C4.2.6 = (C4.2.4.2* C4.2.5.1/C4.2.4.3)/C4.2.6.1
		C4.2.5.1 Efortul (ENI) per totalitatea serviciilor publice de taxe și impozite locale din anul ...	
		C4.2.4.3 Număr de angajați (ENI) în anul ...	

		C4.2.6.1 Numărul beneficiarilor serviciilor de taxe și impozite locale din anul ...	
	C4.2.7 Cost per angajat	C4.2.4.2 Cheltuieli curente în anul ...	Număr C4.2.7 = C4.2.4.2/C4.2.4.3
		C4.2.4.3 Număr de angajați (ENI) în anul ...	
	C4.2.9 Gradul de îndatorare	C.4.2.9.1 Nivelul datoriei instituției la finele anului ...	Procent C4.2.9=C4.2.9.1/C4.2.9.2
		C4.2.9.2 Veniturile totale ale instituției în anul ...	

Tabel nr. 7. Propuneri preliminare de indicatori criteriul de Eficiență

Mecanismul de monitorizare permite evaluarea în mod regulat a progresului, atribuirea responsabilităților M&E și desfășurarea de activități de M&E.

Criterii de evaluare:

A. Eficiență productivă

Se va calcula indicatorul procentual și valoric.

Metodologie de monitorizare și evaluare:

Se elaborează și se completează grila analitică de îndeplinire a criteriilor: autoevaluare și date statistice/ rapoarte interne, la nivelul instituției.

Grila de evaluare:	
0 = nu calculează niciun indicator	0
1 = calculează cel puțin un indicator	25
2 = calculează toți indicatorii	75
3 = calculează toți indicatorii și adoptă acțiuni de îmbunătățire	100
MAXIM TOTAL PUNCTAJ = 100 puncte	100 puncte= 100%

Evaluare:

Scalare	Încadrare nivel de performanță.
0-24%	Eficiență minimă; îmbunătățiri majore necesare.
25-74%	Eficiență ușoară; îmbunătățiri moderate necesare.
75-99%	Eficiență bună; îmbunătățiri minore necesare.
100%	Eficiență ridicată; îmbunătățiri continue.

## 2.8 Criteriul 6 de monitorizare și evaluare: Performanța proceselor

### FIȘĂ CRITERIU: Performanța proceselor

Criteriu M&E	Indicator:	Variabilă	Cuantificare (cf A 3.4)
<b>C5 Performanța proceselor</b>	C5.1 Capacitate de asigurare a managementului financiar/per entitate	C5.1.2 Existența și utilizarea instrumentelor de management financiar	Da/Nu Nu- 0 puncte DA- 100 puncte
	C5.2 Indice de capacitate IT	C5.2.1. Rata de înnoire a infrastructurii IT	Procent (Nr. de echipamente TIC depășite tehnologic înlocuite de către instituție în ultimii 4 ani/ Număr de echipamente IT depășite dpdv tehnologic) * 100
	C5.3 Indice pregătire pentru calitate	C5.3.2. Gradul de formare a personalului în asigurarea calității	Procent (Angajați formați în asigurarea calității/ Total angajați)*100
	C5.4 Indice de capacitate a resursei umane	C5.4.2.1 Numărul de angajați care au participat la cursuri de specialitate în ultimii 2 ani	(Numărul de angajați care au participat la cursuri de specialitate în ultimii 2 ani / Număr de angajați conform posturilor ocupate) * 100
		C5.4.3.1 Număr de angajați cu responsabilități conform fișei de post în managementul fondurilor nerambursabile	Valoare categorială Da- 100 puncte Nu- 0 puncte
		C5.4.4.1 Retenția personalului a) Care este fluctuația anuală de personal la nivelul organizației? B) ratele pe categorii de vârstă	Procent  Total plecări/ total angajați x100
	C5.5. Indicele de calitate al locului de muncă	C5.5.1.2 Sprijin primit pentru flexibilitatea locului de muncă	Procent obținut în urma sondării percepției angajaților
		C5.5.1.3 Echilibru între viața socială și profesională	Procent obținut în urma sondării percepției angajaților Număr de acțiuni de încurajare a echilibrului între viața socială și profesională

criteriu M&E	Indicator:	Variabilă	Cuantificare (cf A 3.4)
		C5.5.1.4 Protecția sănătății	Procent obținut în urma sondării percepției angajaților Număr de acțiuni întreprinse de instituție pentru protecția angajaților
	C5.6 Indice general de digitalizare	C5.6.1 Mijloace de furnizare a serviciilor  C5.6.1.1 procentul de servicii de impozite și taxe locale oferite exclusiv on-line	Procent  Servicii oferite online/ Total servicii
		C5.6.4 Gradul de finalizare a unui serviciu în modalitate on-line  C5.6.4.1 Total tranzacții începute, incluzând tranzacții parțial completate sau nereușite	Procent Serviciu online finalizat/ total tranzacții online inițiate  Valoare
		C5.6.5 Digitalizarea plăților (pentru fiecare serviciu)  C5.6.5.1 Procentul plăților efectuate electronic  C5.6.5.1 Valoarea totală a taxelor aferente serviciului obținute prin plăți efectuate electronic	Procent Plăți efectuate electronic/ Plăți totale prelucrate  Valoare
		C5.6.5. Digitalizarea templatelor (pentru fiecare serviciu)  C5.6.5.1. Număr plăți efectuate electronic	(Număr de formulare completabile electronic / Numărul total al formularelor aferente serviciului poliției locale) * 100
		C5.6.7 Vulnerabilitatea la securitatea informatică (pentru fiecare serviciu)  C6.6.7.1 Timpul (ore) în care sistemele informatice nu au funcționat (dar trebuiau să funcționeze) în anul...	Valoare procentuală  Durată înregistrată privind întreruperi în furnizarea serviciilor de impozite și taxe locale (lipsa/ deficiența infrastructură/IT, lipsă

Criteriu M&E	Indicator:	Variabilă	Cuantificare (cf A 3.4)
			personal, lipsă cadru legal).

În tabelul următor se prezintă o colecție de indicatori din care vor fi selectați indicatorii aferenți acestui criteriu în cadrul metodologiei M&E.

Tabel nr. 8. Propuneri indicatori pentru criteriului de performanță a proceselor

Mecanismul de monitorizare permite evaluarea în mod regulat a progresului, atribuirea responsabilităților M&E și desfășurarea de activități de M&E.

Se va calcula indicatorul procentual și valoric:

C6.1 Capacitate de asigurare a managementului financiar/per entitate

C6.2. Indice de capacitate IT

C6.3 Indice pregătire pentru calitate

C6.4 Indice de capacitate a resursei umane

C6.5 Indicele de calitate al locului de muncă

C6.6 Indice general de digitalizare

- Punctaj per indicator =  $\text{Punctaj realizat} \times 100 / \text{MAXIM TOTAL}$
- Punctaj per criteriu =  $\text{Punctaj realizat} \times 100 / \text{MAXIM TOTAL}$

Metodologie de monitorizare și evaluare:

Se elaborează și se completează grila analitică de îndeplinire a criteriilor: autoevaluare, raportare, date statistice.

Grila de evaluare:	
0 = nu respectă niciun criteriu	0
1 = se îndeplinesc între 1 și 3 dintre criterii	25
2 = sunt îndeplinite peste 4 criterii	75
3 = sunt măsurate toate criteriile și sunt adoptate măsuri în urma analizei	100
MAXIM TOTAL PUNCTAJ = 100 puncte	100 puncte= 100%

Evaluare:

Scalare	Încadrare nivel de performanță.
0-24%	Nivel minim de performanță a proceselor; îmbunătățiri majore necesare.
25-74%	Nivel ușor de performanță a proceselor; îmbunătățiri moderate necesare.
75-99%	Nivel bun de performanță a proceselor; îmbunătățiri minore necesare.
100%	Nivel ridicat de performanță a proceselor; îmbunătățiri continue.

Descrierea indicatorilor propuși în cadrul acestui criteriu se găsesc în Anexa nr.6

## 2.9 Criteriul 7 de monitorizare și evaluare: Bune practici (indicatori pentru inovare și implicare/co-creare)

Modul în care serviciile publice identifică, promovează și integrează bunele practici este un element cheie în procesul de îmbunătățire continuă și asigurare a durabilității activității.

### FIȘĂ CRITERIU: Bune practici

Criteriu M&E	Indicator:	Variabilă	Cuantificare (cf A 3.4)
C6. Bune practici	C6.1.1 Nivelul de inovare	C6.1.1.2 Numărul măsurilor de inovare sau îmbunătățire a performanței serviciului public impozite și taxe locale	Număr de măsuri de inovare implementate
		C6.1.1.4 Existența instrumentelor de feedback din partea beneficiarilor serviciilor	Da/ nu
		C6.1.1.5 Numărul de beneficiari care oferă feedback	Numărul de beneficiari care oferă feedback / Număr total de beneficiari
	C6.1.2 Gradul de consultare/ implicare publică	C6.1.2.1 Planificarea implicării beneficiarilor	Da/Nu
		C6.1.2.2 Organizarea de ședințe publice	Numărul de ședințe publice organizate de serviciul de impozite și taxe locale pe an/nr. total de ședințe organizate
		C6.1.2.3. Existența unei proceduri de gestionare a petițiilor	Da/Nu

*Tabel nr. 9. Propuneri indicatori pentru criteriul de performanță bazată pe bune practici*

Mecanismul de monitorizare permite evaluarea în mod regulat a progresului, atribuirea responsabilităților M&E și desfășurarea de activități de M&E.

Criterii de evaluare:

A. Nivelul de inovare

### B. Gradul de consultare/ implicare

Se va calcula indicatorul procentual:

$$\text{➤} = \text{Punctaj realizat} \cdot 100 / \text{MAXIM TOTAL}$$

Metodologie de monitorizare și evaluare:

Se elaborează și se completează grila analitică de îndeplinire a criteriilor: autoevaluare.

Grila de evaluare:	Maxim
Număr de măsuri de inovare implementate >1=20 1=15 <1=0	20
Existența instrumentelor de feedback din partea beneficiarilor serviciilor de impozite și taxe locale	10
Numărul de beneficiari care oferă feedback 100% = 20 100% < 50% = 15 50% = 10 50% < 25% = 5 25% < 0 = 1 0 = 0	20
Existența unui mecanism de planificare a implicării beneficiarilor	10
Organizarea de ședințe publice >1=20 1=15 <1=0	20
Existența unei proceduri de gestionare a petițiilor	20
<b>MAXIM TOTAL PUNCTAJ = 100 puncte</b>	<b>100 puncte</b>

Evaluare:

Scalare	Încadrare nivel de performanță.
0-24%	Nivel de bune practici minim: îmbunătățiri majore necesare.
25-75%	Nivel de bune practici ușor; îmbunătățiri moderate necesare.
75-99%	Nivel de bune practici bun; îmbunătățiri minore necesare.
100%	Nivel de bune practici ridicat; îmbunătățiri continue.

Descrierea indicatorilor propuși în cadrul acestui criteriu se regăsește în anexe.

#### 2.110 Criteriul 8 de monitorizare și evaluare: Transparența

Atât la nivel european, cât și în România, procesul de creștere a transparenței autorităților publice câștigă tot mai multă importanță, atât din perspectiva conștientizării responsabilității statului către cetățeni, cât și ca urmare a solicitării tot mai vocale venite din partea publicului de a juca un rol activ în adoptarea reglementărilor.

Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică din România are drept scop:

- a) să sporească gradul de responsabilitate a administrației publice față de cetățean, ca beneficiar al deciziei administrative;
- b) să implice participarea activă a cetățenilor în procesul de luare a deciziilor administrative și în procesul de elaborare a actelor normative;
- c) să sporească gradul de transparență la nivelul întregii administrații publice.

Anual, structurile de taxe și impozite locale elaborează și prezintă raportul de activitate. Pentru a comunica raportul către public, îl pot publica pe website, afișa la sediu pentru a putea fi consultat de către public sau prezentat într-o ședință publică.

➤ **Accesibilitatea informațiilor de interes**

Accesibilitatea, ca și dimensiune principală de analiză a criteriului de transparență, implică abordarea indicatorilor de măsurare și evaluare a performanței din următoarele perspective:

*1. Capacitatea organizațională de diseminare a informațiilor*

Structurile de impozite și taxe locale trebuie să dispună de sisteme adecvate, online și/sau offline, care să asigure o diseminare a informațiilor continuă sau cu o anumită periodicitate, către publicul țintă adresat și cu obiective de diseminare clar stabilite. Drept instrumente și canale posibile de diseminare a informațiilor pot fi utilizate:

- Instrumente online:
  - Website propriu de prezentare/pagini de internet dedicate comunicării de informații de interes public.
  - Canale de social media deschise publicului larg.
  - Pagină de internet/structură dedicată a website-ului cu FAQ (Întrebări Frecvente).
  - Pagină de Contact.
- Instrumente offline:
  - Afișe postate la sediul instituției/Primăriei pentru informarea publicului.
  - Sesiuni de consultări în persoană, cu reprezentanți ai organizațiilor beneficiarilor și/sau cu publicul larg.

*2. Tipologia datelor puse la dispoziția părților interesate*

Pentru a asigura o accesibilitate facilă și continuă a publicului la date și informații de interes, structurile de impozite și taxe locale trebuie să identifice tipurile de informații necesare a fi publicate sau comunicate publicului. Astfel, luând exemplul website-ului, ca și canal principal de diseminare de informații și din perspectiva demersului accelerat de digitalizare a administrației publice atât la nivel național, cât și de aliniere cu cel la nivel european, sunt recomandate pentru a fi publicate pentru acces public următoarele tipuri de date:

- Descrierea completă a activității proprii, cât și a tuturor serviciilor în responsabilitatea serviciului de impozite și taxe locale
- Listarea și prezentarea de informații cu privire la serviciile disponibile la nivel de unitate administrativ - teritorială

- Formulare și / sau modele specifice de cereri în format editabil pentru contactarea sau pentru accesarea anumitor servicii
- Prezentarea programului de lucru al instituției, persoanelor / departamentelor responsabile de contactul cu publicul, precum și a modalităților de contact: telefon, email, fax, adresă locație fizică.

### FIȘĂ CRITERIU: Transparența

Criteriu M&E	Indicator:	Variabilă	Cuantificare (cf A 3.4)	
C7. Transparență	C7.1.1. Transparența decizională	C7.1.1.1 Respectarea prevederilor legate de transparența decizională	Da/Nu	
	C7.1.1.2 Accesul la informațiile de interes public	C7.1.1.2 Respectarea prevederilor legate privind accesul la informațiile de interes public	Da/Nu	
	C7.1.1.4 Existența listei de întrebări și răspunsuri frecvente (FAQ)	C7.1.1.4 Existența listei de întrebări și răspunsuri frecvente (FAQ)	C7.1.1.4 Existența listei de întrebări și răspunsuri frecvente (FAQ)	Da/Nu
		C7.1.1.8 Gradul de apreciere a facilităților de comunicare cu utilizatorii	C7.1.1.8 Gradul de apreciere a facilităților de comunicare cu utilizatorii	Da/Nu
	C7.1.2. Gradul de livrare a datelor deschise	C7.1.2.1 Disponibilitatea informațiilor privind achizițiile publice	C7.1.2.1 Disponibilitatea informațiilor privind achizițiile publice	Da/Nu
		C7.1.2.2 Disponibilitatea informațiilor privind contractele	C7.1.2.2 Disponibilitatea informațiilor privind contractele	Da/Nu
		C7.1.2.3 Disponibilitatea bugetului și a execuției bugetare	C7.1.2.3 Disponibilitatea bugetului și a execuției bugetare	Da/Nu
	C7.1.3. Disponibilitatea obiectivelor de performanță și a rezultatelor organizației	C7.1.3.1. Existența raportului anual cuprinzând date privind serviciul public de impozite și taxe locale	C7.1.3.1. Existența raportului anual cuprinzând date privind serviciul public de impozite și taxe locale	Da/Nu

### Indicatorii de performanță ai serviciului de impozite și taxe locale - criteriul Transparenței

Tabel nr. 10. Indicatorii criteriului de transparență

Mecanismul de monitorizare permite evaluarea în mod regulat a progresului, atribuirea responsabilităților M&E și desfășurarea de activități de M&E.

Criterii de evaluare:

#### A. Accesibilitatea informațiilor

1. Serviciul public de impozite și taxe locale dispune de sisteme adecvate de diseminare a informațiilor publice (structuri specializate, personal adecvat, pagini de Internet cu

motor de căutare, social media, liste actualizate de întrebări frecvente, respectă standardele în domeniu);

2. Serviciul public de impozite și taxe locale pune la dispoziția părților interesate date publice deschise, au o strategie de creștere a cantității și calității datelor publice deschise puse la dispoziție iar informațiile sunt actualizate periodic;
3. Serviciul public de impozite și taxe locale utilizează canale multiple de informare și au capacitatea să monitorizeze și să evalueze activitatea de informare publică;
4. Beneficiarii și comunitățile sunt mulțumite de coerența structurării informației, de aspectul grafic, de intuitivitate și ușurința identificării informațiilor.

B. Gradul de livrare a datelor deschise

5. Disponibilitatea informațiilor privind achizițiile publice
6. Disponibilitatea informațiilor privind contractele
7. Disponibilitatea bugetului și a execuției bugetare

C. Indicele general de transparență

8. Disponibilitatea publică a raportului de activitate, obiectivelor de performanță și a rezultatelor activității serviciului public de impozite și taxe locale

Se va calcula indicatorul procentual:

$$\text{➤} = \text{Suma DA} * 100 / 8$$

Metodologie de monitorizare și evaluare:

Se elaborează și se completează grila analitică de îndeplinire a criteriilor: autoevaluare/ aplicare de chestionar la nivelul beneficiarilor.

Grila de evaluare:	Se acorda un punct pentru fiecare DA
MAXIM TOTAL PUNCTAJ = 8 puncte	

Evaluare:

Scalare	Încadrare nivel de performanță.
0-24%	Transparență minimă; îmbunătățiri majore necesare.
25-74%	Transparență ușoară; îmbunătățiri moderate necesare.
75-99%	Transparență bună; îmbunătățiri minore necesare.
100%	Transparență ridicată; îmbunătățiri continue.

Descrierea indicatorilor propuși în cadrul acestui criteriu, modul de culegere al datelor, de calcul și interpretare se găsesc în Anexa nr.8.

## 3. INDICATORII DE MONITORIZARE ȘI DE EVALUARE A PERFORMANȚEI SERVICIILOR DE IMPOZITE ȘI TAXE LOCALE

### 3.1 Indicatorii de performanță

Un cadru de raportare, monitorizare și evaluare a performanței va fi eficient doar dacă sunt selectate măsurile adecvate de caracterizare a stării și evoluției obiectivului specific de măsurare și dacă este reținut un număr rezonabil al acestor măsuri. Informațiile și datele culese și analizate trebuie să permită atingerea obiectivelor strategice și operaționale, identificarea punctele forte și a punctele slabe și să permită explorarea și interpretarea tendințelor.

Indicatorii aleși vor răspunde următoarelor caracteristici:

- Semnificativ și valid: cheia pentru evaluarea performanței serviciilor este măsurarea fenomenului potrivit cu indicatorul potrivit. Dacă un indicator nu reușește să măsoare ceea ce a fost intenționat, atunci acest indicator nu este valid.
- Consecventă și fiabilă: Datele utilizate pentru a realiza măsurarea trebuie să fie în mod constant exacte și de încredere.
- De înțeles și clar: Un indicator trebuie să fie o măsură suficient de simplă pentru a fi înțeleasă de toți utilizatorii informațiilor furnizate prin intermediul platformei.
- Cuprinzător: Indicatorii de performanță ar trebui să surprindă cele mai importante aspecte ale obiectivelor strategice
- Concentrat pe aspectele controlabile ale performanței: Indicatorii sunt relevanți dacă vizează acțiuni și procese care urmăresc îmbunătățirea și perfecționarea serviciilor furnizate sau care vizează îmbunătățirea calității vieții în comunitățile direct afectate de activitățile serviciilor.
- Pentru măsurarea performanței serviciilor de impozite și taxe locale trebuie utilizată o combinație minimă de indicatori de intrare, ieșire, rezultat, eficiență și calitate.

Există însă și o serie de limitări, atât în ceea ce privește abordarea, dar și în ceea ce privește rezultatele ulterioare privind interpretarea performanței:

- Măsurarea este inexactă deoarece, la nivelul serviciului, nu există un control asupra tuturor variabilelor (fie cauzate de deficiențe organizaționale, de împărțire și alocare a responsabilităților, de necunoaștere etc.)
- Măsurile de performanță pot determina comparații nedrepte
- Datele de performanță pot fi negative, de aici reticența măsurărilor sau înregistrării datelor reale
- Serviciile sociale sunt complexe și, uneori, anumite servicii nu pot fi măsurate decât pe termen lung (de ex. activitățile de conștientizare la nivelul comunității)
- Colectarea valorilor doar în scopul măsurării și nu al utilizării pentru gestionarea performanței
- Colectarea de informații limitate doar la rezultate și nu pe efect/impact sau la acele rezultate care nu sunt pe termen lung.

## Premisele selectării indicatorilor de performanță

- Disponibilitatea datelor constrânge măsurarea. Pe termen scurt, este utilă dezvoltarea unui cadru de măsurare care să fie „potrivit scopului”, utilizând datele existente. Pe termen mediu, va fi necesară colectarea de date noi pentru a umple golurile de informații critice.
- Măsurarea performanței se referă la urmărirea și înțelegerea progresului relativ, pentru a realiza progrese concrete și vizibile în viitor. Legăturile și corelațiile sunt adesea stabilite prin analizarea tendințelor de-a lungul timpului, de ex. atunci când politicile, rezultatele sau resursele au suferit schimbări sau prin stabilirea de grupuri de comparație.
- Cantitativ vs. calitativ. Măsurarea cantitativă a fiecărui aspect al unui serviciu de impozite și taxe locale adesea nu este fezabilă și nici nu este necesară. Multe măsuri de rezultat, impact și rezultate în serviciile publice sunt calitative. Indiferent dacă măsurile sunt calitative sau cantitative, ele trebuie să ofere utilizatorilor o indicație utilă a ceea ce s-a realizat și să fie comparabile cu alte măsuri.

Indicatorii de performanță selectați sunt sintetizați în **Error! Reference source not found.** următor.

Tabel nr. 11. Sinteza indicatori de performanță

Criteriu de evaluare a performanței	Indicatori cheie de performanță	Indicatori de performanță
Capacitatea strategică	Completitudinea setului strategic	Gradul de conformitate a documentelor strategice în vigoare în perioada de referință ce cuprind, cel puțin următoarele elemente ale serviciului public de impozite și taxe locale: misiune, viziune și obiective, indicatori de performanță ai acestuia.
		Conformitatea obiectivelor strategice pentru serviciul public de impozite și taxe locale
		Conformitatea/Specificitatea obiectivelor specifice pentru serviciul public de impozite și taxe locale
	Indicele capacității strategice	Existența unui sistem de calitate implementat la nivelul instituției
		Existența unei structuri și a unor funcții cu atribuții formalizate privind măsurarea performanței
		Existența unei metodologii/proceduri de monitorizare și evaluare a performanței
Eficacitatea	Indicele de îndeplinire a țințelor asumate în anul fiscal...	Gradul de îndeplinire a indicatorilor de rezultat în ultimul an fiscal încheiat
	Indicele de eficacitate generală a serviciilor de impozite și taxe locale	Disponibilitatea serviciului- Timpul disponibil pentru furnizarea fiecărui serviciu în atribuțiile structurii de impozite și taxe locale

Criteriu de evaluare a performanței	Indicatori cheie de performanță	Indicatori de performanță
		Gradul de respectare a programărilor v2- Numărul serviciilor finalizate în perioada programată
Calitatea	Indicele general al calității	Rata de reclamații rezolvate
		Rata de îndeplinire a acțiunilor corective, la data planificată
		Rata planificată de îmbunătățire (Numărul serviciilor publice planificate pentru îmbunătățire a calității / număr realizat) în anul ..
		Gradul de implicare a beneficiarilor în planificarea serviciilor de impozite și taxe locale
		Gradul de satisfacție a beneficiarului privind serviciul public de impozite și taxe
	Indicele general de satisfacție al beneficiarilor (client misterios)	Percepție privind capacitatea de răspuns
		Percepție privind profesionalismul
		Percepție privind atitudinea
		Percepția privind informațiile furnizate
	Calitatea la MS (client misterios și aplicare chestionar satisfacție)	Calitatea facilităților exterioare
		Calitatea facilităților interioare
		Interacțiune telefonică
Interacțiunea on-line		
Accesibilitate	Indicele general al accesibilității	Percepția accesibilității
		Timpul mediu de așteptare în rând pentru accesarea unui serviciu public
Eficiența	Eficiența productivă	Procentul de venit alocat serviciului impozite și taxe locale din total alocare bugetară servicii publice UAT
		Costul per beneficiar
		Cost per angajat
		Gradul de îndatorare
Performanța proceselor	Capacitate de asigurare a managementului financiar/per entitate	Existența și utilizarea instrumentelor de management financiar
	Indice de capacitate IT	Rata de înnoire a infrastructurii IT
	Indice pregătire pentru calitate	Gradul de formare a personalului în asigurarea calității
	Indice de capacitate a resursei umane	Numărul de angajați care au participat la cursuri de specialitate în ultimii 2 ani
		Număr de angajați cu responsabilități conform fișei de post în managementul fondurilor nerambursabile
		Gradul de retenție a personalului
	Indicele de calitate al locului de muncă	Sprrijin primit pentru flexibilitatea locului de muncă
		Echilibru între viața socială și profesională
		Protecția sănătății
	Indice general de digitalizare	Mijloace de furnizare a serviciilor- procentul de servicii de impozite și taxe locale oferite exclusiv on-line

Criteriu de evaluare a performanței	Indicatori cheie de performanță	Indicatori de performanță
		Gradul de finalizare a unui serviciu digital
		Digitalizarea plăților (pentru Fiecare serviciu)
		Digitalizarea templatelor (pentru Fiecare serviciu)
		Vulnerabilitatea la securitatea informatică (pentru Fiecare serviciu)
Bune practici	Indicele de utilizare a bunelor practici	Numărul măsurilor de inovare sau îmbunătățire a performanței serviciului public de impozite și taxe în curs
		Existența instrumentelor de feedback din partea beneficiarilor
		Numărul de beneficiari care oferă feedback
	Implicare	Existența procedurii pentru Planificarea implicării beneficiarilor
		Numărul de ședințe publice organizate de serviciul de impozite și taxe la nivelul anului
		Existența unei proceduri de gestionare a petițiilor
Transparență	Indicele general de transparență	Grad de informare publică
		Gradul de livrare a datelor deschise
		Disponibilitatea obiectivelor de performanță și a rezultatelor instituției

### 3.2 Variabilele/ datele primare necesare calculării fiecărui indicator de performanță (pe specificul serviciilor). Documente primare.

- Metode cantitative și metode calitative de colectare a datelor

În raport cu tipul de date, se pot distinge date cantitative și date calitative. Datele cantitative sunt în general considerate ca fiind mai obiective, în timp ce datele calitative au o natură subiectivă. Cu toate acestea, dezbaterile recente au ajuns la concluzia că ambele tipuri de date au caracteristici subiective și obiective. De fapt, datele calitative și cantitative se completează reciproc și ambele ar trebui utilizate în scopuri de M&E.

Datele pot fi obținute din surse primare sau secundare. În timp ce datele primare sunt cele care trebuie adunate folosind metode cantitative și/sau calitative, datele secundare sunt cele care au fost deja colectate și publicate. Atributele metodelor de colectare a datelor cantitative și calitative sunt prezentate mai jos. Acestea se completează reciproc.

#### *Metode cantitative*

Cu metodele cantitative, fenomenele sunt fie măsurate, fie numărate, fie rezultă din întrebări care sunt puse conform unui chestionar bine definit, astfel încât răspunsurile să poată fi codificate și analizate numeric.

#### *Metode calitative*

Metodele calitative ajută la surprinderea unei imagini în profunzime a unei probleme specifice dintr-un eșantion relativ mic. Ele ajută în găsirea răspunsului la întrebări precum „cum?” și de ce?”. Accentul se pune pe prezentarea percepțiilor, judecăților și opiniilor și, de asemenea, pe explicarea semnificațiilor, proceselor și motivelor.

Metodele calitative sunt flexibile. Întrebările sunt adresate într-un mod deschis, iar constatările sunt analizate pe măsură ce se colectează datele. Datele sunt colectate prin instrumente și tehnici mult mai flexibile. Ghidurile și instrumentele de cercetare sunt reformulate în timpul procesului și pot fi adăugate altele noi. Totuși instrumentul de colectare a datelor trebuie să aibă suficientă structură pentru a permite analiza sistematică a datelor.

Metodele calitative sunt menite să exploreze problemele și să permită o examinare mai aprofundată, dar sunt mai puțin generalizabile la o populație mai largă și includ riscul de superficialitate, părtinire și erori. Aceste metode folosesc abordări informale pentru a surprinde diferențele și pentru a oferi o abordare mai holistică a realității. Exemple de metode calitative: discuții în grup, analize puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări (SWOT).

- Frecvența colectării datelor

O serie de aspecte sunt importante pentru determinarea frecvenței sau intervalelor de observație:

- a. Nevoia de coordonare: Cât de des are M&E nevoie de informații pentru caracterizarea performanței serviciilor publice de impozite și taxe locale? Lunar sau trimestrial? Sau este suficient să înregistrezi anual sau chiar la intervale mai lungi?
  - b. Viteza schimbării: În timp ce procesul de dezinstituționalizare poate fi monitorizat în mod constant, indicatorul care măsoară completitudinea și coerența setului strategic la nivel de județ poate fi monitorizat la intervale mult mai lungi.
  - c. Disponibilitatea resurselor, atât financiare, cât și umane. De regulă, intervalele de observare de la șase luni la un an sunt suficiente pentru a surprinde schimbările în indicatorii de performanță. Pentru indicatorii de eficiență, este foarte probabil ca informațiile necesare să fie disponibile numai spre sfârșitul unui exercițiu financiar.
- Riscuri legate de implementarea monitorizării și evaluării performanței.

Este important să se anticipeze factorii externi care pot împiedica implementarea activităților și evenimentelor planificate de M&E, deoarece succesul sau eșecul sistemului de M&E pot depinde puternic de aceștia.

La nivel tehnic, riscurile cuprind o lipsă de capabilități/capacități care pot fi legate de aptitudini și/sau de resurse umane. Pot exista, de asemenea, probleme legate de sensibilitatea datelor care trebuie colectate în scopuri de M&E: acest lucru este deosebit de relevant în unele domenii de activitate din sfera serviciilor publice de impozite și taxe locale.

Abordarea provocărilor legate de responsabilitate/transparență ar trebui să fie susținută de o alocare suficientă de resurse pentru activitățile de M&E. În anticiparea riscurilor posibile în etapa de planificare (în timpul conceperii M&E), pot fi identificate și abordate într-un stadiu incipient strategiile de minimizare a acestora.

➤ Ținte, limită/nivel de bază

1. Stabilirea limitei/nivelului de bază. Fără o linie de bază - adică valoarea unui indicator chiar înainte de începerea implementării - este dificil, dacă nu imposibil, să se stabilească un obiectiv realist de performanță. Datele de referință sunt informațiile inițiale colectate în anul de implementare a M&E performanței. Acestea pot fi stabilite folosind surse de date secundare existente sau pot necesita colectarea de date primare.
2. Identificarea tendințelor. Acest lucru permite utilizatorilor să înțeleagă tendințele istorice ale valorii indicatorului de-a lungul timpului (de exemplu, dacă datele disponibile arată modificări, fie în creștere, fie în scădere, în timp).
3. Analizarea rezultatelor unor cercetări/rapoarte/statistici specifice serviciilor publice de impozite și taxe locale. Există informații disponibile despre serviciile publice de impozite și taxe locale. Analiza unor astfel de informații poate fi utilă în stabilirea unor obiective realiste, în special pentru servicii cu caracter general.
4. Analiza comparativă (Benchmarking). O modalitate din ce în ce mai populară de stabilire a obiectivelor este utilizarea rezultatelor unor servicii similare de înaltă performanță.

### 3.3. Mecanisme specifice de colectare a datelor

Culegerea datelor și informațiilor necesare în asigurarea funcționalității metodologiei de M&E are la bază circuitul informațional dintre stakeholderii sistemului public de impozite și taxe locale.

Cea mai importantă entitate furnizoare de date este chiar serviciul public de impozite și taxe locale.

Datele puse la dispoziție de către unitățile administrativ teritoriale pe raza cărora își desfășoară activitatea instituțiile sunt, de asemenea, furnizoare de date primare sau secundare.

Alte părți interesate pot fi furnizoare de date.

## 4. ELEMENTE SPECIFICE PENTRU OPERAȚIONALIZAREA METODOLOGIEI

### 4.1 Centralizatoare (Dashboards) și indicatori de performanță pentru previziuni

Platforma M&E conține date și informații în formă tabelară sau grafică, structurate în:

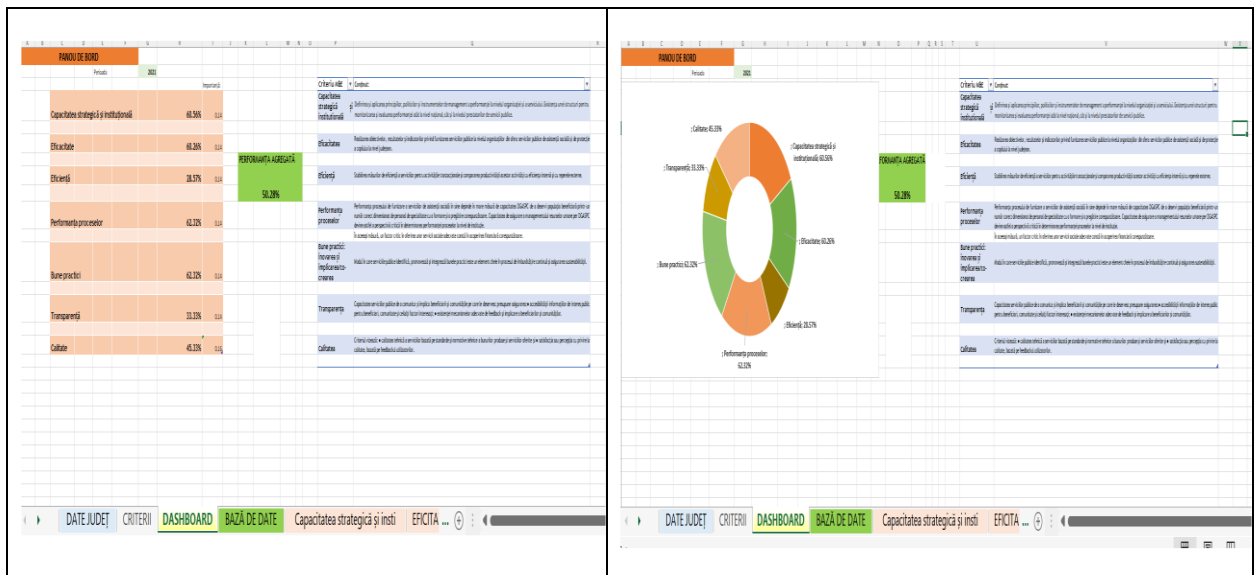
- Tabele de vizualizare.
- Tabele de interacțiune/analiză.
- Tabel de informare.
- Tabele pentru baza de date și pentru introducerea datelor primare.

#### A. Centralizator (Dashboard)

Centralizatorul este un rezumat al indicatorilor de monitorizare și evaluare a performanței.

Indicatorii calculați la nivel agregat în ecranele de individualizare a indicatorilor de performanță pentru cele opt criterii sunt, la rândul lor, agregate în funcție de importanța relativă acordată fiecărui criteriu. În modelul de exemplu al platformei, cele opt criterii au fost considerate de importanță egală, astfel încât fiecare va primi un coeficient de importanță de 0,125 (= total 1/8 criterii).

Astfel se obține indicatorul de performanță compozit prezentat pentru anul de selecție în raportarea valorilor.



Acest ecran are funcția de centralizator, noțiune care definește o gamă largă de instrumente de raportare și de vizualizare a datelor. Acest centralizator permite raportarea sumară (sub formă de tabel sau grafic) a diferitelor măsuri compozite de performanță pentru cele șapte criterii de performanță. În acest fel, este posibilă vizualizarea rapidă a capacității serviciului de impozite

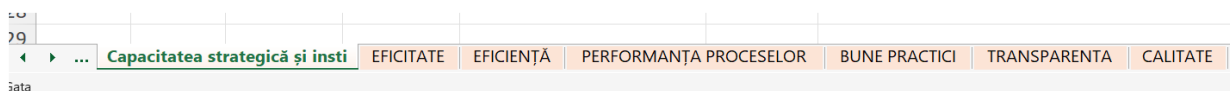
și taxe locale de a-și organiza și coordona activitățile într-o manieră performantă prin atingerea criteriilor prestabilite.

Acest tablou de bord poate fi un instrument decizional care permite utilizatorilor să analizeze nivelul de performanță al serviciului public de impozite și taxe locale. Acesta permite înțelegerea blocajelor de performanță, elaborarea de acțiuni corective și prognozarea performanțelor viitoare.

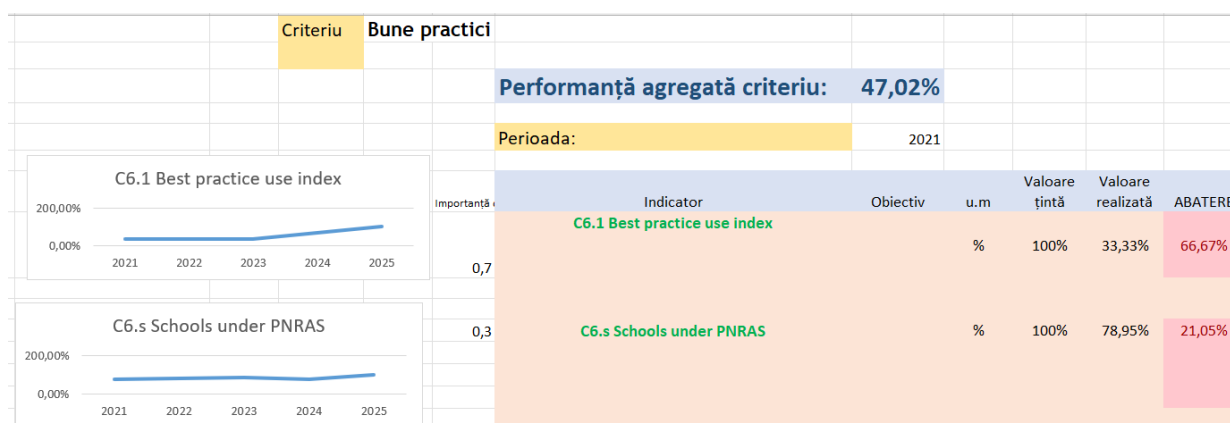
Ecranul oferă, de asemenea, o explicație a conținutului criteriilor de performanță și valoarea compozită a performanței pentru fiecare criteriu.

## B. Situația detaliată a performanței pentru fiecare criteriu

Fiecare dintre criteriile de performanță este prezentat separat pe un ecran separat.



În figura următoare este prezentat ecranul pentru criteriul de performanță: Bune practici



## Tabloul de raportare a performanțelor

Tabloul afișează selecția anului, indicatorii de performanță legați de criteriu, valoarea-țintă anuală, valoarea obținută în anul de raportare (anul de selecție) și abaterea dintre valoarea-țintă și valoarea obținută.

Pentru indicatorii de tip scor, valoarea procentuală este calculată pe baza criteriilor de evaluare legate de indicator.



## CALCUL

Exemplu indicator scor: C7.1 Indicele de transparență generală

	2021	2022	2023	2024	2025
C7.1.1.1 Respectarea prevederilor legate de transparența decizională	DA	DA	DA	DA	DA
C7.1.1.2 Respectarea prevederilor legate privind accesul la informațiile de interes public	NU	NU	NU	DA	DA
C7.1.1.4 Existența listei de întrebări și răspunsuri frecvente (FAQ)	DA	DA	DA	DA	DA
C7.1.1.8 Gradul de apreciere a facilităților de comunicare cu utilizatorii	DA	DA	DA	DA	DA
C7.1.2.1 Disponibilitatea informațiilor privind achizițiile publice	DA	DA	DA	DA	DA
C7.1.2.2 Disponibilitatea informațiilor privind contractele	NU	NU	NU	DA	DA
C7.1.2.3 Disponibilitatea bugetului și a execuției bugetare în format editabil	NU	NU	NU	DA	DA
C7.1.3.1. Existența unui raport anual cu date privind serviciul public de impozite și taxe locale	NU	NU	DA	DA	DA
<b>Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>

### PUNCTAJ:

Grila de evaluare:	Points
0 = nu calculează niciun indicator	0
1 = calculează cel puțin doi indicatori	25
2 = calculează cel puțin 5 indicatori	50
3 = calculează toți indicatorii	75
4 = calculează toți indicatorii și adoptă acțiuni de îmbunătățire	100
<b>Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL</b>	<b>100%</b>



## Cum se calculează indicatorul de scor

Indicatorii calculați pe baza unei relații matematice sunt setați direct pe acest tabel prin utilizarea datelor primare din baza de date. De exemplu:

Indicator	Raport de calcul an curent/an de selecție
Capacitatea instituțională de a iniția și furniza serviciile de impozite și taxe locale	= 'DATABASE'!E5/'DATABASE'!E7

Indicatorilor de performanță selectați pentru criteriul respectiv li se atribuie niveluri de importanță care permit determinarea unui indicator de performanță compozit pentru criteriul respectiv. Valoarea indicatorului compozit de performanță la nivel de criteriu este preluată din Centralizator.

Tabelul permite, de asemenea, reprezentarea grafică a evoluției indicatorilor de performanță în structura criteriului. Evoluția este dată de setul de date primare acumulate pe parcursul mai multor perioade de raportare.

### C. Baza de date

În acest tabel se introduc datele primare legate de calcularea indicatorilor de performanță. Informațiile vor fi introduse în coloana perioadă.

B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
		<b>Date primare</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2023</b>	<b>2023</b>		
		Nr. UAT din județ care oferă servicii de asistență socială	62	64	66	70	71		
		<b>TOTAL UAT DIN JUDEȚ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>		
		Nr. serviciilor sociale în mediul rural	400	440	484	532	585		
		Nr. servicii sociale inventariate la nivel de județ	550	578	607	637	669		
		Nr copii /tineri cu măsuri/servicii de tip familial (alternative): copiii separați temporar sau definitiv de părinții lor ca urmare a stabilirii, în condițiile legii, a unei măsuri de protecție specială; tinerii care au împlinit vârsta de 18 ani și care beneficiază, în condițiile legii, de protecție specială; familia naturală/extinsă/substitutivă în care se afla copilul.	220	230					
		Nr copii înregistrați în sistemul de protecție a copilului	400	410					
		Nr copii cu dizabilități aflați în evidența serviciului de evaluare complexă din cadrul DGASPC	200	220					
		Nr. Manageri de caz: managerii de caz care asigură coordonarea activităților de asistență socială și protecție specială, care elaborează și implementează planul de recuperare pentru copiii cu dizabilități	50	52	48	51	50		
		Nr copii cu caz închis/referit (PIP, plan de recuperare pentru copiii cu dizabilități, plan de reabilitare și/sau reintegrare socială pentru copiii abuzați, neglijanți și/sau exploatați, inclusiv victime ale traficului, exploatații prin muncă, exploatații sexuale în scop comercial)	200	201	202	210	210		
		<b>DATE JUDEȚ</b>	<b>DASHBOARD</b>	<b>BAZĂ DE DATE</b>	Capacitatea strategică și insti			<b>EFIC</b>	

DATE IPOTETICE

## Ecranul de introducere a datelor primare

## 4.2 Instrucțiuni pentru procesul de analiză a datelor

Succesul sistemului de evaluare a performanțelor serviciilor publice de impozite și taxe locale depinde de calitatea și cantitatea datelor de intrare colectate. Trebuie să ne asigurăm că datele sunt cât mai exacte și mai coerente posibil.

După colectarea datelor, acestea trec printr-un proces de curățare pentru a detecta, corecta, înlocui, modifica sau elimina înregistrările incomplete, incorecte, irelevante, corupte sau inexacte dintr-un set de înregistrări, tabel sau bază de date. Strategiile de prevenire a erorilor (a se vedea secțiunea privind procedurile de control al calității datelor) pot reduce multe probleme, dar nu le pot elimina.

Sursele de erori pot fi: măsurarea; introducerea datelor; procesarea; integrarea datelor. Curățarea datelor implică cicluri repetate de investigație, diagnoză și tratament.

### A. O copie a datelor originale

Primul lucru pe care trebuie să-l faceți este să faceți o copie a datelor originale într-un registru de lucru separat și să denumiți foile de lucru în mod corespunzător sau să le salvați într-un fișier nou. Păstrați întotdeauna fișierele sursă într-un dosar separat și modificați atributul acestuia la READ-ONLY pentru a evita modificarea lor.

### B. Cercetarea datelor

Indiferent de modul în care sunt colectate datele (prin interviuri față în față, interviuri telefonice, chestionare autoadministrate etc.), va exista un anumit nivel de eroare și, inclusiv, vor exista o serie de neconcordanțe. În timp ce unele dintre acestea vor fi legitime, ilustrând variația contextuală, altele vor reflecta probabil o eroare de colectare a datelor.

Cercetarea datelor presupune căutarea sistematică a unor caracteristici suspecte în chestionarele de evaluare, în bazele de date sau în seturile de date colectate pentru următoarele erori posibile:

- Neregularități de ortografie și formatare: variabilele categorice sunt scrise incorect? Formatul datei este coerent? etc.
- Lipsa de date: unele întrebări au mult mai puține răspunsuri decât întrebările din jur?
- Exces de date: există intrări duble? Există mai multe răspunsuri decât a fost permis inițial?
- Valori aberante/inconsecvențe: Există valori care depășesc atât de mult distribuția tipică încât par potențial eronate?
- Modele ciudate: există modele/tipuri care sugerează mai degrabă incorectitudine decât răspunsuri oneste (de exemplu, mai multe chestionare cu exact aceleași răspunsuri)?
- Rezultate suspecte ale analizei: Răspunsurile la unele întrebări par contraintuitive sau foarte puțin probabile?

- Metodele utile de investigare sunt enumerate mai jos, de la simplu la complex:
- Răsfoiți tabelele după sortarea datelor.
- Indicatori statistici relevanți (număr, minim maxim, modul, medie, mediană, asimetrie, coeficient de variație).
- Validarea datelor de intrare.
- Grafice ale variabilelor care nu se încadrează în intervalul definit și înregistrări care nu trec de verificările de consistență.
- Distribuția de frecvențe și tabulări încrucișate.
- Explorarea grafică a distribuțiilor: coloane, histogramme și diagrame de împrăștiere, utilizând software de analiză vizuală, cum ar fi Tableau desktop (sau Excel).
- Grafice ale măsurărilor repetate pentru aceeași variabilă, cum ar fi curbele de creștere.
- Verificarea chestionarelor utilizând algoritmi de validare și corecție.
- Detectarea statistică a valorilor aberante.

### C. **Diagnoza datelor** ( identificarea naturii datelor problematice):

Diagnosticile posibile pentru fiecare tip de date sunt:

- Date lipsă: răspunsuri omise de către respondent (non-răspunsuri), întrebări ignorate de către intervievator sau de către funcționarul de introducere a datelor.
- Erori: greșeli de tipar sau răspunsuri care indică faptul că întrebarea a fost înțeleasă greșit.
- Extreme adevărate: Un răspuns care pare ridicat, dar care poate fi justificat de alte răspunsuri (de exemplu, lucrează 60 de ore pe săptămână pentru că lucrează la un loc de muncă cu normă întreagă și la un alt loc de muncă cu jumătate de normă).
- Adevărat normal: O înregistrare validă.
- Fără diagnostic, încă suspect: Este posibil să fie necesară o întrebare cu privire la modul în care să se trateze aceste date în timpul fazei de tratament.

Faza de diagnosticare este intensă, iar cerințele bugetare, logistice, de timp și de personal sunt, de obicei, subestimate sau chiar neglijate în etapa de proiectare.

Costurile pot fi mai mici dacă procesul de curățare a datelor este planificat și începe la începutul colectării datelor.

Utilizați logica, experiența, triangulația și lecțiile învățate pentru a diagnostica tipul de eroare.

Proiectați formularul/chestionarul cu atenție pentru a permite verificări încrucișate între întrebări.

### D. **Gestionarea datelor cu probleme**

După identificarea erorilor, a valorilor lipsă și a valorilor reale (extreme sau normale), analiștii trebuie să decidă ce să facă cu observațiile problematice:

- Lăsați-l neschimbat: Cea mai conservatoare cale de acțiune este să acceptați aceste date ca răspuns valid și să nu le modificați. Cu cât dimensiunea eșantionului este mai mare, cu atât răspunsul suspect va afecta mai puțin analiza; cu cât dimensiunea eșantionului este mai mică, cu atât decizia este mai dificilă.
- Corectați datele: Dacă se poate determina intenția inițială a respondentului, atunci corectați răspunsul (de exemplu, după o discuție cu intervievatorul, este clar că evaluările au fost inversate din greșeală; puteți inversa fiecare dintre răspunsuri pentru a corecta problema).
- Ștergeți datele: Datele par ilogice, iar valoarea este atât de departe de normă încât va afecta statisticile descriptive sau inferențiale. Ce trebuie să faceți. Să ștergeți doar acest răspuns sau să ștergeți întreaga înregistrare? Amintiți-vă că, ori de câte ori începeți să ștergeți date, crește posibilitatea ca dumneavoastră să "alegeți cu grijă" datele pentru a obține răspunsul pe care îl doriți.
- Măsurați din nou valorile suspecte sau eronate, dacă timpul și resursele permit acest lucru.

Există câteva reguli generale care susțin această decizie:

- În cazul în care persoana care introduce datele a introdus valori diferite de cele din chestionar, valoarea trebuie modificată în înregistrarea formularului/înregistrarea chestionarului. În cazul în care valorile variabilelor nu au sens, dacă nu există o eroare de introducere a datelor și nu există note care să vă ajute să determinați de unde provine eroarea, trebuie să lăsați datele așa cum sunt. Valorile extreme care se încadrează în această categorie trebuie evaluate de persoana care analizează datele. Dacă modificați valoarea deoarece credeți că știți ce este "rezonabil", distorsionați datele.
- Valorile imposibile nu se lasă niciodată neschimbate, ci trebuie corectate dacă se poate găsi o valoare corectă, altfel trebuie șterse. Dacă o nouă măsurare se face foarte repede după cea inițială și cele două valori sunt suficient de apropiate pentru a putea fi explicate prin variație, atunci luați media celor două variabile ca valoare finală.

În cazul valorilor cu adevărat aberante și al valorilor care sunt încă suspecte după faza de diagnosticare, analistul ar trebui să examineze influența acestora, individual și ca grup, asupra rezultatelor analizei înainte de a decide dacă trebuie sau nu să lase datele neschimbate.

Toate fazele de curățare a datelor necesită o înțelegere a surselor și a tipurilor de erori în toate etapele evaluării. După măsurare, datele sunt supuse unei secvențe tipice de activități: acestea sunt introduse în baze de date, extrase, transferate în alte tabele, editate, selectate, transformate, rezumate și

prezentate. Este important să realizăm că pot apărea erori în orice etapă a fluxului de date, inclusiv în timpul curățării datelor în sine.

În cazul în care sunt raportate anomalii, respondenții ar trebui contactați și li se cere să le rectifice într-un termen rezonabil. Orice astfel de interacțiune va fi înregistrată în registrul de evidență a respondenților, în măsura în care este posibil.

## Anexa nr. 1 Opțiuni de indicatori privind capacitatea strategică și administrativă

C1. CAPACITATE STRATEGICĂ									
Denumirea indicatorului	Completitudinea cadrului strategic								
Criteria specific aferent	C1. Capacitate strategică								
Definitie	<p>C1.1.1 Existența documentelor strategice în vigoare, în perioada de referință, ce cuprind, cel puțin următoarele elemente ale serviciilor publice furnizate serviciul impozite și taxe locale: misiune, viziune și obiective, indicatori de performanță ai acestuia</p> <p>C1.1.2 Conformitatea obiectivelor strategice pentru serviciul public</p> <p>C1.1.3 Conformitatea/Specificitatea obiectivelor specifice pentru serviciu public</p> <p>C1.1.4 Existența unui sistem de calitate implementat la nivelul organizației</p>								
Unitate de măsură	<p>C1.1.2 Valoare categorială: Da/Nu</p> <p>C1.1.3 Valoare categorială: Da/Nu</p> <p>C1.1.4 Valoare categorială: Da/Nu</p>								
Metodologie de monitorizare și evaluare/ formula	<p><b>Punctaj</b></p> <p>Se elaborează și se completează grila analitică de îndeplinire a criteriilor: autoevaluare.</p> <p>Se acordă un punct pentru fiecare criteriu răspuns DA, totalul însumând 100%.</p> <p><b>CALCUL</b></p> <p><b>Exemplu indicator C1.1 Completitudinea setului strategic</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Criteria de evaluare/ Variabile:</th> <th>AN 2022</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>C1.1.1.1. Existența documentelor strategice în vigoare, în perioada de referință, ce cuprind, cel puțin următoarele elemente ale serviciului public: misiune, viziune și obiective, indicatori de performanță ai acestuia</td> <td>DA</td> </tr> <tr> <td>C1.1.2.1 Existența obiectivelor strategice SMART pentru serviciul public</td> <td>NU</td> </tr> <tr> <td>C1.1.3.1 Obiectivele specifice pentru serviciul public au fost definite SMART</td> <td>DA</td> </tr> </tbody> </table>	Criteria de evaluare/ Variabile:	AN 2022	C1.1.1.1. Existența documentelor strategice în vigoare, în perioada de referință, ce cuprind, cel puțin următoarele elemente ale serviciului public: misiune, viziune și obiective, indicatori de performanță ai acestuia	DA	C1.1.2.1 Existența obiectivelor strategice SMART pentru serviciul public	NU	C1.1.3.1 Obiectivele specifice pentru serviciul public au fost definite SMART	DA
Criteria de evaluare/ Variabile:	AN 2022								
C1.1.1.1. Existența documentelor strategice în vigoare, în perioada de referință, ce cuprind, cel puțin următoarele elemente ale serviciului public: misiune, viziune și obiective, indicatori de performanță ai acestuia	DA								
C1.1.2.1 Existența obiectivelor strategice SMART pentru serviciul public	NU								
C1.1.3.1 Obiectivele specifice pentru serviciul public au fost definite SMART	DA								

	C1.1.4.1 Existența unui sistem de management al calității implementat la nivelul organizației	NU
	Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL	50%
Sursa datelor	<p><i>Documente de planificare instituțională:</i> <i>Se verifică existența:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ROF (misiunea, atribuțiile, funcțiunile),</li> <li>• Strategia multianuală a structurii de impozite și taxe locale/ autorității locale care să includă specific impozite și taxe locale (misiune, viziune, rezultate, indicatori),</li> <li>• Programul de dezvoltare anual SCIM (obiective, rezultate) / Programul de management,</li> <li>• Politica în domeniul calității/ alte politici privind desfășurarea activității în condiții de calitate, 3E, legalitate și satisfacția clientului,</li> <li>• Lista obiectivelor specifice per structura x pentru anul y și planificarea realizării obiectivelor, verificându-se existența Se verifică existența obiectivelor specifice, formulate în termeni cantitativi (creșterea cu x% sau x, y unități), îndeplinind caracteristicile SMART, la nivelulul tuturor structurilor din cadrul serviciului de impozite și taxe locale (atât aferent activităților în responsabilitate cât și serviciilor suport- IT, resurse umane, mentenanță etc),</li> <li>• Raport cadru privind stadiul de îndeplinire a obiectivelor specifice,</li> <li>• Standard de calitate (tip ISO 9001- Sistem de management al calității, CAF), SCIM, Balanced Scorecard/alt sistem de management al calității care implică monitorizarea rezultatelor implementate, verificându-se existența unui proces care să permită monitorizarea și evaluarea, existența unei structuri/ echipe care să aibă responsabilitatea urmăririi implementării, existența dovezilor de implementare ( rezultate audit intern sistemul de management al calității, autoevaluare SCIM/ CAF, certificat ISO) , existența politicilor, procedurilor generale și de lucru pentru derularea activităților,</li> <li>• Raport de auto evaluare public,</li> </ul>	
Comentarii/recomandări	Urmează a fi stabilit	

<b>C1. CAPACITATE STRATEGICĂ</b>	
Denumirea indicatorului	C1.2 Indicele capacității strategice
Criteriu specific aferent	C1. Capacitate strategică

Definiție	<p><i>C1.2.1 Existența unei structuri și a unor funcții cu atribuții formalizate privind măsurarea performanței</i></p> <p><i>C1.2.5 Existența unei metodologii/proceduri de monitorizare și evaluare a performanței</i></p> <p><i>C1.2.6. Existența ultimului raport anual la nivelul instituției care să conțină rezultatele activității de furnizare a serviciilor și stadiul modificărilor la nivel de strategie în ultimii 4 ani</i></p>										
Unitate de măsură	<p><i>C1.2.1</i> Categorie: Da/Nu  <i>C1.2.5</i> Categorie: Da/Nu  <i>C1.2.6.</i> Categorie: Da/Nu</p>										
Metodologie de monitorizare și evaluare/ formula	<p><i>Punctaj</i></p> <p><b>CALCUL</b></p> <p><b>Exemplu indicator C1.2 Capacitate strategică</b></p> <table border="1" data-bbox="603 824 1361 1272"> <thead> <tr> <th data-bbox="603 824 1265 902">Criterii de evaluare:</th> <th data-bbox="1273 824 1361 902">An 2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="603 911 1265 1003">C1.2.1.1 Existența unei structuri și a unor funcții cu atribuții formalizate privind măsurarea performanței</td> <td data-bbox="1273 911 1361 1003">NU</td> </tr> <tr> <td data-bbox="603 1012 1265 1081">C1.2.5.1 Existența unei metodologii/proceduri de monitorizare și evaluare a performanței</td> <td data-bbox="1273 1012 1361 1081">DA</td> </tr> <tr> <td data-bbox="603 1090 1265 1227">C1.2.6.1. Existența ultimului raport anual la nivelul instituției care să conțină rezultatele activității de furnizare a serviciilor și stadiul modificărilor la nivel de strategie în ultimii 4 ani</td> <td data-bbox="1273 1090 1361 1227">DA</td> </tr> <tr> <td data-bbox="603 1236 1265 1272"><b>Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL</b></td> <td data-bbox="1273 1236 1361 1272"><b>67%</b></td> </tr> </tbody> </table>	Criterii de evaluare:	An 2021	C1.2.1.1 Existența unei structuri și a unor funcții cu atribuții formalizate privind măsurarea performanței	NU	C1.2.5.1 Existența unei metodologii/proceduri de monitorizare și evaluare a performanței	DA	C1.2.6.1. Existența ultimului raport anual la nivelul instituției care să conțină rezultatele activității de furnizare a serviciilor și stadiul modificărilor la nivel de strategie în ultimii 4 ani	DA	<b>Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL</b>	<b>67%</b>
Criterii de evaluare:	An 2021										
C1.2.1.1 Existența unei structuri și a unor funcții cu atribuții formalizate privind măsurarea performanței	NU										
C1.2.5.1 Existența unei metodologii/proceduri de monitorizare și evaluare a performanței	DA										
C1.2.6.1. Existența ultimului raport anual la nivelul instituției care să conțină rezultatele activității de furnizare a serviciilor și stadiul modificărilor la nivel de strategie în ultimii 4 ani	DA										
<b>Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL</b>	<b>67%</b>										
Sursa datelor	<p><i>Cea mai recentă organigramă prevede o structură cu sarcini de monitorizare și evaluare- Se analizează atât existența unei structuri separate, cât și structurile din organigramă care au atribuția de monitorizare și evaluare a performanței,</i></p> <p><i>Raportul anual care să conțină rezultatele activității de furnizare a serviciilor și stadiul modificărilor la nivel de strategie în ultimii 4 ani,</i></p> <p><i>Actul administrativ prin care a fost adoptat metodologia/procedura, verificându-se dacă:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• există un act administrativ de adoptare a metodologiei/procedurii</li> <li>• exista reponsabili cu privire la aceasta</li> <li>• procedura este disponibilă în cadrul structurilor de impozite și taxe locale</li> <li>• procedura/ metodologia este cunoscută de către angajați.</li> </ul>										
Comentarii/ Recomandări	<p><i>Urmează a fi stabilit</i></p>										

Metoda de calcul și evaluare a criteriului referitor la capacitatea strategică și instituțională	$KPI\ C1 = KPI\ C.1.1. * 0.5 + KPI\ C.1.2. * 0.5$
--	---

Evaluare:

Scalare	Încadrare nivel de performanță.
0-24%	Capacitate strategică minimă; îmbunătățiri majore necesare.
25-74%	Capacitate strategică ușoară; îmbunătățiri moderate necesare.
75-99%	Capacitate strategică bună; îmbunătățiri minore necesare.
100%	Capacitate strategică ridicată; îmbunătățiri continue.



## Anexa nr. 2 - Opțiuni de indicatori pentru criteriul Eficacitate

C2. EFICACITATEA																			
Denumirea indicatorului	C2.1.Indicele de îndeplinire a țintelor asumate în anul fiscal...																		
Criteriu specific aferent	C2. Eficacitatea																		
Definiție	C2.1.Indicele de îndeplinire a țintelor asumate în anul fiscal...																		
Unitate de măsură	<i>Procentual</i> Exprimare procentuală a gradului în care a fost atinsă valoarea asumată a țintelor aferente indicatorilor de rezultat																		
Metodologie de monitorizare evaluare/ și formula	<p><b>Punctaj</b></p> <p><i>Exemplu de calcul C2.1.</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Criterii de evaluare:</th> <th>2022</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>C2.1.2. Gradul de îndeplinire al indicatorilor de rezultat în ultimul an fiscal încheiat</td> <td></td> </tr> <tr> <td>100% îndeplinire: 40 puncte</td> <td></td> </tr> <tr> <td>100 &lt; 80:35</td> <td></td> </tr> <tr> <td>79 &lt; 50: 25</td> <td></td> </tr> <tr> <td>49 &lt; 25: 15</td> <td></td> </tr> <tr> <td>24 &lt; 0: 10</td> <td></td> </tr> <tr> <td>0:0</td> <td>40 puncte</td> </tr> <tr> <td><b>Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>	Criterii de evaluare:	2022	C2.1.2. Gradul de îndeplinire al indicatorilor de rezultat în ultimul an fiscal încheiat		100% îndeplinire: 40 puncte		100 < 80:35		79 < 50: 25		49 < 25: 15		24 < 0: 10		0:0	40 puncte	<b>Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL</b>	<b>100%</b>
Criterii de evaluare:	2022																		
C2.1.2. Gradul de îndeplinire al indicatorilor de rezultat în ultimul an fiscal încheiat																			
100% îndeplinire: 40 puncte																			
100 < 80:35																			
79 < 50: 25																			
49 < 25: 15																			
24 < 0: 10																			
0:0	40 puncte																		
<b>Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL</b>	<b>100%</b>																		
Sursa datelor	<p><i>Rapoarte anuale sau monitorizare ad-hoc, se introduce gradul de îndeplinire a indicatorilor de rezultat în ultimul an fiscal încheiat</i></p> <p><i>Se utilizează timpul total anual disponibil, astfel cum este definit prin lege.</i></p>																		
Comentarii/recomandări	-																		

Denumirea indicatorului	Indicele de eficacitate generală a serviciilor
Criteriu specific aferent	C2. Eficacitatea
Definiție	<p>C2.2 <i>Indicele de eficacitate generală a serviciilor</i></p> <p>C2.2.1. Disponibilitatea serviciului</p> <p>C2.2.1.2 Timpul total folosit cu furnizarea serviciului</p> <p><i>Exprimare procentuală</i></p> <p>%-</p> <p>C.2.2. Gradul de respectare al programărilor</p>

Denumirea indicatorului	Indicele de eficacitate generală a serviciilor								
	<p>C2.2.3.2. Numărul serviciilor finalizate în perioada programată</p> <p><i>Exprimare procentuală a raportului între realizarea și planificarea activităților.</i></p>								
Unitate de măsură	C2.2. Punctaj/ procent								
Metodologie/ formulă	<p>Punctaj</p> <p><i>Exemplu Indicator C2.2 Indicele de eficacitate generală a serviciilor</i></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Criteria de evaluare:</th> <th>2022</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>C2.2.1. Disponibilitatea serviciului de impozite și taxe locale</p> <p>Până la 40% disponibilitate serviciu : 0 puncte Între 40 - 85% servicii disponibile: 25 puncte Mai mult de &gt; 85% disponibilitate: 35 puncte</p> </td> <td>35 puncte</td> </tr> <tr> <td> <p>C.2.2. Gradul de respectare al programărilor</p> <p>Realizat/ planificat : Până la 20%: 0 puncte 20- 50%: 10 puncte 50%-85% : 15 puncte &gt;85 %: 25 puncte</p> </td> <td>25 puncte</td> </tr> <tr> <td><b>Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>	Criteria de evaluare:	2022	<p>C2.2.1. Disponibilitatea serviciului de impozite și taxe locale</p> <p>Până la 40% disponibilitate serviciu : 0 puncte Între 40 - 85% servicii disponibile: 25 puncte Mai mult de &gt; 85% disponibilitate: 35 puncte</p>	35 puncte	<p>C.2.2. Gradul de respectare al programărilor</p> <p>Realizat/ planificat : Până la 20%: 0 puncte 20- 50%: 10 puncte 50%-85% : 15 puncte &gt;85 %: 25 puncte</p>	25 puncte	<b>Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL</b>	<b>100%</b>
Criteria de evaluare:	2022								
<p>C2.2.1. Disponibilitatea serviciului de impozite și taxe locale</p> <p>Până la 40% disponibilitate serviciu : 0 puncte Între 40 - 85% servicii disponibile: 25 puncte Mai mult de &gt; 85% disponibilitate: 35 puncte</p>	35 puncte								
<p>C.2.2. Gradul de respectare al programărilor</p> <p>Realizat/ planificat : Până la 20%: 0 puncte 20- 50%: 10 puncte 50%-85% : 15 puncte &gt;85 %: 25 puncte</p>	25 puncte								
<b>Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL</b>	<b>100%</b>								
Sursa datelor	<p>C2.2.1. Disponibilitatea serviciului furnizat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se utilizează timpul anual total folosit pentru furnizare, precum și timpul întreruperilor sau perioade în care serviciile de impozite și taxe locale nu au putut fi realizate</li> <li>Planificări și Rapoarte de activitate în format electronic sau fizic</li> <li>Raport trimestrial/ anual (raportare administrativă/ sisteme informatice)</li> </ul> <p>Se urmărește disponibilitatea tuturor serviciilor în responsabilitatea impozite și taxe locale ( 24/24 unde este cazul- online etc.)- Timpul total folosit cu furnizarea serviciului (timpul în care serviciile nu au fost disponibile.</p> <p>C.2.2. Gradul de respectare al programărilor Se identifică numărul total de servicii realizate în perioada programată, pe fiecare tip de activitate în responsabilitatea serviciului de impozite și taxe locale Cf. Raport trimestrial/ anual/ alte surse de date statistice la nivelul serviciului</p>								

Denumirea indicatorului	Indicele de eficacitate generală a serviciilor
	impozite și taxe locale- rapoarte administrative/ sisteme informatice
Comentarii/recomandări	-

Metoda de calcul și evaluare a criteriului referitor la eficacitate	KPI C2= C2.1.2+C2.2.1.1+C2.2.3.2/3
---	------------------------------------

### Evaluare:

Scalare	Încadrare nivel de performanță.
0-24%	Eficacitate minimă; îmbunătățiri majore necesare.
25-74%	Eficacitate ușoară; îmbunătățiri moderate necesare.
75-99%	Eficacitate bună; îmbunătățiri minore necesare.
100%	Eficacitate ridicată; îmbunătățiri continue.

## Anexa nr. 3 - Indicatori de performanță propuși pentru criteriul Accesibilitate

Denumirea indicatorului	C3.3 Indicele general al accesibilității								
Criteriu specific aferent	C3.3. Accesibilitatea								
Definiția	C3.3.2 Percepția accesibilității C3.2.5 Timpul mediu de așteptare la coadă pentru accesarea unui serviciu public								
Unitate de măsură	C3.3.2 Valoare categorială (categorii 0-9) C3.2.3 Valoare procentuală								
Metodologie/formulă/ grila de evaluare C3.3	Se elaborează și se completează grila analitică de îndeplinire a criteriilor: analiza rezultatelor chestionarelor aplicate în rândul beneficiarilor. <b>Punctaj</b> Exemplu calcul C3.3 <table border="1" data-bbox="683 974 1380 1310"> <thead> <tr> <th>Criterii de evaluare:</th> <th>2022</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>C3.3.2. Percepția accesibilității C3.3.2= (C3.3.2.1+C3.3.2.2+C3.3.2.3+C3.3.2.4+ C3.3.2.5+C3.3.2.6)</td> <td>85 puncte</td> </tr> <tr> <td>C3.2.5 Timpul mediu de așteptare la coadă pentru accesarea unui serviciu public C3.2.5= C3.2.5.2</td> <td>15 puncte</td> </tr> <tr> <td><b>Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL</b></td> <td><b>60%</b></td> </tr> </tbody> </table>	Criterii de evaluare:	2022	C3.3.2. Percepția accesibilității C3.3.2= (C3.3.2.1+C3.3.2.2+C3.3.2.3+C3.3.2.4+ C3.3.2.5+C3.3.2.6)	85 puncte	C3.2.5 Timpul mediu de așteptare la coadă pentru accesarea unui serviciu public C3.2.5= C3.2.5.2	15 puncte	<b>Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL</b>	<b>60%</b>
Criterii de evaluare:	2022								
C3.3.2. Percepția accesibilității C3.3.2= (C3.3.2.1+C3.3.2.2+C3.3.2.3+C3.3.2.4+ C3.3.2.5+C3.3.2.6)	85 puncte								
C3.2.5 Timpul mediu de așteptare la coadă pentru accesarea unui serviciu public C3.2.5= C3.2.5.2	15 puncte								
<b>Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL</b>	<b>60%</b>								
MAXIM TOTAL PUNCTAJ = 100 puncte	100 puncte= 100%.								
Metoda de calcul și evaluare a criteriului referitor la accesibilitate	$KPI = (C3.3.2.1 + C3.3.2.2 + C3.3.2.3 + C3.3.2.4 + C3.3.2.5 + C3.3.2.6 + C3.2.5) * 100 / 100$								
Metodologie/formulă/ grila de evaluare C3.3.2./C3.2.5	Punctaj								
C3.3.2. Percepția accesibilității	$C3.3.2 = 6 / (C3.3.2.1 + C3.3.2.2 + C3.3.2.3 + C3.3.2.4 + C3.3.2.5 + C3.3.2.6) * 100 / 100$								
C3.3.2.1 Accesibilitatea fizică a locației serviciilor	100% grad de satisfacție: 15 puncte 100 < 80:10 79 < 50: 8 49 < 25: 6 24 < 0: 0								
C3.3.2.2 Ușurința și comoditatea accesării serviciului	100% grad de satisfacție: 15 puncte 100 < 80:10 79 < 50: 8 49 < 25: 6 24 < 0:								

Denumirea indicatorului	C3.3 Indicele general al accesibilității
C3.3.2.3 Acces la toate serviciile conexe ca pachet inclus	100% grad de satisfacție: 10 puncte 100 < 80:8 79< 50: 6 49< 25: 4 24 <0:
C3.3.2.4 Programul de lucru cu publicul	100% grad de satisfacție: 20 puncte 100 < 80:15 79< 50: 10 49< 25: 5 24 <0:
C3.3.2.5 Modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	100% grad de satisfacție: 15 puncte 100 < 80:10 79< 50: 8 49< 25: 6 24 <0:0
C3.3.2.6 Varietatea mijloacelor de informare (avizier, pagină de internet, telefon, ghișeu, panouri)	100% grad de satisfacție: 10 puncte 100 < 80:8 79< 50:6 49< 25: 4 24 <0: 0
C3.2.5 Timpul mediu de așteptare la rând pentru accesarea unui serviciu public	100% grad de satisfacție: 15 puncte 100< 80:10 79< 50:8 49< 25: 6 24< 0: 0
Sursa datelor	C3.3.2. Percepția accesibilității: Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice de impozite și taxe locale incluse în eșantion și clientul misterios C3.2.5.2 Timpul mediu de așteptare pentru accesul la serviciul public de impozite și taxe locale  Rapoarte administrative Rapoarte sistem informatic gestiune a așteptării sau Percepția beneficiarilor cu privire la timpul de așteptare
Comentarii/recomandări	-

Metoda de calcul și evaluare a criteriului referitor la accesibilitate	$KPI = (C3.3.2.1 + C3.3.2.2 + C3.3.2.3 + C3.3.2.4 + C3.3.2.5 + C3.3.2.6 + C3.2.5.) * 100 / 100$
--	---

Evaluare:

Scalare	Încadrare nivel de performanță.
0-24%	Accesibilitate minimă; îmbunătățiri majore necesare.
25-74%	Accesibilitate ușoară; îmbunătățiri moderate necesare.
75-99 %	Accesibilitate bună; îmbunătățiri minore necesare.
100%	Accesibilitate ridicată; îmbunătățiri continue.

## Anexa nr. 4 - Indicatori de performanță propuși pentru criteriul Calitate

Denumirea indicatorului	C3 Indicele general al calității
Criteriu specific aferent	C3. Calitatea
Definiția	<p>C3.1. Indicele general al calității</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rata de reclamații rezolvate;</li> <li>2. Rata de îndeplinire a acțiunilor corective;</li> <li>3. Realizarea ratei planificate de îmbunătățire a serviciilor de taxe și impozite locale în anul ....</li> <li>4. Gradul de implicare al beneficiarilor în planificarea serviciilor de taxe și impozite locale ;</li> <li>5. Gradul de satisfacție al beneficiarilor privind serviciile de taxe și impozite locale</li> </ol> $C3.1=0,2*C3.1.5+0,2*C3.1.6+0,2*C3.1.7+0,2*C3.1.8+0,2*C3.1.10$ <p>C3.4. Indicele general de satisfacție a beneficiarilor</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Percepția beneficiarilor privind capacitatea de răspuns a personalului serviciului public de taxe și impozite locale</li> <li>2. Percepția beneficiarilor privind profesionalismul personalului serviciului public de taxe și impozite locale</li> <li>3. Percepția beneficiarilor privind atitudinea angajaților</li> <li>4. Percepția beneficiarilor privind informațiile</li> <li>5. Percepția beneficiarilor privind siguranța</li> </ol> $C3.4= 0,25*C3.4.2+0,25*C3.4.3+0,25*C3.4.4+0,25*C3.4.5$ <p>C3.5. Calitatea la MS</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calitatea privind facilitățile exterioare</li> <li>2. Calitatea facilităților interioare</li> <li>3. Interacțiunea telefonică</li> <li>4. Interacțiunea on-line</li> </ol> $C3.5= 0,25*C3.5.1+0,25*C3.5.2+0,25*C3.5.3+0,25*C3.5.4$
Unitate de măsură	<p>C3.1 Valoare procentuală</p> <p>C3.4 Valoare categorială (categorie 0-10)</p> <p>C3.5 Valoare categorială (categorie 0-10)</p>
Metodologie/formulă/ grila de evaluare C3	<p>Se elaborează și se completează grila analitică de îndeplinire a criteriilor: analiza datelor interne, precum și analiza rezultatelor chestionarelor aplicate în rândul beneficiarilor.</p> <p><b>Punctaj</b></p> <p>Exemplu calcul C3</p>

Denumirea indicatorului	C3 Indicele general al calității	
	<b>Criterii de evaluare:</b>	<b>2022</b>
	C3.1. Indicele general al calității	80%
	C3.4 Indicele general de satisfacție a beneficiarilor	93%
	C3.5. Calitatea la MS	75%
	<b>Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL</b>	<b>82%</b>
Metoda de calcul și evaluare a criteriului referitor la Calitate	<b>Punctaj KPI 3= 3.1 + Punctaj KPI 3.4 + Punctaj KPI 3.5/3</b>	
Metodologie/formulă/ grila de evaluare C3.1./C3.4./C3.5.	<b>Sub-indicator</b>	<b>Punctaj</b>
C3.1 Indicele general al calității	C3.1.5 Rata de reclamații rezolvate	Procent % Număr de reclamații/sesizări rezolvate Numărul total de reclamații/sesizări primite
	C3.1.6 Rata de îndeplinire a acțiunilor corective întreprinse în urma neconformităților identificate/ problemelor etc, la data planificată	Procent (Numărul de acțiuni corective îndeplinite la data planificată/ Număr de acțiuni corective necesare pentru remediarea unor neconformități/probleme identificate) * 100
	C3.1.7 Realizarea ratei planificate de îmbunătățire a calității serviciilor de impozite și taxe locale în anul ...	Procent (Numărul de acțiuni de îmbunătățire a serviciului realizate într-un an/ Număr de acțiuni de îmbunătățire planificate anual la nivel instituțional) * 100
	C3.1.8 Gradul de implicare al beneficiarilor în planificarea serviciilor de impozite și taxe locale	Procent (Numărul de acțiuni de îmbunătățire transmise de către beneficiari, ca urmare a interacțiunii cu serviciul de impozite și taxe locale / Numărul total de acțiuni de îmbunătățire a serviciului considerate necesare de

Denumirea indicatorului	C3 Indicele general al calității						
		cătore serviciul de impozite și taxe locale) * 100					
	C3.1.10. Gradul de satisfacție a beneficiarului privind serviciul public de impozite și taxe locale, măsurat de instituția publică	Procent Datele și dovezile colectate prin intermediul chestionarului de satisfacție pentru itemii menționați anterior argumentează gradul de îndeplinire a indicatorului, pe baza căruia se acordă un punctaj.					
C.3.4 Indicele general de satisfacție a beneficiarilor	<p><b>C.3.4 Indicele general de satisfacție a beneficiarilor</b></p> <table border="1" data-bbox="628 887 1131 1173"> <tr> <td>C3.4.2.1 Rapiditatea furnizării serviciilor atunci când este nevoie de ele</td> </tr> <tr> <td>C3.4.2.2 Prioritatea cu care tratează angajații problemele semnalate de cetățeni</td> </tr> <tr> <td>C3.4.2.3 Promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri</td> </tr> </table>	C3.4.2.1 Rapiditatea furnizării serviciilor atunci când este nevoie de ele	C3.4.2.2 Prioritatea cu care tratează angajații problemele semnalate de cetățeni	C3.4.2.3 Promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri			
C3.4.2.1 Rapiditatea furnizării serviciilor atunci când este nevoie de ele							
C3.4.2.2 Prioritatea cu care tratează angajații problemele semnalate de cetățeni							
C3.4.2.3 Promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri							
C3.4.3	<p>C3.4.3 Percepția beneficiarilor privind profesionalismul angajaților</p> <table border="1" data-bbox="628 1458 1131 1776"> <tr> <td>C3.4.3.1 Încrederea pe care o inspiră angajații</td> </tr> <tr> <td>C3.4.3.2 Cunoștințele pe care le dețin angajații despre serviciile furnizate</td> </tr> <tr> <td>C3.4.3.3 Efectuarea de proceduri corecte</td> </tr> <tr> <td>C3.4.3.4 Furnizarea de sfaturi bune și solide</td> </tr> <tr> <td>C3.4.3.5 Capacitatea personalului de a vă asculta și a vă înțelege</td> </tr> </table>	C3.4.3.1 Încrederea pe care o inspiră angajații	C3.4.3.2 Cunoștințele pe care le dețin angajații despre serviciile furnizate	C3.4.3.3 Efectuarea de proceduri corecte	C3.4.3.4 Furnizarea de sfaturi bune și solide	C3.4.3.5 Capacitatea personalului de a vă asculta și a vă înțelege	<p>1-10 (chestionar de percepție)</p> <p>Se va calcula indicatorul numeric și procentual, conform punctajului obținut, după cum urmează:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Procent= procent per criteriu*100/număr de criterii</li> </ul> <p>Dacă procentul este:  0% - 19%: Grad foarte scăzut de satisfacție, 0 puncte  20% - 39%: Grad scăzut de satisfacție, 25 puncte  40% - 59%: Grad mediu de satisfacție, 50 puncte</p>
C3.4.3.1 Încrederea pe care o inspiră angajații							
C3.4.3.2 Cunoștințele pe care le dețin angajații despre serviciile furnizate							
C3.4.3.3 Efectuarea de proceduri corecte							
C3.4.3.4 Furnizarea de sfaturi bune și solide							
C3.4.3.5 Capacitatea personalului de a vă asculta și a vă înțelege							

Denumirea indicatorului	C3 Indicele general al calității								
	<p>C3.4.4 Percepția beneficiarilor privind atitudinea angajaților</p> <table border="1" data-bbox="628 387 1129 611"> <tr> <td>C3.4.4.1 Politețea cu care tratează cetățenii</td> </tr> <tr> <td>C3.4.4.2 Respectul cu care tratează cetățenii</td> </tr> <tr> <td>C3.4.4.3 Discreția cu care tratează cetățenii</td> </tr> <tr> <td>C3.4.4.4 Atitudinea prietenoasă</td> </tr> </table>	C3.4.4.1 Politețea cu care tratează cetățenii	C3.4.4.2 Respectul cu care tratează cetățenii	C3.4.4.3 Discreția cu care tratează cetățenii	C3.4.4.4 Atitudinea prietenoasă	<p>60% - 79%: Grad ridicat de satisfacție, 75 puncte 80% - 100%: Grad foarte ridicat de satisfacție, 100 puncte</p>			
C3.4.4.1 Politețea cu care tratează cetățenii									
C3.4.4.2 Respectul cu care tratează cetățenii									
C3.4.4.3 Discreția cu care tratează cetățenii									
C3.4.4.4 Atitudinea prietenoasă									
	<p>C3.4.5 Percepția beneficiarilor privind informațiile</p> <table border="1" data-bbox="628 846 1129 1037"> <tr> <td>C3.4.5.1 Claritatea informațiilor verbale și scrise comunicate</td> </tr> <tr> <td>C3.4.5.2 Completitudinea informațiilor verbale și scrise comunicate</td> </tr> <tr> <td>C3.4.5.3 Acuratețea informațiilor verbale și scrise comunicate</td> </tr> </table>	C3.4.5.1 Claritatea informațiilor verbale și scrise comunicate	C3.4.5.2 Completitudinea informațiilor verbale și scrise comunicate	C3.4.5.3 Acuratețea informațiilor verbale și scrise comunicate					
C3.4.5.1 Claritatea informațiilor verbale și scrise comunicate									
C3.4.5.2 Completitudinea informațiilor verbale și scrise comunicate									
C3.4.5.3 Acuratețea informațiilor verbale și scrise comunicate									
<p><b>C3.5 Calitatea la MS</b></p>	<p>C3.5.1 Calitatea facilităților exterioare</p> <table border="1" data-bbox="628 1435 1129 1906"> <tr> <td>C3.5.1.1 Parcarea</td> </tr> <tr> <td>C3.5.1.2 Facilitățile pentru persoanele cu dizabilități</td> </tr> <tr> <td>C3.5.1.3 Curățenie exterioară</td> </tr> <tr> <td>C3.5.1.4 Intrarea</td> </tr> <tr> <td>C3.5.1.5 Curățenia facilității</td> </tr> <tr> <td>C3.5.1.6 Informații afișate despre program, pauze etc.</td> </tr> <tr> <td>C3.5.1.7 Informații despre biroul căutat/indicații privind accesul</td> </tr> </table>	C3.5.1.1 Parcarea	C3.5.1.2 Facilitățile pentru persoanele cu dizabilități	C3.5.1.3 Curățenie exterioară	C3.5.1.4 Intrarea	C3.5.1.5 Curățenia facilității	C3.5.1.6 Informații afișate despre program, pauze etc.	C3.5.1.7 Informații despre biroul căutat/indicații privind accesul	<p>1-10 (chestionar de percepție) Se va calcula indicatorul numeric și procentual, conform punctajului obținut, după cum urmează:</p> <p>➤ Procent= procent per criteriu*100/număr de criterii</p> <p>Dacă procentul este: 0% - 19%: Grad foarte scăzut de satisfacție, 0 puncte 20% - 39%: Grad scăzut de satisfacție, 25 puncte 40% - 59%: Grad mediu de satisfacție, 50 puncte 60% - 79%: Grad ridicat de satisfacție, 75 puncte 80% - 100%: Grad foarte ridicat de satisfacție, 100 puncte</p>
C3.5.1.1 Parcarea									
C3.5.1.2 Facilitățile pentru persoanele cu dizabilități									
C3.5.1.3 Curățenie exterioară									
C3.5.1.4 Intrarea									
C3.5.1.5 Curățenia facilității									
C3.5.1.6 Informații afișate despre program, pauze etc.									
C3.5.1.7 Informații despre biroul căutat/indicații privind accesul									

Denumirea indicatorului	C3 Indicele general al calității	
		1-10 (chestionar de percepție) Se va calcula indicatorul numeric și procentual, conform punctajului obținut, după cum urmează:  ➤ Procent= procent per criteriu*100/număr de criterii  Dacă procentul este: 0% - 19%: Grad foarte scăzut de satisfacție, 0 puncte 20% - 39%: Grad scăzut de satisfacție, 25 puncte 40% - 59%: Grad mediu de satisfacție, 50 puncte 60% - 79%: Grad ridicat de satisfacție, 75 puncte 80% - 100%: Grad foarte ridicat de satisfacție, 100 puncte
	C3.5.2. Calitatea facilităților interioare	
	C3.5.2.1 Curățenie interioară	
	C3.5.2.2 Informații birouri	
	C3.5.2.3 Semnalizarea birourilor	
	C3.5.2.4 Acces informatic sisteme	
	C3.5.2.5 Sistem de gestiune a listei de așteptare	
	C3.5.2.6 Echipamentele	
	C3.5.2.7 Mobilierul	
	C3.5.3 Interacțiunea telefonică	1-10 (chestionar de percepție)
	C3.5.4 Interacțiunea on-line	1-10 (chestionar de percepție)
Sursa datelor	<p>C3.1.5</p> <p>Rapoarte administrative/ Rapoarte interne sistem informatic sau fizic, Registrul/condica de reclamații/</p> <p>Sistem informatic de înregistrare a reclamațiilor</p> <p>urmărindu-se numărul total al reclamațiilor rezolvate pentru serviciul public de impozite și taxe locale în anul ...</p> <p>C3.1.6</p> <p>Rapoarte administrative/ Rapoarte interne sistem informatic sau fizic</p> <p>Rapoarte de audit</p> <p>Registrul de acțiuni corective/ Fișe de neconformitate și acțiuni corective, urmărindu-se rata de îndeplinire a acțiunilor corective, la data planificată</p> <p>3.1.7</p> <p>Structura responsabilă cu calitatea serviciilor/ Echipa SCIM/ Șefi de structuri</p>	

Denumirea indicatorului	C3 Indicele general al calității
	<p>Rapoarte administrative</p> <p>Raport anual de activitate</p> <p>Se urmărește:</p> <p>Rata de realizare a planificării la îmbunătățire a proceselor în cadrul serviciului impozite și taxe locale (Numărul serviciilor publice planificate pentru îmbunătățire a calității / număr realizat) în anul ...</p> <p>3.1.8</p> <p>Rapoarte administrative privind consultările publice</p> <p>Înregistrări privind consultările publice și rezultatele acestora</p> <p>Se urmărește:</p> <p>Gradul de implicare al beneficiarilor în planificarea serviciilor se calculează ca raport între numărul de consultări publice care au condus la planificarea unor acțiuni de îmbunătățire/ inițiative la nivel de organizație</p> <p>3.1.10</p> <p>Structura responsabilă de calitate; Se identifică gradul de satisfacție al beneficiarilor, în urma aplicării tuturor metodelor de sondare alese.</p> <p>Se completează gradul de satisfacție a beneficiarilor transmis către instituție (prin poșta electronică sau aplicații de social media/ online, completate fizic la sediul serviciului de impozite și taxe locale etc.).</p> <p>3.4./3.6- Sondaj în rândul beneficiarilor/ client misterios.</p>
<b>Comentarii/recomandări</b>	-

Metoda de calcul și evaluare a criteriului referitor la calitate	<b>Punctaj KPI 3= 3.1 + Punctaj KPI 3.4 + Punctaj KPI 3.5/3</b>
--	---

Evaluare:

Scalare	Încadrare nivel de performanță.
0-24%	Calitate minimă; îmbunătățiri majore necesare.
25-74%	Calitate ușoară; îmbunătățiri moderate necesare.
75-99 %	Calitate bună; îmbunătățiri minore necesare.
100%	Calitate ridicată; îmbunătățiri continue.

## Anexa nr. 5 - Indicatori de performanță propuși pentru criteriul Eficiență

Denumirea indicatorului	C4.2 Eficiența productivă												
Criteriu specific aferent	C4.Eficiența												
Definiție	<p>C4.2.5 Efortul per serviciu public de impozite și taxe locale  <math>C4.2.5 = C4.2.5.1 / C4.2.5.2</math></p> <p>C4.2.6 Cost per beneficiar  <math>C4.2.6 = (C4.2.4.2 * C4.2.5.1 / C4.2.4.3) / C4.2.6.1</math></p> <p>C4.2.7 Cost per angajat  <math>C4.2.7 = C4.2.4.2 / C4.2.4.3</math></p> <p>C.4.2.9 Gradul de îndatorare            -  <math>C4.2.9 = C4.2.9.1 / C4.2.9.2</math></p>												
Unitate de măsură	Valoare numerică Valoare procentuală												
Metodologie/formulă C4	<p>Se va calcula indicatorul procentual și valoric.</p> <p>Metodologie de monitorizare și evaluare:            Se elaborează și se completează grila analitică de îndeplinire a criteriilor: autoevaluare și date statistice/ rapoarte interne, la nivelul instituției</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Criteria de evaluare:</th> <th>2022</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0 = nu calculează niciun indicator</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>1 = calculează cel puțin un indicator</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>2 = calculează toți indicatorii</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>3 = calculează toți indicatorii și adoptă acțiuni de îmbunătățire</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Criteria de evaluare:	2022	0 = nu calculează niciun indicator	0	1 = calculează cel puțin un indicator	25	2 = calculează toți indicatorii	75	3 = calculează toți indicatorii și adoptă acțiuni de îmbunătățire	100	Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL	100%
Criteria de evaluare:	2022												
0 = nu calculează niciun indicator	0												
1 = calculează cel puțin un indicator	25												
2 = calculează toți indicatorii	75												
3 = calculează toți indicatorii și adoptă acțiuni de îmbunătățire	100												
Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL	100%												
Sursa detelor	<p>C4.2.5            Pagina de internet/Raportul de activitate/ Rapoarte contabile privind datoria instituției la finalul anului x/ Rapoarte contabile privind veniturile instituției la finalul anului x  <math>C4.2.6. / C4.2.7</math>            Raportul de activitate</p>												

<b>Denumirea indicatorului</b>	<b>C4.2 Eficiența productivă</b>
	C4.2.9. Rapoarte administrative/ Rapoarte contabile/ Raportul de activitate
<b>Comentarii/recomandări</b>	<b>Urmează a fi stabilit</b>

Evaluare:

Scalare	Încadrare nivel de performanță.
0-24%	Eficiență minimă; îmbunătățiri majore necesare.
25-74%	Eficiență ușoară; îmbunătățiri moderate necesare.
75-99%	Eficiență bună; îmbunătățiri minore necesare.
100%	Eficiență ridicată; îmbunătățiri continue.

## Anexa nr. 6 - Indicatori de performanță propuși pentru criteriul Performanța proceselor

Denumirea indicatorului	C5 Performanța proceselor		
<b>Criteriu specific aferent</b>	C5.1 Capacitate de asigurare a managementului financiar/per entitate C5.2 Indice de capacitate IT C5.3 Indice pregătire pentru calitate C5.4 Indice de capacitate a resursei umane C5.5. Indicele de calitate al locului de muncă C5.6 Indice general de digitalizare		
<b>Unitate de măsură</b>	Valoare numerică Valoare procentuală		
<b>Metodologie/formulă criteriu</b> <b>C5</b>	Se va calcula indicatorul procentual si valoric.  Metodologie de monitorizare și evaluare:  Se elaborează și se completează grila analitică de îndeplinire a criteriilor: autoevaluare și date statistice/ rapoarte interne, la nivelul instituției		
	<b>Criterii de evaluare:</b>		<b>2022</b>
	0 = nu calculează niciun indicator		0
	1 = calculează cel puțin un indicator		25
	2 = calculează toți indicatorii		75
	3 = calculează toți indicatorii și adoptă acțiuni de îmbunătățire		100
	<b>Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL</b>		<b>100%</b>
<b>Metodologie/formulă indicator</b> <b>C5.1./C5.2/C5.3/C5.4/C5.5/C5.6</b>	Variabilă	Cuantificare Formulă de calcul	Punctaj
C5.1 Capacitate de asigurare a managementului financiar / per entitate C5.1.2= C5.1.2.1	C5.1.2.1 Existența și utilizarea instrumentelor de management financiar	Da/Nu Nu- 0 puncte DA- 100 puncte	Nu- 0 puncte DA- 100 puncte
C5.2.Indice de capacitate IT C5.2=C5.2.1	C5.1.2. Nr. de echipamente TIC depășite tehnologic înlocuite de către instituție în ultimii 4 ani	Procent (Nr. de echipamente TIC depășite tehnologic înlocuite de către instituție în	0 - 14%: 0 puncte 15-49%: 25 puncte 50-74%: 50 puncte

Denumirea indicatorului	C5 Performanța proceselor		
		ultimii 4 ani/ Număr de echipamente IT depășite dpdv tehnologic) * 100	75-94%: 75 puncte >94%: 100 puncte
C5.3 Indice pregătire pentru calitate C5.3=C5.3.1	C5.3.2. Gradul de formare a personalului în asigurarea calității	Procent (Angajați formați în asigurarea calității/ Total angajați) *100	0 - 14%: 0 puncte 15-49%: 25 puncte 50-74%: 50 puncte 75-94%: 75 puncte >94%: 100 puncte
C5.4. Indice de capacitate a resursei umane C5.4.= 0,25*C5.4.1+0,25*C5.4.2+0,25*C5 .4.3+0,25*C5.4.4	C5.4.1.1 Număr de chestionare/opinii colectate în ultimii ani	(Nr. Chestionare- propuneri colectate/ total angajati)*100	0 - 14%: 0 puncte 15-49%: 25 puncte 50-74%: 50 puncte 75-94%: 75 puncte >94%: 100 puncte
	C5.4.2.1 Numărul de angajați care au participat la cursuri de specialitate în ultimii 2 ani	(Numărul de angajați care au participat la cursuri de specialitate în ultimii 2 ani / Număr de angajați conform posturilor ocupate) * 100	0 - 14%: 0 puncte 15-49%: 25 puncte 50-74%: 50 puncte 75-94%: 75 puncte >94%: 100 puncte
	C5.4.3.1 Număr de angajați cu responsabilități conform fișei de post în managementul fondurilor nerambursabile	Valoare Categorială	Da- 100 puncte Nu- 0 puncte
	C5.4.4.1 Retenția personalului a) Care este fluctuația anuală de personal la	Procent  Total plecări/ total angajați x100	0 - 14%: 0 puncte 15-49%: 25 puncte

Denumirea indicatorului	C5 Performanța proceselor		
	nivelul organizației? B) ratele pe categorii de vârstă		50-74%: 50 puncte 75-94%: 75 puncte >94%: 100 puncte
C5.5. Indicele de calitate al locului de muncă C5.5= C5.5.1.2*0,3+C5.5.1.3*3+C5.5.1.4*0,4	C5.5.1.2 Sprijin primit pentru flexibilitatea locului de muncă	Procent de satisfacție obținut în urma sondării percepției angajaților	0 - 14%: 0 puncte 15-49%: 25 puncte 50-74%: 50 puncte 75-94%: 75 puncte >94%: 100 puncte
	C5.5.1.3 Echilibru între viața socială și profesională	Procent obținut în urma sondării percepției angajaților Număr de acțiuni de încurajare a echilibrului..	0 - 14%: 0 puncte 15-49%: 25 puncte 50-74%: 50 puncte 75-94%: 75 puncte >94%: 100 puncte
	C5.5.1.4 Protecția sănătății	Procent obținut în urma sondării percepției angajaților Număr de acțiuni întreprinse de instituție pentru protecția angajaților	0 - 14%: 0 puncte 15-49%: 25 puncte 50-74%: 50 puncte 75-94%: 75 puncte >94%: 100 puncte
C5.6 Indice general de digitalizare C5.6=0,30*C5.6.3+0,40*C5.6.5+0,30*C5.6.7	C5.6.3 Gradul de digitalizare a tranzacțiilor aferente serviciilor publice  C5.6.3.1 Numărul total de interacțiuni și tranzacții digitale finalizate în anul .../ C5.6.3.2.	Procent (Numărul total de interacțiuni și tranzacții digitale finalizate în anul X / Numărul total de tranzacții finalizate pe toate canalele posibile în anul X) * 100	0 - 14%: 0 puncte 15-49%: 25 puncte 50-74%: 50 puncte 75-94%: 75 puncte >94%: 100 puncte

Denumirea indicatorului	C5 Performanța proceselor		
	Numărul total de tranzacții finalizate pe toate canalele posibile în anul ....		
	C5.6.5. Digitalizarea templatelor (pentru fiecare serviciu)  C5.6.5.1.	(Număr de formulare completabile electronic / Numărul total al formularelor aferente serviciului) * 100	0 - 14%: 0 puncte 15-49%: 25 puncte 50-74%: 50 puncte 75-94%: 75 puncte >94%: 100 puncte
	C5.6.7 Vulnerabilitatea la securitatea informatică (pentru fiecare serviciu)  C6.6.7.1 Timpul (ore) în care sistemele informatice nu au funcționat (dar trebuiau să funcționeze) in ..	Valoare procentuală  Durată înregistrată privind întreruperi în furnizarea serviciilor în responsabilitatea serviciului de impozite și taxe locale (lipsă/ deficiență infrastructură/ IT, lipsă personal, lipsă cadru legal). (Timpul în care sistemele informatice nu au funcționat, dar trebuiau să funcționeze / Perioada totală de funcționare a sistemelor informatice) * 100	0 - 14%: 0 puncte 15-49%: 25 puncte 50-74%: 50 puncte 75-94%: 75 puncte >94%: 100 puncte
Sursa datelor	Rapoarte administrative/ Rapoarte contabile/ Raportul de activitate Conform rapoartelor de activitate/ sisteme IT sau registratură Date colectate din rapoartele structurii IT Date colectate din rapoartele structurii HR/ personal		
Comentarii/recomandări	Urmează a fi stabilit		

Evaluare:

Scalare	Încadrare nivel de performanță.
0-24%	Performanța proceselor minimă; îmbunătățiri majore necesare.
25-74%	Performanța proceselor ușoară; îmbunătățiri moderate necesare.
75-99%	Performanța proceselor bună; îmbunătățiri minore necesare.
100%	Performanța proceselor ridicată; îmbunătățiri continue.

## Anexa nr. 7 - Indicatori de performanță propuși pentru criteriul Bune practici

Denumire indicator	C6.1 Indicele de utilizare a bunelor practici																		
Criteriu specific aferent	C6 Bune practici																		
Definiție	C6.1.1 Nivelul de inovare C6.1.2 Implicare/Co-creare																		
Unitate de măsură	Punctaj procentual																		
Metodologie/formulă	<p>Punctaj</p> <p>Exemplu indicator C6.1 Indicele de utilizare a bunelor practici</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Criterii de evaluare:</th> <th>2022</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>C6.1.1.2 Numărul măsurilor de inovare sau îmbunătățire a performanței serviciului public</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>C6.1.1.4 Existența instrumentelor de feedback din partea beneficiarilor serviciilor</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>C6.1.1.5 Numărul de beneficiari care oferă feedback</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>C6.1.2.1 Planificarea implicării beneficiarilor</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>C6.1.2.2 Organizarea de ședințe publice</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>C6.1.2.3 Proceduri de gestionare a petițiilor</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td><b>Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>			Criterii de evaluare:	2022	C6.1.1.2 Numărul măsurilor de inovare sau îmbunătățire a performanței serviciului public	20	C6.1.1.4 Existența instrumentelor de feedback din partea beneficiarilor serviciilor	10	C6.1.1.5 Numărul de beneficiari care oferă feedback	20	C6.1.2.1 Planificarea implicării beneficiarilor	10	C6.1.2.2 Organizarea de ședințe publice	20	C6.1.2.3 Proceduri de gestionare a petițiilor	20	<b>Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL</b>	<b>100%</b>
Criterii de evaluare:	2022																		
C6.1.1.2 Numărul măsurilor de inovare sau îmbunătățire a performanței serviciului public	20																		
C6.1.1.4 Existența instrumentelor de feedback din partea beneficiarilor serviciilor	10																		
C6.1.1.5 Numărul de beneficiari care oferă feedback	20																		
C6.1.2.1 Planificarea implicării beneficiarilor	10																		
C6.1.2.2 Organizarea de ședințe publice	20																		
C6.1.2.3 Proceduri de gestionare a petițiilor	20																		
<b>Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL</b>	<b>100%</b>																		
Metodologie/formulă C6.1.1./ C6.1.2.	Variabilă	Cuantificare Formulă de calcul	Punctaj																
C6.1.1 Nivelul de inovare	C6.1.1.2 Numărul măsurilor de inovare sau îmbunătățire a performanței serviciilor publice de impozite și taxe locale	Număr de măsuri de inovare implementate.  Se identifică măsurile de inovare sau de îmbunătățire a performanței serviciilor furnizate de serviciul impozite și taxe locale care s-au implementat la nivelul structurii în ultimul an. Maxim 20 puncte- Fc de numărul de măsuri de inovare implementate	>1=20 1=15 <1=0																
	C6.1.1.4 Existența instrumentelor de feedback din partea beneficiarilor	Da/ nu  Se identifică instrumentele de feedback din partea beneficiarilor serviciilor	Da- 10 puncte Nu-0 puncte																

Denumire indicator	C6.1 Indicele de utilizare a bunelor practici		
		impozite și taxe locale. Aprecieri DA/ NU. Pentru DA- se acordă 10 puncte	
	C6.1.1.5 Numărul de beneficiari care oferă feedback	Numărul de beneficiari care oferă feedback /Număr total de beneficiari  Se identifică numărul persoanelor care au comentat sau evaluat furnizarea serviciului de impozite și taxe locale, prin intermediul instrumentelor puse la dispoziție de instituție. Se calculează procentual, acordându-se maxim 20 puncte.	100% = 20 100%<50% = 15 50% = 10 50%<25% = 5 25%<0 = 1 0 = 0
C6.1.2 Gradul de consultare/ implicare publică	C6.1.2.1 Planificarea implicării beneficiarilor	Existența unui mecanism de planificare a implicării beneficiarilor Da/Nu	Da- 10 puncte Nu-0 puncte
	C6.2.2 Organizarea de ședințe publice	Numărul de ședințe publice organizate de serviciul de impozite și taxe locale pe an/Număr total de ședințe organizate.  Se identifică numărul de ședințe publice de consultare cu privire la serviciul public de impozite și taxe locale organizate anul trecut. Se acordă maxim 20 puncte.	>1=20 1=15 <1=0
	C6.2.3. Existența unei proceduri de gestionare a petițiilor	Da/Nu Se identifică numărul de petiții primite anul trecut cu privire la serviciul public de impozite și taxe locale numărul de petiții soluționate în termen de până la 30 de zile, inclusiv, numărul de petiții soluționate în termen de peste 30 de zile. Se acordă maxim 10 puncte.	Da- 10 puncte Nu-0 puncte

Denumire indicator	C6.1 Indicele de utilizare a bunelor practici
<p><b>Sursa datelor</b></p>	<p><i>Raport de activitate</i>, identificându-se măsurile de inovare sau de îmbunătățire a performanței serviciilor furnizate, care s-au implementat la nivelul structurii,</p> <p><i>Raportul de activitate/calitate</i>, identificându-se instrumentele de feedback din partea beneficiarilor serviciilor furnizate,</p> <p>Registrul de sugestii și reclamații/ Rapoarte administrative/ Analiza feedbackului de la beneficiari/ Raport funcțiune calitate, identificându-se numărul persoanelor care au comentat sau evaluat furnizarea serviciului de impozite și taxe locale prin intermediul instrumentelor puse la dispoziție de instituție,</p> <p>Existența procedurii pentru planificarea implicării beneficiarilor, verificându-se dacă în cadrul serviciului public de impozite și taxe locale există o procedură internă, aprobată de conducere, privind consultarea beneficiarilor/utilizatorilor serviciului public de impozite și taxe locale și se specifică denumirea și codul procedurii.</p> <p>Raportul de activitate/Registrul de consultări publice, identificându-se numărul de ședințe publice de consultare cu privire la serviciul public de impozite și taxe locale organizate anul trecut,</p> <p>Procedură de gestionare a petițiilor, verificându-se existența procedurii, instruirea angajaților cu privire la aceasta, precum și numărul de petiții primite anul trecut cu privire la serviciul public de impozite și taxe locale numărul de petiții soluționate în termen de până la 30 de zile, inclusiv, numărul de petiții soluționate în termen de peste 30 de zile</p> <p>Registrul petițiilor/intrări-ieșiri</p>
<p><b>Comentarii/recomandări</b></p>	<p><b>Urmează a fi stabilit</b></p>

Evaluare:

Scalare	Încadrare nivel de performanță.
0-24%	Nivel minim de bune practici: îmbunătățiri majore necesare.
25-74%	Nivel ușor de bune practici; îmbunătățiri moderate necesare.
75-99%	Nivel bun de bune practici: îmbunătățiri minore necesare.
100%	Nivel ridicat de bune practici; îmbunătățiri continue.

## Anexa nr. 8 - Indicatori de performanță propuși pentru criteriul Transparență

Denumirea indicatorului	C7.1 Indicele general de transparență
Criteriu specific aferent	<p>C7.1.1 Grad de informare publică</p> <p>C7.1.2. Gradul de livrare a datelor deschise</p> <p>C7.1.3. Disponibilitatea obiectivelor de performanță și a rezultatelor organizației</p>
Definiție	<p><b>C7.1.1 Grad de informare publică</b> Respectarea prevederilor legate de Transparența decizională Da/ Nu, cf chestionar</p> <p>Se calculează Gradul de răspuns vis a vis de informațiile de interes public astfel: nr de răspunsuri/nr. de solicitări. Da/ Nu, cf chestionar</p> <p>Se identifică dacă pe pagina de Internet aferentă serviciului public de impozite și taxe locale X există o listă de întrebări și răspunsuri frecvente. Da/ NU, cf chestionar</p> <p><b>C7.1.2. Gradul de livrare a datelor deschise</b> Se identifică dacă sunt disponibile în format deschis pe pagina de Internet informații actualizate privind achizițiile publice ale instituției. Da/Nu Se identifică dacă sunt disponibile în format deschis pe pagina de Internet informații actualizate privind contractele instituției. Da/Nu Se identifică dacă sunt disponibile pe pagina de Internet informații în format editabil privind bugetul și execuția bugetară a instituției. Da/Nu</p> <p><b>C7.1.3. Disponibilitatea obiectivelor de performanță și a rezultatelor organizației</b> Se identifică dacă este disponibil raportul anual pe pagina de internet a entității. Da/ Nu</p>
Unitate de măsură	Valoare categorială
Metodologie/formulă	Se va calcula indicatorul procentual cf de rezultatele categoriale
C4	Metodologie de monitorizare și evaluare:

Denumirea indicatorului	C7.1 Indicele general de transparență														
	<p>Se elaborează și se completează grila analitică de îndeplinire a criteriilor: autoevaluare și date statistice/ rapoarte interne, la nivelul instituției</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Criterii de evaluare:</th> <th>2022</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0 = nu calculează niciun indicator</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>1 = calculează cel puțin doi indicatori</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>2 = calculează cel puțin 5 indicatori</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>3 = calculează toți indicatorii</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>4 = calculează toți indicatorii și adoptă acțiuni de îmbunătățire</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Criterii de evaluare:	2022	0 = nu calculează niciun indicator	0	1 = calculează cel puțin doi indicatori	25	2 = calculează cel puțin 5 indicatori	50	3 = calculează toți indicatorii	75	4 = calculează toți indicatorii și adoptă acțiuni de îmbunătățire	100	Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL	100%
Criterii de evaluare:	2022														
0 = nu calculează niciun indicator	0														
1 = calculează cel puțin doi indicatori	25														
2 = calculează cel puțin 5 indicatori	50														
3 = calculează toți indicatorii	75														
4 = calculează toți indicatorii și adoptă acțiuni de îmbunătățire	100														
Punctaj realizat*100/MAXIM TOTAL	100%														
Sursa datelor	<p>Rapoarte administrative/ informări publice, verificându-se respectarea prevederilor legate de transparența decizională, gradul de răspuns al informațiilor de interes public</p> <p>Pagina de internet, verificându-se datele privind transparența decizională, informațiile de interes public, în ce măsură există o secțiune FAQ, informații privind achizițiile, contractele, execuția bugetară, raportul anual al serviciului de taxe și impozite locale,</p> <p>Chestionar beneficiari/ Analiza datelor cu privire la feedbackul de la beneficiari, cu privire la gradul de apreciere al facilităților de comunicare cu utilizatorii</p>														
Comentarii/recomandări	Urmează a fi stabilit														

Evaluare:

Scalare	Încadrare nivel de performanță.
0-24%	Transparență minimă; îmbunătățiri majore necesare.
25-74%	Transparență ușoară; îmbunătățiri moderate necesare.
75-99 %	Transparență bună; îmbunătățiri minore necesare.
100%	Transparență ridicată; îmbunătățiri continue.

## Anexa nr. 9. Cadrul general de reglementare și de performanță a serviciilor de impozite și taxe locale

### Cadrul legal european și național care reglementează serviciile de impozite și taxe locale

În cele ce urmează, sunt prezentate o serie de repere importante, la nivel european și național, care reglementează domeniul serviciului public de impozite și taxe, precum și activitățile aflate în responsabilitatea acestuia.

- Regulamentul (UE) 2021/241 al Parlamentului European și al Consiliului din 12 februarie 2021 de instituire a Mecanismului de redresare și reziliență
- Regulamentul delegat (UE) 2021/2106 al Comisiei din 28 septembrie 2021 pentru stabilirea indicatorilor comuni și a elementelor detaliate ale tabloului de bord privind redresarea și reziliență
- Regulamentul (UE, Euratom) 2018/1046 al Parlamentului European și al Consiliului din 18 iulie 2018 privind normele financiare aplicabile bugetului general al Uniunii
- Principalul cadru de referință al României este **Strategia Națională de Dezvoltare Durabilă a României 2030**, adoptată de Guvernul României la 9 noiembrie 2018 prin Hotărârea de Guvern nr. 877/2018, care a fost elaborat sub directa coordonare a Departamentului pentru Dezvoltare Durabilă și cu contribuția Comitetului de redactare, a Secretariatului General al Guvernului, a ministerelor și a altor instituții publice centrale, a autorităților locale, a agențiilor de dezvoltare regională, a forurilor academice și universitare, a institutelor naționale de cercetare-dezvoltare, a asociațiilor patronale și sindicale, a sectorului privat și a organizațiilor neguvernamentale, precum și a altor organisme ale societății civile și a cetățenilor interesați.
- Un alt reper important este **Planul național de redresare și reziliență-PNRR<sup>1</sup>- R4. Revizuirea cadrului fiscal;**

România a solicitat 14,3 miliarde euro sub formă de granturi și 15 miliarde euro sub formă de împrumuturi în cadrul Facilității UE pentru redresare și reziliență, care a primit undă verde din partea Comisiei Europene la 27 septembrie 2021 (după ce a fost depusă la 31 mai). În acest scop, planul constă în 107 măsuri de investiții și 64 de reforme. Acestea vor fi sprijinite de o sumă estimată de 14,24 miliarde euro sub formă de granturi și 14,94 miliarde euro sub formă de împrumuturi. 41% din plan va sprijini tranziția ecologică, iar 20,5% din plan va sprijini tranziția digitală, prin investiții și reforme pentru digitalizarea administrației publice în domenii-cheie, cum ar fi justiția, ocuparea forței de muncă și protecția socială, mediul, gestionarea funcției publice și dezvoltarea competențelor, achizițiile publice, securitatea

<sup>1</sup> [Planul Național de Redresare și Reziliență - Acasa - MFP \(gov.ro\)](#)

cibernetică, taxele și impozitele, construind în același timp o infrastructură cloud guvernamentală sigură.

Legislația fiscală românească va face obiectul unei analize amănunțite, cu asistența tehnică (contractul de asistență tehnică cu Banca Mondială semnat în 30.06.22), în special în domeniul impozitelor și contribuțiilor sociale datorate pe veniturile obținute de persoane fizice, impozitul pe profit, impozitele pe proprietate (*i.e. impozite locale*) și taxa verde.

Revizuirea legislației fiscale vizează un impact pozitiv de 0,5% asupra PIB începând cu anul 2025, printre altele, modificarea modului de calcul a impozitelor și taxelor pe proprietate prin folosirea unei baze impozabile care să fie legate de valoarea de piață (*în cazul impozitării proprietăților etc.*). Legat de aceasta, o altă componentă a reformei este reprezentată și de construirea unui sistem informatic național care să asigure colectarea și furnizarea de date corespunzătoare proprietăților din România care să sprijine procesul de colectare, monitorizare, control al veniturilor bugetelor locale.

▪ **Strategia Fiscal-bugetară pentru perioada 2023-2025<sup>2</sup>**

Consolidarea bugetării pe programe pe bază de indicatori de rezultat la toate nivelurile administrației publice centrale și locale care să permită transparența deplină a cheltuielilor publice, îmbunătățirea clarității și coerenței procesului de bugetare, prioritizarea politicilor sectoriale și asigurarea unei competiții reale între proiectele propuse spre finanțare și susținerea performanței.

**Europa 2020 - O strategie europeană pentru o creștere inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii (2010)**, reprezintă, în istoria recentă, un punct de pornire în redefinirea priorităților europene, cu impact asupra abordării dezvoltării economice, sociale și instituționale în România, fiind urmărite trei priorități:

- dezvoltare inteligentă și o economie bazată pe cunoaștere și inovare;
- creștere durabilă prin promovarea unei economii mai eficiente din punctul de vedere al utilizării resurselor, mai ecologice și mai competitive;
- promovarea incluziunii pentru asigurarea coeziunii economice, sociale și teritoriale.

La nivel național, setul de indicatori de dezvoltare durabilă pentru România realizați de INS<sup>3</sup> este structurat pe obiectivele Strategiei Naționale de Dezvoltare Durabilă2030 și prezintă interes pentru activitatea și nivelul de performanță a serviciului local de impozite și taxe, după cum urmează:

Obiectiv 1. Transformări structurale și echilibre macroeconomice:

- Rata de creștere a PIB/locuitor: -3,1% în 2020, 6,6% în 2021 (pentru 2021, date nedefinite)
- Indicele inegalității veniturilor: 7,2 în 2018.
- Rata șomajului: 5.0% (total în 2020)

Obiectiv 13. Capacitatea administrativă și calitatea serviciilor publice

- Datoria publică în PIB- 48.8% (date semidefinite pentru 2021)

<sup>2</sup> [SFB 2023-2025 9 dec corectata \(gov.ro\)](#)

<sup>3</sup> <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020

- Încrederea cetățenilor în instituțiile statului (nu există centralizare pentru UAT, ci doar la nivel de Guvern)- 21% în 2019.
- Disponibilitatea guvernării electronice (60% la nivelul anului 2010- sursa Eurostat).

Strategia de dezvoltare durabilă a României<sup>4</sup> menționează câteva obiective, în care se regăsesc și tratate unele care vizează indirect activitatea serviciilor de impozite și taxe, prin responsabilitățile pe care acestea le au:

- Obiectivul 10 - Inegalități reduse- ținta 1- Adoptarea politicilor, în special fiscale, salariale și de protecție socială, în scopul reducerii progresive a inegalităților, respectiv a proporției grupurilor dezavantajate, cu următorii indicatori relevanți:
  - TKY1011 - Venitul disponibil brut ajustat al gospodăriilor populației pe locuitor
  - TKZ1012 - Indicele inegalității veniturilor
  - TLB1014 - Coeficientul GINI
  - LD1016 - Rata riscului de sărăcie sau excluziune socială (ARPE-definiție nouă), pe sexe, grupe de vârstă, regiuni de dezvoltare și macroregiuni
  - TLF1018 - Rata sărăciei relative (AROP), pe sexe, grupe de vârstă, regiuni de dezvoltare și macroregiuni
  - TLI1017 - Venitul disponibil net al gospodăriilor populației, pe regiuni de dezvoltare
- Obiectivul 10 - Inegalități reduse- ținta 2- Aproprierea României de nivelul mediei UE, corespunzător anului 2030, din punctul de vedere al indicatorilor dezvoltării durabile, cu următorii indicatori relevanți:
  - TGV0651 - Rata riscului de sărăcie sau excluziune socială (ARPE-definiție nouă)
  - TIZ8211 - Valoarea adăugată brută pentru producția de bunuri și servicii de mediu
  - TNN1224 - PIB real pe cap de locuitor
  - TOA1261 - Venitul disponibil brut ajustat al gospodăriilor pe cap de locuitor
  - TOJ1311 - Asistența oficială pentru dezvoltare ca procent din venitul național brut
  - TOK1312 - Datoria publică a României
- Obiectivul 16 - Pace, justiție și instituții eficiente- ținta 7- Dezvoltarea instituțiilor eficiente, responsabile și transparente la toate nivelurile
  - TSV1671 - Ponderea întreprinderilor care au interacționat online cu administrația publică în totalul întreprinderilor
  - TSW1672 - Ponderea persoanelor care au transmis prin internet formulare completate la autoritățile publice, în ultimele 12 luni

<sup>4</sup> [Profiluri de calitate | Institutul Național de Statistică \(insse.ro\)](https://www.insse.ro)

SX1673 - Ponderea persoanelor care au interacționat prin internet cu autoritățile publice, în ultimele 12 luni

- Obiectivul 16 - Pace, justiție și instituții eficiente- ținta 8- Profesionalizarea și perfecționarea activității tuturor instituțiilor administrației publice centrale și locale, mai ales a compartimentelor care intră în contact direct cu cetățenii, pentru prestarea unor servicii prompte și civilizate; extinderea și generalizarea serviciilor pe internet (on-line), cu următorii indicatori

TSY1681 - Investiții în produse hardware și software la 1000 investiții totale în produse și servicii TIC, în administrația publică

TSZ1682 - Numărul persoanelor condamnate definitiv pentru infracțiuni de corupție și de serviciu

TTB1684 - Ponderea persoanelor care au transmis prin internet formulare completate la autoritățile publice, în ultimele 12 luni

TTC1685 - Ponderea persoanelor care au interacționat prin internet cu autoritățile publice, în ultimele 12 luni

Conform experților Băncii Mondiale, absorbția fondurilor nerambursabile este esențială pentru recuperarea economică. Drept premise pentru aceasta, în raportul cu privire la parteneriatul pe care România îl are cu aceasta instituție<sup>5</sup> sunt arătate progresele înregistrate la capitolul venituri și cheltuieli bugetare, gestiunea datoriei, îmbunătățiri cu privire la planificarea strategică, elaborarea de strategii și planificarea și monitorizarea bazată pe dovezi, îmbunătățirea guvernancei și a eficacității instituțiilor publice etc.

De asemenea, conform unui raport recent al Băncii Mondiale cu privire la sistemul fiscal din România<sup>6</sup>, se constată o denaturare considerabilă care a afectat negativ echitatea veniturilor fiscale prin regimuri și scutiri fiscale preferențiale pentru diferite categorii de forță de muncă și microîntreprinderi, cote reduse de TVA pentru o gamă largă de bunuri și servicii, alături de o cotă unică foarte scăzută de impozit pe venitul persoanelor fizice, impozitarea inechitabilă și ineficientă bazată pe suprafață a bunurilor imobile etc. Propunerile cu relevanță pentru autoritățile locale vizează modificarea impozitării proprietății prin extinderea marjei de manevră pentru a ajusta cotele de impozitare în cadrul unei plașe stabilite la nivel central, cu precădere pentru a reflecta mai exact furnizarea de servicii locale.

Preocuparea pentru a identifica soluții menite să îmbunătățească eficacitatea și eficiența activității administrației publice este dovedită de cadrul strategic dedicat acestui scop, alcătuit, în principal, din următoarele documente:

- Acordul de Parteneriat între România și Comisia Europeană 2014-2020

<sup>5</sup> [România - Country partnership framework for the period FY19-FY23 \(worldbank.org\)](https://www.worldbank.org/)

<sup>6</sup>

[https://mfinanze.gov.ro/documents/35673/8180698/RaportprivindsistemulfiscaldinRomania\\_BM.pdf](https://mfinanze.gov.ro/documents/35673/8180698/RaportprivindsistemulfiscaldinRomania_BM.pdf)

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020

- Strategia privind dezvoltarea funcției publice 2016-2020
- Planul Național de Redresare și Reziliență (PNRR)
- **Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014-2020 (SCAP)**, aprobată prin HG nr. 909/2014 și constituirea Comitetului național pentru coordonarea implementării Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014-2020, cu modificările și completările ulterioare, care cuprinde prevederi și planuri de măsuri pentru creșterea capacității administrative și instituționale, pentru dezvoltarea cooperării inter-instituționale la nivelul tuturor actorilor implicați la nivel central, județean și local.

Acest document strategic conturează cadrul general de reformă al administrației publice din România pentru perioada 2014-2020, stabilind o viziune pentru administrația publică concretizată prin următoarele deziderate:

- ✓ o administrație publică orientată spre beneficiarii de servicii publice;
- ✓ o administrație publică deschisă și receptivă la soluții inovatoare;
- ✓ o administrație care simplifică și consolidează instituții și mecanisme.

Principalele documente legislative care reglementează sectorul de *impozite și taxe locale la nivel național* sunt:

- Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ
- Legea administrației publice locale nr. 215/2001, republicată, cu modificările și completările ulterioare,
- Legea nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici, republicată, cu modificările și completările ulterioare
- Legea 273/2006 privind finanțele publice locale
- Legea nr. 227/2015 privind Codul Fiscal cu modificările și completările ulterioare
- Legea 207/2015 privind Codul de Procedură Fiscală cu modificările și completările ulterioare
- Ordinul nr 2343/31.08.2017 privind procedura de aplicare a prevederilor din Legea 227/2015 privind Codul Fiscal
- Ordinul nr 2326/29.08.2017 privind stabilirea procedurii de acordare a facilității fiscale prevăzută la art.60 pct. 3 din Legea 227/2015 privind Codul Fiscal
- Ordinul comun MFP-MAI nr.767/75/2009 publicat în MO 364/2009
- Ordinul comun MFP-MAI nr.2052bis/1528/2006, publicat în MO 1032/27.12.2006 privind aprobarea unor formulare tipizate pentru activitatea de colectare a impozitelor și taxelor locale, desfășurată de către organele fiscale locale.
- HG 1514 privind nivelurile pentru valorile impozabile, impozitele și taxele locale și alte taxe asimilate acestora, precum și amenzile aplicabile în anul fiscal 2007 publicată în MO 935/17.11.2006
- HG 1697/2008 privind aprobarea nivelurilor impozitului pe mijloacele de transport prevăzute la art.263 alin.(4) și (5) din LEGEA nr 571/2003

privind CODUL FISCAL, aplicabil în anul fiscal 2009, publicată în MO 1697/17.12.2008

- Ordonanța Guvernului nr. 2/2001 privind regimul juridic al contravențiilor, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 180/2002, cu modificările și completările ulterioare
- Ordin 2123/2015 - privind aprobarea instructiunilor pentru emiterea unitara a formularului tipizat Model 2016 ITL Regim special - 001
- Ordin 2068/2015 - privind aprobarea unor formulare tipizate pentru activitatea de stabilire a impozitelor si taxelor locale de catre organele fiscale locale
- Ordin 4087/2069/22.12.2015 privind aprobarea unui formular tipizat pentru activitatea de colectare a impozitelor si taxelor locale desfasurata de catre organele fiscale locale, privind Legea nr. 227/2015 privind Codul Fiscal
- OUG NR. 38/2020 privind utilizarea inregistrurilor în formă electronică la nivelul autorităților și instituțiilor publice
- OG NR. 24/2002 Încasarea prin mijloace electronice a impozitelor și taxelor locale
- HG NR. 1235/2010 privind aprobarea realizării sistemului national electronic de plată online a taxelor și impozitelor utilizând cardul bancar
- Ordonanța Guvernului nr. 27/2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor.
- Legea nr. 233/2002 pentru aprobarea Ordonanței Guvernului nr.27/2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor.
- Legea nr. 176/2010 privind integritatea în exercitarea funcțiilor și demnităților publice, pentru modificarea și completarea Legii nr. 144/2007 privind înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale de Integritate, precum și pentru modificarea și completarea altor acte normative, cu modificările și completările ulterioare
- Legea nr. 161/2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr. 176/2010 privind integritatea în exercitarea funcțiilor și demnităților publice, pentru modificarea și completarea Legii nr. 144/2007 privind înființarea, organizarea și funcționarea Agenției Naționale de Integritate, precum și pentru modificarea și completarea altor acte normative, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr. 554/2004 legea contenciosului administrativ, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr. 78/2000 pentru prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea 53/2003, Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

- Legea-cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice.
- Hotărârea Guvernului nr. 611 din 4 iunie 2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea și dezvoltarea carierei funcționarilor publici.
- HG nr. 1066/2008 referitoare la formarea și perfecționarea profesională a funcționarilor publici
- Hotărârea Guvernului nr. 286/2011 pentru aprobarea Regulamentului-cadru privind stabilirea principiilor generale de ocupare a unui post vacant sau temporar vacant corespunzător funcțiilor contractuale și a criteriilor de promovare în grade sau trepte profesionale imediat superioare a personalului contractual din sectorul bugetar plătit din fonduri publice.
- Hotărârea Guvernului nr. 905/2017 privind Registrul general de evidență a salariaților.
- Regulamentul (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind libera circulație a acestor date și de abrogare a Directivei 95/46/CE (Regulamentul general privind protecția datelor).
- OUGG 600/2018 privind standardele de control managerial intern
- H.G. nr. 139/2008 privind normele metodologice de aplicare a Legii-cadru a descentralizării nr. 195/2006
- HG nr. 961/2009 privind aprobarea Ghidului-cadru pentru elaborarea standardelor minime de calitate și a standardelor minime de cost pentru serviciile publice descentralizate
- Legii 195/2006 privind cadrul descentralizării
- Legea nr. 199/1997 Privind ratificarea Cartei europene a autonomiei locale
- Legea 52/2003 privind transparența decizională
- Legea nr. 190/2018 privind măsuri de punere în aplicare a Regulamentului (UE) 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind libera circulație a acestor date și de abrogare a Directivei 95/46/CE, care a intrat în vigoare la data de 31 Iulie 2018
- Legea nr. 544/2001 privind informațiile de interes public
- Hotărârea Guvernului nr. 123/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public.
- Legea 52/ 2003 Privind transparenta decizională
- O.G. nr. 64/2007 privind datoria publică
- H.G. nr. 9/2007 privind constituirea și funcționarea Comisiei de Autorizare a împrumuturilor locale, cu modificările și completările ulterioare.

Domeniul de aplicare al legislației mai sus amintite vizează următoarele tipuri de impozite și taxe care intră în competența autorităților locale de a fi colectate<sup>7</sup>:

#### I. Impozite și taxe locale:

- Taxă pentru serviciile de reclamă și publicitate;
- Impozitul pe mijloacele de transport;
- Impozitul și taxa pe teren;
- Impozitul și taxa pe clădiri;
- Alte taxe locale;
- Taxe speciale;

#### II. Taxe pentru eliberarea certificatelor, avizelor și a autorizațiilor

- Taxă pentru eliberarea certificatului de nomenclatură stradală și adresă
- Taxă pentru eliberarea/vizarea anuală a autorizației privind desfășurarea unor activități
- Taxă pentru eliberarea autorizațiilor sanitare de funcționare
- Taxă pentru eliberarea atestatului de producător, respectiv a carnetului de comercializare a produselor
- Taxă pentru eliberarea unei autorizații privind racorduri și branșamente
- Taxă pentru eliberarea autorizației de desființare a unei construcții
- Taxă pentru autorizarea amplasării unor construcții pe căile și în spațiile publice
- Taxă eliberare autorizație de amenajare de tabere de corturi, casuțe sau rulote ori campinguri
- Taxă eliberarea autorizației de construire
- Taxă pentru eliberarea autorizației de foraje și excavări
- Taxă pentru eliberarea certificatelor de urbanism
- Taxa pentru eliberarea autorizației necesare pentru lucrările de șantier

---

7

<https://mfinante.gov.ro/apps/detalii.html?method=searchAnaf&pagina=taxe&den=IMPOZITE%20SI%20TAXE%20LOCALE>

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020

## Sistemul de guvernanță

### Preocupări specifice în domeniul managementului performanței serviciilor publice

În România, legislația privind evaluarea performanței serviciilor este mai degrabă neunitară, fiecare sector de servicii publice având un anumit cadru de performanță, mai mult sau mai puțin dezvoltat. La nivel coordonat, Codul administrativ oferă o serie de repere importante pentru gestiunea elementelor de performanță în servicii.

H.G. nr. 139/2008 privind normele metodologice de aplicare a Legii-cadru a descentralizării nr. 195/2006 a stabilit nouă indicatori de performanță în domeniul capacității administrative a unităților administrativ-teritoriale. Aceștia vizează printre altele, planificarea strategică, managementul financiar, al resurselor umane, absorbția de fonduri pentru proiecte de interes local și legalitatea actelor administrative.

HG nr. 961/2009 privind aprobarea Ghidului-cadru pentru elaborarea standardelor minime de calitate și a standardelor minime de cost pentru serviciile publice descentralizate a constituit un cadru pentru inițierea procesului de formulare a standardelor și indicatorilor de performanță, premise cheie pentru implementarea unui management al performanței.

Pentru asigurarea unor servicii publice de calitate și accesibile în România este necesară **dezvoltarea componentelor de standardizare**<sup>8</sup>, de îmbunătățire a calității și accesului și de monitorizare și evaluare a performanței acestora. De aceea devine *necesară evaluarea nivelului de conformitate a serviciilor cu standardele de calitate*, satisfacția beneficiarilor raportată la așteptările acestora și adoptarea bunelor practici în procesul de furnizare al serviciilor.

Un aspect important din perspectiva asigurării unui nivel de performanță dorit în serviciile publice îl are resursa umană. În sprijinul acestui deziderat, în Secțiunea a 2-a a Capitolului V din Codul administrativ sunt prevăzute **îndatoririle funcționarilor publici**, dintre care menționăm, în cadrul articolul a): **asigurarea unui serviciu public de calitate în beneficiul cetățenilor**<sup>9</sup>.

## Sistemul de guvernanță

- **Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației- Direcția Generală Administrația Publică, Direcția pentru Politici Fiscale și Bugerate Locale**

Activitatea principală a Direcției pentru Politici Fiscale și Bugetare Locale este să lucreze pentru administrația publică locală, realizând:

- pe de o parte funcția de reglementare,
- pe de altă parte funcția de coordonare metodologică pentru aplicarea unitară a legislației,

<sup>8</sup> Activitate inițiată de către MDLAP și prin proiectul „Consolidarea cadrului pentru creșterea calității serviciilor publice și pentru sprijinirea dezvoltării la nivel local (SPC) (cod SIPOCA 9)”

<sup>9</sup> Art. 433 din Codul administrativ.

- pe de altă parte reprezintă interesele administrației publice locale în cadrul administrației publice centrale,
- iar dintr-o altă perspectivă un canal de comunicare directă între administrația publică locală și administrația publică centrală.

#### ▪ ANFP

Agencia Națională a Funcționarilor Publici (ANFP) este instituția publică a administrației publice centrale care asigură evidența și managementul funcției publice și ale funcționarilor publici, elaborând cadrele de competență, politicile și strategiile, precum și proiectele de acte normative în domeniu, iar printre obiectivele acestei instituții enumerăm: profesionalizarea funcției publice și transformarea digitală a gestiunii personalului public.

ANFP este organizată și funcționează în scopul dezvoltării unui corp de funcționari publici profesionist, stabil și imparțial și pentru crearea unei evidențe necesare gestiunii personalului plătit din fonduri publice<sup>10</sup>, având atribuții în următoarele domenii<sup>11</sup>: (i) reglementarea funcției publice; (ii) managementul funcției publice și al funcționarilor publici; (iii) gestionarea de programe în domeniul funcției publice; (iv) monitorizarea și controlul activităților referitoare la funcția publică și la funcționarii publici; (v) reprezentare.

- *Institutul Național de Administrație* pune în aplicare direcțiile strategice ale Guvernului privind eficientizarea administrației publice prin profesionalizarea personalului din administrația publică centrală și locală.

- *Școala de finanțe publice și vamă*

- *Secretariatul General al Guvernului*

- *Autoritățile administrației publice locale*

Autoritățile administrației publice locale (APL) din România sunt împărțite pe două niveluri administrative. Primul nivel include 3.180 de unități administrativ-teritoriale (UAT-uri), care sunt clasificate în comune, orașe și municipii. Comunele sunt UAT-uri rurale, în timp ce orașele și municipiile sunt urbane. Al doilea nivel este alcătuit din 41 de județe, care cuprind între 40 și 114 de UAT-uri fiecare. Capitala, București, este clasificată ca municipiu, dar administrația sa locală integrează atât funcțiile unui municipiu, cât și ale unui județ. Toate autoritățile administrației publice locale românești sunt autonome față de administrația publică centrală.<sup>12</sup>

România are un număr semnificativ de localități mici. Comunele însumează o mare parte din populația și suprafața de teren a României. Ponderele populației care trăiește în comune este de 44%, aproape egală cu cea a orașelor și municipiilor împreună. Bucureștiul contribuie cu

<sup>10</sup> Art. 400 alin. (1) din Codul administrativ.

<sup>11</sup> Art. 2 alin. (2) din HG nr. 1000/2006.

<sup>12</sup> [Public-Investment-RAS-Output-1a-RO-July-21-2021.pdf \(gov.ro\)](#)



UNIUNEA EUROPEANĂ



restul de 10%. Ponderea suprafeței de teren ce aparține comunelor este de 88%. De asemenea, datorită numărului mare de comune, suprafața lor intravilană depășește trei sferturi din total. Prin urmare, densitatea populației în UAT-urile rurale este mult mai mică decât în UAT-urile urbane.

Bugetele administrațiilor publice locale sunt integrate în cadrul bugetar al administrației publice. Peste două treimi din veniturile administrației publice locale sunt realizate din transferuri de la bugetul de stat, prin impozite partajate (în principal cotele defalcate din impozitul pe venit), sume pentru echilibrare și sume defalcate cu destinație specială.

Alocările de cheltuieli diferă în funcție de nivel, dar sunt identice între autoritățile publice locale din cadrul aceluiași nivel.

Autoritățile publice locale de prim nivel primesc responsabilități exclusive semnificative. Administrațiile publice locale de nivelul 1 au responsabilități exclusive în ceea ce privește *administrația fiscală locală*, planificarea urbană, poliția locală, teatrele, muzeele, sălile de concert, bibliotecile, spațiile verzi, bazele sportive, serviciile sociale, serviciile de utilități publice și administrarea drumurilor locale.



**Titlul proiectului: ”Monitorizarea și evaluarea  
integrată  
a performanței serviciilor publice”**  
**Codul proiectului: cod MySMIS 127589 / cod SIPOCA 616**

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin  
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020  
Proiect care promovează egalitatea între bărbați și femei și nediscriminarea

---

**BENEFICIAR:** Secretariatul General al Guvernului  
**PARTENERI:** Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației  
Patronatul Serviciilor Publice

**DATA PUBLICĂRII: SEPTEMBRIE 2023**

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu  
Poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.

---

Material distribuit gratuit