



UNIUNEA EUROPEANĂ



Raport de cercetare

120 focus grupuri
-componenta calitativă-



Subactivitatea 4.2. Realizarea de evaluări sectoriale ale performanței serviciilor publice

Noiembrie 2023



SECRETARIATUL GENERAL
AL GUVERNULUI



MINISTERUL LUCRĂRILOR PUBLICE,
DEZVOLTĂRII ȘI ADMINISTRAȚIEI



Patronatul Serviciilor Publice

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



www.poca.ro



„MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA INTEGRATĂ A PERFORMANȚEI SERVICIILOR PUBLICE”

cod MySMIS 127589 /SIPOCA 616

Subactivitatea 4.2. Realizarea de evaluări sectoriale ale
performanței serviciilor publice
-120 focus grupuri componenta calitativă -



SCURTĂ PREZENTARE A CONTRACTULUI

Titlul contractului:	„Monitorizarea și evaluarea integrată a performanței serviciilor publice, Cod SIPOCA 616/ MySMIS 127589”
Activitate:	A.4.2 Realizarea de evaluări sectoriale a performanței serviciilor publice pe baza metodologiilor dezvoltate
Autoritatea contractantă	SECRETARIATUL GENERAL AL GUVERNULUI
Numărul contractului:	255/12.12.2022
Data de demarare a contractului:	12 decembrie 2022
Data de finalizare a proiectului:	9 noiembrie 2023
Prestatorul:	Asocierea dintre SC CC SAS SRL, SC IRES SRL și SC ENCORE RESEARCH SRL Subcontractanți: SIMAVI, ICCV
Echipele de management a proiectului	<ul style="list-style-type: none">▪ Sucișu Septimiu, manager proiect▪ Dan Jurcan, coordonator cercetare de piață▪ Sorin Căce, expert administrație publică▪ Florin Crihan, coordonator dezvoltare sistem informatic
Echipele de experți cheie	<ul style="list-style-type: none">▪ Bîrșan Alina Claudia, expert cercetare calitativă▪ Issore Maimounata Boly, expert cercetare calitativă▪ Cristina Tomescu, expert cercetare calitativă▪ Adriana Aurelia Dâncu, expert cercetare cantitativă▪ Sergiu Rusu, expert cercetare cantitativă▪ Inceu Valeriu, expert cercetare cantitativă▪ Butuza Loredana, expert cercetare cantitativă▪ Pampu Claudiu, expert calitate servicii publice▪ Danilevici Daniela Elena, analist de business▪ Craciun Bogdan Catalin, arhitect de sistem▪ Oprescu Mihai Nicusor, programator▪ Rusu - Diaconu Lucian, programator▪ Burtea Claudiu Victorian, programator▪ Leonard Heroiu, expert software aplicații server▪ Creita Anca Mihaela, expert interfață web▪ Began Constantin, designer aplicație UI▪ Cornea Bogdan George, Designer aplicație UX▪ Calinoia Marcel, expert securitate

La implementarea acestei activități au contribuit și echipele de experți seniori specializați în metodologie calitativă și personalul implicat în recrutarea și culegerea datelor calitative din cele două instituții. Realizarea raportului nu ar fi fost de asemenea posibilă fără amabilitatea celor care au dat curs invitației de a răspunde la interviurile de grup.



CUPRINS

ANALIZA DATELOR	1
1. Serviciul public de CALITATE A AERULUI	1
Introducere	1
Capacitatea strategică și instituțională	1
Eficacitate	4
Calitate serviciu	5
Accesibilitate.....	6
Eficiența	7
Performanța proceselor și funcțiilor	7
Bune practici	9
Transparența	10
Indicatori sectoriali	10
Concluzii	11
Recomandări	12
2. Serviciul public de POLIȚIE LOCALĂ.....	12
Capacitatea strategică și instituțională	12
Eficacitate	15
Calitatea serviciilor	16
Eficiența	18
Performanța proceselor și funcțiilor	18
Bune practici	19
Transparență	20
Indicatori sectoriali	20
Concluzii	21
Recomandări	21
3. Serviciul public de Gestionare a cazierului judiciar	23
Capacitatea strategică și instituțională	23
Eficacitate	24
Calitatea serviciilor	25
Eficiență	27
Performanța proceselor și funcțiilor	28
Bune practici	30
Tranparență	31





Indicatori sectoriali	31
Concluzii	31
Recomandări	32
4. Serviciul public de CADASTRU ȘI PUBLICITATE IMOBILIARĂ	33
Introducere	33
Capacitatea strategică și instituțională	33
Eficacitate	34
Calitatea serviciului	35
Accesibilitate	36
Eficiența	37
Performanța proceselor și funcțiilor	37
Bune practici	38
Transparența	39
Indicatori sectoriali	39
Concluzii	40
5. Serviciul public de PROTECȚIA ȘI PROMOVAREA DREPTURILOR COPILULUI	42
Introducere	42
Capacitate strategică și instituțională	42
Eficacitate	44
Calitatea serviciilor	44
Accesibilitatea serviciului public	45
Eficiența serviciului public	46
Performanța proceselor și funcțiilor serviciului public	46
Bune practici în acordarea serviciului public	47
Transparență	48
Indicatori sectoriali	49
Concluzii	49
Recomandări:	50
6. SERVICIUL PUBLIC ÎNVĂȚĂMÂNT PRIMAR	51
Introducere	51
Capacitatea strategică și instituțională	51
Eficacitate	52
Calitatea	53
Performanța proceselor și funcțiilor	55
Bune practici	56
Transparența	56
Concluzii	57



Recomandări	57
7. SERVICIUL ASISTENȚĂ MEDICALĂ ÎN UNITĂȚI CU PATURI	59
Introducere	59
Capacitatea strategică și instituțională	59
Eficacitate	61
Calitatea serviciului	62
Eficiența	64
Performanța proceselor și funcțiunilor	65
Bune practici	66
Transparența	67
Indicatori sectoriali	68
Concluzii	69
Recomandări	69
8. SERVICIUL ASIGURĂRI SOCIALE DE SĂNĂTATE	71
Capacitatea strategică și instituțională	71
Eficacitate	79
Calitatea	81
Accesibilitate	83
Eficiența	85
Performanța proceselor și funcțiunilor	87
Bune practici	88
Transparența	89
Indicatori sectoriali	89
Concluzii și recomandări	90
9. SERVICIUL MEDICINA DE FAMILIE	92
Introducere	92
Capacitatea strategică și instituțională	92
Eficacitate	94
Calitatea serviciului	95
Eficiența	97
Accesibilitatea	98
Performanța proceselor și funcțiunilor	100
Bune practici	101
Transparența	101
Concluzii și recomandări	102
10. SERVICIUL DE TRANSPORT FERROVIAR	104
Introducere	104



Capacitatea strategică și instituțională	104
Eficacitate	106
Calitatea serviciului.....	108
Accesibilitatea	110
Eficiența	112
Performanța proceselor și funcțiilor	112
Bune practici	114
Transparența	115
Indicatori sectoriali	115
Concluzii	116
11. Serviciul public Impozite și Taxe Locale	118
Introducere	118
Capacitatea strategică și instituțională	118
Eficacitate	120
Calitate serviciu	121
Accesibilitate.....	122
Eficiența	124
Performanța proceselor și funcțiilor	124
Bune practici	125
Transparența	126
Indicatori sectoriali	127
Concluzii	128
12. SERVICIUL PUBLIC EVIDENȚA PERSOANEI	131
Capacitatea strategică și instituțională	131
Eficacitate	132
Calitatea serviciului.....	133
Accesibilitatea	135
Eficiența	135
Performanța proceselor și funcțiilor	135
Bune practici	137
Transparența	137
Indicatori sectoriali	138
Concluzii	143
13. SERVICIUL REGIM PERMISE ȘI ÎNMATRICULARI	145
Capacitatea strategică și instituțională	145
Eficacitate	146
Calitatea serviciului.....	148





UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

Accesibilitatea	151
Eficiența	152
Performanța proceselor și funcțiilor	152
Bune practici	154
Transparența	154
Indicatori sectoriali	155
Concluzii	155
14. SERVICIUL DE PREVENIRE A ȘOMAJULUI	157
Capacitatea strategică și instituțională	157
Calitatea serviciului	162
Accesibilitatea	164
Eficiența	165
Bune practici	167
Performanța proceselor și funcțiilor	169
Transparența	172
Indicatori sectoriali	174
15. SERVICIUL PUBLIC DRUMURI JUDEȚENE	177
Capacitatea strategică și instituțională	177
Eficacitate	179
Calitatea serviciului	181
Accesibilitatea	183
Eficiența	184
Performanța proceselor și funcțiilor	187
Transparența	188
Indicatori sectoriali	188
Concluzii	189



INTRODUCERE

Metodologia de colectare a datelor

Metodologia de cercetare realizată de consorțiul CCSAS, IRES, ENCORE RESEARCH și Institutul de Cercetare a Calității Vieții (ICCV) a vizat atingerea țintelor asumate prin intermediul obiectivului general al proiectului (o evaluare a performanței actuale a serviciilor publice din România, respectiv de a asigura un cadru adecvat pentru îmbunătățirea calității acestora), prin realizarea unui studiu calitativ constând în 120 de interviuri de grup (focus grupuri). Instrumentele de cercetare aplicate de către ICCV-ENCORE pentru realizarea activității A4.2. Realizarea de evaluări sectoriale a performanței serviciilor publice pe baza metodologiilor dezvoltate, au fost concepute pe baza metodologiilor sectoriale dezvoltate în cadrul proiectului de către ACZ Consulting și Patronatul Serviciilor Publice (PSP).

O etapă esențială în procesul de evaluare a performanței serviciilor publice (pe baza metodologiilor sectoriale) a fost testarea modului de colectare și analiză a indicatorilor de monitorizare și evaluare relevanți, utilizați de administrația publică locală (de la nivel de județ și unitate administrativ-teritorială) în furnizarea serviciilor publice. Metodologiile sectoriale dezvoltate au fost aplicate unui număr de 15 servicii publice, câte cinci servicii publice reglementate la nivel național, județean și municipal/local.

Cele 15 servicii publice sectoriale sunt subsumate unor 10 domenii generale după cum urmează:

- Sănătate publică - (1) asistență medicală primară, (2) asigurări sociale de sănătate, (3) asistență medicală acordată în unele unități sanitare cu paturi;
- Transport - (4) drumuri județene, (5) transport feroviar de persoane;
- Evidența persoanelor - (6) evidența persoanelor și stare civilă; (7) permise de conducere și înmatriculări;
- Educație - (8) învățământ primar;
- Mediu - (9) calitatea aerului;
- Ordine publică - (10) serviciul public de poliție locală, (11) gestionarea cazierului judiciar;
- Administrație fiscală - (12) impozite și taxe locale;
- Muncă/Ocupare - (13) Prevenirea șomajului;
- Dezvoltare, lucrări publice, administrație - (14) cadastru și publicitate imobiliară
- Protecție socială (15) protecție și promovare a drepturilor copilului.

Colectarea datelor aferente celor 120 de focus grupuri au fost ghidate de următorii pași procedurali sau etape: pregătirea metodologiei și stabilire grup țintă; realizarea grilei de

focus grup, pregătirea moderatorilor selecția participanților, planificarea/programarea focus grupurilor, realizarea focus grupurilor și înregistrarea lor; transcrierea focus grupurilor; analiza datelor și elaborarea raportului de cercetare.

O etapă premergătoare selecției respondenților a fost cea a identificării, în cadrul fiecărui tip de serviciu public selectat, a personalului relevant pentru cercetare, din perspectiva proiectului, în sensul atribuțiilor de coordonare, monitorizare și evaluare, pentru fiecare nivel al administrației publice - (i) județean și (ii) local. Pentru fiecare serviciu public selectat, echipa de experți ICCV-ENCORE a indicat operatorilor de culegere date și exemple de instituții relevante de la fiecare nivel pentru a facilita etapa de recrutare.

Conform metodologiei de colectarea a datelor aferente activității A 4.2. „Realizarea de evaluări sectoriale a performanței serviciilor publice pe baza metodologiilor dezvoltate. Componenta 120 de focus grupuri”, s-au realizat 120 de focus grupuri (60 realizate de către ICCV și 60 de către Encore Research) cu responsabili în procesul de monitorizare și evaluare a furnizării serviciilor, după cum urmează:

Tabel 1. Distribuția celor 120 de focus grupuri pe domeniu, sector și nivel administrativ de reglementare

Nr. crt	Domeniu	Sector	Nivel administrativ	Total
1	Evidența persoanelor	Permise de conducere și înmatriculări	Național	8
2	Transporturi	Drumuri județene	Județean	2
3	Evidența persoanelor	Evidența persoanelor și stare civilă	Județean	8
4	Protecția mediului	Calitatea aerului	Local	8
5	Ordine publică	Poliția locală	Local	8
6	Învățământ	Învățământ primar	Local	8
7	Administrație fiscală	Impozite și taxe locale	Local	8
8	Sănătate publică	Asistență medicală primară	Local	10
9	Muncă - Ocupare	Prevenirea șomajului	Național	8
10	Transporturi	Transportul feroviar de persoane	Național	8
11	Sănătate publică	Asigurări sociale de sănătate	Național	12
12	Dezvoltare, lucrări publice, administrație	Cadastru și publicitate imobiliară	Național	8
13	Ordine publică	Gestionarea cazierului judiciar	Național	8
14	DGASPC	Protecție și promovare a drepturilor copilului	Județean	8
15	Sănătate publică	Paturi de spital	Județean	8
TOTAL				120

Sursa: baza de date a proiectului



Focus grupurile au fost realizate și înregistrare prin intermediul mijloacelor de comunicare la distanță (Zoom, Google meet). Ulterior, au fost apoi transcrise integral în format Microsoft Word, de către o altă echipă a proiectului și verificate de experții care au realizat interviurile de grup. Transcrierea *verbatim* a discuțiilor a asigurat o bază valoroasă de informații și analiză tematică, care va fi prezentată în cadrul acestui raport.





ANALIZA DATELOR

1. SERVICIUL PUBLIC DE CALITATE A AERULUI

Introducere

În cadrul activității A.4.2. Realizarea evaluării generale a performanței serviciilor publice pe baza ghidului de interviu de grup (Focus Grup) au fost realizate opt interviuri de grup, câte unul pentru fiecare regiune de dezvoltare, aferent serviciului public de calitate a aerului. Aceste focus grupuri și-au atins obiectivele, în sensul că au indicat atât zonele de consens dintre respondenți, cu privire temele discutate (de exemplu performanță, indicatori etc.), cât și experiențe și opinii individualizate.

Capacitatea strategică și instituțională

Furnizarea serviciului public de calitate a aerului se realizează după standarde de calitate recunoscute la nivel internațional (ISO 9001/2015 și ISO 17025/2018) și după prevederi aprobate la nivel național, cum sunt documentația SCIM - Sistemul de Control Intern Managerial (reglementat prin ordinele SGG 400/2015 și 600/2018), Planul strategic instituțional și, în domeniul calității aerului, de legea privind calitatea aerului înconjurător 104/2011.

În fond, documentul strategic din care face parte serviciul public analizat, și anume calitatea aerului, este legea 104/2011, legea calității aerului înconjurător. În acest document sunt incluse obiectivele de calitate a datelor și planul de monitorizare a acestora. Sunt precizate aspecte precum captura de date, calitatea datelor și bugetul aferent. În privința finanțării, la nivelul de agențiilor județene de protecție a mediului (*în continuare* APM) se solicită buget pentru întreținerea stațiilor, dar aceste APM-uri au doar calitate de comodatar față de comodant, care este ministerul Mediului, Apelor și Pădurilor (*în continuare* Ministerul Mediului).

Ca obiective generale și de substanță ale serviciului public de calitate a aerului sunt menționate elaborarea inventarului de emisii, monitorizarea calității aerului prin rețeaua națională de monitorizare a calității aerului, monitorizarea radioactivității și monitorizarea calității aerului prin echipamentele mobile deținute de APM-uri. Mai este adusă în discuție și măsurarea calității aerului în zona depozitelor de deșeuri urbane, prin conformarea depozitelor și monitorizarea indicatorilor de calitate specifici, de exemplu amoniac și mirosuri, precum și îmbunătățirea calității aerului prin reducerea și controlul poluării generate de traficul rutier. Toate aceste monitorizări se concretizează prin rapoarte sintetic zilnice, săptămânale, lunare, trimestriale și anuale, privind calitatea aerului înconjurător.



Obiectivele APM pot fi însă clasificate și în funcție de sursa lor. De la nivelul central al Agenției Naționale de Protecție a Mediului a fost emisă declarația de politică în domeniul calității precum și obiectivele în domeniul calității mediului, de către președintele ANPM. De la nivel local provin declarațiile și obiectivele directorilor APM și ale șefilor de serviciu.

În termeni formali, obiectivele generale sunt îmbunătățirea continuă a sistemului de management, implementarea politicilor și procedurilor în activitatea laboratoarelor de analiză a aerului pentru efectuarea măsurărilor conform standardelor, asigurarea dotării cu echipamentele necesare și mobilizarea de resurse umane, materiale și financiare corespunzătoare. Un obiectiv similar este menținerea nivelului de competență a personalului prin instruirea și perfecționarea continuă. Pentru acele laboratoare neacreditate la momentul interviului de grup (trimestrul III din 2023), un obiectiv important este obținerea acreditării laboratorului. La acestea se adaugă realizarea inventarului local de emisii la nivelul fiecărui județ, precum și implementarea, acreditarea și menținerea unui sistem de management în conformitate cu ISO 17025/2018. În unele cazuri, chiar dacă laboratoarele din cadrul unor APM locale nu sunt acreditate conform ISO 17025/2018, acestea funcționează sub coordonarea tehnică a laboratorului național de referință a calității aerului, laborator acreditat de către Organismul Național de Acreditare (RENAR).

Unul dintre participanții la un interviu de grup a ținut să precizeze că activitatea serviciului monitorizare și laboratoare din cadrul APM nu este orientată direct spre oferirea unui serviciu către public. Această activitate vizează în special furnizarea de date și informații în rețeaua națională de monitorizare a calității aerului sau date pentru evaluarea calității aerului la nivel național.

În ceea ce privește bugetul multianual pentru implementarea activităților aferente serviciului public de calitate a aerului, în cadrul unui focus grup s-a făcut următoarele precizări:

Partea de buget nu este cuprinsă în niciun document strategic, din punctul meu de vedere, la nivelul APM Mureș, pentru că se fac referiri la diverse obiective, însă fără să se facă...precizări financiare cu privire la acestea. Deci banii sunt primiți de la minister, chiar dacă într-adevăr pe baza unui plan anual de monitorizare, noi facem propuneri bugetare, solicitări, dar acestea nu sunt incluse anterior într-un document care, să zicem, ar da o evoluție multianuală. Deci nu pot să spun peste un an sau doi ce buget voi avea ca să îmi îndeplinesc obiectivele. Bugetul se stabilește pentru anul în curs, în funcție de disponibilități (Agenția de Protecție a Mediului, Calitatea Aerului, regiunea Centru).

Observații similare au fost făcute și de către participanții la alte interviuri de grup (de exemplu în regiunea Sud-Muntenia). Planul de investiții este anual mai degrabă decât multianual, și este solicitat de Agenția Națională pentru Protecția Mediului. Fiecare APM elaborează acest plan dar acordarea lui este decizia Ministerului Mediului.

Unul dintre respondenți precizează că serviciul monitorizare și laboratoare necesită o parte substanțială a bugetului fiecărei APM. Într-un alt caz, bugetul pentru echipamente nu este asigurat anual ci o dată la câțiva ani, și abia atunci pot fi înlocuite echipamentele care au, în unele cazuri, o vechime de peste 15 ani. Se semnalează și unele dezechilibre între echipamentele furnizate și lipsa de personal suficient pentru a le utiliza.

În ceea ce privește existența unui plan multianual de investiții aferent gestionării serviciului public de calitate a aerului, APM-urile sunt ordonatori terțiari de credite. În această calitate, APM-urile fac propuneri de investiții dar acestea nu sunt de multe ori aprobate. De exemplu, la APM Mureș nu s-a primit „de ani de zile nimic de pe lista de investiții solicitată” (Agenția de Protecție a Mediului, Calitatea Aerului, regiunea Centru).

Unul dintre participanți atrage atenția că multe din informațiile solicitate în cadrul interviului de grup nu pot fi clarificate la nivel local, ci necesită o abordare și la nivelul central, al Ministerului Mediului:

Noi nu putem propune echiparea stațiilor cu sisteme de măsurare care să le înlocuiască pe cele existente care aparțin Ministerului. Iar planurile Ministerului cred că ar fi bine să fie integrată în cercetarea dumneavoastră și nivelul ala de competențe, pentru că din păcate de la noi o să obțineți mulți din „nu știu” și „nu pot” (Agenția de Protecție a Mediului, Calitatea Aerului, regiunea Nord-Est).

Din perspectiva măsurării performanței serviciului public la nivelul instituției, există rapoarte de evaluare în fiecare an care acoperă anul anterior. În aceste rapoarte sunt evaluați individual angajații APM prin prisma îndeplinirii obiectivelor. La rândul lor, obiectivele serviciului de calitate a aerului prevăd:

- Număr de inventare de emisii de poluanți în atmosferă la nivel local, verificate, validate și raportate prin intermediul rețelei naționale de monitorizare a calității aerului;
- Număr de persoane care realizează evaluarea calității aerului;
- Număr de planuri de calitate sau planuri de menținere a calității aerului avizate în fiecare an;
- Procent de date obținute în raport cu cerințele din obiectivele de calitate a datelor prevăzute în legislație pentru fiecare poluant;
- Număr de stații automate de calitate a aerului, raportate la numărul total de stații existente;
- Fișe de flux informațional decizional pentru situațiile de urgență.

Aceste informații sunt cuprinse în documentul de performanță cu care directorul fiecărei agenții județene se prezintă pentru evaluare la Agenția Națională. În cuprinsul acestui document sunt sintetizate aceste obiective, gradul de îndeplinire a lor, problemele apărute în îndeplinirea obiectivelor, precum și propunerile de soluționare.

Eficacitate

Sistemul de Control Intern Managerial include un număr de obiective specifice care surprind diverse aspecte ale eficacității. Mai precis, realizarea atribuțiilor stabilite în concordanță cu misiunea fiecărei agenții de protecție a mediului se face în condiții de regularitate, eficacitate, economicitate și eficiență, prin respectarea prevederilor legale și a altor cerințe aplicabile agenției, a regulamentelor și deciziilor conducerii. Aceasta include protejarea fondurilor agenției împotriva pierderilor datorate erorii, abuzului sau fraudei, dezvoltarea și întreținerea unor sisteme de colectare, stocare, actualizare și difuzare a datelor și informațiilor financiare și de conducere, precum și a unor sisteme și proceduri de informare publică adecvată, acestea din urmă realizându-se prin rapoarte periodice.

Un participant la interviul de grup precizează că, în cazul APM Prahova, se elaborează anual un audit. Acolo este descris modul în care laboratorul și-a îndeplinit obiectivele și ce corecții sunt necesare în cazul neîndeplinirii unor obiective.

La întrebările referitoare la ultimul an (2022), procentul de atingere a indicatorilor de rezultat aferent serviciului de calitate a aerului a variat între diferite agenții, situându-se cel puțin la nivelul minim legal (85%) sau sub acesta (de ex. 50,4%) și mergând în jos până la 20%, în cazul unui APM din regiunea Nord-Est. În acest ultim caz, cauzele au ținut de defecte la echipamentul de colectare a datelor. Mentenanța nu a putut fi efectuată uneori din cauza lipsei contractului de întreținere și reparații. Alteori nu au existat fonduri pentru reparația echipamentelor și ocazional nu au existat fonduri nici pentru consumabile, astfel încât anumite analizoare au trebuit să fie închise. Unul dintre participanții la interviul de grup a observat o scădere a capturii de date de la un an la următorul.

Indicatorii de rezultat sunt uneori dependenți de alte entități, cum sunt primăriile. De exemplu, planurile de calitate a aerului sunt elaborate de primării și, în funcție de gradul lor de conformitate cu legea, pot fi avizate sau nu de către APM. Din acest motiv, numărul de avize nu este pentru unii dintre respondenți relevant pentru atingerea indicatorilor de rezultat ai APM, după cum se explică și mai jos.

Noi putem să măsurăm numărul de inventare, numărul de planuri de calitate, de strategie de zgomot, de raportări. Dar nu avem o țintă, trebuie să validez atâtea inventare. Poate anul ăsta sunt mai multe, poate anul viitor sunt mai puține, avem un plan de calitate (Agenția de Protecție a Mediului, Calitatea Aerului, regiunea Sud Muntenia).

De asemenea, există și situații în care activitatea personalului care se ocupă de serviciul public de calitate a aerului nu se reflectă printr-un „document final, pentru că munca ta [a APM, na] se grezează pe o activitate pe care titular este altcineva”. (Agenția de Protecție a Mediului, Calitatea Aerului, regiunea Sud Muntenia).

În alte cazuri, rezultatele privind captura datelor de calitate depind de funcționarea echipamentelor. Dacă captura nu are loc în anumite zile, afirmă un reprezentant APM din



regiunea Sud Muntenia, nu este afectată atât performanța APM-ului în sine cât performanța întregului sistemului național de monitorizare. Practic, raportările APM sunt făcute la timp, dar datele furnizate de stații sunt insuficiente și lacunare și de aceea obiectivele de calitate prevăzute în legea 104/2011 nu pot fi atinse. Această situație este descrisă și de un alt reprezentant APM, participant la interviul de grup, care afirmă că:

nu s-au atins țintele [sau] indicatorii stabiliți prevăzuți de lege decât în mică măsură la un număr redus de stații și respectiv poluanți în anul 2022. (Agenția de Protecție a Mediului, Calitatea Aerului, regiunea Nord-Est).

Cauza acestei stări de fapt este, potrivit aceluiași respondent, asigurarea de resurse financiare insuficiente.

Calitate serviciu

În ceea ce privește managementul calității în furnizarea serviciului public de calitate a aerului, acesta constă din Sistemul de Control Intern Managerial (SCIM), urmat de standardul ISO 9001/2015 și de standardul 17025/2018 pentru activitatea de laborator. ISO 9001/2015 este un standard general care se află în curs de implementare la nivel APM-urilor. Procesul de implementare poate avea o durată de un an și jumătate, cum este cazul APM Prahova iar alteori implementarea este într-un stadiu incipient (de exemplu în cazul APM Teleorman, APM Călărași sau APM Argeș).

Cu toate acestea, mai mulți respondenți au ridicat obiecția că aceste standarde ISO se aplică serviciului monitorizare și laboratoare dar nu furnizării serviciului către public. În opinia lor, comunicarea datelor privind calitatea aerului către exterior constituie serviciu public propriu-zis, și este realizată de serviciul reglementari. Din acest punct de vedere, nu există încă implementat un standard de calitate la nivelul APM-urilor și astfel nici un standard de furnizare a serviciului public.

În măsura în care există un standard de calitate, acesta este o componentă a procedurilor emise de Agenția Națională de Protecție a Mediului și sunt concretizate în procedurile fiecărui APM în parte. Din acest punct de vedere, standardele de calitate nu sunt apanajul agențiilor locale de mediu.

Provocările în asigurarea standardelor de calitate sunt legate de lipsa bugetului și a personalului. Funcționarea laboratoarelor în regim continuu și la parametri optimi este costisitoare și presupune un buget care uneori nu este acoperit suficient. În ceea ce privește personalul, de cele mai multe ori nu există oameni specializați exclusiv pe domeniul calității. Există adesea angajați care au și atribuții pe calitate, dar activitatea lor de bază este în alt domeniu și de aceea asigurarea calității nu este și nu poate fi prioritară.

Din motivele expuse mai sus nu există, cel puțin pe moment, structuri organizatorice care să verifice regulat îndeplinirea acestor standarde de calitate și nu au existat sancțiuni cu privire la nerespectarea standardului de calitate în anii trecuți. Există în schimb audit-uri



interne la nivel de laborator iar rezultatele acestora se transmit către ANPM. Nu există sancțiuni propriu-zise cât mai degrabă neconformități, produse din cauza lipsei de buget suficient sau de personal, care sunt constatate într-un anumit an și care trebuie soluționate în anul următor.

Există însă un manual al calității la nivelul Ministerului Mediului din 2021, care a fost transmis la Agenția Națională de Protecție a Mediului (ANPM). ANPM a transmis în ultimele trei luni documentele calității către agențiile locale, unde se derulează în această perioadă (de exemplu la APM Dâmbovița în trimestrul III din 2023) instruiți privind structura documentelor interne ale procedurilor.

Cu privire la existența unui instrument implementat de măsurare a satisfacției beneficiarilor sau clienților APM, există un chestionar, cel puțin la nivelul laboratorului, în mai multe județe, dar nu în toate. Sunt folosite și site-uri specializate de sondaje. Cu toate acestea, beneficiarii cărora li se adresează chestionarele sunt cei care comandă servicii specializate (contra cost) și astfel numărul chestionarelor depinde de solicitări. În unele cazuri, numărul de solicitări către laboratoarele APM este 2 sau 3 pe ani, ceea ce generează un număr corespunzător de chestionare de satisfacție. În condițiile unui număr atât de redus, este greu de vorbit de evoluția satisfacției clienților de la un an la altul. Cetățenii nu sunt chestionați în mod regulat cu privire la calitatea aerului deși ocazional s-a făcut sondaje pe această temă (de exemplu în municipiul Târgu Mureș). Există pe site-ul fiecărui APM o secțiune pentru feedback unde cetățenii își pot exprima nemulțumirile.

Legat de existența unui sistem de colectare sau primire a reclamațiilor din partea beneficiarilor serviciului public, mai mulți respondenți au menționat compartimentul relații publice din cadrul APM. Reclamațiile se primesc atât prin email cât și telefonic. În măsura în care au existat reclamații, acestea au privit fie calitatea nesatisfăcătoare a aerului, fie nefuncționarea uneia dintre stațiile de monitorizare. Ca un caz relativ ieșit din comun, la APM Prahova au fost primite 75 de reclamații în 2022, mai ales în privința mirosurilor neplăcute. În multe cazuri nu au fost primite reclamații. Au existat izolat și reclamații nejustificate, de exemplu că anumite surse de poluare (de exemplu din atmosfera înaltă) nu sunt monitorizate.

Accesibilitate

Serviciul de calitate a aerului comunică datele relevante către public prin intermediul site-ului instituției (buletine de informare zilnice, lunare și anuale), pe site-ul calitateaer.ro (date curente și de arhivă), prin aplicația omonimă pentru telefon sau prin panourile electronice amplasate în zonele centrale ale orașelor. La cerere, aceste date se pot comunica și în scris sau telefonic sau direct la ghișeele APM. Se observă o preferință a unora dintre reprezentanții APM pentru furnizarea datelor în scris, în termeni oficiali, mai degrabă decât telefonic unor persoane potențial necunoscute.

Facilitatea accesului la serviciul de calitate a aerului este general recunoscută de către toți participanții la interviurile de grup. Aceasta este dată de faptul că datele relevante pot fi accesate atât online, pe site-ul APM sau pe Facebook, cât și fizic, la sediul APM. În trecut au existat și disfuncționalități ale serverelor - cazuri în care datele nu au putut fi transmise - dar se consideră îndeobște că „dacă se asigură mentenanța de la nivel central, site-urile funcționează” (Agenția de Protecție a Mediului, Calitatea Aerului, regiunea Centru) și atunci accesul beneficiarului nu este îngreunat. Dacă cetățenii nu au acces la internet și se află în zone mai îndepărtate spațial de sediul APM atunci, într-adevăr, există limitări în privința accesibilității.

În cazul anumitor APM-uri, s-a mers chiar un pas mai departe, după cum explică un participant la un focus grup:

Avem și pentru partea de laborator, un model de comandă care se poate accesa de pe site-ul nostru, unde sunt toți indicatorii pe care îi determinăm și se poate face comanda direct prin completarea aceluși chestionar, e [...] un formular de comandă, pe care noi l-am conceput și l-am postat pe website tocmai pentru a facilita accesul publicului.. (Agenția de Protecție a Mediului, Calitatea Aerului, regiunea Nord-Vest).

În concluzie, accesibilitatea nu pare să fie o problemă pentru cetățenii care sunt activi online sau se pot deplasa cu ușurință la sediile APM.

Eficiența

La capitolul eficiență a serviciului public, li s-a pus participanților la interviurile de grup problema existenței unui standard de cost la nivelul APM. Răspunsul este că nu există un standard de cost generic pentru serviciul public de calitate a aerului. Respondenții afirmă că Agenția Națională de Protecție a Mediului sau Ministerul Mediului pot eventual furniza date cu privire la costurile acestui serviciu. În schimb, costul anumitor analize realizate de APM este reglementat de Ordinul 1108/2007 al Ministrului Mediului și Dezvoltării Durabile, completat în 2016. Într-un alt focus grup, se precizează că ultima actualizare a costurilor a avut loc în 2009. Tarifele percepute pentru acestea sunt virate direct către bugetul de stat. Totodată, participanții remarcă că analizele realizate la cererea beneficiarilor tind să fie din ce în ce mai puține.

Așadar, la nivelul fiecărui APM nu se poate calcula un standard de cost pentru serviciile furnizate. Aceste costuri nu pot fi calculate, potrivit respondenților, decât sintetic, la nivelul Ministerului Mediului.

Performanța proceselor și funcțiilor

În ceea ce privește suficiența resurselor umane pentru furnizarea serviciului public, răspunsul primit de la participanții la interviurile de grup are nevoie de clarificări suplimentare. La nivelul întregii instituții (APM-ul local), numărul angajaților este prea

scăzut față de necesități. Există și situații în care doar două treimi din numărul de posturi din organigramă sunt ocupate, de exemplu la APM Teleorman.

Mai mulți respondenți consideră că serviciul monitorizare și laboratoare, în care se încadrează și calitatea aerului, are un număr suficient de angajați. Dacă se pune problema acoperirii diverselor funcții specializate (IT, proiecte cu finanțare nerambursabilă, calitate), atunci numărul angajaților este insuficient pentru fiecare dintre acestea.

În plus, la nivelul serviciului monitorizare și laboratoare au avut loc anumite schimbări care fac ca personalul angajat la un anumit moment să nu mai fie suficient. Astfel de schimbări privesc, de exemplu, plasarea unui stații de colectare a datelor de calitate a aerului relativ departe de reședința de județ (presupunând deplasări mai lungi ale unora dintre angajați), solicitări recente adresate angajaților de disponibilitate de 24 ore din 24 sau apropierea de pensie a unora dintre angajații experimentați. Unul dintre participanții la un focus grup vorbește de un grad ridicat de îmbătrânire a personalului. Mai există și situațiile în care există posturi vacante, ceea ce poate indica o lipsă, cel puțin momentană, de personal sau absența angajărilor pe o perioadă mai lungă de timp. Posturile vacante generează însă și efecte în lanț, așa cum sunt descrise în citatul următor:

[C]ând rămân vacante într-un loc, de exemplu, la autorizări, se migrează personalul de la celelalte servicii ca să acopere necesarul de acolo. Plus, că toți ceilalți de cele mai multe ori punem umărul și le neglijăm pe ale noastre. Sunt activități în care lucrurile sunt... personalul este depășit. Și atunci se apelează la celelalte servicii, ce să vă zic, e nebunie, fiecare face ce poate, pe apucate. (Agenția de Protecție a Mediului, Calitatea Aerului, regiunea Sud Muntenia).

Posturile vacante și neocupate mai generează o problemă: la agențiile locale posturile vacante nu sunt incluse în buget, și astfel nu se pot angaja persoane, și dacă trec doi, trei sau patru ani în care un post rămâne vacant, acesta dispare potrivit reprezentantului APM Dâmbovița. Pentru a acoperi activitățile care îi revin APM, unul dintre participanți menționează un număr de 40 de ore suplimentare lucrate pe lună.

Ponderea angajaților din IT este relativ redusă cu un singur angajat per instituție (APM), la serviciul de calitate a aerului neexistând în general un angajat IT dedicat exclusiv acestui serviciu. Există însă și agenții de protecție a mediului fără nici un angajat IT, ci doar angajați cu atribuții în domeniul IT. Echipamentele IT sunt în general prezente și funcționale, chiar dacă nu sunt întotdeauna cele mai noi sau performante. Gradul de digitalizare este considerat în general a fi ridicat, în sensul că practic toate datele relevante pentru public pot fi furnizate online. Pe de altă parte, la calitatea aerului nu există în prezent servicii oferite exclusiv online, deși au existat pe perioada pandemiei. Se remarcă o tendință de creștere a utilizării serviciilor APM în mediul online.

Angajații formați pentru asigurarea calității există în proporție de 25%-75% la nivel de serviciu monitorizare și laboratoare. Numărul de angajați care au participat la cursuri de specialitate în ultimii 2 ani, variază între 0% și 20%, ajungând și la peste 50%. Există și un



caz în care respondentul afirmă că nu a participat la cursuri de specializare propriu-zise în ultimii 2 ani, cât mai degrabă la ședințe de lucru.

În câteva cazuri se remarcă lipsa angajaților implicați în gestionarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă. Într-unul dintre județe, sediul APM este reabilitat prin intermediul unei finanțări nerambursabile, proiect în care sunt implicați 5 angajați ai instituției.

În domeniul contabilitate și management financiar, ponderea angajaților este între aproximativ 6 și 10% din totalul angajaților instituției.

Alocările bugetare sunt considerate ca fiind „reduse”, „insuficiente” sau „mereu insuficiente” sau chiar „dezastruoase”. Unul dintre respondenți caracterizează situația în felul următor:

Dacă iei programul anual al achizițiilor publice de exemplu pecare e întocmit pe 2022, și te uiți la fondurile care au fost alocate în 2023, tragi linie, dă pe minus și rău pe minus. Deci insuficiente, ce să zic. (Agenția de Protecție a Mediului, Calitatea Aerului, regiunea Sud Muntenia).

Unul dintre participanți a precizat că uneori, fondurile alocate nu au permis repararea analizoarelor (din stațiile automate) care s-au defectat. Pe de altă parte, se precizează că APM-urile locale au doar responsabilitatea de a alimenta stațiile de calitate a aerului cu energie electrică, restul întreținerii revenind Ministerului Mediului.

Bune practici

În privința unor bune practici la serviciul de calitate a aerului, acestea sunt uneori punctuale și locale, iar alteori implică și relațiile cu alte APM-uri. În prima categorie se înscriu, de exemplu, reamplasarea unor stații de monitorizare în funcție de sursele de poluare. În județul Maramureș au fost reamplasate stațiile care monitorizau activitatea Romplumb după ce această întreprindere și-a încetat activitatea. Din cea de-a doua categorie fac parte cazurile în care un APM sprijină monitorizarea aerului în județe învecinate, de exemplu APM Maramureș determină metale grele și pentru alte agenții de mediu, și anume cele din Sălaj, Bistrița, Satu Mare.

Contractele de mentenanță pentru stațiile de monitorizare sunt considerate de către unii reprezentanți ai APM ca fiind exemple de bune practici din trecut, care din păcate nu se mai regăsesc și în prezent. O afirmație concludentă în acest sens este următoarea:

Cred că bună practica, a zis foarte bine colegul de la Sălaj, ar fi din nou contractul de mentenanță pe stații, și atunci ar merge foarte bine toate analizoare și datele pe care le-ar putea gestiona. (Agenția de Protecție a Mediului, Calitatea Aerului, regiunea Nord-Vest).

Un alt exemplu de bună practică este deschiderea către școli, prin care elevii pot vizita laboratoarele APM și pot învăța ce este o stație de monitorizare a aerului. Intervalul de vârstă al participanților la aceste vizite sau stagii de practică este foarte larg, începând cu grădinița, trecând prin elevii și încheind cu studenții de la Facultatea de Ingineria Mediului.



Astfel de exemple sunt consemnate în județele din regiunile Vest și Nord-Vest. Un exemplu diferit de bună practică este participarea unora dintre angajații APM la Noaptea Cercetătorilor Europeni.

În cazul altor interviuri de grup, participanții nu pot oferi exemple de bune practici sau modele de referință. De exemplu, nici unul dintre respondenții din regiunea Centru nu au oferit nici o informație pe această temă. În cadrul altor focus grupuri, unii dintre participanți au avut exemple de oferit, alții nu.

Pe altă parte, există păreri că această grilă de interviu nu se pliază pe activitatea experților din serviciul de calitate a aerului din cadru APM, cel puțin între respondenții din regiunea Centru.

Transparența

În privința transparenței, agențiile de protecție a mediului dispun de departamente pentru relații cu publicul, conformându-se astfel HG 583/2016. Datele referitoare la calitatea aerului sunt publice și sunt postate pe site în timp real. În general, site-urile APM se conformează anexei 4 din HG-ul amintit mai sus.

Unii respondenți constată că, pe lângă buletinele de informare zilnice și pe lângă rapoartele întocmite și afișate pe site, în ultima vreme, APM-urile sunt în atenția tuturor, adică aproape orice postare primește o reacție din partea publicului. În alte cazuri, datele furnizate de APM privind calitatea aerului sunt de interes pentru studenți și profesori în elaborarea lucrărilor și a studiilor de specialitate. Un alt partener care utilizează, cel puțin în principiu, datele privind calitatea aerului este Direcția de Sănătate Publică. Reprezentantul APM din Bihor face în acest sens următoarele precizări:

Ca măsuri, ar fi o chestiune foarte interesantă, prin care am putea să facem o legătură între Direcția de Sănătate Publică, la care tot furnizăm noi informații referitoare la calitatea aerului, pentru că noi deseori suntem luate oarecum la întrebări, pentru că noi avem valori limită de emisii și pentru sănătatea populației, deci suntem legați oarecum de ei. Acuma, din [...] informațiile pe care le avem, Direcția de Sănătate publică, ar trebui să facă un studiu anual privind starea de sănătate în funcție de datele furnizate de noi. Nu știu dacă se face acest studiu. (Agenția de Protecție a Mediului, Calitatea Aerului, regiunea Nord-Vest).

În general, transparența serviciului nu pune probleme, cei mai mulți reprezentanți ai APM considerând că există o relație transparentă cu cetățeanul. Aceasta include și răspunsul la petiții.

Indicatori sectoriali

Reprezentantul APM Vrancea explică contextul mai larg în care trebuie înțeles serviciul de calitate a aerului. Calitatea aerului este un domeniu vast și nu se poate vorbi despre acesta

doar ca un serviciu prestat de agenția pentru protecția mediului sau de agenția națională. Contextul mai larg trebuie să aibă în vedere că problema calității aerului:

Este un domeniu în care se impune un efort constant în ceea ce privește atât instituțiile noastre și aici vorbesc de alocare de fonduri pentru echipamente de măsură, angajarea și instruirea personalului cu studii de specialitate, crearea de proceduri și de bune practici [...]. Sunt și alte instituții care trebuie să se implice, cum sunt direcțiile de sănătate publică, poliție, și mai ales administrațiile publice locale, care văd legislația pentru protecția mediului doar [ca pe] un obstacol (Agenția de Protecție a Mediului, Calitatea Aerului, regiunea Sud-Est).

Mai concret, în ceea ce privește sistemul de monitorizare a calității aerului respondenții consideră că monitorizarea este doar parțial adecvată. Stațiile sunt amplasate în funcție de specificul fiecărui județ sau al fiecărei zone care trebuie monitorizată. Unele dintre stații au aparatură cu grad ridicat de uzură și necesită modernizare iar altele solicită lucrări de mentenanță. La unele dintre stații nu funcționează toate cele 5 sau 6 analizoare cu care sunt dotate iar în alte cazuri funcționează doar în proporție de 50%. Fondurile insuficiente pentru materiale consumabile nu permit continuitate în furnizarea acestui serviciu. În plus, lipsa unor contracte de mentenanță îngreunează întreținerea echipamentelor.

Dacă există probleme se elaborează planurile de calitate a aerului care cuprind un set de măsuri care se iau pentru diminuarea poluării sau planurile de menținere a calității aerului. Dacă este cazul este sesizată Garda de Mediu pentru a face controale și a identifica cauzele depășirilor de limită a substanțelor poluante din atmosferă. În cazul în care este necesară întocmirea unui plan de calitate a aerului la nivelul unui oraș, serviciul de calitate a aerului al APM trebuie să furnizeze date privind eficacitatea planului. Dacă aceste date nu sunt disponibile din motivele invocate mai sus, planul nu poate fi verificat.

Așa cum s-a precizat mai sus, publicul este informat cu primire la monitorizarea calității aerului prin postările pe site-urile APM și pe site-ul calitateaer.ro. Panourile cu afișaj electronic sunt și ele disponibile în unele orașe, în special în zonele centrale.

Concluzii

Este important de remarcat faptul că în cea mai mare parte a lor, participanții la interviurile de grup înțeleg calitatea aerului ca pe un serviciu public de a cărui gestionare se ocupă agențiile de mediu, atât cele locale cât și cea națională. Există un grad ridicat de profesionalism în rândul reprezentanților APM și se observă o preocupare constantă a acestora în furnizarea cât mai adecvată a acestui serviciu. Deschiderea reprezentanților APM către public este și ea prezentă și demnă de menționat.

Pe de altă parte, din discuțiile sintetizate mai sus, se desprinde cu claritate și ideea că acest serviciu nu este unul autonom ci depinde în mod esențial de funcționarea unui întreg sistem de resurse și practici. Monitorizarea calității aerului poate fi oferită ca un serviciu public de calitate în măsura în care centrul acestui sistem - și anume Ministerul Mediului și ANPM - oferă resurse adecvate pentru funcționarea stațiilor de monitorizare, incluzând atât

contracte de mentenanță cât și fonduri pentru consumabile și pentru instruirea personalului. Acest din urmă aspect, și anume politica de personal, este un aspect esențial prin care resursele tehnice pot fi valorificate la maximum de către un personal care este în esență înalt motivat dar este adesea supra-solicitat în îndeplinirea unor atribuții care îi depășesc sfera de competență.

O evaluare adecvată a serviciului de calitate a aerului trebuie să includă în primul rând o componentă sistemică, și anume evaluarea serviciului public de calitate a aerului în contextul dependenței sale de logica sistemului legislativ, administrativ și de personal din care face parte. Este evident că doar o parte a calității serviciului poate fi atribuită nivelului local, restul depinzând de orientarea globală și pe termen lung a Ministerului Mediului și a ANPM spre asigurarea unui serviciu de calitate pentru cetățeni.

Recomandări

Una dintre recomandările cele mai evidente de îmbunătățire a acestui serviciu este asigurarea de resurse financiare și de suport (contracte de mentenanță continue) pentru utilizarea stațiilor de monitorizare a calității aerului. Numai în măsura în care acest nivel de bază este asigurat putem vorbi de grade de calitate (mai înaltă sau mai scăzută) a furnizării acestui serviciu de către agențiile de mediu locale.

O altă recomandare este preocuparea constantă de a asigura personal specializat, mai degrabă decât delegarea de sarcini (de exemplu IT sau gestionarea de fonduri nerambursabile) unor angajați ale căror funcții de bază sunt de altă natură (tehnică sau administrativă).

O ultimă recomandare este corelarea serviciului de calitate a aerului cu alte servicii publice cu care este în directă legătură, și anume sănătatea populației sau protecția biodiversității. Aceste domenii sunt esențialmente sinergice astfel încât un serviciu public de calitate a aerului are mult mai mult sens în măsura în care contribuie la menținerea sănătății publice și a sănătății ecosistemelor locale și a celui național (inclusiv transfrontalier).

2. SERVICIUL PUBLIC DE POLIȚIE LOCALĂ

Capacitatea strategică și instituțională

Misiunea, viziunea și obiectivele specifice vizate de serviciile publice de poliție locală se regăsesc definite în documentele SCIM și în planurile de management elaborate la nivelul instituțiilor.

Aceste elemente referitoare la cadrul strategic derivă din prevederile care reglementează activitatea poliției locale (L. 155/2010) și fac referire la principalele domenii în care activează structurile poliției locale:

- asigurarea ordinii și liniștii publice
- paza bunurilor publice și private
- asigurarea circulației optime pe drumurile publice
- verificarea respectării normelor privind disciplina în construcții și referitoare la afișajul stradal
- asigurarea protecției mediului
- verificarea activităților comerciale

Misiunea, viziunea și obiectivele sunt detaliate prin documentele SCIM . Obiectivele direcției se subscriu obiectivelor generale ale municipiului, între care se regăsește și creșterea gradului de siguranță al cetățenilor. (Direcția Poliție Locală, focus-grup regiunea Nord - Vest)

Există acest document făcut de conducerea primăriei se numește "O strategie de dezvoltare durabilă a municipiului" unde este prinsă și misiunea, viziunea și obiectivele pentru direcția de poliție locală. Indicatorii de performanță sunt stabili anterior acestui document, printr-o hotărâre de Consiliul Local, dar în decursul anilor s-au mai modificat. (Direcția Poliție Locală, focus-grup regiunea Vest)

Deși sunt definite la nivel local, misiunea, viziunea și obiectivele asumate de către serviciile publice de poliție locală prezintă un pronunțat caracter de omogenitate între structuri. Atât referențialul comun, reprezentat de legislația în domeniu, cât și schimbul continuu de expertiză și modele de practică consemnat între instituții au favorizat translatarea și adaptarea unor elemente comune, prezente în documentele strategice ale celor mai multora dintre structurile de poliție locală.

Toate structurile de poliție locală au, de regulă, aceleași documente care le ghidează activitatea și vizează cam aceleași obiective. Noi, când ne-am înființat, am ținut legătura cu direcțiile din Galați, Buzău, Bacău și ne-am sincronizat. Am ajuns cu toții la un numitor comun. (Direcția Poliție Locală, regiunea Nord - Est)

În ceea ce privește utilizarea unor sisteme manageriale privind calitatea, participanții la focus grupuri vorbesc despre practici și experiențe diferite în acest sens. Astfel, unele servicii de poliție locală, în special cele care activează la nivelul administrațiilor locale din orașele mari au trecut prin demersurile de certificare ISO, fie independent, fie ca parte a instituțiilor mai ample de administrație locală din care fac parte. Indiferent de situație, acreditarea ISO, acolo unde acest aspect a fost atins, a însemnat nu doar validarea unor proceduri, cât și recunoașterea calității serviciilor furnizate. Unele dintre direcțiile de poliție locală au renunțat între timp la acreditarea ISO, invocând costurile pe care această procedură le presupune. Totuși, cele mai multe dintre structurile de poliție locală care au participat la cercetare nu dețin în acest moment acreditare ISO. Cauzele sunt multiple. În primul rând, caracterul opțional al parcurgerii acestor proceduri nu reprezintă un factor



încurajator. Dincolo de aceasta, vorbim și despre o serie de bariere de ordin logistic sau financiar care constituie bariere greu de depășit pentru multe dintre direcțiile/departamentele de poliție locală. Astfel, cele mai multe dintre aceste structuri continuă să gestioneze aspectele de management al calității prin recurs la procedurile SCIM și al prevederile stipulate în planurile de activități.

La nivelul instituției noastre este implementat tot sistemul ISO 9001 și funcționează bine. (Direcția Poliție Locală, focus-grup Regiunea București - Ilfov)

La noi în cadrul primăriei este un ISO 9001 implementat, dar e la nivel de instituție, este proaspăt, cald, adică în anul ăsta. Cu siguranță, dacă noi suntem în subordinea primarului, facem și noi parte din acest ISO 9001 pe 2015. (Direcția Poliție Locală, focus-grup Regiunea Sud -Est)

La nivelul Poliției Locale Ploiești, în perioada 2013 iulie - 2022 a fost implementat și certificat sistemul de management al calității ISO 9001/2008, respectiv pe 2015, concomitent funcționând și Comisia de coordonare, monitorizare și îndrumare metodologică SCIM. Din motive de ordin financiar în iulie 2022 s-a renunțat la recertificarea sistemului de management al calității, la momentul actual rămânând doar Comisia de monitorizare, Comisia SCIM (Direcția Poliție Locală, focus- grup Regiunea Nord-Vest)

În ceea ce privește existența unor planuri multianuale de realizare a investițiilor, elaborarea acestora cade în sarcina primăriilor. Direcțiile/departamentele de poliție vin cu propuneri și solicitări care sunt analizate și aprobate, ajustate sau respinse, în funcție de obiectivele și resursele primăriilor. Astfel, structurile de poliție locală formulează doar sugestii, care însă sunt transpuse în practică numai după verificarea și validarea realizată de către primării.

Măsurare performanței serviciilor de poliție locală se realizează pe baza evaluării periodice a gradului de atingere al obiectivelor stabilite pentru fiecare dintre domeniile de activitate ale poliției locale, conform prevederilor L. 155/2010. Evaluarea calității serviciilor oferite populației pleacă de la monitorizarea activităților derulate la nivelul tuturor birourilor/serviciilor din cadrul direcțiilor de poliție locală și se realizează atât intern (la nivelul structurilor de acest tip), cât și extern (la nivelul administrațiilor de care aparțin). Astfel, indicatorii raportați pentru fiecare dintre activitățile specifice realizate sunt centralizați în mai multe rapoarte sintetice (semestriale și anuale) care ajung să fie prezentate consiliilor locale și, după caz, publicului larg.

Seturile de indicatori folosiți pentru evaluarea performanței poliției locale sunt compuse din date ce rezultă din derularea activităților specifice și au în spate proceduri standard de colectare, centralizare și raportare a tuturor situațiilor care au necesitat intervenția poliției locale. Vorbim despre indicatori cuantificabili referitori la diversele tipuri de acțiuni pe care poliția locală de întreprinde (număr de sesizări primite, număr de controale efectuate, tipuri de controale efectuate, număr de sancțiuni dispuse, tipuri de sancțiuni, etc.)

În cadrul poliției locale sunt mai mulți indicatori, printre care aș putea să număr, de exemplu, numărul de petiții soluționate, petițiile care sunt înregistrate din partea cetățenilor, numărul de verificări efectuate în teren cu ocazia sesizărilor înregistrate prin dispeceratul instituției, numărul



de sesizări din oficiu înregistrate, adică personalul angajat se sesizează din oficiu, nu neapărat așteaptă să fie sesizat din partea cetățeanului, numărul de auto abandonate, identificate și ulterior ridicate, numărul de persoane fără adăpost depistate și îndreptate către domiciliu sau predate la centrele specifice în vederea instituționalizării, sunt foarte multe (Direcția Poliție Locală, focus-grup Regiunea București - Ilfov)

Legea 155/2010, legea Poliției Locale, avem obligația ca trimestrial să facem o analiză a activității desfășurate de Poliția Locală. Aceasta este cuantificabilă, poate fi și văzută comparativ cu ani în urmă și sunt analize, care și denumirea de analiză, sunt atent verificate, monitorizate atât de media, să știți că nu, nu ne iartă o clipă, cât și de consilierii locali. Deci, există. Plus ca avem la nivelul unei instituții și la sfârșit de an facem un bilanț. Bilanțul îl ținem și cu subordonații și îl prezentăm atât pe site-ul nostru, adică să existe transparență, cât și în cadrul Consiliului Local ((Direcția Poliție Locală, focus-grup Regiunea Sud - Est)

Eficacitate

Gradul de atingere al indicatorilor de rezultat este evaluat ca fiind de nivel ridicat de către toți participanții la discuții. Nu sunt menționate dimensiuni sau zone care să arate dificultăți majore în atingerea obiectivelor stabilite la nivelul administrației locale.

Datele cu privire la nivelul a activități derulate de către serviciile de poliție locală sunt, în multe cazuri, disponibile public, fiind regăsite în rapoartele de activitate și pe site-urile de internet ale instituțiilor. Accesul la aceste informații este facil, în mod special în cazul structurilor ce funcționează în cadrul administrației locale din orașele mari, unde instituțiile publice au implementat măsuri de asigurare a transparenței, oferind public date deschise referitoare la activitățile serviciilor publice din subordine.

La nivel de proceduri și metodologii de evaluare a eficacității apar două elemente de nuanță, ce trebuie aduse în discuție. Primul dintre acestea se referă la centrarea indicatorilor de eficacitate pe măsurarea numărului și tipului de intervenții realizate de către poliția locală, fără o raportare a acestora la un referențial care să permită o mai bună înțelegere a contextului în care se derulează aceste activități. Simpla prezentarea a numărului de acțiuni într-un anumit sector nu reușește să ofere o imagine clară și coerentă asupra rezultatelor concrete derivate din desfășurarea activităților specifice.

Cel de al doilea aspect, complementar într-o oarecare măsură celui de mai sus, vizează tendința de centrare a acestor indicatori pe evidențierea măsurilor cu rol activ, de sancționare, și mai puțin pe evidențierea activităților de tip preventiv, menite să reducă nevoia de acțiuni de tip coercitiv.

Noi urmărim gradul de atingere al obiectivelor zilnic. La sfârșitul programului facem analize privind activitatea. Avem și analize lunare, trimestriale, anuale. Avem un sistem de evaluare a performanței și obiectivelor foarte bine pus la punct (Direcția Poliție Locală, focus-grup Regiunea Vest)



La nivelul poliției locale din municipiu, aceste informații se regăsesc în rapoartele de activitate, în rapoartele lunare sau în cele anuale și evident în raportul asupra Sistemului de control intern managerial. Rapoartele anuale sunt postate pe site-ul instituției www.polocploiesti.ro și acolo fiecare serviciu în parte poate fi vizualizat cu numărul de sancțiuni, numărul de sesizări soluționate, numărul de acțiuni desfășurate și așa mai departe, la fiecare structură operativă în parte. (Direcția Poliție Locală, focus-grup Regiunea Sud Muntenia)

Calitatea serviciilor

La nivel național nu a fost elaborat un standard de calitate specific pentru serviciile publice de poliție locală. În lipsa unui astfel de document cadru, referențialul în demersurile de evaluare a calității serviciilor se circumscrie prevederilor stabilite prin L.155/2010 și liniilor directe introduse prin documentația SCIM elaborată la nivelul instituțiilor locale.

Cei mai mulți dintre participanții la focus grupuri consideră că evaluarea calității serviciilor în baza unor standarde valabile la nivel național este destul de dificil de implementat din motive ce țin de varietatea contextelor specifice în care structurile de poliție locală acționează. Practic, un astfel de standard poate să acopere doar o mică parte a posibilelor situații ce pot fi întâlnite în practică. Din această perspectivă, putem cel mult să aducem în discuție nevoia de introducere a unor sisteme de evaluare a calității specifice fiecărei unități administrativ-teritoriale, care să fie suficient de variate și flexibile pentru a include diversele tipuri de contexte locale, ghidate însă de o serie de elemente comune stabilite la nivel central (precum sunt cele referitoare la normarea posturilor sau plafoanele de salarizare).

La nivel practică, asigurarea internă a verificării calității serviciilor de poliție locală este realizată prin sistemul de control intern managerial (SCIM) al autorităților locale în cadrul cărora activează. Acest mecanism este însoțit de câteva proceduri de validare externă, precum este cazul controalelor periodice ale Curții de Conturi care verifică, printre altele, aspecte legate de respectarea normelor și standardelor în furnizarea serviciilor specifice.

Conform evaluărilor formulate de către participanții la focus-grupuri, una dintre principalele bariere în asigurarea calității serviciilor ține de raportul dintre resursele de care dispun structurile de poliție locală și atribuțiile/sarcinile pe care aceștia trebuie să le îndeplinească. Astfel, discuțiile purtate au configurat concluzia, împărtășită de majoritatea participanților, conform căreia resursele, în special cele umane, dar și cele tehnice, sunt deficitare în raport cu multe dintre activitățile pe care poliția locală de desfășoară.

Legislația specifică stabilește faptul că structurile de poliție locală pot să prevadă în organigramă 1 post la fiecare 1.000 de locuitori ai U.A.T.-ului pe care-l deservește, însă în acest raport sunt incluse și posturile administrative. Astfel, în multe situații, limitele stabilite de legislație nu permit extinderea aparatului operativ, chiar dacă diversificarea din ultimii ani a activităților derulate de poliția locală necesită, în atingerea țintelor de asigurare a calității, creșterea numărului de posturi cu atribuții în zona operativă. Astfel,



participanții la focus-grupuri consideră că direcțiile de poliție locală sunt permanent sub presiunea dată de deficitul de personal existent și că oricare nouă sarcină care este atribuită acestor structuri nu face decât să agraveze și mai mult dezechilibrul actual.

Singura soluție pe care respondenții o întrevăd la această problemă este reprezentată de modificarea baremului maxim prevăzut de lege, în sensul creșterii numărului total de posturi al direcțiilor de poliție locală dincolo de pragul de 1 angajat la 1000 de locuitori.

Dincolo de acest aspect, participanții la discuții au invocat caracterul birocratic care însoțește activitățile de furnizare a serviciilor specifice. Acoperirea excesivă prin documente a tuturor activităților implicate în furnizarea serviciilor constituie, în viziunea participanților la focus grup, un factor care, în anumite situații, poate să perturbe buna funcționare a direcțiilor de poliție locală, prin direcționarea unui număr important de posturi către zona administrativă, în detrimentul celei operative.

Toată lumea trebuie să realizeze documentele SCIM pentru că vine Curtea de Conturi și verifică modul în care acestea sunt implementate. Sunt multe documente de făcut. E multă muncă în realizarea acestor documente. Hârtiile trebuie făcute de niște oameni care știu să facă hârtii. Ori nouă ni se cere mereu să avem cât mai mulți oameni în stradă. Dar documente trebuie redactate de oameni care stau în birouri ca să facă analize, să producă hârtii (Direcția Poliție Locală, focus-grup Regiunea Nord - Est)

Legea spune că U.A.T.-urile pot angaja, în limita bugetului, 1 polițist local la 1000 de locuitori. Baremul acesta include tot personalul, nu doar pe cel operativ. Dincolo de asta, nouă ni s-au dat constant noi atribuții pe care trebuie să le îndeplinim, însă nu putem să extindem personalul. Aici apare o dificultate. (Direcția Poliție Locală, focus-grup Regiunea Vest)

Măsurarea gradului de satisfacției al beneficiarilor față de serviciile prestate de către direcțiile de poliție locală sau semnalarea unor probleme în accesul populației la acestea se realizează, în unele cazuri, prin recursul la instrumente de evaluare (fișe, chestionare standardizate) ce sunt disponibile celor interesați pe paginile de internet ale instituțiilor. Totuși, această procedură nu este una generalizată la nivelul structurilor de poliție locală.

Există situații în care instrumentele de feed-back sunt disponibile doar la nivelul sediilor structurilor de poliție locală, fapt care reduce accesul populației la astfel de mecanisme. Totodată, se înregistrează în continuare situații, inclusiv în orașe mari, în care beneficiarii au la dispoziție doar mecanismul audiențelor și sesizărilor realizate în format clasic, adică prin deplasare la sediul structurilor de poliție locală.

Pe dimensiunea accesibilității, nu toate corpurile de clădire la nivelul cărora funcționează servicii de poliție locală sunt prevăzute cu rampe de acces adecvate nevoilor specifice ale persoanelor cu deficiențe locomotorii. Chiar dacă în ultimii ani, multe dintre direcțiile de poliție locală au făcut demersuri de îmbunătățire a acestei situații, în unele cazuri, ținând cont de sincopile în procesele de decizie și aprobare, deficiențele de acest tip continuă să persiste.

Eficiența

Asemenea situației în ceea ce privește standardele de calitate, în domeniul poliției locale nu a fost implementat încă un sistem de standarde de cost. Legat de introducerea unui astfel de sistem, principalele probleme țin de dificultățile în elaborare ce derivă din diversitatea activităților prestate de către poliția locală, care sunt, în unele situații, mai dificil de cuantificat.

Bugetele de venituri și cheltuieli ale direcțiilor/serviciilor de poliție locală sunt elaborate și aprobate la nivelul administrațiilor locale, în funcție de resursele disponibile și de țintele stabilite de către acestea. Cu alte cuvinte, autoritățile locale sunt cele care stabilesc parametrii financiari ai direcțiilor de poliție locală. Astfel, gestionarea eficiența în gestionarea resurselor depinde de capacitatea administrației locale de a găsi echilibrul optim între sumele pe care le alocă serviciilor de poliție locală și specificul activităților pe care aceste structuri trebuie să le realizeze. De cele mai multe ori, alocarea de resurse către direcțiile de poliție locală se face în baza unor atente analize care țin cont de posibilitățile financiare ale U.A.T.-ului, limitele stabilite prin legislație și tipul de obiective pe care structurile de poliție locală trebuie să le îndeplinească în decursul unui an calendaristic.

Nu există standarde de cost în domeniul nostru, al poliției locale. Noi am fi interesați să aflăm cum poate fi implementat un astfel de standard la noi (Direcția Poliție Locală, focus-grup Regiunea Nord - Vest)

Nu avem și nici nu cred că se poate implementa așa ceva. Am lucrat în cadrul Poliției Române 29 de ani. Acolo nu s-a pomenit niciodată de așa ceva. Nu cred că standardele de cost pot fi implementate la structurile de intervenție, cum este și poliția locală. (Direcția Poliție Locală, focus-grup Regiunea Centru)

Noi fiind un serviciu public de interes local, aflat în subordinea Consiliului Local, avem buget de venituri aprobat de Consiliu, unde alocarea bugetară se calculează în baza analizei contului de execuție din anul anterior, în baza evoluției prețurilor bunurilor și serviciilor (Direcția Poliție Locală, focus-grup Regiunea Sud - Muntenia)

Performanța proceselor și funcțiunilor

Discuțiile pe tema resurselor umane și a necesarului în acest domeniu au reliefat un curent de opinie dominant, împărtășit de marea majoritate a specialiștilor care au participat la focus-grupuri, care subliniază nevoia de conectare a numărului de posturi existente la nivelul structurilor operative cu diversificarea tot mai pronunțată a intervențiilor solicitate de la lucrătorii poliției locale. Cu alte cuvinte, în contextul în care direcțiile/serviciile de poliție locală desfășoară activități din ce în ce mai extinse și mai diverse, preluând și din sarcinile care anterior erau îndeplinite de structurile operative din cadrul MAI, este necesară regândirea structurii de personal. Însă, orice discuție în acest sens trebuie să plece de la



evaluare exactă a nevoilor și de la identificarea surselor care pot acoperii necesarul de finanțare pentru dezvoltarea aparatului operativ.

Dincolo de componenta resursei umane, un alt domeniu major care necesită atenție este cel al dotărilor, însemnând aparatură și softuri menite să crească performanța poliției locale în furnizarea serviciilor. Unele structuri teritoriale, precum sunt cele ce activează la nivelul orașelor mari, reușesc să realizeze achiziții de aparatură (de tipul body-cam sau sisteme de înregistrare și detecție) care contribuie în mod semnificativ la îmbunătățirea operativității. Alte direcții/servicii, pe de altă parte, sunt nevoite să funcționeze cu aparatură insuficientă sau uzată moral.

Noi estimăm că suntem undeva la 50% din nevoia totală de acoperire a activităților specifice. Facem demersuri și în acest moment vis-a-vis de achiziția unor programe, mai ales pe partea de activitate a agenților constatori, legătura directă cu biroul, să nu mai fie nevoie să deplaseze pentru întocmirea unor documente, ci să poată face asta în stradă. (Direcția Poliție Locală, focus-grup Regiunea București - Ilfov)

Un alt aspect care se impune a fi menționat în discuția despre performanță ține de faptul că direcțiile de poliție locală nu au, de regulă, în organigrama proprie niciun post destinat specialiștilor în IT. În situațiile care impun suport de acest tip, se apelează la structurile specializate care funcționează în cadrul primăriilor.

Bune practici

Dimensiunea bunelor practici, dincolo de aspectele ce țin de operativitate, pot fi aduse în discuție elemente referitoare la dezvoltarea mecanismelor de feed-back, prin intermediul cărora structurile de poliție locale centralizează informații referitoare la rezultatele concrete ale activităților realizate, pe care le utilizează ulterior în ajustarea intervențiilor.

Diversificarea serviciilor oferite de către structurile de poliție locală poate fi considerat un alt element în baza căruia sunt conturate bunele practici în acest domeniu. Astfel, direcțiile de poliție locală, prin serviciile oferite, urmăresc să acopere nevoile din ce în ce mai complexe din ale comunităților locale, acoperind activități noi, derivate din provocări actuale, și să ofere răspunsuri adecvate la diversele tipuri de probleme care apar la nivel local.

Putem completa discuția despre bune practici prin menționarea protocoalelor de colaborare semnate între diverse structuri de poliție locală și instituții publice sau organizații din cadrul societății civile, în baza cărora au fost derulate activități comune, precum și prin derularea de către direcțiile de poliție locală a unor campanii de conștientizare și informare pe diverse teme de interes.





Transparență

Un alt element relevant privind activitatea direcțiilor/serviciilor de poliție locală ține de asigurarea accesului facil al publicului larg la informații, prin intermediul paginilor de internet ale direcțiilor de poliție locală, facilitate care s-a generalizat în ultimii ani, inclusiv în cazul serviciilor furnizate la nivelul orașelor mici. Evoluțiile consemnate în această direcție sunt rezultatul aplicării la nivelul instituțiilor locale ale prevederilor elaborate la nivel național cu privire la asigurarea transparenței în sectorul public.

Chiar dacă, în unele situații, continuă să persiste unele lacune, creșterea accesului publicului larg la informații referitoare la activitățile și investițiile derulate de către direcțiile de poliție locală reprezintă un proces evident, care stă la baza creșterii încrederii populației în aceste structuri.

Noi estimăm că suntem undeva la 50% din nevoia totală de acoperire a activităților specifice. Facem demersuri și în acest moment vis-a-vis de achiziția unor programe, mai ales pe partea de activitate a agenților constatori, legătura directă cu biroul, să nu mai fie nevoie să deplaseze pentru întocmirea unor documente, ci să poată face asta în stradă. (Direcția Poliție Locală, focus-grup Regiunea București - Ilfov)

Indicatori sectoriali

Secțiunea de întrebări ce formează indicatorii sectoriali în domeniul poliției locale include câteva întrebări specifice acestui sector de activitate. Prima dintre acestea a vizat modul în care direcțiile de poliție locală urmăresc sistematic respectarea duratei planificate pentru derularea serviciilor. Discuțiile purtate în cadrul sesiunilor de focus-grup au reliefat faptul că structurile operative din cadrul direcțiilor de ordine publică sunt permanent monitorizate de către zona de management, în vederea corectării oricăror probleme apărute.

Cea de a doua întrebare a secțiunii s-a referit la modificările apărute în ultimii ani în ceea ce privește profilul activităților derulate de către poliția locală. Sub acest aspect, discuțiile au reliefat faptul că atribuțiile poliției locale au crescut de la an la an, fapt care a condus către extinderea zonelor de intervenție și au impus creșterea operativității și a eficienței. Concret, poliția locală a ajuns să îndeplinească unele sarcini care anterior erau realizate de către structurile din cadrul IGPR, fapt care reprezintă o presiune în plus pentru direcțiile de poliție locală.

O altă întrebare a vizat evoluția numărului de reclamații privitoare la modul de intervenție al poliției locale. Conform opiniilor formulate de către participanții la focus-grupuri, la nivel general vorbim despre reducerea ușoară a numărului acestor sesizări, fapt care vine să întărească concluzia referitoare la profesionalizarea direcțiilor și la creșterea calității serviciilor oferite populației.



Planurile de viitor ale direcțiilor de poliție locală sunt cincumscrie continuării demersurilor de dezvoltare instituțională și de eficientizare a activităților realizate la nivel local, inclusiv prin diversificarea suplimentară a serviciilor oferite. Singurele obstacole în acest sens rămân cele ce vizează asigurarea necesarului de finanțare pentru buna funcționare a acestor structuri.

Concluzii

Toate direcțiile/serviciile de poliție locală au obligativitatea de a elabora rapoarte de evaluare și monitorizare a calității serviciilor pe care le oferă, destinate atât circuitelor de management și control intern, cât și publicului larg.

Indicatorii utilizați în activitățile de monitorizare și evaluare a performanței sunt, cu precădere, indicatori cuantificabili care arată numărul, natura și specificul activităților specifice realizate. În lipsa unor standarde de calitate elaborate la nivelul național, serviciile sunt evaluate plecând de la cadrul normativ în vigoare și de la obiectivele stabilite prin documentația SCIM elaborată la nivelul fiecărei instituții. În ceea ce privește evaluarea costurilor, activitățile de management și control financiar cad, cel mai adesea, în sarcina primăriilor în subordinea cărora funcționează direcțiile de ordine publică.

Principalele domenii care pot genera creșterea calității serviciilor furnizate sunt reprezentate, în viziunea respondenților, de creșterea numerică și perfecționarea personalului operativ, în strânsă legătură cu diversificarea tipurilor de intervenții în care este implicată poliția locală și de creșterea investițiilor în aparatură de specialitate, menită să eficientizeze munca agenților operativi .

Transparența activităților este asigurată pe baza informațiilor publice disponibile pe site-urile de internet și la adresele fizice ale direcțiilor/serviciilor de poliție locală. Progresele realizate în ultimii ani pe această dimensiune fiind de natură să contribuie la dezvoltarea unei relații bazate pe încredere din partea cetățenilor.

Recomandări

În baza evaluărilor din cele opt focus-grupuri realizate la nivelul regiunilor de dezvoltare se desprind câteva recomandări de ordin general referitoare la eficientizarea serviciilor furnizate de direcțiile de poliție locală:

- Recomandăm dezvoltarea unui cadru metodologic la nivel național, construit în jurul unor indicatori de măsurare a calității serviciilor furnizate
- Sugerăm implementarea unui model unitar de finanțare a serviciilor de poliție locală, construit în jurul diferitelor tipuri de activități realizate și ținând cont de volumul populației deservite



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

- Considerăm necesar ca toate direcțiile de poliție locală să dezvolte proceduri de măsurare a gradului de mulțumire a populației cu privire la serviciile oferite, care să ofere feed-back util pentru gestionarea pe mai departe a activităților specifice
- Se impune demararea unor proceduri de debirocratizare, prin care volumul de muncă din zona activităților administrative să fie mutat către activități operative



3. SERVICIUL PUBLIC DE GESTIONARE A CAZIERULUI JUDICIAR

Capacitatea strategică și instituțională

Misiunea, viziunea și obiectivele serviciilor de gestionare a cazierului judiciar sunt detaliate în documentele ce compun sistemul de control intern managerial (SCIM), elaborate la nivelul Inspectoratului General al Poliției Române. Procedura SCIM urmărește obiectivele generale și activitățile descrise prin legislația cadru în acest domeniu (L. 290/2004 privind cazierului judiciar). Urmând structura ierarhică, Inspectoratelor Județene de Poliție (IPJ), respectiv la Direcție Generale a Poliției Municipiului București (DGPM București), adoptă obiectivele incluse în cadrul strategic elaborat la nivel central în procedurile interne de lucru. Prin mecanismul de transpunere la nivelul structurilor teritoriale a țintelor stabilite la nivelul IGPR se asigură existența unui cadru strategic unitar, comun tuturor direcțiilor de specialitate, fapt ce eficientizează activitățile de monitorizare și evaluare a performanței acestor instituții.

Documentele care detaliază misiunea, viziunea și obiectivele sunt întocmite la nivelul structurilor ierarhic superioare iar noi, ca serviciu teritorial cu activitate specifică, punem în aplicare numai anumite subpuncte, respectiv obiectivele strict prevăzute pentru direcțiile de cazier. Noi putem în aplicare ceea ce se aprobă la nivel central prin documentația din Sistemul Intern de Control Managerial. (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea Centru)

Obiectivele sunt prevăzute în documentul SCIM, dar structura desemnată este AETA, birou control intern. Planul anual de activități conține acești parametrii, care sunt întocmiți în baza celor generali, elaborați la nivelul IGPR. Noi la nivel local preluăm de acolo misiunea, viziunea și indicatorii de performanță și ne asigurăm că țintele stabilite sunt atinse prin monitorizările semestriale. (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea Vest)

Documentul prin care sunt stabilite obiectivele și de performanță este acel plan de activități care sunt întocmite anual și se monitorizează semestrial cu privire la atingerea obiectivelor și țintelor propuse. Sistemul de monitorizare a calității serviciului nu este efectiv implementat, în sensul utilizării unui sistem specific. Activitatea noastră este coordonată în baza legii 298/2004 privind cazierul judiciar. (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea Sud Muntenia)

La nivelul IPJ-urilor/DGPM București sunt elaborate periodic planuri de acțiune, care operaționalizează obiectivele și activitățile descrise prin SCIM. Fiecare dintre direcțiile din componența inspectoratelor, inclusiv cele destinate gestionării cazierului judiciar, contribuie la realizarea planurilor de acțiune prin propunerea de ținte și acțiuni concrete destinate atingerii acestora.

Planurile de activități sunt construite în jurul unor obiective generale, descrise prin activități specifice, care la rândul lor au asociați indicatori de performanță destinați monitorizării activităților. Evaluarea atingerii țintelor stabilite presupune urmărirea și

cuantificarea constantă a rezultatelor activităților specifice întreprinse la nivelul direcțiilor și raportarea acestora la obiectivele generale trasate în baza documentației SCIM.

La noi, planul de activități cuprinde 4 obiective generale din care sunt generate cele specifice. Fiecare obiectiv specific are asociate mai multe activități, care vin cu indicatori de performanță. (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea Sud Muntenia)

Planurile de activități se formează pe baza solicitărilor înaintate de către structurile subordonate, în funcție de mai mulți factori care țin de conducere și de instituțiile superioare. Fiecare structură își face propriul necesar, solicită pe baza unui liste. Acestea sunt înaintate ierarhic conducerii și de acolo se urmează un traseu de aprobare în limita fondurilor disponibile. (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea București - Ilfov)

Există un plan de acțiune la nivelul inspectoratului, la care noi contribuim prin propunerile legate de serviciul cazier cu ținte. Într-adevăr, partea bugetară nu o tratăm în aceste planuri de acțiune. Dar țintele pe care ni le stabilim sunt propuse de noi și sunt preluate în planul inspectoratului. (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea Nord Est)

La nivel practic, indicatorii de performanță în bază cărora sunt evaluate serviciile furnizate în cadrul direcțiilor de gestionare a cazierului fac referire la numărul de documente eliberate în mod curent în urma derulării activităților specifice (număr de certificate de cazier eliberate pentru persoane fizice/juridice, număr de certificate de integritate eliberate). Aceste informații sunt disponibile atât la nivelul structurilor județene/DGPM București, cât și a IGPR. De altfel, la nivelul IGPR sunt centralizate în timp real informații referitoare la activitatea structurilor teritoriale, în baza înregistrărilor care apar în sistemul informatic ROCRIIS, care gestionează eliberarea cazierului a cazierului judiciar și a celui de integritate.

Eficacitate

Măsurarea gradului de atingere a țintelor se face pe baza raportărilor referitoare la numărul de certificate de cazier și certificate de integritate eliberate la nivelul structurilor teritoriale. La nivel central, IGPR urmărește și verifică activitatea inspectoratelor teritoriale, având rol în coordonarea și controlul serviciilor oferite la nivelul acestor structuri.

Pe dimensiune eficacității în furnizare serviciilor, toți participanții la focus-grupuri au subliniat că țintele stabilite sunt atinse în totalitate, fapt care certifică nivelul ridicat al calității activităților desfășurate la nivelul direcțiilor de gestionare a cazierului judiciar atât pe componenta serviciilor destinate persoanelor fizice, cât și pe cea referitoare la persoanele juridice.

Calitatea serviciilor

Cât privește raportarea rezultatelor la standarde de calitate, discuțiile de grup au reliefat faptul că deși în practica de specialitate nu sunt utilizate sisteme standardizate (de tip ISO sau CAF), monitorizarea calității serviciilor este realizată prin procedurile specifice derulate la nivelul structurilor județene și prin activitățile de supervizare și control asigurate de către IGPR.

Cât privește oportunitatea elaborării unor astfel de standarde, concluziile specialiștilor invitați la focus-grupuri converg către menținerea sistemului actual de evaluare și monitorizare, fapt argumentat atât pe baza eficienței, cât și a versatilității sale. Dincolo de aceasta, un model standardizat, precum este ISO, se poate dovedi prea puțin adecvat tipului de activități și servicii derulate la nivelul direcțiilor de gestionare a cazierului.

Având în vedere că suntem structuri subordonate IGPR, respectiv MAI și că în domeniul legislația trebuie respectată la nivelul la care a fost emisă, toate structurile de poliție județene teritoriale fac aceleași activități în întocmesc aceleași documente. Legislația în domeniul legii 290 prevede acolo niște reguli și niște termene și tot ce înseamnă, din punctul nostru de vedere, ce trebuie să respectăm și ne subordonăm și respectăm întocmai ceea ce e stabilit în legislația specifică. (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea Sud Muntenia)

Din câte știu, nu putem vorbi despre ISO, dar există clar dispoziții, ordine care susțin și mențin la un nivel calitativ activitatea pe care o desfășurăm. Asigurăm calitatea serviciilor urmărindu-le efectiv prin supravegherea activităților, prin studierea documentelor interne, prin feedback-ul primit de la cetățeni. (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea Sud Muntenia)

Nu există un standard definit, nici nu ne putem raporta la timpul de eliberare pentru că documentele diferă în funcție de tipul documentului. Și o să dau un exemplu, se prezintă la ghișeu un cetățean străin. Timpul de prelucrare a datelor acestuia durează mult mai mult față de un cetățean de al nostru, când timpul de eliberare poate fi în jur de un minut. Poate varia de la un minut până la zece. Și la persoane juridice la fel durează ceva mai mult, inclusiv verificarea documentelor prezentate de ei. Atunci nu putem cuantifica ca și timp. Ca o medie, poate. Ca și număr de documente, fiecare cerere și fiecare în care se prezintă va obține documentul solicitat, deci dacă e justificat. Nu știu ce alt indicator de performanță ar putea fi cuantificabil în speța aceasta. (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea Nord - Est).

În practică, evaluarea calității serviciilor se realizează în baza bilanțurilor și rapoartelor periodice realizate la nivelul direcțiilor, care urmăresc îndeaproape respectarea standardelor descrise prin documentația SCIM. Calitatea serviciilor furnizate este evaluată prin măsurarea gradului în care activitățile specifice sunt converge în raport cu obiectivele generale și țintele stabilite la nivel central de către IGPR, care sunt ulterior preluate și adaptate la nivelul structurilor județene prin planuri de acțiune și documente specifice.

Așadar, verificarea nivelului de îndeplinire a țintelor se realizează atât intern, la nivelul direcțiilor și al conducerii inspectatelor județene/direcției generale de poliție a



municipiului București, cât și de către IGPR, care monitorizează continuu și coordonează activitățile structurilor de la nivel județean. Astfel, vorbim despre existența mai multor niveluri de verificare a calității serviciilor, date de activitățile de profil desfășurate la nivelul birourilor, serviciilor, direcțiilor, la nivel județean, și al IGPR, la nivel național.

La nivelul direcțiilor de gestionare a cazierului vorbim despre o monitorizare continuă a activităților, realizată de către coordonatorii acestor structuri în baza sarcinilor ce derivă din atribuțiile posturilor. Săptămânal, persoanele aflate la conducerea direcțiilor de gestionare a cazierului judiciar înaintează către superiorii ierarhici (comandanții IPJ) o informare care cuprinde rezultatele concrete ale serviciilor oferite populației în intervalul de timp amintit (număr de certificate eliberate, număr de solicitări, etc.), precum și mențiuni referitoare la eventualele probleme sau dificultăți înregistrate. Aceste date sunt preluate mai departe în raportările lunare și sunt centralizate în sistemul de monitorizare a activității direcțiilor de gestionare a cazierului judiciar implementat la nivelul IGPR. În măsura în care situațiile impun, comandanții IPJ pot lua măsuri corective, în vederea soluționării problemelor ce pot să apară în derularea activităților.

Noi monitorizăm permanent activitatea desfășurată și serviciile prestate către cetățeni. Eu întocmesc săptămânal o informare în acest sens către conducerea unității iar dacă sunt probleme le sesizăm. Întocmim situații cu privire la numărul de solicitări de documente pe care le furnizăm cetățenilor, dar nu avem o structură specială care să facă acest lucru. Îl facem noi, în calitate de șefi, deoarece avem atribuții de coordonare și monitorizare a întregii activități desfășurate la ghișee. (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea Centru)

Fiecare structură din cadrul poliției este analizată atât prin raportare la indicatorii statistici din anul anterior sau perioada anterioară similară, cât și la noii indicatori, pentru că la noi permanent apar noi indicatori care trebuie introduși în evaluări, pentru a vedea în ce măsură performăm sau nu. La nivel macro, luăm în ansamblu structura și o comparăm atât cu perioada similară anterioară, cât și cu celelalte structuri. Aici putem să ne dăm seama dacă structura noastră performează sau nu, dacă structura noastră oferă sau nu un serviciu de calitate. La noi indicatorii de performanță sunt specifici fiecărei structuri de muncă. Deci, pe ansamblu, măsurarea performanței se face de către fiecare structură, atât la nivel micro, cât și la nivel macro. Cu cât urcăm în ierarhie, cu atât evaluarea este mai generală, mai cuprinzătoare. Cu cât urcăm în ierarhie, cu atât evaluarea este mai de ansamblu, iar rezultatele performanței sunt și ele raportate la sectoare mai vaste. (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea Sud Muntenia)

Practic la nivelul inspectoratelor, prin raportul trimestrial se face un fel de mini bilanț, care are de a corecta pe parcurs problemele apărute. Monitorizarea oficială a planului de activități, așa cum a spus colega, se face pentru a asigura standardele SCIM, dar nu numai pentru asta, ci și în scop corectiv. Există niște ținte asumate pentru anul în curs. La nivelul fiecărei activități sunt prevăzute ținte. (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea Vest)

Activitatea noastră este monitorizată în mod special de direcția de profil din cadrul inspectoratului general al poliției române - direcția judiciar, statistică și evidențe operative. Activitatea de control, fie se face punctual în baza unor sesizări sau baza unor controale aprobate la nivelul poliției române. (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Sud - Vest)



Un rol important în evaluarea calității îl dețin mecanismele de colectare a informațiilor referitoare la gradul de mulțumire a beneficiarilor față de serviciile furnizate. Acestea îmbracă mai multe forme, vorbim fie despre chestionare sau fișe care pot fi completate online sau pe site-ul IGPR, fie de sesizări sau petiții ce pot fi adresate fizic sau online către structurile teritoriale. Aceste informații de feed-back sunt deosebit de importante în procedurile de monitorizare a calității serviciilor oferite și contribuie la luarea de decizii la nivel instituțional.

În ceea ce privește disponibilitatea, tot timpul încercăm să venim în întâmpinarea problemelor pe care le au cetățenii. Avem și adresă de email, avem și telefon la care putem fi contactați, inclusiv pe site-ul inspectoratului există informații cu privire la modul de obținere a documentelor. Solicitățile și întrebările venite pe emailul serviciului sunt preluate prompt și se răspunde într-un timp foarte scurt. Iar la ghișeu, când există aglomerație sau când conexiunea la sistem nu este cea mai rapidă, suplimentăm și noi cu lucrători din cadrul serviciului, pe lângă lucrătorul de la ghișeu (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea București - Est)

Eficiență

În domeniul serviciilor asigurate prin intermediul structurilor în componența Poliției Române, inclusiv în ceea ce privește serviciile derulate de către direcțiile de gestionare a cazierului judiciar, nu au fost elaborate standarde de cost. De altfel, prin natura activităților realizate, elaborarea unor astfel de sisteme este dificil de realizat.

Opinia comună a participanților la focus-grupuri este aceea că standardele de cost nu sunt în totalitate adecvate tipului de servicii derulate la nivelul direcțiilor de gestionare a cazierului judiciar. Argumentele aduse în favoarea acestei concluzii țin de faptul că, dincolo de o serie de rezultate tangibile (precum numărul de solicitări primite, numărul de certificate eliberate, timpul mediu necesar furnizării serviciilor), cele mai multe dintre activități specifice derulate la nivelul structurilor de cazier nu pot fi lesne încadrate în sisteme de normare a costurilor. Pe de altă parte, orice analiză asupra utilizării sistemelor de standard de cost la nivelul structurilor publice din România relevă faptul că acestea acoperă cu precădere activitățile care permit cuantificarea facilă a rezultatelor, precum este cazul investițiilor în infrastructură sau al achizițiilor de bunuri, nefiind utilizate până în acest moment în cazul serviciilor oferite de către inspectoratele de poliție sau alte structuri apropiate.

Din câte am eu cunoștință, nu există definită noțiunea de standard de cost la nivelul Poliției Române în acest moment (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea Vest)

De altfel, cred că este dificil să vorbim despre standarde cost în domeniul serviciilor noastre, cele furnizate structurile de poliție. (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea Nord - Est)



Focus grupurile realizate au reliefat faptul că orice analiză asupra eficienței serviciilor oferite de către direcțiile de gestionare a cazierului judiciar trebuie să plece de la luarea în considerare a rezultatelor activităților realizate la nivelul acestora. Astfel, eficiența în furnizare serviciilor poate fi lesne determinată din luarea în considerare a unor aspecte definitorii în furnizarea serviciilor specifice. Între acestea se regăsesc caracterul facil al accesării serviciilor și rapiditatea eliberării documentelor, atât în cazul serviciilor furnizate în sistem clasic (la ghișeu), cât și a celor oferite online.

În decursul ultimilor ani, prin renunțarea la o serie de proceduri care anterior erau plasate în grija cetățeanului, procesul de eliberarea a cazierului s-a simplificat în mod substanțial, fapt ca a redus semnificativ timpul de așteptare necesar pentru obținerea documentelor. Puține servicii oferite de către diversele instituții publice din România au reușit să atingă un nivel echivalent de performanță în rezolvarea solicitărilor venite din partea cetățenilor. Din acest punct de vedere, modul de lucru dezvoltat la nivelul direcțiilor de gestionare a cazierului judiciar poate fi considerat un model de urmat în multe alte sectoare de activitate ce implică instituțiile publice.

Cazierele se eliberează în toată țara pe loc. Informatizarea a început undeva în 2013 când, într-adevăr, omul trebuia să plătească o taxă, să completeze o cerere, iar eliberarea nu se făcea pe lor. Acum, cu informatizarea, reușim să furnizăm un serviciu de calitate. (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea Centru).

Performanța proceselor și funcțiilor

Serviciile furnizate de către direcțiile de gestionare a cazierului judiciar sunt performante atât pe baza raportului dintre alocări de resurse și rezultate concrete, cât și prin luarea în considerare a criteriilor legate de accesibilitate și digitalizare. Introducerea și generalizarea în ultimii ani a sistemului de acordare online a cazierului judiciar a reprezentat un pas semnificativ în direcția îmbunătățirii calității serviciilor și a asigurării promptitudinii în procesarea cererilor primite.

Experiența modelului implementat la nivelul direcțiilor de gestionare a cazierului judiciar arată că digitalizarea reprezintă variabila strategică în baza căreia se asigură interoperativitatea instituțiilor publice și creșterea calității în furnizarea de servicii.

Orice cetățean al României poate în mai puțin de un minute să obțină certificatul de cazier judiciar la ghișeu, oriunde s-ar afla pe teritoriul României, independent de locul său de naștere. Acesta reprezintă o facilitate extraordinară. Nu cred că lucrurile pot fi îmbunătățite mai mult de atât. (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea Vest)

Chiar dacă introducerea sistemului de acordare online a certificatelor de cazier judiciar pentru persoane fizice și juridice a determinat reducerea substanțială a perioadei de timp necesare obținerii documentelor, o serie de factori continuă să supraaglomereze personalul



operativ de la nivelul direcțiilor. Între aceștia, cel mai important în viziunea participanților la focus-grup derivă din prevederile și solicitările unora dintre instituțiile publice din România. Astfel, în parte numărul mare de solicitări primite din parte populației pentru eliberarea documentelor de cazier este determinată de birocrăția procedurală a multora dintre structurile publice care solicită astfel de documente chiar și în situațiile în care legislația nu prevede expres acest lucru. Cu alte cuvinte, supraîncărcarea direcțiilor de cazier judiciar este cauzată de modul în care unele instituții aleg să gestioneze propriile proceduri interne.

Deși avem legislație de reducere a birocrăției, unele instituții publice solicită certificat de cazier și certificat de integritate comportamentală, chiar dacă acestea nu se regăsesc în legislația care le ghidează activitatea. Aspectul acesta este unul de natură să îngreuneze și cetățenilor accesul la anumite servicii sau la a fi angajați în sistemele publice, pe de-o parte, și, pe de altă parte, crește numărul de solicitări (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea Nord - Vest)

Un aspect conex, dar relevant în analiza performanței sistemului ține de faptul că până în acest moment nu există un cadrul unitar care să stabilească echivalența dintre remunerația lucrătorilor contractuali și cea a agenților de poliție. Astfel, chiar dacă tipul de activități prestate și rezultatele obținute de către personalul din aceste două categorii sunt identice, diferențele de salarizare în defavoarea personalului contractual încă se mențin. Din această perspectivă, participanții la focus-grupuri sugerează centrarea grilelor de salarizare în funcție de tipul de activități realizate, fără a acorda atât de multă relevanței sursei de încadrare.

Eu am categorii diferite de personal, cu aceleași atribuții salarizare diferită discrepantă, e un context de normă care discriminează. Oricât mi s-ar spune, că eu am în ghișeu un contractual și un agent, ce să facă contractualul, să facă cinci persoane și agentul să facă dublu? (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea Nord - Vest)

În ceea ce privește nevoile sistemului de gestionare a cazierului și aspectele care pot fi îmbunătățite în viitor, un element adus în discuție în cadrul focus-grupurilor, a fost cel referitor la extinderea serviciilor oferite online pe platforma HubMAI.gov (aplicația dezvoltată pentru oferirea de servicii online, între care și certificatul de cazier judiciar). Dezvoltarea pe mai departe a serviciilor oferite online reprezintă, în viziunea celor mai multora dintre participanții la discuțiile de grup, una dintre principalele direcții de acțiune pentru viitor, mai cu seamă în contextul țăntelor în direcția digitalizării stabilite de către România.

Știu că la nivel central există demersuri pentru îmbogățirea serviciilor oferite prin platforma MAI.gov.ro. Noi așteptăm cu nerăbdare îmbunătățirea platformei și extinderea serviciilor. Acum mai e o problemă care probabil se va rezolva în perioada următoare, problemă legată de legislație. Așteptăm ca documentele obținute prin Hub să poată fi utilizate în toate domeniile și în toate instituțiile. (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea Nord - Est)

Bune practici

În domeniul bunelor practici pot fi aduse în discuție exemple ce țin de eficientizarea activităților ca urmare a generalizării sistemului de acordare online a certificatelor de cazier destinate persoanelor fizice și celor juridice, precum și de introducerea sistemului programărilor online menite să organizeze programul cu publicul astfel încât să fie preîntâmpinate situațiile de formare a cozilor și de creștere substanțială a timpilor de așteptare.

Un alt exemplu de bună practică ține de extinderea activității direcțiilor de gestionare a cazierului prin deschiderea de ghișee și în alte orașe, în afara municipiului reședință de județ. Aceste demersuri, prin care se urmărește distribuția echilibrată a ghișeelor, vin în completarea pașilor importanți deja realizați prin digitalizarea și sunt subsumate obiectivelor care vizează echitatea și creșterea calității serviciilor oferite populației.

Noi am deschis un ghișeu într-un oraș mic, fapt care a fost foarte bine primit de către cetățenii din zona respectivă. Acest ghișeu deservește o zonă destul de întinsă. La fel, avem în plan să mai deschidem un ghișeu într-o altă zonă la fel de sensibilă. (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea București - Est)

Dincolo de aceste elemente, un alt aspect ce poate fi adus în discuție în analiza bunelor practici ține de uniformitatea înregistrată în acordarea serviciilor de specialitate. Vorbim, cu alte cuvinte, despre dezvoltarea și implementarea de proceduri comune la nivel național care conduc spre simetrie și lipsa diferențierilor în acordarea serviciilor. În cazul serviciilor furnizate de direcțiile de cazier judiciar, contextul local, atât de important în furnizarea altor tipuri de servicii publice, este total nerelevant în derularea activităților. Detașarea de influențele perturbatoare pe care le pot exercita factorii de context a fost doar prin translatarea de proceduri și standarde dinspre nivelul central spre zona de execuție, concomitent cu eficientizarea activităților determinată de digitalizare.

Unele activități nu pot fi digitalizate, spre exemplu, cercetarea penală. Însă dacă ne referim strict la sistemul de eliberare a cazierului judiciar și a certificatului de integritate, atunci aici stăm foarte bine. (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea București - Ilfov)

Eu nu cunosc exemple concrete de model de bune practici. Idee este că activitatea noastră este puternic reglementată. Nu are cum să se desfășoare diferit de la un județ la altul. Respectăm aceleași reguli, aceleași proceduri. Nu știu ce am putea să inovăm în domeniu. Certificatele de cazier și certificatele de integritate comportamentală se eliberează pe loc peste tot. (Direcția de gestionare a cazierului judiciar, focus grup Regiunea Centru)

Tranparență

La nivelul direcțiilor și compartimentelor de gestionare a cazierului judiciar, relația cu publicul poate fi directă, prin informațiile de interes care pot fi furnizate la ghișeu, sau poate fi intermediată prin procedurile de feed-back instituțional implementate la nivelul IGPR și al structurilor din subordine. În acest sens, paginile de internet ale inspectoratelor județene de poliție/ direcției generale a poliției Municipiului București oferă celor interesați acces la informații de interes larg, precum și rapoarte de evaluare pe diverse teme, în limita impusă de tipurile de informații ce nu fac obiectul clasificării.

Indicatori sectoriali

Ghidul de interviu folosit în cele opt sesiuni de focus grup a inclus și două întrebări specifice în secțiunea dedicată indicatorilor sectoriali. Prima dintre acestea a vizat evaluarea modului în care a evoluat performanța în furnizarea serviciilor de cazier în ultimii ani, iar cea de a doua a vizat descrierea principalelor măsuri destinate creșterii calității serviciilor pe care direcțiile de specialitate le planifică pentru perioada următoare.

Opinia comună a participanților la focus-grupuri este aceea că orice analiză longitudinală asupra performanței trebuie să surprindă progresele înregistrate în ultima perioadă. Între factorii care au determinat creșterea calității serviciilor furnizate se numără, în viziunea specialiștilor participanți la discuții, introducerea serviciilor online și creșterea interoperativității dintre diversele structuri implicate, precum și dezvoltarea de proceduri și mecanisme destinate creșterii operativității și reducerii timpului de așteptare.

Cât privește planurile de viitor, acestea sunt circumscrise obiectivelor stabilite la nivelul IGPR și vizează continuarea demersurilor în direcția digitalizării, concomitent cu consolidarea infrastructurii informatice aferente bunei funcționării a serviciilor, precum și deschiderea de ghișee/birouri în noi orașe, astfel încât să se asigure o cât mai optimă acoperire teritorială.

Concluzii

Focus grupurile organizate au permis evaluarea situației generale privitoare la mecanismele de măsurare a performanței serviciilor de gestionare a cazierului judiciar, plecând de la criteriile de performanță definite la nivel național. În linii generale, serviciile oferite de direcțiile de gestionare a cazierului judiciar sunt evaluate în termeni pozitivi, calitatea acestora fiind de nivel înalt.

Factorii care asigură uniformitatea și calitatea serviciilor țin, în cazul unor structurilor cu decizie și control puternic centralizată, precum este cazul structurilor la care facem referire, de procedurile și normele metodologice elaborate și implementate de sus în jos, de la structura națională către unitățile din teritoriu. Indicatorii de performanță utilizați în



evaluarea și monitorizarea activităților direcțiilor de gestionare a cazierului sunt introduse prin legislația în vigoare (L.290/2004) și sunt operaționalizate la nivelul structurilor județene prin documentele SCIM.

Dezvoltarea serviciilor oferite online (cazier judiciar și certificat de integritate), constituie un exemplu al modului în care digitalizarea contribuie la eficientizarea activităților și la creșterea calității serviciilor la care populația are acces.

Recomandări

Pe baza evaluărilor furnizate de către participanții la focus-grupuri putem schița următoarele recomandări referitoare la cadrul de evaluare și monitorizare al performanței în serviciile publice de gestionare a cazierului judiciar:

- Recomandăm menținerea modelului actual de implementare a evaluării performanțelor, construit în jurul elaborării documentelor SCIM la nivel județean în concordanță cu prevederile stabilite la nivelul IGPR
- Considerăm necesară diversificarea serviciilor oferite prin intermediul platformei HubMAI.gov.ro
- Recomandăm promovarea în rândul populației a serviciilor online oferite de către direcțiile de gestionare a cazierului judiciar
- Sugerăm generalizarea la nivelul IPJ-urilor/ Direcției Generale de Poliție a Municipiului București a unui sistem de evaluare periodică a satisfacției beneficiarilor față de serviciile oferite



4. SERVICIUL PUBLIC DE CADASTRU ȘI PUBLICITATE IMOBILIARĂ

Introducere

În cadrul activității A.4.2. Realizarea evaluării generale a performanței serviciilor publice pe baza ghidului de interviu de grup (Focus Grup) au fost realizate opt focus grupuri, câte unul pentru fiecare regiune de dezvoltare, aferent serviciului public de Cadastru și publicitate imobiliară din domeniul Dezvoltare, lucrări publice, administrație.

Capacitatea strategică și instituțională

Oficiile de Cadastru și Publicitate Imobiliară (OCPI) din cele 8 regiuni de dezvoltare ale României sunt subordonate Agenției Naționale de Cadastru și Publicitate Imobiliară (ANCPI). Strategia fiecărui oficiu județean este elaborată în baza strategiei acestei agenții și cuprinde misiunea, viziunea, obiectivele și indicatorii de performanță ai serviciului public. Un alt document menționat de majoritatea respondenților din cele 8 regiuni de dezvoltare este Programul de dezvoltare a Sistemului de Control Intern Managerial, actualizat anual. În afară de aceste două documente principale, anumiți respondenți au amintit Manualul Calității și Manualul Sistemului de Management Integrat.

Din declarațiile participanților la interviurile de grup, s-a evidențiat faptul că obiectivele generale și specifice ale oficiilor sunt corelate cu obiectivele Agenției Naționale de Cadastru și Publicitate Imobiliară și că, spre deosebire de oficiile din teritoriu, oficiul din București nu derulează un program de cadastru sistematic.

În obiectivele generale atât ale ANCPI, cât și ale OCPI, dezvoltarea sistemului integrat de carte, de cadastru și carte funciară și referitor la înregistrarea tuturor imobilelor din România, și realizarea infrastructurii naționale de informații spațiale, componentă a ANCPI. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Sud-Vest)

Ca obiective generale avem înregistrarea în sistemul integrat de cadastru și carte funciară a tuturor imobilelor de pe teritoriul județului. Un alt obiectiv general este orientarea spre clienți. De asemenea, implicarea întregului personal în această activitate, respectiv consolidarea capacității instituționale, acestea fiind obiectivele generale. Iar ca obiective specifice, în principiu este recepția documentațiilor de cadastru și carte funciară, atât pe pentru lucrările care vin din sporadic, cât și pentru cele din sistematic, înscrierea acestor proprietăți în cartea funciară, asigurarea personalului specializat pentru desfășurarea lucrărilor atât pentru serviciul de cadastru, cât și pentru cel de publicitate, respectarea termenelor de realizare a lucrărilor și un management al întregii activități de cadastru. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Sud)



Sistemul managerial privind calitatea implementat atât la nivelul ANCPI, cât și la nivelul oficiilor este ISO 9001/2015, iar sistemul anti-mită utilizat este ISO 37001/2017. În ceea ce privește planul multianual de investiții aprobat aferent gestionării sau prestării serviciului public, există diferențe de răspuns atât între regiuni, cât și în cadrul aceleiași regiuni de dezvoltare.

Deci, există un plan multianual de investiții care, practic, cuprinde toate investițiile ce urmează a fi realizate la nivelul Oficiului de Cadastru și Publicitate Imobiliară Botoșani, acest plan este înaintat către ANCPI, și indicatorii cuprinși în acest plan sunt ulterior aprobați în funcție de bugetul, de venituri și cheltuieli, aprobat pentru anul respectiv, din ce știu eu, planul ăsta, acesta, multianual, se întocmește pentru 4 ani. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Nord-Est)

Nu există un plan multifuncțional de investiții. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Sud)

Măsurarea performanței serviciului public se realizează în toate oficiile de cadastru și publicitate imobiliară anual la nivelul fiecărui compartiment și la nivelul întregii instituții, iar principalii indicatori de performanță măsurați sunt raportați la Serviciul Audit de la ANCPI.

Deci anual se întocmește raportul privind monitorizarea performanțelor activităților desfășurate în cadrul fiecărei fiecărui compartiment, iar principalii indicatori de performanță sunt suprafața teritoriului pe care se desfășoară lucrările cadastrale, înființarea cărților funciare aferente tuturor imobilelor, limitarea numărului de lucrări cu termen depășit și eliminarea numărului de răspunsuri la petiții care să aibă termenul depășit. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Sud)

Gradul de aplicare și implementare a legislației, gradul de corectitudine a soluționării documentațiilor, gradul de corectitudine a încasării tarifelor și de respectare a termenelor. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Sud-Vest)

Eficacitate

Procentul de atingere a indicatorilor de rezultat ai serviciului de cadastru și publicitate imobiliară este, în majoritatea oficiilor participante la interviurile de grup din cele 8 regiuni de dezvoltare, de 100% sau aproape de 100%.

Aș putea să dau eu un exemplu din cadrul Proiectului Național de Cadastru și Carte Funciară, unde indicatorul de performanță a fost atins în proporție de 100%. În anul 2022 s-au înregistrat 25.320 de imobile în cadrul Programului Național, ceea ce înseamnă că indicatorul chiar cumva a fost depășit de pragul pe care l-am stabilit noi de 20.000 de imobile în anul 2022. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea București-Ilfov)

Ca și țintă, toți acești indicatori au avut grad de realizare 100%, au fost anumite motive pentru care la unii din indicatori țintele de 100% nu au fost realizate, pentru acest motiv ca și procent de





realizare avem undeva la 97% a indicatorilor monitorizați. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Nord-Est)

Pentru indicatorii precizați anterior, gradul de aplicare și implementarea legislației, 100%, gradul de corectitudine a soluționării documentațiilor de înscriere în evidențele de cadastru și carte funciară, 100%, gradul de corectitudine a tarifelor încasate 100% și respectarea termenelor, 100%. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Sud-Vest)

Pentru serviciul publicitate imobiliară, văd că am notat aici 100%. Adică, ce ține de tarife, ce ține de celelalte aspecte, la serviciul cadastru 98%. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Sud-Vest)

Calitatea serviciului

Reprezentanții oficiilor de cadastru și publicitate imobiliară nu au menționat dificultăți de respectare a standardelor de calitate și nici sancțiuni din partea serviciului de Audit intern al ANCPİ pentru neîndeplinirea acestor standarde.

Nu au existat dificultăți în respectarea prevederilor de calitate specificate în acest standard. Ca și provocări, aș putea spune, eventual, a ține pasul cu procedurile operaționale, care, în mod normal, ar trebui actualizate ori de câte ori intervin anumite modificări legislative. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Nord-Est)

Satisfacția beneficiarilor serviciilor oferite de oficiile de cadastru și publicitate imobiliară este măsurată în general printr-un chestionar de satisfacție, iar gradul de satisfacție a înregistrat, conform declarațiilor respondenților la interviurile de grup din cele 8 regiuni de dezvoltare, un trend ascendent în ultimii ani.

Este implementat ca instrument de măsurare a satisfacției chestionarul de satisfacție, asta ar fi baza. Avem inclusiv alte tipuri de instrumente, orice beneficiar al serviciilor OCPI poate adresa în scris conducerii, orice tip de informație consideră că ar fi necesar de a fi adusă la cunoștința conducerii. Zic că, în timp, prin chestionarele de satisfacție colectate, a fost... s-a văzut o îmbunătățire, din punctul meu de vedere, a activității, a adresabilității oficiului de cadastru către beneficiar, probabil chiar și a diversificării tipurilor de instrumente pe care le punem la dispoziția beneficiarilor noștri, sens în care în ultimul timp satisfacția, gradul de satisfacție, de exemplu, la nivelul anului 2022 a fost de 99,20% dintr-un număr de 100 și ceva de chestionare completate de către diverși beneficiari ai serviciilor noastre, atât persoane fizice, reprezentanți ai persoanelor juridice, reprezentanți ai UAT-urilor cu care oficiul de cadastru colaborează. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Nord-Est)

Da, există un implementat un instrument de măsurare, este un chestionar de satisfacție. Gradul este de 99,35%, calculat și da, este în creștere. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Sud)

De exemplu, în 2021 a fost 84% și în 2022, 89%. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea București-Ilfov)



Noi apreciem că gradul de satisfacție este în creștere față de serviciile furnizate. În mare parte această creștere a gradului de satisfacție fiind generată de digitalizarea serviciilor publice. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Sud-Vest)

În privința reclamațiilor, cei mai mulți dintre respondenți au declarat că, în cazul în care există, acestea nu fac referire la activitatea oficiului de cadastru și publicitate imobiliară, ci a persoanelor fizice autorizate pe care beneficiarii le confundă cu angajați ai instituției sau a primăriilor care nu sunt în coordonarea oficiilor.

Accesibilitate

Furnizarea serviciilor de cadastru și publicitate imobiliară are loc, în majoritatea oficiilor, atât la ghișeu, cât și online, procesul de digitalizare fiind accelerat în timpul pandemiei de Covid-19.

Participanții la interviurile din grup apreciază că accesul la aceste servicii este foarte facil, beneficiarii având posibilitatea de a se informa telefonic, dar și la avizier sau la ghișeu sau la relații cu publicul, pe site-ul oficiului sau pe pagina de socializare.

Modalitățile de furnizare în principiu sunt aceleași, ghișeu, online, telefonic. Este facil, consider eu, foarte facil accesul beneficiarilor la acest serviciu, iar în ceea ce privește modalitățile de informare puse la dispoziția publicului, aceleași, avem un avizier, avem ghișeu, avem site-ul instituției și avem și o pagină de Facebook a OCPI. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Sud)

Noi considerăm că e foarte bună având în vedere perioada asta a pandemiei în care noi ne-am digitalizat peste noapte. Considerăm că este foarte bun accesul beneficiarilor. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea București-Ilfov)

Noi încercăm ca multe din soluțiile pe care le... la momentul înregistrării cererii la ghișeu, solicităm adresa de mail a cetățeanului în așa fel încât rezultatul muncii noastre să ajungă cât mai repede la el și cât mai eficient. De asemenea, cetățeanul, dacă vine să solicite cele mai frecvente documente, extras de informare sau extras de orto-fotoplan pe care le eliberăm și care le sunt necesare la foarte multe instituții, primește, cum spunea domnul director, un flyer unde este pas cu pas descris. Da, i se explică care este procedura ca să poată accesa de acasă aceste servicii direct pe platforma creată de Agenția Națională și serviciu unde costul acestora este și mai redus. Deci, da, aceste proceduri se regăsesc și pe pagina noastră de Facebook. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Sud-Vest)

În anul 2022 a fost un procent de 70% de solicitare a furnizării serviciilor în varianta online. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Sud-Vest)

Eficiența

La nivelul oficiilor de cadastru și publicitate imobiliară nu există un standard de cost pentru furnizarea serviciului public, însă toți respondenții au menționat Ordinul 16/2019 al Agenției Naționale de Cadastru și Publicitate Imobiliară, cu modificările și completările ulterioare, care reglementează la nivel național tarifele pentru fiecare serviciu furnizat.

În ceea ce privește evoluția acestor tarife în ultimii 3-5 ani, participanții la interviurile de grup din cele 8 regiuni de dezvoltare au precizat că a existat o tendință de reducere a costurilor, au fost introduse din ce în ce mai multe scutiri pentru anumite instituții publice, iar tarifele stabilite pentru serviciile online sunt mai mici decât pentru serviciile la ghișeu.

Da, ce pot să vă spun este că ele s-au adaptat în funcție de serviciile noi pe care atât oficiile de cadastru, cât și Agenția Națională de Cadastru au început să le presteze. În principiu, s-a urmărit ca serviciile care sunt asigurate în digital să fie puțin mai ieftine decât celelalte, ca să stimuleze cât mai mult această activitate. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Sud)

ANCPI prin acest ordin a facilitat cel puțin instituțiile publice, toate serviciile gratuite, deci este un mare, un mare plus, iar pentru cetățeni nu au crescut deloc tarifele. Cel puțin de când știu eu, nu au crescut. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Sud-Vest)

Performanța proceselor și funcțiilor

Referitor la suficiența personalului pentru furnizarea serviciilor de cadastru și publicitate imobiliară, se constată diferențe între regiunile de dezvoltare. Dacă Regiunea București-Ilfov apreciază că numărul angajaților este insuficient în comparație cu volumul de muncă, Regiunea de Sud-Vest consideră că, deși numărul angajaților s-a menținut oarecum constant de mulți ani, în prezent, datorită introducerii serviciilor online, personalul angajat în furnizarea serviciilor de cadastru și publicitate imobiliară este suficient. În alte regiuni, predomină oficiile ale căror reprezentanți apreciază că numărul angajaților este subdimensionat.

Din interviurile de grup, s-a evidențiat importanța cursurilor de formare profesională continuă, care în general nu au mai fost susținute în ultimii ani, pentru îmbunătățirea eficienței angajaților care ar putea compensa astfel numărul mic de angajați.

Oficiile de cadastru și publicitate imobiliară nu au angajați IT. De regulă, oficiile au câte un angajat IT al Agenției Naționale de Cadastru și Publicitate Imobiliară care îi sprijină în utilizarea aplicației Eterra care gestionează sistemul integrat de cadastru și carte funciară din România.

Ponderea angajaților formați în asigurarea calității și ponderea angajaților din contabilitate și management financiar au fost apreciate ca fiind suficiente. În privința angajaților implicați în gestiunea de proiecte cu finanțare nerambursabilă, cu excepția Regiunii București-Ilfov, oficiile din celelalte regiuni de dezvoltare sunt implicate în Programul Operațional Regional prin care au fost contractate servicii de cadastru sistematic și cei mai



mulți respondenți au considerat că personalul este insuficient în raport cu volumul de lucrări.

Resursa umană, la OCPI, a rămas constantă de-a lungul timpului. Dacă în 2008, cu aceiași oameni, abia reușeam să facem față numărului de lucrări, volumului de activitate, întrucât era preponderența lucrărilor pe hârtie, acum cu același număr de personal, apreciem că lucrurile merg mult mai bine și suntem suficienți. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Sud-Vest)

Este insuficient. Având în vedere faptul că nu reușesc să acopere volumul de muncă în timpul programului de lucru. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea București-Ilfov)

Aș caracteriza suficiența resurselor umane mulțumitoare, dar, dată fiind dinamica personalului, pot sublinia că au fost perioade în care numărul de personal sau numărul de salariați, efectiv angajați, era la limită, dar s-au încercat... s-a încercat suplینirea activității acestora prin, practic, încărcarea celorlalte persoane din cadrul aceluiași serviciu cu activitatea respectivă. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Nord-Est)

Gradul de digitalizare al oficiilor de cadastru și publicitate imobiliară este unul ridicat, toate compartimentele având implementate softuri și aplicația integrată de cadastru și carte funciară Eterra. Cu toate acestea, serviciile furnizate sunt în general mixte, putând fi accesate atât online, cât și la ghișeu.

În ceea ce privește starea echipamentelor IT, participanții la interviurile de grup au declarat că nu întâmpină dificultăți în înlocuirea echipamentelor depășite.

OCPI-urile sunt într-un trend crescător și foarte bine cu privire la sistemul de digitalizare. Vedeți acum fiecare la ora 11-12 noaptea din pat poate să vadă, să scoată un extras. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Sud)

Sigur că, pe lângă mediul urban, avem și mediul rural, sigur că nu știu acuma câte sate, câte localități nu au acces la servicii, la... eu știu?, la internet și așa mai departe. Consider că un serviciu exclusiv online poate să fie discriminatoriu pentru o categorie de vârstă, pentru vârsta a treia. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Sud-Vest)

Deci, din punctul nostru de vedere, și poate într-un fel ne-a ajutat și pandemia, deci, toate serviciile, așa cum am spus și mai devreme, toate serviciile le furnizăm către beneficiari prin intermediul aplicației Eterra, și aici avem ca intermediari notarii și persoanele fizice autorizate, dar beneficiarii reali sunt persoane juridice, persoane fizice de pe raza județului sau întreaga țară, care au, care solicită, într-un fel sau altul, servicii de la OCPI. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Nord-Est)

Bune practici

Având în vedere că activitatea oficiilor de cadastru și publicitate imobiliară este coordonată de Agenția Națională de Cadastru și Publicitate Imobiliară, există o uniformizare a practicii la nivelul întregii țări, ceea ce face ca oficiile să nu se diferențeze mult unele de altele prin implementarea unor practici locale.



Un exemplu de bună practică evidențiat totuși în cadrul discuțiilor, în mai multe regiuni ale țării, este semnătura electronică a angajaților, aceasta făcând posibilă telemunca, atât de acasă, cât și pentru a veni în sprijinul altor oficii din regiune.

În comparație cu alte instituții publice, participanții la interviurile de grup consideră că un exemplu de bună practică îl reprezintă chiar aplicația Eterra prin care sunt furnizate serviciile de cadastru și publicitate imobiliară.

Mi se pare un exemplu foarte bun de bună practică când se ajută județele între ele, cu colegi prin activitate remote de la celelalte județe. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Sud-Vest)

Transparența

Pentru asigurarea transparenței serviciului public, standardul general privind publicarea informațiilor de interes public este implementat în toate oficiile de cadastru și publicitate imobiliară.

Nu toate oficiile dispun de un departament de relații cu publicul, dar în aceste cazuri angajați din cadrul altor compartimente funcționale desfășoară și această activitate.

Da, în cadrul OCPI este implementat standardul privind publicarea informațiilor de interes public. Ca și departament există în cadrul OCPI biroul juridic, resurse umane, secretariat și petiții, care asigură inclusiv această activitate, de publicare a informațiilor de interes public, iar cu privire la transparența serviciului, reiau ce am zis mai devreme, deci, inclusiv informațiile de interes public se afișează la avizier, pe pagina de internet, este asigurat, de asemenea, numărul de telefon, date de contact ale persoanelor cu funcție, care ocupă funcții de conducere, orice alte informații de interes public conform legii sunt puse la dispoziția beneficiarilor prin toate modurile posibile. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Nord-Est)

Vreau să vă spun că acel standard 583/2016 a fost abrogat și a fost înlocuit cu HG 1269/2021, iar pe site-ul OCPI sunt afișate informații publice care se referă atât la legislația cu care operăm, cât și rapoarte de etică, integritate, diverse informații care noi considerăm că sunt de interes public. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Sud)

Indicatori sectoriali

Participanții la interviurile de grup au avut dificultăți în a oferi rata proprietăților înregistrate digital și disponibile pentru servicii digitale, din numărul total de proprietăți din județ, întrucât informațiile privind numărul total de imobile dintr-un județ sunt deținute de Agenția Națională de Cadastru și Publicitate Imobiliară. Cei care totuși le-au avut, au furnizat procentul de înregistrări pe anul 2022, alții procentul total de înregistrări până în anul 2022. Numărul de proprietăți înregistrate din mediul urban a fost în general mai mare decât cel din mediul rural.

Principalele măsuri planificate pentru îmbunătățirea calității în furnizarea serviciului, în anul 2023, au fost:

- Creșterea numărului de imobile înregistrate în cadrul Planului național de cadastru și carte funciară, la nivel de județ.
- Perfecționarea personalului.
- Creșterea gradului de digitalizare.

Calitatea produselor și serviciilor pe care noi le prestăm către beneficiari este în strânsă legătură cu calitatea resurselor utilizate pentru furnizarea acestor servicii ca și planificare. Domnii directori au spus deja, sunt necesare cursuri de perfecționare, este necesară motivarea salariaților care lucrează în oficiile de cadastru. (OCPI, Serviciul public de Cadastru și Publicitate Imobiliară, Regiunea de Sud-Vest)

Concluzii

Strategia fiecărui oficiu județean de cadastru și publicitate imobiliară este elaborată în baza strategiei Agenției Naționale de Cadastru și Publicitate Imobiliară (ANCP) și cuprinde misiunea, viziunea, obiectivele și indicatorii de performanță ai serviciului public, iar obiectivele generale și specifice ale oficiilor sunt corelate cu obiectivele Agenției. Sistemul managerial privind calitatea implementat este ISO 9001/2015, în schimb nu toate oficiile de cadastru și publicitate imobiliară au un plan multianual de investiții aprobat aferent gestionării sau prestării serviciului public.

Din analiza discuțiilor privind eficacitatea oficiilor, a reieșit că procentul de atingere a indicatorilor de rezultat ai serviciului de cadastru și publicitate imobiliară este de 100% sau aproape de 100% în majoritatea cazurilor. În privința standardelor de calitate, participanții la interviul de grup nu au indicat eventuale dificultăți de respectare a acestora, iar modalitățile de colectare a gradului de satisfacție a beneficiarilor au arătat un trend ascendent al satisfacției față de calitatea furnizării serviciilor în ultimii ani.

Accesul la serviciile de cadastru și publicitate imobiliară este considerat foarte facil, beneficiarii având mai multe căi de a le solicita și obține. Analiza performanței proceselor și funcțiunilor a semnalat că sunt oficii de cadastru și publicitate imobiliară aflate în deficit de personal atât pentru furnizarea serviciilor, cât și pentru gestiunea proiectelor cu finanțare nerambursabilă. De asemenea, în cazul multor oficii, ponderea angajaților care au urmat cursuri de formare profesională în ultimii ani este inexistentă.

Principalele provocări în asigurarea calității serviciului de cadastru și publicitate imobiliară identificate de participanții la interviul de grup sunt:

- Mobilitatea personalului.
- Angajarea personalului specializat în domeniul cadastrului.
- Atacurile cibernetice.
- Respectarea termenelor de avizare a documentațiilor.



Recomandările desprinse din interviurile de grup pentru îmbunătățirea furnizării serviciilor de cadastru și publicitate imobiliară:

- Asigurarea fondurilor necesare pentru instruirea angajaților prin cursuri de formare profesională continuă.
- Menținerea sau creșterea numărului de angajați care furnizează serviciile de cadastru și publicitate imobiliară și a nivelului de salarizare.
- Înlocuirea echipamentelor depășite.
- Conectarea bazelor de date între instituțiile publice.





5. SERVICIUL PUBLIC DE PROTECȚIA ȘI PROMOVAREA DREPTURILOR COPILULUI

Introducere

În cadrul activității A.4.2. Realizarea evaluării generale a performanței serviciilor publice pe baza ghidului de interviu de grup (Focus Grup) au fost realizate opt interviuri de grup, câte unul pentru fiecare regiune de dezvoltare, aferent serviciului public de protecția și promovarea drepturilor copilului.

În continuare prezentăm, pe scurt, rezultatele analizei datelor pe principalele secțiuni evidențiate în cadrul focus-grupurilor.

Capacitate strategică și instituțională

Misiunea, viziunea și obiectivele Direcțiilor Generale de Asistență Socială și Protecția Copilului se regăsesc în cadrul documentației SCIM, în strategiile și planurile de activitate organizate la nivelul fiecărei instituții. Discuțiile din cadrul focus-grupurilor pe această temă au arătat dificultățile provenite din lipsa unei practici unitare în acest domeniu. Unele instituții au implementat Sistemul de control managerial (SCIM), alte instituții au implementat atât SCIM, cât și ISO 9001, iar alte instituții folosesc doar planurile strategice anuale.

În cadrul focus-grupurilor a fost evidențiată și situația unor instituții care au început să implementeze ISO9001, dar din diferite motive s-au oprit. Unii au întâmpinat un anumit nivel de reticență la nivelul conducerii instituției, alții au întâmpinat dificultăți financiare, iar alții au sesizat o dificultate de adaptare a sistemului ISO9001 la nevoile și realitățile din cadrul instituției.

Era o firmă de consultanță pentru care trebuiau făcute foarte multe hârtii, se actualiza periodic certificarea, dar era o procedură foarte greoaie. Am vorbit cu directorul de la firmă, i-am povestit toată activitatea instituției și nu m-a sprijinit. A spus că pe viitor trebuie făcute mii de documente, dar nu are timp (...) Ei merg mult pe corporații. (Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, regiunea Nord-Est)

La nivel central, existența unei legislații comune și a unor standarde de calitate specifice fiecărui tip de centru oferă un nivel înalt de similaritate în ceea ce privește organizarea și funcționarea instituțiilor, iar misiunea, viziunea și obiectivele sunt propuse și implementate la nivel local, de către fiecare DGASPC în parte.

În ceea ce privește planul multianual de investiții, cele mai multe instituții participante la focus grup-uri utilizează un plan anual de investiții aprobat de conducerea instituției, iar în



unele situații îl ajustează pe parcurs. Există posibilitatea ca incertitudinile sociale și economice să reprezinte o motivație semnificativă pentru care în multe instituții nu se utilizează în mod concret planuri de investiții pe un număr mai mare de ani. De foarte multe ori dinamica acestor planuri de investiții depinde de ordonatorii de credite sau de proiectele aprobate. În cazul unor proiecte cu finanțare europeană care se întind pe mai mulți ani există o planificare multianuală, dar cel mai frecvent la nivel instituțional se utilizează planificarea anuală.

Performanța serviciului public este o temă centrală a demersului de cercetare. Participanții la focus grupuri au prezentat experiențe diferite legate de sistemele de măsurare a performanței. Cele mai multe DGASPC-uri nu au un sistem de măsurare a performanței serviciului public, însă au o secțiune în raportul anual cu privire la măsura în care instituția a atins indicatorii de performanță propuși la începutul anului.

Performanța se măsoară periodic la 6 luni prin rapoarte întocmite de către fiecare compartiment referitoare la implementarea indicatorilor de performanță și comisia de monitorizare efectuează un raport care îl prezintă directorului general care dispune măsurile necesare. (Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, regiunea Vest)

Un aspect interesant apărut pe parcursul discuțiilor a fost legat de faptul că unele instituții verifică atingerea obiectivelor asumate la nivel instituțional, fără a măsura performanțele individuale ale angajaților. Diferențele acestea pot ține de cultura organizațională a instituțiilor, de experiența în management celor care le conduc, de vechimea în instituție și pot fi armonizate prin mecanisme clare de monitorizare a performanței, care să se aplice unitar la nivelul tuturor instituțiilor din domeniul protecției și promovării drepturilor copilului.

Nu întocmim rapoarte de măsurarea performanței. Nici nu avem un sistem de măsurarea performanțelor, doar rapoartele de activitate care conțin indicatorii și obiectivele stabilite la nivel de instituții și de servicii și care mă periodic sunt evaluate. (Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, regiunea Sud-Est)

Indicatorii de rezultat diferă foarte mult de la instituție la instituție și nu sunt urmăriți în mod unitar. Printre indicatorii de rezultat enumerați se regăsesc: numărul de persoane integrate în comunitate, numărul de beneficiari consiliați, numărul de copii aflați în plasament, numărul de copii aflați în centrele de zi, numărul de centre de plasament închise.

Pe parcursul discuțiilor a apărut periodic confuzia între indicatori sectoriali și indicatori de rezultat. De exemplu, unii dintre respondenți au inclus numărul de tineri cu măsuri de protecție reintegrați la indicatori de performanță, iar alții l-au inclus la indicatorii sectoriali. De asemenea, unele instituții nu au stabilite ținte pentru atingerea indicatorilor:

Sunt obiective propuse prin planuri pe care le avem făcute pentru Direcție. Cele pe care ni le-am propus sunt realizate, dar nu avem procente cu cât am realizat din ceea ce ne-am propus acolo,



pentru că sunt unele chestii un pic mai generale. (Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, regiunea Nord-Vest)

Eficacitate

În general, în cazul instituțiilor care și-au propus ținte pentru îndeplinirea unor indicatori au prezentat un grad înalt de atingere al acestor ținte, iar procentele au variat între 75% și 100%.

Pentru anul 2022 indicatorii au fost realizați în proporție de 100%. Numărul de licențe definitive, numărul de beneficiari din sistemul de protecție, gradul de satisfacție al beneficiarilor, numărul de fișe de monitorizare. (Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, regiunea Sud-Vest)

Unii dintre respondenți au evidențiat și o serie de dificultăți în atingerea indicatorilor, mai ales în ceea ce privește gradul de satisfacție al beneficiarilor:

Per ansamblu, beneficiarii, undeva la 97,5% erau satisfăcuți de calitatea serviciilor furnizate. Într-adevăr, pot fi lucruri care sunt solicitate de beneficiar, dar care pot fi sau nu îndeplinite. De exemplu, vreau laptop de nu știu ce firmă. (Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, regiunea București-Ilfov)

În majoritatea cazurilor, datele cu privire la activitatea desfășurată de instituții sunt disponibile public, pe site, accesul la informații realizându-se cu ușurință de către cei interesați. În general, în cadrul Direcțiilor de Asistență Socială și Protecția Copilului din orașele mari, asigurarea transparenței este o prioritate, chiar și în situațiile în care, din diferite motive, în unele cazuri aceasta este asigurată cu dificultate.

Calitatea serviciilor

Instituțiile furnizează servicii publice după standardele de calitate aprobate la nivel național, specifice fiecărui tip de centru. Printre dificultățile în respectarea standardelor menționate de către participanții la focus-grupuri se numără: dificultatea de a atrage numărul de specialiști necesari pentru atingerea standardelor de calitate, lipsa de armonizare a legislației privind activitatea organelor de control, fluctuația mare de personal cauzată de nivelul salarizării și dificultățile întâmpinate în lucrul cu beneficiarii.

Avem o problemă legată de partea de resurse umane. Nu de fiecare dată reușim să îi atragem către noi, pentru că sunt diferențe de salarii între sectoare, între județe. Avem dificultăți, pentru că atât personalul de specialitate, cât și personalul de îngrijire tind să migreze către sectoarele care oferă salarii mai atrăgătoare și atunci, da, aici am putea spune că e o întreagă provocare, pentru că asta înseamnă să muți personalul de la stânga la dreapta, de la dreapta la stânga. (Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, regiunea București-Ilfov)



O parte dintre respondenți au adus în discuție provocările apărute în relația cu organele de control care vin să verifice activitatea și calitatea serviciilor publice, subliniind nevoia de armonizare a legislației în domeniu:

Nu este armonizată legislația organelor de control cu standardele noastre de calitate. Diferențele lor intră în contradicție cu prevederile standardelor noastre de calitate. (Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, regiunea Nord-Est)

Rezultatele cercetării arată că toate instituțiile care au fost reprezentate în cadrul focus-grupurilor utilizează instrumente pentru măsurarea gradului de satisfacție al beneficiarilor. Cel mai frecvent au fost menționate chestionarele pentru măsurarea gradului de satisfacție al beneficiarilor și comentariile pe rețelele de socializare.

În ceea ce privește profilul reclamațiilor primite, o parte dintre respondenți au oferit răspunsuri generale referitoare la mecanismele de colectare folosite (cutie de reclamații, mail) și fie au afirmat că nu au primit reclamații, fie nu au menționat tipurile de probleme reclamate. Printre exemplele enumerate de către cei care au primit reclamații și au dorit să le menționeze se numără și exemplul de mai jos, care face referire la nemulțumirea părinților în privința sistemului informatic de accesare a creșei.

Au fost legate de accesarea serviciilor și în special de accesare a creșei. Aici au existat un număr impresionant de nemulțumiri pentru că a existat un sistem informatic prin care au fost selectate cererile celor care le-au depus. Și au continuat cele legate de etica angajaților în raport cu beneficiarul și aici au venit foarte mult din gestionarea cazurilor în care părinții sunt implicați în divorț. (Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, regiunea București-Ilfov)

Accesibilitatea serviciului public

Instituțiile care activează în domeniul protecției și promovării drepturilor copilului comunică pe site-urile proprii datele despre serviciile oferite și despre activitatea pe care o desfășoară. În ceea ce privește accesibilitatea la nivelul instituției, marea majoritate a instituțiilor au rampă de acces pentru persoanele cu dizabilități, au indicatoare, avizier, ghișeu pentru oferirea informațiilor.

O parte dintre instituții dezvoltă semnificativ serviciile oferite la telefon, online, pe mail, dar există și instituții care oferă servicii exclusiv în format fizic. Diferențele se manifestă între județe și regiuni de dezvoltare, dar uneori există discrepanțe și în interiorul aceleiași regiuni.

Avem echipament de IT foarte bine puse la punct. S-au cumpărat 140 de echipamente, deci stăm bine. Servicii online am avut pe perioada pandemiei, acum sunt și față în față, exclusiv la ghișeu, se poate și prin corespondență depune, la registratură, pe email, pe site-ul instituției se pot face reclamații, sesizări orice, deci avem mai multe posibilități. (Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, regiunea Centru)

În unele cazuri dezvoltarea nivelului de accesibilitate este în strânsă legătură cu nivelul de digitalizare al fiecărei instituții. Unele instituții au obținut echipamente noi și au progresat în acest domeniu, în timp ce alte instituții se confruntă cu o lipsă a personalului în domeniul IT.

Avem un număr total de 400 de angajați, iar în domeniul IT avem un singur angajat. Serviciul online nu prea oferim se poate depune doar cererea și pentru grad de handicap dar totuși, actele medicale și să depun în format fizic. Nu putem să spunem că avem o evoluție în parte din digitalizare în ultimii ani. (Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, regiunea Centru)

Eficiența serviciului public

Evoluția standardelor de cost în ultimii 3-5 ani și nevoia de adaptare a acestuia la realitățile creșterii costurilor bunurilor și serviciilor a fost sesizată în toate focus-grupurile organizate. Conform informațiilor transmise de respondenți, această adaptare fie nu s-a realizat, fie s-a realizat într-o măsură foarte mică, în comparație cu realitățile din teren. O parte dintre respondenți au afirmat că fac eforturi de a suplini diferențele din alte surse, precum sponsorizări sau proiecte cu finanțare europeană.

Serviciu de terapie nu mai costă cât costa acum 3-5 ani. Hrana nu mai costă cât costa acum 3-5 ani. Plus că au mai crescut și pe aici pe colo salariile. Însă, dacă e să ne raportăm la acest cost mediu lunar pe care noi îl avem alocat pentru fiecare copil, să știți că depășește costul pe care Guvernul l-a reglementat. Am luat suma aceea mare, am împărțit-o la 12 și rezultă foarte clar că suntem cumva la un cost dublu, față de acel cost standard. (Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, regiunea București-Ilfov)

Performanța proceselor și funcțiilor serviciului public

În ceea ce privește suficiența resurselor umane, majoritatea respondenților consideră că resursele umane și financiare pe care le au în instituție sunt insuficiente pentru desfășurarea activității.

O problemă acută este reprezentată de ponderea angajaților din domeniul IT, întrucât o parte însemnată dintre DGASPC-uri fie au un singur angajat, fie au externalizat serviciul către o firmă care gestionează probleme punctuale. Această situație nu influențează doar activitatea instituției, ci și alte două direcții importante: digitalizarea și accesibilitatea serviciilor publice.

Avem o contractare de servicii IT. Când avem o problemă facem un referat, referatul ajunge la administrativ, administrativul cheamă firma respectivă. (Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, regiunea Nord-Est)

Mai mulți participanți la focus-grup-uri au evidențiat existența unor posturi vacante în instituții, care nu au fost ocupate în urma concursurilor organizate. Aceștia consideră că



interesul scăzut al potențialilor angajați se datorează nivelului salarial și al oportunităților crescute din alte domenii. Există o temere că în viitorul apropiat vor fi restricționate angajările și că această decizie va crește presiunea pe cei care lucrează în prezent în instituții, personalul fiind deja insuficient.

Alocările de fonduri pentru activitățile instituțiilor din domeniul protecției și promovării drepturilor copilului sunt considerate insuficiente.

Bune practici în acordarea serviciului public

Printre exemplele de bune practici în acordarea serviciilor publice s-au numărat: cooperarea cu organizațiile non-guvernamentale din comunitate, centrele de tip respiro pentru părinții copiilor cu dizabilități, centrele reședință pentru tineri post-instituționalizați și proiecte inovative, echipa mobilă de intervenție în cazuri de abuz pentru protecția copilului. În general bunele practici evidențiate de participanți sunt de cele mai multe ori locale, iar unele sunt premiate la nivel internațional.

Avem câteva proiecte premiate la nivel internațional pentru inovație. Amintesc de „Social Exchange”, un sistem de accesare a unor produse și bunuri, un magazin social, în care beneficiarii pot presta activități primind în schimb puncte în baza cărora pot cumpăra produse din magazin, în funcție de nevoile lor personale. (Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, București-Ilfov)

Creșterea rețelei de asistenți maternali este o prioritate pentru multe DGASPC-uri, iar într-un județ a fost dat ca exemplu de bună practică dezvoltarea unui grup de suport pentru asistenții maternali:

Știm că profesia de asistent maternal este o profesie foarte solicitantă. De multe ori lucrezi cu cazuri de urgență, primești un copil de 3 săptămâni fără să te aștepți sau copii cu anumite probleme, iar asistenții sociali au nevoie ca din când în când să se descarce, nu doar în relația unul la unul, ci și în cadrul unui grup. (Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, regiunea Nord-Vest)

Un alt exemplu de bună practică a fost din zona colaborării dintre instituțiile de stat și furnizorii privați de servicii sociale. Această cooperare a oferit creșterea posibilităților de sprijinire a beneficiarilor, cu un impact pozitiv în ceea ce privește calitatea vieții acestora:

Avem încheiate șapte contracte cu șapte furnizori privați de servicii sociale, asociații și fundații, care au oferit servicii pentru 90 de copii din sistemul de protecție, iar motivul pentru care considerăm că este un exemplu de bună practică este în primul rând plusul pe care îl aduce în calitatea vieții beneficiarilor. (Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, regiunea Vest)



Analiza comparativă a focus grupurilor din diferite regiuni arată și diferențe de dezvoltare a serviciilor sociale. Diferă atât nivelul sistemelor de management, de organizare și dezvoltare instituțională, cât și nivelul de cooperare cu diferiți parteneri sociali.

Noi ne bucurăm de fiecare dată când o primărie reușește să înființeze un serviciu social, pentru că sunt atât de rare și le numărăm pe degete, încât este o mare realizare. (Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, regiunea Sud-Muntenia)

Cea mai pregnantă diferență este între Nord-Vest și Sud Muntenia. Dacă exemplul menționat mai sus arată o colaborare prolifică între furnizori publici și privați în Vestul țării, în sudul Munteniei înființarea unui serviciu social în anumite structuri este un eveniment pentru comunitate.

Eu sunt mare fan al instituțiilor din Vest și din Ardeal, unde sunt foarte multe ONG-uri și unde parteneriatul public-privat chiar funcționează, lucrează și se dezvoltă servicii sociale la nivel comunitar. Ei au înțeles mai multe lucruri, iar noi aici pe partea de sud o ducem foarte rău din acest punct de vedere. (Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, regiunea Sud-Muntenia)

Transparență

Un element foarte important pentru activitatea serviciilor publice pentru protecția și promovarea drepturilor copilului este transparența. Standardul general privind informațiile de interes public din Anexa 4 a Hotărârii de Guvern nr. 583/2016 este aplicat în toate DGASPC-urile care au participat la focus-grupuri. În ceea ce privește existența unui departament pentru relații cu publicul, unele DGASPC-uri au un departament, iar altele au o persoană care se ocupă de această componentă.

Avem un departament de relații cu publicul, în care își desfășoară activitatea două persoane, iar transparența serviciului o asigurăm prin site-ul instituției unde publicăm toate informațiile, activitățile, acțiunile întreprinse. (Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, regiunea Centru)

În focus-grupul organizat în zona de Sud-Est a țării a fost adus în discuție numărul mare de solicitări privind informațiile de interes public și dificultatea de a răspunde în timp util tuturor solicitărilor:

Considerăm că se face puțin abuz de legea aceasta care are termenul acela foarte, foarte scurt și într-adevăr, solicitările sunt de date statistice. Sunt doi-trei oameni blocați, câteodată zile întregi să adune date și, într-adevăr, ne întrebăm și noi cât de utile sunt acele informații și cât de mult și bine le pot folosi la un moment dat. (Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, regiunea Sud-Est)

Un alt reprezentant DGASPC a făcut referire la numărul insuficient al angajaților care se ocupă de acest sector:

Sunt în asentimentul colegelor. Aceleași solicitări și aceeași lipsă de personal, în contextul în care la compartimentul de monitorizare nu avem decât două persoane angajate. Una dintre ele este blocată permanent să răspundă unor astfel de solicitări, care implică nu doar colectare de date, ci și timp. (Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, regiunea Sud-Est)

Indicatori sectoriali

Secțiunea referitoare la indicatorii de performanță include mai multe întrebări referitoare la această problematică. Discuțiile din cadrul focus-grupurilor au evidențiat faptul că există indicatori folosiți în mod unitar de mai multe DGASPC-uri din regiuni diferite, iar acești indicatori sunt: numărul centrelor de plasament închise, numărul de copii reintegrați în familie, numărul caselor de tip familial înființate, numărul de dosare de adopții, numărul de asistenți maternali, numărul de centre de zi înființate.

Totodată, analiza răspunsurilor a arătat că există și indicatori stabiliți de către fiecare DGASPC, precum și diferite ținte pe care instituțiile și le propun să le atingă.

Concluzii

Datele colectate prin intermediul focus-grupurilor realizate cu instituțiile din domeniul protecției și promovării drepturilor copilului oferă o imagine de ansamblu cu privire la performanța serviciilor publice din prezent, la provocările cu care acestea se confruntă în activitate și la îmbunătățirile care se pot face la nivelul organizării locale a acestora și la nivel legislativ.

Problemele identificate vizează trei componente: managementul, digitalizarea și diferența de dezvoltare între regiunile din nordul țării și regiunile din sudul țării.

În ceea ce privește componenta de managementul activității și managementul calității, nu există o abordare, o înțelegere și o practică unitară la nivelul tuturor DGASPC-urilor. Cele mai multe DGASPC-uri au Sistemul de control intern managerial (SCIM), o parte au implementat și ISO 9001, dar există și DGASPC-uri care se bazează doar pe planurile strategice anuale și nu au un sistem de management organizat.

Digitalizarea este o aspirație pentru foarte multe servicii publice și o prioritate națională, însă principalul impediment este lipsa sau insuficiența personalului specializat în domeniul IT.

De asemenea, discuțiile din cadrul focus-grupurilor arată un mod deficitar de sistematizare, raportare și digitalizare a datelor, în sensul că sunt multe regiuni în care, atunci când instituțiile primesc o solicitare referitoare la date statistice, angajații merg și caută în bibliorafturi și registre.



Diferențele de dezvoltare între regiunile din nordul și sudul țării afectează funcționarea și dezvoltarea serviciilor publice de protecția și promovarea drepturilor copilului.

Recomandări:

- organizarea sau reluarea organizării unor cursuri de management pentru persoanele cu funcții de conducere din cadrul DGASPC-urilor;
- sprijinirea tuturor DGASPC-urilor să implementeze în mod uniform un sistem de monitorizare al performanței;
- actualizarea standardelor de cost la realitatea creșterilor de costuri pentru servicii și produse din ultima perioadă;
- sprijinirea procesului de digitalizare a instituțiilor prin atragerea personalului specializat în domeniul IT;
- crearea unui sistem în care datele statistice să fie culese, sistematizate și raportate cu ușurință în mediul digital;
- introducerea în cursurile universitare din domeniul Asistenței Sociale a unei componente de management, astfel încât viitorii lucrători din domeniul social să aibă un minim de cunoștințe despre monitorizarea și performanța serviciilor publice;
- organizarea unor schimburi de experiență între DGASPC-urile din regiuni cu un nivel mai înalt de dezvoltare și DGASPC-uri din regiuni cu un nivel de dezvoltare mai scăzut.



6. SERVICIUL PUBLIC ÎNVĂȚĂMÂNT PRIMAR

Introducere

În cadrul activității A.4.2. Realizarea evaluării generale a performanței serviciilor publice pe baza ghidului de interviu de grup (Focus Grup) au fost realizate opt interviuri de grup cu reprezentanți ai inspectoratelor județene și directori de școli și cadre didactice. În continuare prezentăm, pe scurt, rezultatele analizei datelor pe principalele secțiuni evidențiate în cadrul focus-grupurilor.

Capacitatea strategică și instituțională

Unitățile de învățământ care organizează cursuri de nivel primar își elaborează planurile de dezvoltare instituțională, planul operațional și planul managerial în baza unei viziuni, misiuni, obiective generale și specifice, ținte strategice și indicatori de performanță care sunt preluate din Strategia Inspectoratului Școlar Județean.

Școlile din învățământul primar își, mă rog, școlile în general, care au și învățământ primar, își elaborează planurile de dezvoltare instituțională în baza unei misiuni, viziuni, misiuni și ținte strategice pe care și le iau ca model, din strategia Inspectoratului Școlar (Inspectoratul Școlar Județean, regiunea Centru)

La nivel de inspectorat există ținte strategice pe zona de curriculum, de resurse umane, financiar, parteneriate. Exemple de astfel de ținte sunt: integrarea copiilor cu cerințe educaționale speciale în învățământul de masă, prevenirea eșecului școlar, reducerea abandonului școlar, monitorizarea absenteismului, sprijinirea/creșterea performanței școlare, colaborarea cu părinții, rezultatele la evaluările standardizate, personalizarea procesului instructiv educativ prin promovarea unei educații incluzive, promovarea activităților de formare continuă cu accent pe asigurarea egalității de șanse, îmbunătățirea proceselor de consiliere școlară. Totodată, în școlile unde există un procent ridicat de etnici romi, accentul este pus pe prevenirea abandonului școlar în principal la tranziția de la ciclul primar la cel gimnazial, ținând cont inclusiv de dimensiunea de gen.

O țintă strategică, prevenirea eșecului școlar și creșterea performanței elevilor prin reforma și personalizarea procesului instructiv educativ, prin promovarea unei educații incluzive. Și, pe opțiune curriculară, am trecut eu aici dezvoltarea și proiectarea ofertei curriculare în raport cu particularitățile individuale ale elevilor, ameliorarea și flexibilizarea curriculumului, având în vedere că avem și elevi cu CES, atunci și chiar este necesar acest lucru. (Unitate școlară, regiunea Sud-Vest)

Indicatorii principali cu care lucrăm sunt cei pe care le-am zis. Promovabilitate, absenteism, acte de violență, procentul de participare la evaluarea națională. (Unitate școlară, regiunea Sud-Muntenia)

În ceea ce privește indicatorii de performanță, ei sunt grupați în jurul a trei piloni: capacitatea instituțională, eficacitatea educațională și managementul calității. În privința măsurării performanței serviciului public învățământ primar, se face la nivel de școală prin evaluările standardizate de la clasa a doua la clasa a patra. Rapoartele elaborate în urma acestor examene reprezintă un indicator de rezultat important.

Performanța la învățământul primar, cred că în toate școlile, se face prin evaluarea de la clasa a doua la clasa a patra. Rapoartele după aceste examene au indicatori măsurabili. *(Inspectoratul Școlar Județean, regiunea Nord-Est)*

Eficacitate

Deși nu există un sistem unitar de indicatori folosiți de toate unitățile școlare, cei mai mulți respondenți au menționat că se uită la indicatori legați de asigurarea accesului la educație, promovabilitate, rezultate la evaluările de clasa a II-a și a IV-a, tranziția în ciclul secundar-inferior, abandonul școlar, absenteismul, participarea cadrelor didactice la activități de formare și consfătuiri, realizarea planurilor și strategiilor de lucru.

În general există un grad ridicat de atingere a indicatorilor de rezultat, între 90%-100% când vine vorba de capacitate instituțională, eficacitate educațională și managementul calității. Exemple concrete pot fi considerate procentul de abandon școlar este scăzut, s-a redus numărul de absențe, s-au îmbunătățit rezultatele școlare, a crescut numărul de cadre didactice din învățământul primar care au fost formate să utilizeze echipamente digitale în procesul de predare-învățare și au aplicat la clasă cele învățate.

Principalele provocări țin de scădere a numărului de elevi în școlile din mediul rural și creșterea semnificativă în zonele urbane și peri-urbane (această creștere rareori este corelată cu ritmul investițiilor în infrastructura educațională). Totodată, una dintre principalele nemulțumiri ale inspectorilor, directorilor și cadrelor didactice este capacitatea redusă de atragere de fonduri nerambursabile.

Da, referitor la procentul de atingere al indicatorilor referitor la anul 2022, aș putea spune că serviciul public are un procent de 87%, iar din raportul anual al activității noastre, un indicator de bază ar fi cel referitor la numărul elevilor, care anual se diminuează. Și asta este, cred că general național, nu doar local sau județean. Deci cam asta e. (Unitate școlară, regiunea Nord Est)

Obiectivele noastre cu reducerea numărului de absențe la învățământul primar. Creșterea randamentului școlar și adaptarea ofertei curriculare la așteptările beneficiarilor. Am putea să spunem că avem o atingere de 100%, însă unde nu suntem mulțumiți este la atragerea de finanțări externe (Unitate școlară, regiunea Sud-Vest Oltenia)

Calitatea

Principalul standard de calitate ca output este în strânsă legătură cu profilul absolventului clasei a IV-a, toate activitățile curriculare și extracurriculare fiind construite astfel încât să ducă la îndeplinirea tuturor competențelor aferente nivelului de studiu primar. Pentru unele școli, există provocări în îndeplinirea standardelor de calitate (care de altfel sunt stabilite și verificate de ARACIP), argumentul invocat fiind nivelul scăzut de pregătire cu care elevii încep învățământul primar și a nivelului diferențiat de implicare al cadrelor didactice. Așadar, pe de-o parte sunt necesare măsuri de sprijinire a participării în învățământul preșcolar de calitate și pe de altă parte, măsuri de fidelizare a cadrelor didactice care au rezultate bune și de evitare a situațiilor în care fluctuația de personal este foarte mare. Au fost de asemenea menționate aspecte precum avizarea ISU sau permanentizarea unui cabinet medical școlar.

În ceea ce privește standardele de calitate într-o școală, devine din ce în ce mai greu să le respectăm. Și din cauza nivelului scăzut de pregătire al copiilor și din cauza implicării din ce în ce mai puțin a cadrelor didactice. Și este greu, că până la urmă lucrăm cu oameni și este greu. (Unitate școlară, regiunea Sud-Vest Oltenia)

Și provocările noastre au fost așa, în primul rând. Avizarea ISU a școlii. Am încercat să o avizăm și n-am reușit. Sunt foarte multe probleme de implementat în școală ca să avem avizul ISU. Sunt costuri foarte mari pentru că școala este veche. Chiar dacă este renovată. N-am renovat-o și cu sisteme de stingere a incendiilor, așa cum prevede legea unei de față. Am făcut un cabinet medical. L-am mobilat. Am avut o doamnă doctor care a stat vreo trei luni de zile pe banii părinților. După care banii părinților s-au terminat. Încercăm cu primăria să plătim doctorul. Să vedem dacă se poate. (unitate școlară, Regiunea București Ilfov)

Există totodată inspectorate care au elaborat strategii privind creșterea calității actului managerial, respectiv educațional, la nivelul tuturor unităților de învățământ din județ și planuri de acțiuni aferente.

Noi în inspectorat avem standard de calitate și avem de completat în fiecare an despre calitatea activității fiecărui angajat. Avem acestea, le primim de la o colegă care se ocupă de aceste lucruri și ne da pe fiecare domeniu, pentru fiecare disciplină și domeniu din inspectorat. (Inspectoratul Școlar Județean, regiunea Nord-Est)

În ceea ce privește instrumentele de măsurare a satisfacției beneficiarilor ele există atât la nivelul școlilor, cât și la nivel de inspectorat. Totodată, în general există formulare de feedback pentru toate activitățile desfășurate: chestionare oferite părinților prin asociațiile de părinți, prin consilii de clasă, diriginții dau chestionare elevilor, profesorii oferă feedback pe activitățile desfășurate etc.. În general, la nivelul învățământului primar, s-a pus accentul pe îmbunătățirea, serviciului furnizat de cadrele didactice, au fost organizate mai degrabă inspecții de specialitate decât tematice și mai degrabă pe consiliere decât pe verificare. Există la nivel de inspectorate și un sistem de primire a reclamațiilor. Acestea se referă în general la încercarea de a soluționa transferuri, cazuri de violență școlară,



comportamente necorespunzătoare. Acestea sunt în general soluționate prin sancțiuni disciplinare sau prin consiliere.

În privința provocărilor în aplicarea standardelor de calitate, inspectorii școlari au menționat dificultățile de lucru lucrul cu părinții. De exemplu, deși se aplică standardele de calitate în ceea ce privește performanța elevului sau profilul elevului de clasa a IV-a, există părinții reticenți mai ales când sunt aplicate metode de învățare prin joacă. Provocările sunt cu atât mai mari când e vorba de clase din învățământul primar care școlarizează copii cu cerințe educaționale speciale. Părinții acceptă cu greu copii cu CES în clasa copilului lor, iar când acceptă apar comportamente discriminatorii care pornesc de la părinți.

Cel puțin din punctul meu de vedere în aplicarea standardelor de calitate este lucrul cu părinții. Cele mai mari provocări sunt atunci când în clasele, cel puțin de nivel primar, avem câțiva copii cu CES, cu cerințe speciale unde ducem o luptă în primul rând cu părintele. Nu părintele copilului cu cerințe speciale, ci a celorlalți părinți. De multe ori nu se reușește integrarea copilului cu CES pentru că se pun piedici din partea celorlalți. În sensul că copilul vine la școală și spune, nu mă joc cu X pentru că mama a spus că e bolnav. Aici aș vedea eu o problemă. O problemă și o situație discutabilă care necesită ajutor (Unitate școlară, regiunea Sud-Vest Oltenia)

Accesul la învățământ primar este drept universal gratuit, ratele de înscriere fiind ridicate. Există însă categorii de elevi care au dificultăți în a accesa servicii educaționale primare. Printre aceștia se numără elevii care nu au fost înscriși la grădiniță, elevii proveniți din familii sărace și de etnie romă, elevii care au părinți care migrează sezonier și care își iau copiii cu ei în perioada în care sunt plecați. Totodată, în mediul rural, în perioada iernii absenteismul este ridicat mai ales dacă distanța față de școală e mare. În ceea ce privește accesul elevilor cu dizabilități, școlile au dotările generice însă ar fi nevoie de resurse școlare care să faciliteze într-o mai mare măsură participarea elevilor în mediul școlar.

Foarte mulți copii din ciclul primar n-au frecventat ante sau preșcolar n-au frecventat grădinița. Tot o bună parte din ei, mai ales elevii aparținând minorității romă, pur și simplu nu știu românește și nici ungurește. Adică sunt înscriși la secția maghiară sau secția română, însă comunicarea cu ei este foarte grea. Apoi, tot mai ales legat de ei, pot aminti faptul că migrează împreună cu părinții lor în străinătate. Astfel, prezența lor la școală este sporadică, înregistrând foarte, foarte multe absențe (Inspectoratul Școlar Județean, regiunea Centru)

La învățământul primar, cum să spun eu să fii, performanța este să ții copii în școală de multe ori, să-l păstrezi în școală, să îl menții, să-l aduci și să-l mențină în școală. Pentru că această migrație de copii este foarte mare. Dacă începe ploaia și e frig și e furtună sau e ger, o lună nu mai vin la școală (Inspectoratul Școlar Județean, regiunea Centru)

Printre soluțiile cu cel mai mare impact au fost enumerate programele de tip școală după școală (finanțate public sau prin organizații non-guvernamentale) care oferă și masă caldă. A fost de asemenea menționată problema banilor necesari accesibilizării școlilor pentru persoane cu dizabilități.



Nu avem pentru persoanele cu handicap, ne trebuie niște rampe. Rampele le avem. Sunt acele chestii de urcat până la etaj. Ne trebuie lift sau liftul acela care se pune pe balustradă. Care costă foarte mult. Am încercat să căutăm niște sponsorizări. E destul de dificil. Și alea sunt foarte, foarte scumpe. (unitate școlară, Regiunea București Ilfov)

Eficiența

În ceea ce privește standardele de cost, sistemul de învățământ se finanțează în funcție de costul standard per elev din învățământul primar și de finanțarea complementară. De asemenea, costul standard a crescut de la un an la altul, este prevăzut de documente oficiale, este la nivel național în funcție de zonă, de mediu rural sau urban.

În învățământ există în legislație finanțarea sistemului de învățământ de la bugetul de stat și asta se face pe baza unor costuri standard pe elev care diferă în funcție de vârsta sau nivelul de școlarizare a elevului adică avem o anumită sumă alocată elevilor din învățământul primar, începem cu preșcolar dar în cazul nostru ne referim la elevii de învățământ primar această sumă este diferită dacă elevul de clase primare are și orientare școlară adică are nevoi speciale care presupun datarea curriculară și pe înaintarea în nivelurile de învățământ superioare acest cost standard pe elev crește deci la gimnaziu ar fi o sumă un pic mai mare la liceu și mai mare noi nu avem învățământ tehnic așa că aicea nu cunosc detalii dar sumele diferă în funcție de nivelul de școlarizare așa se finanțează orice instituție școlară (Unitate școlară, Regiunea Vest)

De asemenea, pentru elevii cu cerințe educaționale speciale există un cost standard mai ridicat. Școlile cu un număr scăzut de elevi au dificultăți în a asigura funcționarea unității de învățământ, fiind afectate preponderent școlile din localități rurale care se confruntă cu scăderi demografice.

Performanța proceselor și funcțiunilor

Personalul didactic este suficient, există însă o lipsă de personal specializat precum: consilieri școlari, profesori itineranți la nivelul întregului sistem. Totodată, fluctuația cadrelor didactice este considerată o problemă semnificativă ce are impact asupra rezultatelor școlare ale elevilor.

Normal că suntem obligați să asigurăm numărul de învățători corespunzători pe fiecare clasă, dar pe partea cealaltă de auxiliar și nedidactic acolo este o discuție. Eu de exemplu sunt pe deficit în momentul ăsta de personal din zona asta. Vă spuneam nu am IT-st. În domeniul asigurării calității am doi profesori. Din învățământul primar n-a fost nimeni. (unitate școlară, regiunea Sud-Muntenia)

Alocările bugetare sunt considerate insuficiente pentru atingerea țintelor strategice. Inspectoratele primesc bugetul de la Ministerul Educației, iar bugetele școlilor sunt aprobate la începutul anului, conform anticipărilor pe care le fac în luna decembrie-ianuarie. În general se încearcă acoperirea nevoilor sau se fac realocări în luna august în cazul în funcție de nevoile școlilor.

Un răspuns sincer ar fi că niciodată bugetul nu este suficient față de ceea ce ne propunem noi în țintele strategice. Întotdeauna este loc de mai bine și de mai mult. În schimb, ne asigurăm că din bugetul pe care îl avem, condițiile, ceea ce oferim noi, serviciile noastre sunt de bună calitate și sunt satisfăcătoare, aduc un grad de satisfacție ridicat beneficiarilor. (Unitate școlară, regiunea Sud-Est)

În ceea ce privește gradul de digitalizare, acesta diferă de la o școală la alta. În general există videoproiectoare și laptopuri, în unele cazuri table interactive și tablete pentru copii. Există totuși și echipamente care au depășit termenul de casare și sunt depășite din punct de vedere tehnologic. În ceea ce privește predarea exclusiv online, aceasta nu se mai realizează în contextul post-pandemic (fiind de altfel mult mai dificil de realizat cu elevii din învățământul primar) și puține școli au tehnica necesară organizării de cursuri hibrid.

Bune practici

În general, exemplele de bună practică au fost menționate generic ca fiind rezultatul colaborărilor instituționale între inspectorate și școli. Participanții la focus-grupuri au menționat că pun în practică ce învață la consfăturile naționale. Un exemplu specific de bună practică este considerat accentul pe discipline opționale, în contextul în care în planul cadru la învățământ primar, disciplinele opționale au alocate între 0 și o oră, mulți învățători alegând să nu mai facă opționale. Există însă școli în care se pune accentul pe propunerea de cursuri care să fie cât mai atractive pentru elevi, existând un impact perceput asupra prestigiului școlii și învățătoarelor. Un alt exemplu a fost considerat crearea unui newsletter săptămânal care conține informații privitoare la activitățile pe care inspectorii școlari și unitățile de învățământ din județ le derulează în săptămâna anterioară apariției acestui newsletter.

Avem atât la nivel județean și găsim contexte pentru a pune în evidență atât bunele practici didactice, cât și la nivel managerial prin activități metodice la nivel județean, dar și colaborarea dintre unități sau dintre noi și alte inspectorate scoate în evidență acele exemple care... pe care le susținem și pe care le, le putem prelua (Unitate școlară, regiunea Sud-Est)

Transparența

Deși nu există un departament distinct de relații cu publicul la nivelul majorității unităților de învățământ, relația cu publicul este asigurată de serviciul de secretariat, directori, diriginți, medicul școlii (acolo unde există), sau asistentul social, care este în relație directă cu tot ce înseamnă părinți, tutori sau aparținători. În general, toate informațiile privind procedurile de înscriere la clasa pregătitoare se regăsesc pe site și la avizierele școlare. De asemenea, există acces la servicii de telverde unde părinții pot primi informațiile de care au nevoie. Totodată, informații privind procedurile referitoare la serviciile oferite de inspectoratele școlare și județene sunt în general transparente.

Toate informațiile se regăsesc pe site-ul Inspectoratului Școlar Județean... referitor la fiecare compartiment în parte. De exemplu, vă pot da concret la noi, la învățământul primar există procedurile, procedura de înscriere la clasa pregătitoare, școlile au datoria să pună pe site toate informațiile referitoare la acest lucru la avizierele școlare. (Inspectorat școlar, Regiunea Sud-Est)

Concluzii

Furnizarea serviciului privind învățământului primar trebuie înțeles în contextul necesității asigurării accesului universal la educație de calitate, astfel încât, la finalul clasei a IV-a, toți elevii din România să aibă nivelul minim de competențe necesare. Principalele provocări în acest sens țin de dificultățile de a lucra în școli arondate unor zone dezavantajate socio-economic în contextul unei mai slabe finanțări a acestor școli, a unui nivel relativ scăzut al competențelor cadrelor didactice de a lucra diferențiat cu copii cu abilități diferite, a unui număr redus de personal auxiliar specializat și a unei colaborări adesea dificile între școală și familie. Totodată, aspecte precum sărăcia și locuirea precară, accesul redus la locuri de muncă stabile și plătite decent, migrația temporară pentru muncă cu sau fără copii în afara României, etichetarea și discriminarea etnicilor romi, lipsa infrastructurii și distanța față de școală, inegalitățile rural-urban, neparticiparea la grădiniță îngreunează procesul de furnizare a unei educații de calitate conform principiului echității educaționale.

Nu există un sistem unitar cu indicatori de monitorizare, evaluare și de rezultat lucru care face dificilă o evaluare în sens cantitativ a eficienței furnizării serviciului public. Cu toate acestea, la nivelul inspectoratelor județene și unităților școlare există o imagine de ansamblu cu privire la situațiile din unitățile școlare referitoare la participare, rezultate, absentism, abandon, calificare cadrelor didactice ș.a. De altfel, deși nu toate unitățile de învățământ au standarde de calitate aprobate, standardele stabilite de la nivel județean sau național sunt în general îndeplinite. Standardele de cost pentru învățământul primar sunt în general insuficiente pentru atingerea obiectivelor de la nivelul unităților de învățământ, resursele financiare fiind una dintre principalele probleme menționate.

Recomandări

Cele mai multe provocări pentru învățământul primar pornesc de la probleme din afara sistemului de învățământ, prin urmare, este necesară colaborarea inter-instituțională pentru prevenirea și atenuarea unor fenomene precum: abandon școlar, competențe sub nivelul minim acceptat, segregarea educațională, neparticipare școlară sau în învățământul preșcolar ș.a.. O a doua problemă semnificativă este determinată de nivelul redus al costului standard per elev la nivelul învățământului primar, lucru care îngreunează furnizarea unei educații de calitate.

Așadar, este necesară creșterea finanțării per elev participant în învățământul primar cel puțin la nivelul costului standard de la nivel gimnazial și creșterea finanțării pentru elevii



cu cerințe educaționale speciale sau în general elevii proveniți din medii defavorizate. Totodată, fiecare unitate de învățământ ar trebui să dezvolte un sistem de asigurare a calității cu standardele minime prevăzute de lege și cu un set de indicatori care să fie monitorizați și calculați regulat în acord cu obiectivele învățământului primar și a unităților de învățământ.



7. SERVICIUL ASISTENȚĂ MEDICALĂ ÎN UNITĂȚI CU PATURI

Introducere

Potrivit metodologiei, în cadrul activității A.4.2. sunt stabilite interviurile de grup prin care se realizează consultarea angajaților cu privire la evaluarea generală a performanței serviciilor publice. Pentru serviciul public de asistență medicală în unități cu paturi (spitale) au fost realizate opt astfel de focus grupuri în toate regiunile plus București. În continuare vom prezenta rezultatele analizei celor opt focus grupuri amintite mai sus, potrivit secțiunilor principale avute în vedere în metodologie. Respondenții au fost persoane cu funcții de conducere sau monitorizare, fie manageri, fie persoane din departamentul de calitate.

Capacitatea strategică și instituțională

Capacitatea strategică și instituțională reprezintă prima temă majoră care a fost abordată în cadrul discuțiilor de grup și are în vedere poziționare serviciului public în raport cu planificarea și în raport cu procesul de furnizare a serviciilor publice, misiune, viziune, obiective, indicatori, resursele, monitorizare și evaluare. În cea mai mare parte, respondenții serviciul public de asistență medicală în unități cu paturi (spitale), au documente strategice în care se regăsesc misiunea, viziunea, obiective și indicatori de performanță. În cele mai multe situații, documentele care conțin temele enumerate mai sus sunt: planul strategic, planul anual de management iar în unele cazuri planul de management al calității.

În același timp, misiunea, viziunea și obiectivele se mai regăsesc în unele documente care conțin politica de calitate asumată de managerul instituției. Pentru unele instituții publice, respondenții susțin că viitoarele planuri strategice sunt prezentate angajaților în *draft*, pentru familiarizare și îmbunătățire.

Este vorba de să luăm în discuție planul strategic, unde regăsim misiunea, viziunea, obiectivele generale, obiectivele specifice, activitățile, indicatori de performanță și multe alte aspecte de la prezentare generală, analiză SOT, identificare a obiectivelor structurii. Tot ce trebuie să conțină un plan strategic este un plan relativ nou făcut și îl cunosc destul de bine. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea București-Ilfov)

În ceea ce privește sistemul managerial privind calitatea, lucrurile sunt semnificativ diferite. De regulă, serviciile publice care se afla în marile orașe precum București și reședințele de județ au implementate sisteme manageriale precum ISO 9001 sau ISO 15224, sistem care este conceput pentru serviciile medicale, în schimb, unele instituțiile din provincie, care nu sunt nici localizate centre universitare sau în reședințe de județ nu au un implementat un sistem managerial. Unii participanți la FG au făcut însă confuzia între

sistemul managerial privind calitatea și standardul de calitate în vederea acreditării realizat de ANMCS.

Sigur, avem și noi certificare ISO 9001, avem acreditare RENAR 15189 pe 2013, avem pe laborator, suntem în curs de acreditare, tocmai am susținut acreditare ANMCS, așteptăm raportul. Evident că și noi ne străduim să avem cât mai multe certificări să ridicăm serviciile de calitate. Îmbunătățirea continuă. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea București-Ilfov)

În ceea ce privește obiectivele din documentele strategice, participanții la FG au amintit: îmbunătățirea calității serviciilor medicale, satisfacția pacienților pentru serviciile medicale oferite în spital, standarde medicale de înaltă calitate, îmbunătățirea calității condițiilor hoteliere, accesul pacienților la servicii prin secțiile spitalului, prin UPU și bineînțeles, menținerea și îmbunătățirea managementului calității din spitale.

În principiu, planul strategic este axat pe siguranța și satisfacția pacienților, pe creșterea calității serviciilor, pe o mai bună planificare și organizare, performanță, resursa umană, are vreo cinci capitole mari. Dacă aș lua de exemplu siguranța și satisfacția pacienților, ca obiectiv general am creșterea siguranței și satisfacției cu efect final în creșterea adresabilității. Asta ar fi un obiectiv general. Și ca obiectiv specific ar fi de exemplu, facilitarea accesului la serviciile medicale din spital și ambulatoriu clinic integrat. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea București-Ilfov)

...este planul nostru de dezvoltare instituțională pentru perioada 2022-2025. Au fost niște proiecte pe care le-am gândit, le-am pus pe hârtie și le-am dezvoltat. De exemplu, activitatea de care am vorbit funcționează de un an și jumătate de la început anul 2022 și ne-am programat să o implementăm și am implementat-o cu succes. Sunt ale noastre. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea București-Ilfov)

Respondenții prezenți în cadrul discuțiilor de grup au afirmat de asemenea faptul că activitățile necesare pentru implementarea planurilor de acțiune includ: perfecționarea programărilor online și scurtarea timpului de așteptare.

În ceea ce privește planurile de investiții, majoritatea persoanelor din FG au confirmat că spitalele din care vin au planuri de achiziții care sunt corelate cu planurile de investiții, care la rândul lor sunt realizate pe baza strategiei de dezvoltare.

Da, vă spuneam că la nivelul instituției noastre există planul multianual de achiziții, care e corelat foarte bine cu planul multianual de investiții, legat de, corelate, cele două în așa fel încât investițiile achiziționate să poată fi utilizate, să asigurăm și mentenanța în timp a aparaturii medicale pe care o achiziționăm. Astea două le avem și încercăm să le corelăm cât putem noi de bine. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Centru)

Da, aș dori să completez că planurile astea sunt adaptate și corelate și cu planul strategic, obiectivele prevăzute în planul strategic. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea)

Majoritatea respondenților au afirmat că performanța serviciu public este măsurată pe baza indicatorilor de performanță. Respondenții au identificat câteva categorii de indicatori: resurse umane, de utilizare a serviciilor, privind activitatea medicală, de cheltuieli, de execuție bugetară și indicatori de calitate.

Se face un raport. Noi măsurăm în prezent 27 de indicatori cheie împărțiți în mai multe grupe. Pe resurse umane analizăm un număr de șase indicatori. De exemplu numărul mediilor de bolnavi externati pe un medic, numărul mediilor de consultații, numărul mediilor de consultații pe un medic în camera de gardă, proporția medicilor din totalul personalului, proporția personalului medical cu studii superioare din totalul personalului medical. Apoi analizăm indicatorii de utilizare a serviciilor care sunt în număr de 10...Da, aș dori să completez că planurile astea sunt adaptate și corelate și cu planul strategic, obiectivele prevăzute în planul strategic. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Centru)

Și indicatorii sunt cei care sunt prin ordin, dar 1567. Aici putem să amintim indicatorii care sunt alea cinci categorii. Indicatorii ce țin de resursele umane, de utilizare a serviciilor, de cheltuieli, de execuții bugetară, cei de calitate. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Nord-Est)

Indicatorii financiari indicatorii privind cheltuielile, privind activitatea medicală, indicatorii privind resursa umană indicatorii de utilizare a serviciilor, indicatorii economico-financiari, indicatorii de calitate...și sunt referitori la indicatorii de integritate și devin obligatorii începând din 2023 pentru a fi respectați. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Sud-Est)

Eficacitate

În ceea ce privește eficiența, din respondenții prezenți în cadrul discuțiilor de grup, majoritatea au avut tendința de a explica indicatorii folosiți prin expunerea deficiențelor cu care se confruntă și mai puțin procentul de atingere a indicatorilor de rezultat. Astfel, cele două citate de mai jos surprind preocupările majore ale respondenților cu privire la atingerea indicatorilor.

Procentele sunt precizate pe fiecare indicator. Aș putea să spun că cea mai mare parte a indicatorilor a fost atinsă valoarea țintă, cea mai mare parte însemnând peste 99%. Dar aș dori să remarc că sunt o serie de indicatori estimați care au fost atinși în mod eficient, adică estimând, de exemplu, rata infecțiilor nosocomiale mai mare decât ceea ce s-a reușit ca această rată să fie mult mai mică. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea București-Ilfov)

După mine, legate de infrastructură, la noi, vă spun ce am identificat la nivel propriu, de spitalului, spital mic, municipal, clădiri pavilionale, criteriile de calitate sunt deficiențele. Primul rând, neconformitățile de aici pornesc, lipsa de spațiu care implică și alte probleme, risc, infecții asociate, cohortare pacienți, multe, multe deficiențe legate de infrastructură. Iar problema noastră este spațiul din dotare, clădiri vechi, monument istoric, nu pot fi aduse modificări de arhitectură, avem multe, multe probleme legate de infrastructură. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea București-Ilfov)

În baza analizei indicatorilor sunt realizate rapoarte de activitate care pot fi trimestriale sau anuale. Aceste rapoarte sunt înainte conducerii instituției și personalului interesat, pentru a sta la baza planului de investiții. Unii respondenți au aminti că unele modernizări ale instituției au fost realizate ca urmare analizei indicatorilor. Procentele amintite cu privire la atingerea indicatorilor de rezultat variază între 22% și 99%. Evaluarea performanței este surprinsă în raportul de activitatea al managerului, însă în unele situații, indicatorii



sunt analizați și în timpul anului de către Comisia de Directori, care este numită de către Ordonatorul de credite.

Da sunt realizate în rapoarte cu privire la realizarea indicatorilor și sunt aduse la cunoștință părților interesate, adică managementului și personalului. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Sud-Est)

Comisia de directori trebuie să analizeze trimestrial indicatorii. Trimestrial, da. Se fac la nivel de unitate, dar anual de către ordonatorul de credit. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Nord-Est)

Calitatea serviciului

În ceea ce privește parte de asigurare a calității serviciului, majoritatea respondenților au adus în discuție standardele cerute de către ANMCS în cadrul procesului de acreditarea a instituirilor, standarde care se regăsesc în Ordinul 446 din 2017.

Și noi ca structură ne legăm pe un standard de calitate aprobat la nivel național. Cred că este vorba de Ordinul 446 din 2017. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea București-Ilfov)

Aș vrea să fac o precizare, există standarde la nivel național sunt standardele ANMCS-ului sunt obligatorii pentru toate spitalele. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Sud-Est)

Există Ordinul Comun al Ministerului sănătății și al ANMCS-ului, Ordinul 446 pe 2017, privind aprobarea standardelor procedurii și metodologiei de evaluare și acreditarea spitalelor. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Sud-Muntenia)

Din răspunsurile oferite de respondenți, implementarea standardelor de calitate este un proces dificil, mai cu seamă ca urmare a cheltuielilor ridicate în ceea ce privește serviciul public dar și din cauza lipsei resursei umane angajate în departamentele de asigurare a calității, mai cu seamă în cazul spitalelor mari. Un alt aspect important care îngreunează procesul de asigurare a calității serviciului este infrastructura spitalicească care în unele cazuri este își desfășoară activitatea în clădiri vechi, uneori monumente istorice, unde este dificilă accesibilizare.

Cheltuielile de investiții, la noi, cresc că, să spun așa, de la an la an, necesarul este destul de mare, pe măsură ce ne-am dezvoltat mai multe secții, sunt diverși pacienți care vin cu diverse probleme, din ce în ce mai, cum să spun, mai complicate. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Nord-Est)

Dacă îmi permiteți, legat de ultima discuție, legat de provocările pe care le avem privind îmbunătățirea sau implementarea sistemului de management al calității, la noi în spital, dacă pot să spun, noi avem un număr foarte mic de persoane încadrat în acest departament (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea București-Ilfov)

Majoritatea serviciilor publice de asistență medicală în unități cu paturi (spitale) utilizează instrumente de măsurare a satisfacției. Cele mai multe instituții pun la dispoziția pacienților astfel de chestionare în format fizic. Unele spitale au adoptat și mecanisme mai elaborate



cu privire la evaluarea satisfacției punând la dispoziție chestionare sub forma electronica pe site. Unele spitale au adoptat un sistem proactiv de măsurare prin crearea unui cod QR oferit fiecărui pacient pentru a putea completa chestiona privind satisfacția pe telefon sau tabletă. Pentru unele spitale măsurarea satisfacției prin chestionarele în format fizic reprezintă o provocare întrucât personalul responsabil din managementul calității este redus, iar introducerea datelor fizice pentru toate chestionarele este cronofagă. Unii respondenți care au introdus sistemul electronic pe site și prin cod QR au afirmat că realizarea unui astfel de sistem de este costisitor din punct de vedere financiar.

Da, avem chestionare de satisfacție inclusiv pe site-ul instituției, avem și chestionare de satisfacție fizice și le colectăm lunar, după care le centralizăm și le păstrăm în serviciu de management la calității. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea București-Ilfov)

Cred că toate spitalele au implementat asta și va face parte din regula cerute de ANMCS. La nivelul spitalului nostru există chestionare de satisfacție. Poate să depună plângere și pe site-ul spitalului, poate depună plângere în scris. Nu mi s-a părut că a evoluat într-un sens relevant. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Centru)

Da există astfel de instrumente avem un chestionar de satisfacție propriu spitalul nostru difuzează prin intermediul STS acele chestionare STS-ul le transmite în sistem informatic și ne transmite rezultatele. Există programul E-sănătatea a ministerului sănătății în care există posibilitatea unui chestionar asemenea completat și trimis electronic dar și a unei adrese dedicate de sesizări online afișată și pe site-ul spitalului de asemenea mai există un chestionar impus prin normele de aplicare al contractului cadru de către Casa Națională de Asigurări de Sănătate deci există o multitudine de astfel de instrumente de sondarea satisfacției pacienților și eventual de colectare a sesizărilor lor sigur este sistemul clasic poți să faci o sesizare și la secretariatul spitalului în sistem fizic și așa mai departe. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Sud-Est)

De regula, datele culese în urma aplicării chestionarelor de satisfacție sunt centralizate și utilizate apoi de serviciul de management al calității. Din răspunsurile respondenților reiese că unele instituții utilizează datele colectate pentru fundamentarea unor planuri de activități sau pentru îmbunătățirea situațiilor unor puncte vulnerabile. Astfel, unele servicii publice care au deja o perioadă semnificativa de când au implementat aceste instrumente de măsurare a satisfacției au confirmat că există o nevoie acuta de înțelegere a nevoi unor astfel de instrumente în special din partea angajaților. Mai precis respondenții au afirmat că înțelegerea unei culturi a feedback-ului, a recomandărilor și a reclamațiilor este necesară în sistemul medical, pentru a putea îmbunătății calitatea serviciilor oferite.

ANMCS-ul insistă ca cât de cât se înceapă utilizarea lor, să spunem, cât mai reale, dar e o foarte mare și reală nevoie de o educație atât în rândul personalului, din spitale, cât și a pacienților. Nivelul de cultură, nivelul de calitate a pacienților este destul de precar în a-și exprima obiectiv, practic, părerile. Au și un fel de frică în exprimarea părerilor pentru a nu avea rezultate negative pentru ei, dar și personalul are o rețineră în utilizarea acestor chestionare. E foarte dificil ca măsurarea acestui feedback să îl poți face real. E nevoie să lucrăm foarte mult aici la educarea personalului și tocmai de asta e nevoie atât de media cât și de alți factori externi să ne ajute. Altfel continuăm cu formalismul și nu ne ajută prea mult, după părerea mea. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Centru)

Auxiliar instrumentelor de măsurare a satisfacției beneficiarilor, în cadrul discuțiilor de grup au fost atinse și teme legate de reclamații și feedback. Unele instituții publice au intrări diferite pentru reclamații, feedback sau chestionare de satisfacție. Respondenții nu au adus în discuție în ce măsură aceste instrumente diferite răspund la întrebări diferite cu privire la măsurarea calității și nu au adus în discuție modul în care sunt analizate diferit în cadrul rapoartelor de management. Unele instituții au trecut ca nota informativă în formularul de feedback posibilitatea pacienților de a se adresa consiliului de etică.

Un fapt importat de remarcat este acela cu recurența motivului principal al reclamațiilor realizate de către beneficiari în cadrul spitalelor, respectiv reclamarea modulului de raportare/comunicare între medic și pacient.

Asigurarea calității serviciului din perspectiva accesibilizării este conștientizată de marea majoritate a respondenților, cel puțin în ceea ce privește persoanele cu dizabilități fizice, serviciile publice asigurând infrastructura necesară pentru astfel de cazuri. În ceea ce privește accesibilizarea instituirilor cu alte mijloacele de informare sau acces pentru alte tipuri de dizabilități, situația nu este la fel de bună, în acest caz fiind nevoie de implementarea unor măsuri pentru accesibilizare. Unele instituții au contractat servicii de traducere în limbaj mimico-gestual prin Asociația Națională a Surzilor din România. Instituțiile care au reușit să implementeze măsuri extinse de accesibilizare au reușit acest lucru prin intermediul unor proiecte, iar cei care nu au reușit încă sunt în căutarea unor astfel de proiecte. Reprezentanții unor instituții publice au afirmat că sunt în proces de implementare a unor softuri pentru traducere în timp real în limbaj mimico-gestual.

Pagina de internet a spitalului, pagina de socializare a spitalului, panouri, indicatoare la nivelul unității sanitare. Foarte ușor de ajuns și de accesat oricare dintre serviciile spitalului. Avem de asemenea pentru partea de ambalator programul pe pagina de internet a spitalului afișat, programul tuturor cabinetelor, un număr de telefon la care se pot programa pacienții. De asemenea avem și varianta de programare online pentru fiecare cabinet de specialitate în parte. Este ușor de accesat și de ajuns și de accesat un anumit serviciu medical pe care îl dorește pacientul. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Nord-Est)

Eficiența

Majoritatea respondenților au identificat un standard de cost specific pentru Serviciul public de asistență medicală în unități cu paturi (spitale), însă au fost și respondenți care nu aveau cunoștință despre standardul de cost. De cele mai multe ori, respondenții au afirmat că decontarea costurilor de la Casa Națională de Sănătate nu acoperă contul întreg cu privire la serviciile oferite, fiind nevoie mereu de suplimentarea bugetelor.

Da, sunt centrele alea de cost pe care noi nu prea le folosim. Pacientul poate să vină cu o patologie sau cu mai multe. Nu pot să spui că există un cost standard pentru afecțiunea X sau Y, pentru că fiecare pacient este diferit în felul lui. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Nord-Vest)

Nu vor fi niciodată adaptate. Adică, mă rog, costurile totale sunt mult mai mari decât cele pe care le stabilește casa, că ni le rambursează. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Nord-Vest) Acest standard de cost a rămas același pentru ultimii...pentru fiecare serviciu medical există un standard de cost la nivel național. Acesta a rămas la aceeași valoare în ultimii ani, poate puțin a crescut, dar asta... nu pot zic că a crescut, pentru că a fost un pic indexat cu rata inflației anul acesta, cu 15,ceva%, nu știu că nu mă pricep la valori matematice. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Nord-Est)

Standard de cost nu există decât acest CTP care se plătește spitalelor în funcție de servicii medicale pe baza indicelui de complexitate și care a suferit o modificare cred că anul ăsta după mai bine de 13 ani ultima modificare cred că a fost în 2012 sau 2015 și a crescut...noi calculasem la un moment dat că doar indiciile de inflație de la ultima actualizarea CTP-ului a fost de peste 225% și anul ăsta ne-a crescut cu 15% ceva de genul ăsta, da practic nu-ți poți desfășura activitatea în condiții normale pentru că inflație există chiar și mascată în fiecare an anul ăsta după cât am înțeles încercă, sunt câteva spitale într-un proiect interesant ca pe cost în care ministerul sănătății încercă să evalueze și să monitorizeze nivelul costurilor pe secții și pe diverse patologii vom vedea dacă în urma rezultatelor se vor aplica la nivel unitar național altfel avem aceleași ...toate spitalele au același sistem de finanțare pe tarif pe caz ponderat înmulțit cu indicele de complexitate și în funcție de numărul de pacienți. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Sud-Est)

Uneori sintagma standard de cost primea accepțiuni diferite pentru respondenți unii asociau cu decontarea realizată de Casa de Asigurări de Sănătate, iar alții aveau în vedere costul potrivit criteriilor spitalului. În cazul costului pe noapte de cazare costul variază în funcție de dotările pe care le are spitalul, acolo unde este spitalul are și bloc operator, costul standard este mai ridicat. Un alt aspect relevant în privința discuției cu privire la costul standard este aceea legată de contactul cadru cu Casa de Asigurări de Sănătate. În acest sens, instituțiile care nu reușesc să realizeze norma de cheltuieli potrivit contractului sunt penalizate, primind mai puține fonduri. În acest sens, anii post pandemie au fost greu de gestionat de către spitalele mici, unde numărul pacienților a scăzut semnificativ.

Standardul de cost este stabilit la noi în instituție la nivelul fiecărei secții, ceea ce înseamnă costul pe zi de spitalizare la noi... Categorie, categoric da. Pentru că unul este un cost la o secție unde are bloc operator și altul este costul la o secție unde nu există bloc operator. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Sud-Muntenia)

Standard de cost referitor, tot la pacienți, zile de internare, costul alocației de hrană, normal, e reglementat. Adică mereu încercăm să-l actualizăm și la nivelul condițiilor și contextului economic. Vă dați seama că implică pentru noi un cost al furnizorului și cost pe care, repet, este înglobat în acest contract cu casa și încercăm să-l menținem cât mai accesibil. Dar trebuie corelat cu, cum am spus, cu contextul actual economic. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea)

Performanța proceselor și funcțiilor

În ceea ce privește performanța proceselor și funcțiilor, cele mai multe servicii publice au dificultăți în ceea ce privește numărul redus de persoane în cadrul compartimentelor de asigurare a calității. Resursa umană alocată serviciilor IT este redusă în cele mai multe situații, iar de regula serviciile sunt externalizate. O situație posibil problematică în acest

sens este legată de faptul că externalizarea serviciilor IT poate degenera în scurgeri de date. Cursurile pentru pregătirea continuă sunt insuficiente în cazul majorității serviciilor publice de asistență medicală în unități cu paturi (spitale).

Alocările bugetare nu sunt suficiente s-au majorat tarifele decontate cu casa de asigură de sănătate, dar n-au ținut pasul nici cu rata inflației, nici cu creșterea de prețuri la utilități, la medicamente, materiale sanitare. Deci chiar nu ajung banii pentru acoperirea cheltuielilor de funcționare. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Vest)

Performanța proceselor ar putea fi semnificativ îmbunătățită printr-un amplu proces de digitalizare, mai cu seamă în cazul instituțiilor mici, a spitalelor municipale. Cu toate că majoritatea serviciilor publice au în componența echipei și persoane cu responsabilități în proiecte cu finanțare nerambursabilă, de regula numărul angajaților cu atribuții în acest sens este foarte redus.

Încercând să ne adaptăm secolului 21, deci da, încercând să ținem și pasul investițiilor și să ne conformăm legilor în vigoare, ținând cont că acestea se schimbă, am avut și un an de pandemie, am trecut și prin partea de telemedicină, ne adaptăm în funcție de necesități și în funcție de buget și resursele pe care le avem. Pe partea de digitalizare, încercăm să acoperim cât mai mult, stăm destul de bine, aș putea să zic, dar întotdeauna este loc și de mai bine, așa că încercăm să ne adaptăm, după cum spuneam, și cerințelor pe partea de securitate cibernetică și pe partea de directivă NIS care ne este impusă, cât și de partea de satisfacerea nevoilor personalului, cât și a pacienților să putem pune actul medical cât mai repede prin intermediul digitalizării, a informațiilor, a radiografiilor, a analizelor, adică acest flux de digitalizare. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Sud-Muntenia)

Bune practici

Dintre exemplele de bune practici discutate în cadrul focus grupurilor amintim partea de organizare a procedurilor chirurgicale pre operator pe baza recomandărilor OMS, după cum surprinde citatul de mai jos:

Deci, asta a fost implementat acum vreo doi ani de zile acest checklist pre-operator care include și un moment de timeout în timpul operației înainte de a se face incizia chirurgicală ca din nou să fie toată lumea sigură că este pacientul corect și procedura corectă. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea București-Ilfov)

Respondenții au identificat o cauză a cunoașterii unor bune practici în serviciul public de asistență medicală în unități cu paturi (spitale) ca urmare a lipsei unor programe de schimb de experiență. Deși respondenții au putut să mai identifice bune practici, faptul că nu au fost expuși unor alte sisteme de lucru consideră a fi o consecință a lipsei de interacțiune cu alte instituții din zona serviciul public de asistență medicală în unități cu paturi (spitale).

Ce aș propune eu un model de bună practică ar fi schimbul de experiență între unitățile sanitare din România adresat tuturor angajaților pe diferite categorii de angajați. Pentru că sunt modele de bune practici în anumite unități pe anumite departamente și alte modele de bune practici în alte



unități pe alte departamente. În felul ăsta poate am fura și noi niște lucruri să zicem pozitive pe care am putea să le implementăm în unitatea din care facem parte. Cred că ăsta ar fi un model de bună practică și chiar am observat multe unități care pun. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Nord-Est)

O altă bună practică amintită de respondenți este cea legată de Radiologia Intervențională de la Spitalul Clinic Județean de Urgență din Mureș.

Eu cred că un model de foarte bună practică este Radiologia Intervențională de la Mureș. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Centru)

Transparența

Tema transparenței serviciului de asistență medicală în unități cu paturi (spitale) s-a dovedit a fi una sensibilă. În cadrul discuțiilor de grup majoritatea respondenților consideră că instituțiile publice fac eforturi serioase cu privire la asigurarea transparenței serviciului public. Uneori partea de transparență a mai fost legată de parte de digitalizare. Respondenții nu au adus însă de loc în discuție chestiuni cu privire la transparența serviciului public în raport cu beneficiarii, cu pacienții. Nu a fost amintită nevoia unei proceduri cu privire la explicarea transparentă realizată către beneficiar a costurilor serviciului oferit.

Da avem tot ce ați întrebat dvs, avem periodic conferințe de presă sau comunicate de presă colaborăm bine cu media locală, există și purtător de cuvânt al spitalului, e adevărat că în ultima perioadă a fost o anumită instabilitate managerială, oamenii au preluat din mers plus informațiile obligatorii care privesc achizițiile, cheltuielile salariale și așa mai departe. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Sud-Est)

Avem compartimentul de relații cu public, o avem purtător de cuvânt, toate aceste informații sunt publice pe site-ul spitalului (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Sud-Muntenia)

Cu toate că respondenții au afirmat că au compartiment cu privire la relațiile cu publicul și că au evenimente care să disemineze informațiile de interes public, nu au fost atinse în cadrul discuțiilor de grup modalități prin care instituțiile asigură transparența serviciului public. În cadrul discutării acestei teme, respondenții au adus în discuție importanța acordată transparenței serviciilor medicale în țările vestice.

Vă dau 2 exemple. În Statele Unite acum se implementează un sistem prin care spitalele, dacă nu sunt acreditate de reprezentanții pacienților, nu vor mai face contract niciun asigurător cu ele. Și vă dați seama că acolo nu trei pacienți or să fie reprezentați în condițiile spitalelor, ci o să fie profesioniști angajați de pacienți. Iar în Marea Britanie din managementul non-executiv al spitalelor, fac parte reprezentanți ai comunității care sunt aleși și care au acces la toate datele. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Centru)



Indicatori sectoriali

În ceea ce privește răspunsurile oferite de respondenți cu privire la numărul beneficiarilor, situațiile sunt foarte diferite de la serviciu la serviciu. Dacă în unele instituții numărul beneficiarilor a scăzut dramatic după pandemie, în alte instituții numărul lor a rămas constant sau a crescut. Aceste aspecte sunt legate de specializarea spitalelor și de poziționare geografică, de adreabilitate precum și de scăderea încrederii pacienților în instituțiile sanitare. Scăderea încrederii pacienților în instituțiile sanitare a fost observată de respondenți ca urmare a faptului că majoritatea pacienților ajung la spital abia când nu mai au nici o altă soluție, cu o stare agravată.

La noi a scăzut. Începând cu pandemia, a scăzut numărul de pacienți. Acum începem să recuperăm (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Centru)

Referitor la supra-aglomerare, din ce am observat în ultimii ani, există o supraaglomerare la nivelul centrelor universitare mari. Adică după pandemie s-a observat o creștere în centrele mari, București, Cluj, Iași, Timișoara. Dar în schimb, în orașele mai mici, din ce am observat, există un grad de ocupare mai scăzut al paturilor și asta poate avea mai multe cauze. Cum a precizat și domnul doctor O, poate nu există adresabilitate pentru serviciile oferite în zonele respective. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Centru)

Respondenții au identificat relativ puține probleme majore cu privire la provocările în raport cu asigurarea calității serviciului. În acest sens, majoritatea provocărilor țin mai degrabă de partea de infrastructură, de partea financiară, precum și de asigurarea pregătirii profesionale a angajaților. Cu toate acestea, unii dintre respondenți au afirmat că există tendința în instituțiile publice de a acorda o mai mare atenție calității serviciului public până se priește aprobarea din partea ANMCS, iar după, angajații nu mai sunt la fel de atenți cu privire la standardele de calitate. Un factor determinant cu privire la acest aspect este dat de numărul redus de persoane responsabile cu asigurarea calității.

Da reorganizarea și igienizarea secțiilor noastre, îmbunătățirea calitativă a hranei, aprovizionarea cu materiale sanitare, dezinfectanți, medicamente, dotarea secțiilor cu mobilier, lenjerie în funcție de numărul de paturi, achiziționarea de aparatură performantă, pe parte de resurse umane la fel elaborarea planului de dezvoltare profesională, participarea personalului medical la programele de educație medicală continuă, câteva exemple ...îmbunătățirea sistemului informatic tot la fel prin PNNR dorim să avem acces la sistemul informatic din cloud pe bază de utilizatori și parolă să avem acces și pe telefon și pe tabletă să avem acces rapid la informație. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Sud-Est)

Majoritatea respondenților au răspuns că instituțiile publice în care își desfășoară activitatea au planuri anuale de investiții. Printre probleme amintite în acest sens amintim lipsa finanțării cu privire la asigurarea calității serviciului, precaritatea educației și insuficiența personalului medical.

Sigur că și la nivelul spitalului nostru există acest plan și avem propuse obiective, iar în cadrul acestor obiective avem activități corelative care trebuie desfășurate și care se referă la elaborarea de protocoale clinice specifice fiecărei specialități pe toate secțiile, iar acolo unde ele sunt deja elaborate să fie analizate și îmbunătățite periodic, minim pentru primele 10 diagnostice utilizate

În fiecare secție. Vă spuneam că noi avem indicatori stabiliți și în funcție de frecvența cu care apare o anumită activitate în unitatea noastră (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Sud-Muntenia)

Un alt aspect este legat de nevoia asigurării resursei umane profesioniste în cadrul spitalelor municipale mai mici. În acest sens respondenții au identificat o problemă majoră în înghețarea angajărilor cu toate că în anumite instituții numărul personalului este mult redus.

În primul rând, vrem să atragem noi medici pentru specialitățile deficitare și pentru completarea liniilor de gardă. Cardiologie, epidemiologie, radiologie, ORL, infecțioase, boli infecțioase și pe pneumologie. Ne dorim implementarea unui sistem de identificare și control prin intermediu codurilor de bare și prin introducerea registrului de operațiuni scanate. Ne dorim de asemeni și vrem să implementăm digitalizarea planului de îngrijire al pacientului și cam asta ar fi principalele. (Spital, Asistență medicală în unități cu paturi, Regiunea Sud-Muntenia)

Concluzii

Respondenții din cadrul focus grupurilor cu privire la serviciul public de asistență medicală în unități cu paturi (spitale) adus în discuție aspecte relevante precum lipsa personalului specializat, nevoia finanțării suplimentare a serviciului, nevoie unui amplu proces de digitalizări și investiții semnificative în infrastructura spitalicească. Serviciul public realizează eforturi concertate pentru a suplinii lipsa de finanțare adecvată și inadecvarea infrastructurii în care își desfășoară activitate.

Persoanele implicate în discuțiile de grup sunt foarte interesate să implementeze proiecte cu finanțare nerambursabilă și să fie angrenate în schimb de experiență pentru identificare unor bune practici, pentru a putea mai apoi să le implementeze în cadrul instituțiilor unde activează.

Recomandări

În urma discuțiilor de grup cu angajații cu funcții de conducere, evaluare și monitorizare din cadrul serviciului public de asistență medicală în unități cu paturi (spitale) am identificat următoarele recomandări:

- Nevoie realizării unui cost standard pentru furnizarea serviciului care să țină cont de specificitatea și individualitatea fiecărei instituții în parte, în funcție de adresabilitate, poziționare geografică și utilitate publică.
- Alocarea unui număr mai mare de persoane în cadrul compartimentelor de asigurarea a calității din cadrul serviciului public de asistență medicală în unități cu paturi (spitale), pentru a putea răspunde nevoilor cu privire la asigurarea calității serviciilor.
- Nevoia de training-uri sau sesiuni de pregătirea a personalului din instituțiile publice cu privire la importanța instrumentelor de măsurare a satisfacției beneficiarilor.

- Realizarea unor training-uri specifice pentru medici în ceea ce privește comunicarea medic-pacient. Acesta a fost unul dintre exemplele recurente ale respondenților cu privire la motivul reclamațiilor.
- Efectuarea unor sesiuni de schimb de experiență pentru a putea fi expuși la bune practici pe care să le poată implementa în cadrul instituțiilor în care activează.
- Finanțarea unor ample procese de digitalizare pentru a eficientiza timpul de lucru în aspectele repetitive ale muncii precum și în ușurarea procesului de arhivare a documentației.
- Anularea înghețării posturilor pentru a putea atrage resursă umană profesionistă în cadrul instituțiilor.

8. SERVICIUL ASIGURĂRI SOCIALE DE SĂNĂTATE

Introducere

În cadrul activității A.4.2. Realizarea evaluării generale a performanței serviciilor publice, pe baza ghidului de focus grup au fost realizate 12 focus grupuri cu reprezentanți ai caselor județene de sănătate din întreaga țară. Această evaluare a avut drept scop analizarea performanței serviciului de asigurări sociale de sănătate, din domeniul Sănătate Publică.

Capacitatea strategică și instituțională

Unul dintre itemii urmăriți în cadrul focus grupurilor a fost acela de a evalua abilitatea caselor de asigurări de sănătate de a dezvolta și de a implementa strategii eficiente pentru atingerea obiectivelor și de a gestiona resursele, procesele și personalul pentru a realiza aceste obiective.

Principalii actori în furnizarea serviciilor publice din domeniul sănătății sunt Ministerul Sănătății, împreună cu instituțiile aflate în subordine sau în coordonare și Casa Națională de Asigurări de Sănătate, instituție publică autonomă, de interes național, cu personalitate juridică, administrează și gestionează sistemul de asigurări sociale de sănătate în vederea aplicării politicilor și programelor Guvernului în domeniul sanitar. CNAS are în subordine toate celelalte 42 de case de asigurări de sănătate județene, teritoriale pe care le coordonează și îndrumă din punct de vedere legislativ, potrivit *Legii 95/2006 privind reforma în domeniul sănătății*, republicată.

În urma discuțiilor de grup, reprezentanții CJAS-urilor au identificat următoarele documente strategice care orientează activitatea din punct de vedere al performanței și calității furnizării serviciilor, și care definesc obiective, planuri de acțiune și indicatori:

1. Nota de fundamentare a proiectului de buget întocmită anual pentru anul următor;
2. Legea bugetului de stat - Anexe cu programele finanțate din bugetul FNUASS, cuprinzând indicatori de rezultat;
3. Bugetul CNAS alocat fiecărei CAS;
4. Ordinul nr.973/2020 pentru aprobarea Metodologiei privind organizarea concursului pentru ocuparea posturilor de directori generali ai Casei Naționale de Asigurări de Sănătate și ai caselor de asigurări de sănătate, standardele de performanță și indicatorii de referință asociați pentru îndeplinirea obligațiilor asumate, condițiile și criteriile de selecție specifice pentru ocuparea posturilor de directori generali și încheierea contractelor de management, situațiile în care se pot ocupa temporar posturile de directori generali, precum și procedura de evaluare a performanțelor profesionale ale acestora;
5. Contract de management încheiat între CNAS, reprezentată de președintele acesteia și directorul general al CNAS, respectiv directorul general al casei de asigurări, manager al sistemului la nivel local;

6. Plan de management DG CNAS/CAS;

7. Graficul GANT pentru realizarea standardelor de performanță și indicatorii de referință asociați pentru îndeplinirea obligațiilor asumate DG CNAS/CAS;

8. Analiza de tip PEST DG CNAS/CAS;

9. Politica/strategia de contractare avizată de CA al CAS;

10. Sistemul de control intern managerial- chestionare de evaluare a implementării standardelor de control intern managerial

În privința definirii SMART a obiectivelor a fost menționată *Legea nr.95/2006 privind reforma în domeniul sănătății*, ce reglementează activitatea din întreg sectorul sanitar românesc, inclusiv sistemul de asigurări sociale de sănătate, și care definește obiectivele sistemului de asigurări sociale de sănătate (Titlul VIII, art.219):

a) protejarea asiguraților față de costurile serviciilor medicale în caz de boală sau accident;

b) asigurarea protecției asiguraților în mod universal, echitabil și nediscriminatoriu, în condițiile utilizării eficiente a Fondului național unic de asigurări sociale de sănătate (FNUASS).

Pe lângă această lege, au mai fost menționate următoarele documente care fac referire la obiective specifice ale caselor județene de asigurări: Programul de guvernare - lege adoptată de parlament; Strategia Națională de sănătate- aprobată prin H.G.; Statutul CNAS- aprobat prin Hotărâre de Guvern nr.972/2006; Regulamentul de organizare și funcționare al CNAS/CAS aprobat prin ordin al președintelui CNAS; Contractul cadru ce reglementează pachetele de servicii de bază și minimale de care beneficiază persoanele asigurate și neasigurate în cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate și condițiile acordării acestora - act normativ cu valabilitate multianuală aprobat prin hotărâre a guvernului; Normele metodologice de aplicare a Contractului cadru- act normativ cu valabilitate anuală aprobat prin ordin al ministrului sănătății și al președintelui CNAS; H.G. privind aprobarea programelor naționale de sănătate; Normele tehnice de realizare a programelor naționale de sănătate; Legea 544/2001.

Așadar setul strategic acoperă multiple paliere de coordonare și subordonare:

- Relația CNAS- CJAS: În sectorul asigurărilor sociale de sănătate, CNAS și autoritățile locale (casele județene de asigurări de sănătate) se subordonează și implementează strategia și politica națională a Ministerului Sănătății;
- Relația management CJAS - departamente/birouri subordonate se desfășoară în baza unui program/plan de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial la nivelul caselor de sănătate în conformitate cu dispozițiile *Ordinului Secretariatului General al Guvernului nr. 600/2018 privind aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice*. Acest program este adaptat, completat anual și el vizează atât obiective generale, cât și obiective specifice, acțiuni, responsabilități și termene; Printre aceste obiective sunt și cele referitoare la: asigurarea funcționării sistemului de asigurări sociale de sănătate la nivel local, în condiții de eficacitate, la nivelul

indicatorilor de performanță, monitorizarea performanțelor pentru fiecare obiectiv și activitate, utilizând indicatori cantitativi și calitativi, inclusiv cu privire la economicitate, eficiență și eficacitate, creșterea gradului de satisfacție a asiguraților, creșterea gradului de informare a asiguraților;

Vă dau un exemplu pe standarde, luăm un prim standard, standardul Etică și Integritate. Și avem ca obiectiv general asigurarea condițiilor necesare cunoașterii de către tot personalul instituției a regulilor generale de conduită a funcționarilor publici și a prevederilor normative. Ca și obiectiv specific, avem efectuarea demersurilor legale la nivelul Casei de Asigurări de Sănătate în vederea asigurării condițiilor de cunoaștere de către întreg personalul a regulilor de conduită conform legislației în vigoare, corelate și cu procedura de actualizare a codului, iar ca acțiuni avem postarea pe site-ul instituției a regulilor de conduită aplicabile la nivelul CAS V., prin Codul etic care a fost adoptat la nivelul instituției. Acest Cod etic a fost adoptat la nivelul Casei Naționale de Asigurări de Sănătate și ulterior, transmis nouă Casei de Asigurări de Sănătate Județeană pentru a-l adapta și adopta la nivelul instituției noastre. Avem responsabili - consilierul de etică și managerul instituției, iar termenul instituit pentru îndeplinirea acestui obiectiv este general și permanent. (FG CJAS)

- Relația CJAS- furnizori de servicii medicale: cel de-al treilea plan vizează contractele de furnizare de servicii medicale potrivit normelor obligatorii, contracte prevăzute ca model în lege cu toți furnizorii de servicii medicale din sistem, în vederea furnizării serviciilor medicale către asigurați. Aceste contracte de decontare conțin drepturi și obligații ale ambelor părți iar una dintre obligațiile CJAS este de a verifica acești furnizori. Această activitate este realizată de un corp de control constituit potrivit Ordinului 1012/2013, pentru aprobarea Normelor metodologice privind activitatea structurilor de control din cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate, care verifică legalitatea serviciilor în baza unui plan tematic adoptat și stabilit la nivelul instituției.

Instituția noastră derulează relații contractuale pe 10 din cele 11 domenii stabilite de legiuitorii ale căror servicii sunt decontate din Fondul Național Unic de Asigurări Sociale de Sănătate. Pentru fiecare din aceste 10 domenii relațiile contractuale se desfășurau în baza unui contract tip prevăzut într-o hotărâre de Guvern, care stabilește contractul cadru de derulare a relațiilor și de acordare a serviciilor medicale, medicamentelor și a dispozitivelor medicale. (FG CJAS)

Furnizorii au obligația să raporteze serviciile medicale pe care le-au efectuat, de fapt să încarce fișierele cu raportările în sistemul integrat în platforma PIAS. Regulile de validare sunt cele stabilite la nivelul întregii țări, se validează serviciile. În urma validării pot să rezulte servicii care se decontează, servicii care sunt respinse. Urmează un schimb de verificări, de corespondență și, dacă este cazul, de upgradare a serviciilor deja raportate și validate, urmând a se stabili suma finală a serviciilor pe care Casa de Sănătate trebuie să le deconteze. Aici există cele două discuții. Dacă există valoare de contract, valoarea de decontare nu poate să depășească valoarea contractată, dacă nu există, se validează strict valoarea care rezultă din raportări. (FG CJAS)

Verificarea se realizează în conformitate cu prevederile aceluși ordin 1012/2013, dar este statuată inclusiv că și obligație contractuală, faptul că toți furnizorii se supun controlului efectuat de către instituția Casa de Asigurări de Sănătate în vederea verificării îndeplinirii

clauzelor contractuale, corespondenței serviciilor raportate și validate de către Sistemul Informatic Integrat Unic al Asigurărilor Sociale de Sănătate, acest SIUI despre care a vorbit colegul meu, corespondențe cu documentele scriptice evidente, existente la nivelul furnizorului. (FG CJAS)

Există un plan tematic, însă colegii noștri care primesc acele raportări., verifică, la fiecare raportare, toate serviciile care au fost validate în sistemul informatic. Deci, practic nu se decontează, vin... de către Casa de Asigurări strict decât acele servicii care au fost validate, sistemul informatic fiind cel care este ajustat și armonizat corespunzător cu legislația care vizează termene, proceduri, număr de proceduri, zile, în special la prescriere de medicamente, calitate de asigurat, încadrare corectă, dacă beneficiază, de pildă, pacientul de o armonizare, compensare cu 90% sau, dacă nu, dimpotrivă, în celălalt procent. Deci, sistemul informatic este foarte bine adaptat legislației astfel încât el este cel care validează. În momentul în care apar servicii nevalidate, atunci colegii noștri de la structurile funcționale comunică prin email furnizorilor faptul că au fost respinse la plată niște servicii și, în mod corelativ, furnizorii constată ori că le-au ridicat în platformă în mod eronat sau că au fost și alte impedimente de ordin juridic sau informatic și atunci adaptează factura cu sumele pe care noi urmează să le decontăm strict pe serviciile validate de sistemul informatic. Deci, sistemul informatic validează ceea ce achităm, decontăm furnizorilor.

De fapt, există o verificare operativă, cu ghilimelele de rigoare, a fiecărui responsabil de domeniu la finalul lunii, în perioada de raportare a serviciilor care sunt încărcate în platformă, dar ulterior în baza unui plan tematic de control pe care colegii de la control îl fac anual, acești furnizori sunt verificați din punct de vedere al existenței documentelor justificative care sunt la sediul furnizorului și care dovedesc sau întregesc acordarea serviciului. Practic, noi vedem informatic că s-a prestat serviciul, dar documentele justificative nu avem cum să le preluăm în fiecare lună. Și atunci ele se verifică prin planurile tematice de control. Fiecare dintre cei 400 și ceva de furnizori câți avem noi în contract sunt verificați odată la trei ani de zile. (FG CJAS)

Performanța instituției publice se realizează în baza planului SCIM, printr-un raport care reflectă gradul de îndeplinire a obiectivelor și indicatorilor de performanță. O altă categorie de indicatori rezultă din contractul de management/mandat al președintelui CAS și este specificat de Ordinul 973/2020, care conține la Anexa 5 indicatorii de performanță ai directorului (Standardele de performanță definite pentru funcția de director general al casei de asigurări de sănătate)

Standard de performanță	Indicatori de referință (exemple) ¹
1. Analiză și planificare	1. Structura organizatorică a Casei de Asigurări de Sănătate este stabilită conform organigramei cadru și în concordanță cu misiunea și scopul Casei de Asigurări de Sănătate: - da - 5 puncte - nu - 0 puncte 2. Elaborarea proiectului de buget anual pe baza indicatorilor macroeconomici în scopul finanțării unor acțiuni cărora le sunt asociate obiective și indicatori de rezultat și de eficiență,

¹ Indicatorii exemplificați reprezintă o selecție. Fiecare standard de performanță are mai mulți indicatori care îi măsoară, o listă exhaustivă a acestora fiind detaliată în Anexa 5 a Ordinului 973/2020

	<p>precizând domeniile de activitate, obiectivele urmărite, acțiunile și rezultatele așteptate inclusiv cu evidențierea diferențelor față de bugetul anului anterior, justificat prin definirea, cuantificarea și includerea unor noi activități</p> <ul style="list-style-type: none"> - da - 5 puncte - nu - 0 puncte
2. Obiective manageriale	<p>1. Gradul de realizare a obiectivelor generale instituționale, corelate cu misiunea, scopul, viziunea, valorile, principiile de eficiență și eficacitate în activitate stabilite prin planul de management conform raportului de activitate transmis semestrial.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 100% - 5 puncte - 51%-99% - 2 puncte - sub 50% - 0 puncte <p>2. Planul de management și Planul de activitate sunt transmise la Casa Națională de Asigurări de Sănătate anual/semestrial actualizate/reevaluate în funcție de legislația/bugetul/prioritățile de etapă:</p> <ul style="list-style-type: none"> - da - 5 puncte - nu - 0 puncte
3. Atribuții, funcții	<p>1. Monitorizarea concordanței datelor referitoare la patrimoniul aferent imobilelor (construcții/terenuri) aflate în administrarea/proprietatea Casei de Asigurări de Sănătate, date ce vizează inventarul centralizat al bunurilor din domeniul public/privat al statului în extrasele de carte funciară, precum și valoarea de inventar a acestora:</p> <ul style="list-style-type: none"> - concordanța datelor - 5 puncte; - neconcordanța datelor - 0 puncte.
4. Continuitatea activității, pentru asigurarea calității serviciului public furnizat asiguraților	<p>Respectarea obligației Casei de Asigurări de Sănătate de a asigura informarea asiguraților conform prevederilor legale:</p> <ul style="list-style-type: none"> - da - 5 puncte; - nu - 0 puncte. <p>2. Gradul de satisfacție al asiguraților pe baza chestionarului de evaluare, aprobat prin ordinul președintelui CNAS - un chestionar pe semestru*):</p> <p>*) Indicatorul se va lua în calcul la evaluare o singură dată pe semestru pe un eșantion de 400 de asigurați.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 50-100% - 5 puncte; - 20-49% - 3 puncte; - sub 19% - 1 punct. <p>Numărul optim de asigurați intervievați care vor constitui eșantionul de lucru este de 400 de asigurați.</p>
5. Informare, comunicare	<p>1. Există o strategie a comunicării (internă și externă):</p> <ul style="list-style-type: none"> - da - 5 puncte - nu - 0 puncte; <p>2. Număr de apariții în mass-media în scopul promovării imaginii sistemului de asigurări de sănătate și informarea asiguraților:</p> <ul style="list-style-type: none"> - peste 12 articole - 5 puncte - între 10-11 articole - 4 puncte

	<ul style="list-style-type: none"> - între 8-9 articole - 3 puncte - între 6-7 articole - 2 puncte - între 4-5 articole - 1 punct - între 0-3 articole - 0 puncte
6. Management financiar	<p>1. Plăți restante peste 90 de zile de la termenul de scadență la sfârșitul perioadei de raportare, din care:</p> <ul style="list-style-type: none"> - fără plăți restante - 5 puncte; - existența plăților restante peste 90 de zile de la termenul de scadență - 0 puncte. <p>2. Disponibil în cont neutilizat la finele perioadei de raportare lunar/trimestrial/anual din deschiderile de credite efectuate*):</p> <p>*) Disponibilul în cont neutilizat la finele perioadei de raportare lunar/trimestrial/anual reprezintă suma rămasă după efectuarea plăților din totalul deschiderilor de credite bugetare prezentată în procente, ca raport între plăți și deschideri.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 99% - 100% față de deschiderea de credite - 5 puncte; - 98% - 99% față de deschiderea de credite - 3 puncte; - sub 98% față de deschidere de credite - 0 puncte.
7. Managementul contractării	<p>1. Afișarea pe pagina web a Casei de Asigurări de Sănătate a condițiilor de contractare a serviciilor medicale, medicamentelor și dispozitivelor medicale, tehnologiilor și dispozitivelor asistive, inclusiv programele naționale curative:</p> <ul style="list-style-type: none"> - da - 5 puncte; - nu - 0 puncte; <p>2. Afișarea pe pagina web a Casei de Asigurări de Sănătate a listei nominale a furnizorilor de servicii medicale, medicamente și dispozitive medicale, tehnologii și dispozitive asistive, inclusiv programele naționale curative a datelor de contact (adresă, telefon, e-mail), a valorii de contract, după caz, a punctelor care au stat la baza stabilirii valorii de contract, după caz:</p> <ul style="list-style-type: none"> - da - 5 puncte; - nu - 0 puncte; <p>3. Afișarea pe pagina web a Casei de Asigurări de Sănătate pentru asistența medicală primară a valorii definitive a punctului <i>per capita</i> și pe serviciu rezultate în urma regularizării trimestriale și valorile fondurilor aprobate în trimestrul respectiv pentru plata punctelor <i>per capita</i> și pe serviciu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - da 5 puncte; - nu - 0 puncte; <p>4. Afișarea pe pagina web a Casei de Asigurări de Sănătate pentru asistența medicală ambulatorie de specialitate pentru specialitățile clinice a valorii definitive a punctului pe serviciu, rezultat în urma regularizării trimestriale:</p> <ul style="list-style-type: none"> - da - 5 puncte; - nu - 0 puncte;
8. Etică, integritate, responsabilitate	<p>1. Monitorizarea gestiunii curente a resurselor umane și a funcțiilor publice:</p>

	<p>a) actualizarea și corectitudinea datelor în portalul de management al funcțiilor publice și funcționarilor publici:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sub 98% - 0 puncte; - peste 99% - 5 puncte; <p>b) neconcordanțe în portalul de management față de structura existentă:</p> <ul style="list-style-type: none"> - neconcordanțe sub 5% - 5 puncte; - neconcordanțe peste 6% - 0 puncte. <p>2. Număr cazuri de încălcare a normelor de conduită în cadrul Casei de Asigurări de Sănătate</p> <p>a) număr cazuri soluționate din total sesizări</p> <ul style="list-style-type: none"> - 100% cazuri soluționate - 5 puncte - sub 100% cazuri soluționate - 0 puncte <p>b) măsuri administrative dispuse pentru înlăturarea cauzelor/circumstanțelor care au favorizat încălcarea normelor de conduită</p> <ul style="list-style-type: none"> - măsuri adoptate/dispuse - 5 puncte - nu s-au dispus măsuri - 0 puncte
<p>8. Competență performanță</p>	<p>1. Este asigurată repartizarea/distribuirea chestionarelor de identificare a nevoilor de formare profesională elaborate de Casa Națională de Asigurări de Sănătate către personalul din subordine și propunerea de teme de instruire adecvate/adaptate cerințelor de dezvoltare profesională a acestora*4)</p> <p>*4) Notă: indicator cu raportare anuală</p> <p>*4) Notă: indicator cu raportare anuală, obligatoriu prevăzut în chestionarul de identificare a nevoilor de formare</p> <ul style="list-style-type: none"> - da - 5 puncte - nu - 0 puncte <p>2. Rapoartele de evaluare cuprind propuneri de teme concrete, adaptate nevoilor instituționale și de dezvoltare profesională a funcționarilor publici în raport cu performanțele individuale</p> <ul style="list-style-type: none"> - da - 5 puncte - nu - 0 puncte
<p>9. Supraveghere monitorizare</p>	<p>*) Se cuantifică numai pentru casele la care a fost întocmit raport de audit în perioada de raportare (trimestru).</p> <p>*) Acești indicatori de referință se aplică pentru misiunile de audit public intern efectuate în perioada de raportare la structurile organizatorice aflate în subordinea directă a Directorului General al Casei Naționale de Asigurări de Sănătate, respective la Casele de Asigurări de Sănătate, în cazul Directorilor Generali ai Caselor de Asigurări de Sănătate</p> <ul style="list-style-type: none"> - peste 11 obiective cu calificativul "funcțional" - 5 puncte; - între 7-11 obiective cu calificativul "funcțional" - 2 puncte; - sub 7 obiective cu calificativul "funcțional" - 0 puncte.
<p>10. Proceduri</p>	<p>1. Proceduri documentate elaborate, în raport cu activitățile procedurale identificate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 91-100% activități procedurale pentru care au fost elaborate proceduri documentate - 5 puncte;

	<p>- 76-90% activități procedurale pentru care au fost elaborate proceduri documentate - 2 puncte;</p> <p>- 0-75% activități procedurale pentru care au fost elaborate proceduri documentate - 0 puncte;</p> <p>2. Transmiterea în termen a situației centralizatoare anuale privind stadiul implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial, a stadiului implementării standardelor de control intern managerial și a situației sintetice a rezultatelor evaluării;</p> <p>- respectarea termenului de raportare - 5 puncte;</p> <p>- întârzierea raportării - 0 puncte.</p>
11. Evaluare Control	<p>1. Gradul de recuperare a sumelor aferente acțiunilor de control:</p> <p>- peste 95% - 5 puncte;</p> <p>- 70-94% - 3 puncte;</p> <p>- sub 70% - 0 puncte</p> <p>2. Urmărirea implementării măsurilor dispuse prin rapoartele de control încheiate ca urmare a acțiunilor de control derulate de structurile de control din cadrul Casei de Asigurări de Sănătate:</p> <p>- implementarea măsurilor în termenele stabilite prin rapoartele de control 100% - 5 puncte;</p> <p>- implementarea măsurilor în termenele stabilite prin rapoartele de control, 66,66% - 99,99% - 3 puncte;</p> <p>- implementarea măsurilor în termenele stabilite prin rapoartele de control, 0% - 66,65% - 0 puncte.</p>
12. Eficiență și eficacitate	<p>*7) NOTĂ: se acordă calificative de la 1 la 5 de către direcțiile de specialitate ale Casei Naționale de Asigurări de Sănătate pe baza raportului de activitate semestrial/anual al Casei de Asigurări de Sănătate și al evaluărilor managementului Casei Naționale de Asigurări de Sănătate.</p>
13. Capacitate decizională	<p>1. Planul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial este elaborat și actualizat:</p> <p>- da - 5 puncte</p> <p>- nu - 0 puncte</p> <p>2. Comisia de monitorizare a implementării și dezvoltării sistemului de control managerial a avut cel puțin o întâlnire/ședință/trimestru (conform minutei de ședință):</p> <p>- da - 5 puncte;</p> <p>- nu - 0 puncte</p>

Structurile responsabile cu implementarea sistemului de control intern/managerial sunt comisiile de monitorizare a SCIM, subordonate conducerii caselor județene de asigurări. Rapoartele privind măsurarea performanței serviciului public sunt de mai multe tipuri:

- Raportul de activitate al instituției trimis la CNAS;
- Rapoartele întocmite de Direcția audit public intern din cadrul CNAS, conform procedurilor legale;
- Rapoartele întocmite de Curtea de Conturi a României/Camere de Conturi la nivel local.

Eficacitate

O primă precizare formulată de către reprezentanții intervievați este faptul că activitatea caselor de asigurări de sănătate nu funcționează în baza unor indicatori țintă, ci a unor indicatori expres stabiliți de lege. Evaluarea anuală a performanței serviciilor furnizate de casele județene de asigurări se realizează retroactiv, în baza unei fișe de evaluare², cu scoruri calculate pe fiecare standard de performanță și cu un scor final cumulat, ponderat. Măsurarea performanței se realizează pe baza cuantificării indicatorilor de referință asociați standardelor de performanță valabili și în anul 2023 și care sunt structurați în **14 standarde de performanță**. Nota acordată pentru fiecare criteriu de apreciere este cuprinsă între 1 și 5. Punctajul final reprezintă media ponderată a notelor acordate pentru fiecare criteriu de apreciere, având următoarea semnificație: până la 4 - calificativ "nesatisfăcător" (necorespunzător cerințelor postului); între 4 - 4,5 - calificativ "bine" (la nivelul standardului de performanță stabilit); între 4,5 - 5 - calificativ "foarte bine".

Nr. crt.	Criteriu de apreciere (standard de performanță)	Pondere	Notă
1	Analiza Și Planificare	5%	
2	Obiective Manageriale	5%	
3	Atribuții, Funcții	5%	
4	Continuitatea activității pentru asigurarea calității serviciului public furnizat asiguraților	10%	
5	Informare Comunicare	5%	
6	Management Financiar	10%	
7	Managementul Contractării	10%	
8	Etica Integritate Responsabilitate	5%	
9	Competență Performanță	5%	
10	Supraveghere Monitorizare	10%	
11	Proceduri	5%	
12	Evaluare Control	10%	
13	Eficiență și Eficacitate	10%	
14	Capacitate decizională	5%	
	Punctaj final ponderat		

Respondenții din cadrul focus grupurilor, reprezentanți ai caselor județene de sănătate, au declarat că țintele stabilite sunt de fapt cele solicitate în indicatorii de referință aferenți fiecărui standard de performanță (de exemplu "Plăți restante peste 90 de zile de la termenul de scadență la sfârșitul perioadei de raportare", Diferența între acțiunile de control realizate față de cele planificate sub 25% - 5 puncte; între 35%-25% - 4 puncte; între 45%-35% - 3 puncte; între 55%-45% - 2 puncte; peste 55% - 1 punct).

² METODOLOGIE din 28 septembrie 2020, Publicată în MONITORUL OFICIAL nr. 911 bis din 7 octombrie 2020 aprobată prin ORDINUL nr. 973 din 28 septembrie 2020, publicat în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 911 din 7 octombrie 2020. Emitent Casa Națională de Asigurări de Sănătate

Deci, în baza acestui contract de mandat, trimestrial se verifică îndeplinirea de către conducerea instituției, de către Directorul General, îndeplinirea indicatorilor. Ca și referință, să vă dau, de pildă, un indicator management financiar, da? Standard de performanță, management financiar. În Anexa 5 sunt reiterate toate obiectivele care vizează indicatori. De pildă, indicatori de referință, este punctul 6.3 din Standardul de performanță 6 Management financiar. Unul dintre indicatori, plăți restante peste 90 de zile de la termenul de scadență la sfârșitul perioadei de raportare. Fără plăți restante, 5 puncte, existența plăților restante peste 90 de zile 0 puncte. Deci există un punctaj pe care instituția, prin directorul general, îl ia pe acești indicatori de performanță care vizează activitatea noastră, serviciul nostru public constând în esență în organizarea activității. Și atunci, practic, toate plățile către furnizori da, de servicii medicale despre care am discutat mai înainte, trebuie să nu înregistreze restante peste 90 de zile, sunt niște reguli pe care trebuie să le respecte instituția CAS V., în conformitate cu acești indicatori din Ordinul 973/2020, mai exact Anexa 5, care vizează strict indicatorii directorului general. Apoi-disponibili în cont neutilizat la finalul perioadei de raportare, avem între 99% și 100%, 5 puncte se acordă. Punctajul se acordă maxim în funcție de îndeplinirea corectă a indicatorului, deci practic nu există un punctaj țintă rezultat, așa cum ați formulat în chestionar. Însă există acest punctaj prevăzut de lege, care statuează un cumul de puncte din care rezultă îndeplinirea sau nu a atribuțiilor și ele se îndeplinesc fără discuție, pentru că în acest mod funcționăm noi și toate Casele de Asigurări, cu respectarea acestor condiții, condițiile de îndeplinire a acestui punctaj sunt relevante pentru buna derulare a contractului de management, sunt o condiție de funcționare a conducerii instituției. (FG CAS)

Performanța se reflectă în îndeplinirea indicatorilor de performanță statuați de Ordinul 973 fără discuție, pentru că buna funcționare și îndeplinirea indicatorilor înseamnă că noi ne îndeplinim serviciul acesta public despre care vorbește Ordonanța de Urgență 57, Codul administrativ, adică, practic, satisfacem nevoile cu caracter general prin modul în care organizăm activitatea, efectuăm plățile furnizorilor conform legii, verificăm furnizorii conform legii. (FG CAS)

Sistemul de evaluare a performanței este unul unitar și permite o imagine de ansamblu, comparabilă, a rezultatelor activității caselor județene de sănătate. Sub-performarea înseamnă o evaluare sub scorul 4 din 5, situație în care este analizată activitatea managerului de către reprezentanții CNAS.

Gradul de realizare a țăintelor/obiectivelor generale instituționale, corelate cu misiunea, scopul, viziunea, valorile, principiile de eficiență și eficacitate în activitate stabilite /asumate prin planul de management conform unui raport de activitate este transmis semestrial la CNAS.

Pentru fiecare din indicatorii de rezultat de mai sus, au fost asumate valori de apreciere cuantificate în / luni / total perioadă apreciere / puncte/ lei/sau %, de exemplu :

-100% - 5 puncte

-51%-99% - 2 puncte

-sub 50% - 0 puncte,

valori de apreciere care stau la baza analizei semestriale a CNAS , a stabilirii punctajului total al directorului general, al salariului acestuia și evaluarea activității instituției.

Calitatea

Documentația strategică amintită anterior are printre obiective ”continuitatea activității, pentru asigurarea calității serviciului public furnizat asiguraților”, cu acțiuni specifice: a) asigurarea informării asiguraților cu privire la drepturile și obligațiile acestora; b) asigurarea în mod continuu a accesului asiguraților la servicii medicale, medicamente, dispozitive medicale și programe de sănătate curative potrivit principiilor de funcționare a sistemului de asigurări sociale de sănătate în condiții de eficiență și eficacitate; c) asigurarea calității serviciului public oferit asiguraților în limita bugetului aprobat urmărind creșterea gradului de satisfacție al asiguraților privind calitatea serviciilor medicale; d) asigurarea planului de continuitate a activităților Casei de Asigurări de Sănătate pe toate domeniile de activitate. Conform *Ordinului nr 740/2011* (privind evaluarea satisfacției asiguraților față de calitatea serviciilor medicale furnizate în sistemul asigurărilor sociale de sănătate) al președintelui CNAS, fiecare casă județeană de asigurări de sănătate aplică, semestrial un număr de aproximativ 400 de chestionare de satisfacție asiguraților. Acestea se centralizează la nivelul instituției și se elaborează un scor al satisfacției. Focus grupurile relevă faptul că activitatea de culegere a datelor nu se realizează unei metodologii clare (multe chestionare sunt trimise de către furnizorii de servicii de sănătate, fapt care nu asigură neapărat condițiile unei evaluări obiective a satisfacției asiguraților), eșantionul nu este unul stabilit statistic, astfel încât răspunsurile să nu fie *biasate* și din acest punct de vedere, nu se fac ponderări ale datelor conform unei structuri socio-demografice a populației de asigurați, nu se distribuie adecvat pe categorii de furnizori de servicii de sănătate sau servicii medicale primite.

Aplicăm o serie de chestionare, 400 pe semestru, privind evaluarea satisfacției asiguraților față de calitatea serviciilor medicale acordate în sistemul asigurărilor de sănătate. Deci e vorba, tot la nivelul furnizorilor, de calitatea serviciilor acordate pacienților. Aceste 400 de chestionare sunt transmise diferitelor categorii de asistență medicală, că e vorba de medici de familie, că este vorba de programe naționale de sănătate, oncologie, diabet, dializă pe care noi le desfășurăm la nivelul județului, chestionare puse la dispoziție prin Ordinul președintelui Casei Naționale nr 740 din 2011. , completat ulterior cu încă vreo două, așa, care au diverse întrebări centralizate ulterior în machete standard. Deci, la fel pentru toate casele de asigurări, care sunt transmise la sfârșitul lunii iulie și respectiv decembrie la Casa de Asigurări, la Casa Națională de Asigurări de Sănătate procentual. Deci conform machetei solicitate, chestionarele vizează accesibilitatea la servicii, accesibilitatea la investigații paraclinice, fie că sunt de laborator, fie de înaltă performanță, RMN, CT, chiar se insistă pe acest lucru, la accesibilitatea medicamentelor în spital. Pe de altă parte, satisfacția pacienților legată de desfășurarea programelor naționale de sănătate majoritare. (FG CAS)

Tot prin chestionare evaluăm și satisfacția pacienților legată de desfășurarea programelor naționale de sănătate majoritare. Deci, la noi în județ, de exemplu, majoritar desfășurate sunt PNS-ul de oncologie, program național de oncologie, și cel de diabet zaharat, unde avem extrem de mulți pacienți. La nivel de an, de indicator, aproape 17000 de pacienți cu diabet zaharat și respectiv în jur de 1500 cu pacienții oncologici. De standarde, calitatea serviciilor legată de informarea pacienților. De către cine? De către medicul de familie care le povestește sau îi informează, de tipul



de derulare, de accesare a programului ca atare, de felul în care poate fi înscris într-un program sau altul care se derulează la noi. (FG CAS)

A fost introdusă inclusiv satisfacția pacienților cu dizabilități, vizavi de acordarea serviciilor medicale, indiferent de tipul de serviciu, de la medicală primară până la dentară, stomatologie și, respectiv, programe naționale de sănătate. (FG CAS)

Evaluarea satisfacției asiguraților prevede atât serviciile medicale primite cât și participarea la programele naționale de sănătate.

În privința respectării codului deontologic competențele revin Colegiului Medicilor, a comisiilor de etică ce verifică condițiile acordării actului medical. CAS verifică corespondența dintre documentele medicale de la nivelul furnizorilor, indiferent de care sunt (medic de familie, stomatolog, farmacist, furnizor de programe naționale de sănătate), deci documentele să corespundă cu raportarea electronică asumată prin semnătura electronică în sistemul informatic unic al asigurărilor sociale de sănătate. Verificările se realizează la sediul furnizorilor de servicii medicale, de către corpul de control al CJAS, a corespondenței între actul medical furnizat documentat, comparat cu ceea ce s-a raportat în sistemul informatic.

În cazul sesizărilor de neconformități sau a unui grad relativ ridicat de neconformități sesizate sunt prevăzute și sancțiuni:

Există contractual niște sancțiuni pe care furnizorii le primesc, niște sancțiuni graduale, de la nivel de avertisment până la procente din valoarea de contract, ceea ce este enorm, dar nu a fost cazul... la noi, la nivelul CAS chiar nu s-au constatat abateri majore. Marea majoritate a furnizorilor sunt controlați tematic conform Ordinului 1012, este apanajul compartimentului de control. (FG CAS)

În privința eliberării autorizațiilor sanitare de funcționare, a condițiilor de funcționare a condițiilor igienico-sanitare, acestea revin în sarcina Direcției Județene de Sănătate Publică. Însă documentele care atestă îndeplinirea condițiilor obligatorii de funcționare, cel puțin a condițiilor igienico-sanitare, sunt solicitate de către CAJS la încheierea contractului cu respectivul furnizor de serviciu. Totodată, în evaluarea și asigurarea calității actului medical intervine, cel puțin la nivelul unităților sanitare spitalicești, Autoritatea Națională de Management al Calității în Sănătate (ANMCS), cea care verifică și acreditează calitatea serviciilor acordate în unitatea sanitară după standarde stricte. Totodată, este menționat și RENAR-ul care verifică prin control extern, de asemenea, calitatea serviciilor furnizate de laboratoarele de analize. Toate aceste atestări de calitate sunt pre-condiții semnării contractelor de decontare cu casele de asigurări de sănătate.

Această participare pentru controlul extern al calității pentru laboratoarele de analize medicale costă și noi, pe de altă parte, nu intrăm în contract decât cu furnizorii, laboratoare de analize medicale care îndeplinesc obligatoriu niște standarde care, de exemplu, că repet, știu despre ce e vorba, au minim 43 de analize cu participare la aceste controale externe de calitate, din suta care există în pachetul de bază și nu intră cu noi dacă nu ne dovedesc acest lucru. Deci, în momentul în care ajung la noi, ei trebuie să îndeplinească deja o calitate a serviciilor furnizate, care pe anume domenii este deja cuantificată și documentată de alte unități, că vorbim de analizele de laborator, că e RENAR-ul sau controalele de calitate externă, că despre ANMCS pentru unitățile sanitare



spitalicești, ele nu intră în contract cu noi decât în condițiile în care fie prezintă dovada de acreditare, fie prezintă dovada de înscriere în procesul de acreditare. (FG CAS)

Reclamațiile/plângerile din partea beneficiarilor ajung o parte și la CJAS-uri. Cele care se referă la furnizorii de servicii sunt declinate către instituțiile abilitate (Colegiul Medicilor, DSP, Autoritatea Națională de Management al Calității în Sănătate - ANMCS, etc). Cele care privesc atribuțiile CAS, se înregistrează și se direcționează către compartimentele competente pentru formularea răspunsurilor. Cele mai frecvente solicitări/reclamații se referă la stabilirea calității de asigurat

Avem, de pildă, incidente de genul persoane care figurează că sunt neasigurate în sistem, pentru că s-a întâmplat ca un angajator să nu efectueze acea procedură în declarația privind contribuțiile sociale. Un aspect care este destul de des întâlnit. Da, o mare parte vin în mod direct și formulează această sesizare de soluționare a calității de asigurat, pentru că este opozabil spitalul, poate persoana respectivă are o urgență medicală sau are o programare pentru o intervenție medicală. Și se rezolvă la fața locului la serviciile noastre care acordă în mod direct, evident, acele ghișee care sunt organizate în fiecare structură de instituție publică și care oferă relații în mod direct, față în față cu persoana respectivă, iar funcționarii noștri au abilitatea, au sistemul informatic SIUI și pot să facă verificările rapid, astfel încât să satisfacem nevoia solicitantului. (FG CAS)

Reclamații sunt mai puține, reclamă calitatea serviciilor medicale, iar pentru a spune ceva de genul, câteva poate până în 10 într-un an. Ele sunt despre probleme cu privire la calitatea de asigurat, cu privire la faptul că vor să se mute la un alt medic, cu privire la accesul la serviciile medicale și la calitatea de asigurat. (FG CAS)

Accesibilitate

Accesibilitatea serviciului de asigurări sociale de sănătate se referă la capacitatea și ușurința cu care beneficiarii sau asigurații pot accesa serviciile și beneficiile din domeniul asistenței medicale oferite prin intermediul sistemului de asigurări sociale de sănătate. În ansamblu, accesibilitatea în domeniul asigurărilor sociale de sănătate se referă la asigurarea că toți cei eligibili pentru servicii și beneficii au posibilitatea să le obțină în mod eficient, fără bariere financiare, geografice, culturale, lingvistice sau tehnologice.

Focus grupurile au evidențiat unele dificultăți în asigurarea unui sistem de asigurări sociale de sănătate eficient și echitabil:

- Problema resursei umane, criza personalului medical, exodul medicilor: Criza personalului medical este o problemă majoră în multe țări. Exodul medicilor către alte țări sau chiar din mediul rural către orașe poate duce la o distribuție inechitabilă a serviciilor medicale
- Distribuția inechitabilă a serviciilor medicale specializate; distribuția inechitabilă a specialiștilor în diferite regiuni poate duce la inegalități în accesul la îngrijirea medicală specializată. Acest lucru este evident în cazul specialităților deficitare precum oncologia, diabetul și boli infecțioase. Pentru a aborda această problemă,

este important să se dezvolte politici și programe care să încurajeze medicii să practice în zonele cu nevoie și să se ofere stimulente pentru formarea în specialități deficitare.

În privința specialităților clinice, aici trebuie să identificăm ca risc existența unor specialități clinice deficitare din punct de vedere al personalului medical. Din păcate, instituția noastră nu poate să facă nimic în acest sens, pentru că nu suntem gestionarii resursei umane. Din punct de vedere medical, de pe piață. Și aici am în vedere specialități deficitare, cum ar fi oncologia, diabetul, boli infecțioase, unde, din păcate, în județul nostru deficitul de medici este foarte mare. Atât că nu vin, da, dar și că pleacă. Pleacă spre alte zone. Probabil datorită condițiilor, bonificațiilor financiare pe care le au în centre, pregătirii profesionale pe care pot să o facă acolo.

Oricum, distribuția este total inechitabilă, să zic așa, centrele universitare beneficiind aproape pe toate specialitățile de medici mai mult sau mai puțin, iar în județe cum suntem și noi, poate unul dintre mai mici, aflat în Sud-Vest Oltenia, așa, cu deficit extraordinar de medici raportat la numărul de pacienți de o anume patologie care ar dori să beneficieze de specialitate și să aibă facilitatea accesului la serviciul respectiv. Și aici chiar mă refer la diabet. Gândiți-vă care e proporția, să ai înregistrați ca și serviciu medical, pentru că noi pe ei îi contorizăm, să zic așa, în jur de 17000 de pacienți de diabet, repartizați, dacă pot să zic așa, repartizați la 6 medici. Dintre care doi în spital, care ar trebui să fie un centru de coordonare al Programului Național de Diabet. Și vorbim și de diabet insulino-dependent, pacienți greu de echilibrat și așa mai departe, cu terapie complicată, cu insulina și așa mai departe, precum și de o grămadă de pacienți, printre altele, copii.

Reprezentanții instituționali au specificat mai multe modalități de informare puse la dispoziția publicului cu privire la furnizarea acestui serviciu:

- Site-urile caselor județene de asigurări
- Avizierul instituției
- Facebook (în cazul puține)
- Telveverde și serviciul telefonic prin registratură
- Alte surse

Sunt foarte multe surse de informare, site-ul Casei de Asigurări de Sănătate Vâlcea, care conține absolut delimitat pe segmente, pe furnizori. Mai avem și avizierul instituției, care de asemenea, conține indicații, informații despre locul unde sunt, unde este poziționat un anume ghișeu sau indicatoare privind maniera în care asigurații, cei care au solicitări să ajungă la birourile respective. Există și o rampă specială pentru persoane cu situația de handicap. Există informații pe pagina de Facebook, să știți că suntem printre singurele case de asigurări de sănătate care au pagină de Facebook și să știți că este foarte activă, adică aceasta fiind o modalitate extrem de facilă pentru asigurați de a ne aduce la cunoștință anumite aspecte, de a ne informa cu privire la anumite situații. Și e destul de funcțională, pagina de Facebook. (FG CAS)

Și din județ, de la țară, persoanele care nu au acces la mijloace informatice, de la primării primim foarte multe documente pentru a fi înregistrate în sistem. De exemplu, sunt persoane care obțin certificate de handicap și asta este o... pot fi asigurați în baza acestui certificat sau beneficiază de gratuitate la medicamente. Toate, toate formele de asigurare se pot... cererile se pot depune și online, dar sunt și foarte multe persoane care vin aici, sunt, merg în unitățile sanitare, acolo



întâmpină probleme, constată că nu mai găsesc cardul sau nu sunt asigurați și vin și le rezolvă direct aici. (FG CAS)

Eficiența

Decontarea serviciilor medicale de către CJAS-uri se face în baza unor standarde de cost, stabilite prin lege. Contractele de decontare cu furnizorii de servicii sunt de două tipuri: cu valoare de contract și fără valoare de contract. În cazul contractelor cu valoare de contract, decontările se efectuează aceasta în funcție de indicatorii care sunt prevăzuți în normele de aplicare ale contractului cadru. Modalitățile de calcul ale valorii de contract sunt diferite pentru fiecare domeniu, de exemplu, într-un anumit mod se calculează valoarea de contract la un spital, într-un alt mod se calculează valoarea de contract la investigațiile de tip paraclinic. În cazurile "valorilor de contract", furnizorii au obligația să se încadreze în aceste cuantumuri pe parcursul lunii. În cazul contractelor fără "valoare de contract", serviciile se pot efectua, raporta, valida și ulterior deconta în baza numărului de consultații maxime prevăzute în normele de aplicare ale contractului cadru.

Deci, practic, noi, ca instituție, încheiem contracte de furnizare de servicii cu toți furnizorii, deci spitalicești în asistență medicală primară, furnizorii de dispozitive medicale, de medicamente, iar acești furnizori sunt cei care furnizează în fapt servicii medicale private și cetățenilor asigurați conform Legii 95/2006. Noi decontăm aceste servicii în baza raportărilor furnizorilor și în conformitate cu contractele încheiate. (FG CAS)

Standardele de cost sunt stabilite prin lege și normele de aplicare ale hotărârii de Guvern. Așa, de exemplu, există pe programele naționale de sănătate un cost mediu per pacient pe diferite tipuri de afecțiuni. Un cost mediu de pacient oncologic pentru terapie standard, un cost mediu per pacient pe terapie cost volum. Mă rog, astea sunt medicamente inovative care sunt într-un anumit regim cu Casa Națională. Există pentru pacienți hemofilici și așa mai departe, care beneficiază de profilaxie continuă on demand sau intermitentă, dar astea sunt deja stabilite, Deci sunt elaborate, dar nouă puse la dispoziție prin respectiva legislație. (FG CAS)

La bază există o filă de buget, filă de buget care are credite de angajament și credite bugetare, da? Dacă am relații contractuale cu furnizori unde nu am valoare contractuală, eu sunt obligat să plătesc toate serviciile care sunt efectuate, raportate, validate conform regulilor din SIUI. În condițiile în care serviciile depășesc valoarea filei de buget, Casa de Sănătate T. face toate diligențele către Casa Națională pentru suplimentarea bugetului. Această regulă nu se aplică în cazul furnizorilor care au valoare de contract și care nu pot să depășească, cu excepția spitalelor unde există un fond de rezervă de 5% care poate fi utilizat pentru situații deosebite. (FG CAS)

Serviciile care fac obiectul decontării și verificării CJAS se referă la fiecare serviciu medical acordat unei persoane identificate prin CNP: o consultație, un serviciu adițional, un dispozitiv care se acordă, o investigație de tip analiză de laborator, RMN-uri, CT, o zi de îngrijiri la domiciliu, un serviciu de medicină dentară, o urgență medicală, etc. Fiecare serviciu este atașat unui identificator, CNP-ul asiguratului beneficiar. Toate aceste servicii



medicale sunt înregistrate pe platforma informatică a asigurărilor de sănătate (PIAS), în sistemul informatic unic integrat (SIUI), astfel încât, lunar, există o imagine clară a situației serviciilor acordate și care urmează a fi decontate de către CAS. Valorile care stau la baza standardelor de cost stă calculul se majorează periodic:

Anul ăsta s-a majorat, nu se mai majoraseră la tarifele de mult, la niciun fel de asistență, cel puțin pe la paraclinice de ani și ani de zile, de mai mult de zece ani. (FG CAS)

Așa cum v-am spus, începând cu 1 iulie au crescut tarifele pe serviciu și în asistența ambulatorie de specialitate, s-a majorat tariful de la 4 lei la 4,5 lei, s-a majorat pachetul de servicii. Noi încercăm să ne orientăm către cererea de servicii. Au fost introduse facilități pentru anumite categorii, cum ar fi gravidele, beneficiază de niște pachete de servicii începând cu asistența medicală primară și până la asistența spitalicească, chiar și fără bilet de trimitere. Se pune mare accent, dar foarte greu, medicii fac servicii medicale de prevenție, insistăm foarte mult, se face foarte multă publicitate în mass media și pe toate canalele. Da, se pare totuși că pacienții nu sunt interesați de aceste servicii medicale de prevenție. Medicii de familie, cel puțin asta spun, că nu li se adresează și că nu se duc. În plus, și fondul a fost destul de acoperitor, a crescut foarte mult. Anul trecut aveam o sumă de 850000 la nivel de județ, anul ăsta am ajuns undeva la un milion două sute, da, și sunt semnale că este cam suficient. Dar ceva probleme mai avem cu CT-urile și RMN-urile, mai ales cu RMN-urile. (FG CAS)

Alocarea resurselor limitate în sectorul sănătății și discrepanța dintre cerere și ofertă reprezintă o problemă semnificativă în multe sisteme de asigurări de sănătate. Dacă cererea pentru servicii medicale decontate prin intermediul asigurărilor de sănătate depășește oferta disponibilă, apar liste de așteptare și întâzieri în obținerea serviciilor medicale. Această situație poate avea următoarele consecințe:

- Întârzierea în accesul la îngrijire medicală: Persoanele care au nevoie de servicii medicale, cum ar fi investigațiile imagistice precum RMN sau CT, pot fi nevoite să aștepte mult timp pentru a obține aceste servicii. Acest lucru poate avea un impact negativ asupra stării lor de sănătate, în special în cazurile în care investigațiile sunt necesare pentru diagnosticul și tratamentul unor afecțiuni grave;
- Creșterea presiunii asupra sistemului de sănătate: Cererea crescută și lista de așteptare pot pune presiune asupra sistemului de sănătate și a resurselor sale limitate. Aceasta poate duce la o gestionare deficitară a resurselor și la creșterea costurilor;
- Inegalități în acces: Lista de așteptare poate afecta în mod inegal diferite categorii de populație. Persoanele cu mai puține resurse sau cu o mai mică capacitate de a călători în alte locații pentru a obține servicii medicale pot fi dezavantajate;

Aplicația utilizată în calculul costurilor este platforma PIAS - Platforma Informatică din Asigurările de Sănătate care cuprinde :

- Sistemul Informatic Unic Integrat (SIUI) reprezintă nucleul PIAS pentru gestionarea și controlul utilizării FNUASS la nivelul tuturor furnizorilor de servicii medicale și medicamente, precum și regulilor de validare și decontare

a serviciilor conform prevederilor legale în vigoare. Sistemul este în producție începând cu noiembrie 2008 și în anul 2012 a suferit o modificare de arhitectură prin care s-a trecut la SIUI centralizat;

- Sistemul național de prescriere electronică (SIPE), care asigură gestionarea integrală a activităților privind utilizarea în condițiile legii a rețetelor medicale acoperite parțial sau integral din
- FNUASS. Acest sistem a fost pus în funcțiune în luna iulie 2012 și din ianuarie 2013 este folosit exclusiv pentru operarea rețetelor medicale acoperite din FNUASS;
- Sistemul național al cardului de asigurări sociale de sănătate (CEAS), care asigură gestionarea utilizării cardului național de asigurări sociale de sănătate, ca mijloc de identificare în sistemul medical a persoanelor asigurate. Acest sistem a fost pus în funcțiune în luna decembrie 2012, fiind utilizat treptat, pe măsura distribuirii către asigurați a cardurilor CEAS;
- Sistemul dosarului electronic de sănătate al pacientului (DES) - finalizat în aprilie 2014, este un instrument de gestionare a informațiilor medicale relevante pentru fiecare pacient beneficiar al serviciilor medicale suportate din FNUASS.

Performanța proceselor și funcțiilor

Toate instituțiile analizate au reclamat insuficiența personalului, atât la nivel casei de asigurări cât și la nivelul unor furnizori de servicii medicale.

Suntem un pic încărcăți în ceea ce privește sarcinile de serviciu, având în vedere că se tot adaugă, că tot afară și preluăm, în afară de asigurarea medicală și plata serviciilor medicale, facem plăți pentru salarii la spitale, plăți acolo pentru voucherele de vacanță, pentru gărzi, pentru multe alte chestiuni care fiecare au un circuit al documentelor de care cineva trebuie să se ocupe. Platforma funcționează mai greoi, mai stăm peste program, mai întârziem cu o lucrare. Ne străduim, în orice caz, una peste alta, să ne facem treaba cât mai bine posibil. Nu suntem, nu suntem, pentru că între timp au mai ieșit la pensie. (FG CAS)

În privința serviciilor online furnizate, au fost menționate următoarele categorii:

- solicitări card UE,
- adeverințe card duplicat național,
- solicitări atribuire în SIUI calitate de asigurat/ modificări ale acesteia (cu documente justificative anexate),
- informații privind concedii medicale / restituiri sume / adeverințe,
- Informații privind formulare europene, acorduri UE, convenții;
- Documente/aspecte ce țin de funcționalități ale sistemului informatic (PIAS, SIUI, semnături electronice, etc.), raportări lunare ale furnizorilor de servicii medicale (altele decât cele transmise prin SIUI) etc.

Cea mai mare parte a activității cu furnizorii, activitatea centrală CJAS, se desfășoară în acest sistem online, prin Sistemul Integrat Informatic al Asigurării Sociale de Sănătate, care practic efectuează toate operațiunile.

Bune practici

Exemple de bună practică menționate:

- Comunicarea directă cu furnizorii de servicii medicale, întâlniri periodice
- Campanii de conștientizare a populației cu privire la importanța unor programe de prevenție, la standardele de calitate la care ar trebui să fie serviciile medicale, la semnalizarea oricăror abateri etice și deontologice din partea furnizorilor de servicii;
- Implementarea unui sistem de colectare a feedback-ului imediat de la pacienți; Colectarea feedback-ului de la pacienți este esențială pentru îmbunătățirea serviciilor medicale. Acest lucru oferă o modalitate de a identifica nevoile și așteptările pacienților și de a lua măsuri corective;
- Interconectarea bazelor de date (preconizată a se face în viitor), care va permite mai multor furnizori de servicii medicale accesul la informații despre istoricul pacienților, ajutând la coordonarea mai eficientă a tratamentului și reducând suprapunerea inutilă a serviciilor.

Comunicarea și comunicarea prin deplasare inclusiv în teritoriu, fie... ieri, de exemplu, am avut întâlniri cu domnul director general, eu, domnul director de relații contractuale, cu fiecare tip de furnizor. Avem întâlniri trimestriale, fie pe platforma Zoom, dar de când s-a mai potolit pandemia și a trecut inclusiv starea asta de tranziție, am început să mergem pe teren, pentru că interacțiunea asta interumană... ieri am fost, de exemplu, în zona Horezu, am avut întâlniri cu medicii de spital de la Horezu, cu medicii din ambulator, cu medicii de familie de asemenea, împreună nu îi putem aduce, este aproape imposibil. Așa, ca să le aflăm problemele la cald, acolo unde sunt, se întâmplă, vizavi de tot ce înseamnă adresabilitate, modul de oferire a serviciului medical către pacienți.

Directorul general și-a propus ca obiectiv strategic o campanie de conștientizare, pe de o parte, a populației și, pe de altă parte, a furnizorilor cu privire la serviciile pe care populația poate să le primească, care sunt, care este nivelul de calitate la care trebuie să îl primească. (FG CAS)

A încurajat prin mediul online, pe adresele de mail dedicate, pe TelVerde, populația să ne aducă la cunoștință aceste derapaje sau încălcări ale standardelor de calitate pe care oamenii le percep în relația, în interacțiunea pe care o au cu furnizorii. Și aici intervine prima măsură, aceea de a controla dacă aceste lucruri sunt reale, de a dispune măsurile corective. Dar cred că cel mai important lucru este de a prelua ceea ce s-a identificat ca fiind neconform și a se transmite și altor furnizori de același tip ca să nu se repete aceste abateri și să fac, să existe reguli de bună practică pentru fiecare serviciu. De asemenea, și furnizorii au o interacțiune și o comunicare directă cu noi, transmițându-ne anumite lucruri legate de nivelul serviciilor pe care le pot să le facă, de standardul pe care li se impune să facă, și încercăm să transmitem aceste informații și asiguraților, pentru că așteptările trebuie să fie la nivelul maxim posibil, adică să nu ceri mai mult decât trebuie să primești. (FG CAS)

Odată cu dezvoltarea platformei informatice, care se va face în următorii ani, consider că ar trebui să fie interconectate ceva baze de date, astfel încât furnizorii de pe toate palierele asistenței medicale să aibă acces și să vadă de ce servicii au mai beneficiat pacienții. Spre exemplu, se suprapun anumite servicii, anumite investigații paraclinice, le recomandă medicii de familie, le fac o dată, se duc la spital, se mai fac încă o dată sau se întorc de la spital, unde au făcut toate analizele și medicul de familie nu știe ce analize a făcut. (FG CAS)

Transparența

La nivelul tuturor caselor județene de asigurări de sănătate este implementat standardul general privind publicarea informațiilor de interes public. Totodată, la nivelul CAS-urilor a fost dezvoltat și un Plan de integritate pentru implementarea strategiei naționale anticorupție 2016-2020 cu respectarea prevederilor instituite de Strategia națională anticorupție 2016-2020, aprobată prin H.G. nr. 583/2016, precum și prin raportare la obiectivele generale și măsurile aferente acestora, așa cum au fost ele adoptate de Planul de integritate aprobat de C.N.A.S.

Transparența serviciului este asigurată și prin publicarea rapoartelor de activitate, informațiilor privind achizițiile publice, execuția bugetară, înregistrarea petițiilor, reclamațiilor și a solicitărilor de informații precum și respectarea termenului maximal de soluționare a lor.

Nu există departament de relații cu publicul, această activitate se desfășoară prin cumul/ atribuții delegate către alți salariați prin fișa de post conform ROF și organigramei.

Indicatori sectoriali

În urma analizei discuțiilor din cadrul focus grupurilor, principalele măsuri formulate, se referă la:

- Îmbunătățirea performanței în alocarea și utilizarea fondurilor, transparenței datelor publice afișate la sediu/avizier/cele postate pe site și predictibilitate în identificarea celor mai eficiente servicii medicale de sănătate, în limita fondurilor disponibile - atât de necesare în aceste vremuri, în context pandemic;
- Îmbunătățirea modului în care fondurile utilizate duc la o îmbunătățire reală a stării de sănătate, prin dezvoltarea și încurajarea efectuării serviciilor medicale preventive decontate din FNUASS;
- Prioritizarea inversării piramidei serviciilor medicale, cu accentul pe îndrumarea asiguraților către activități de prevenție la nivelul pachetului de bază în medicina de familie;
- Îmbunătățirii accesului asiguraților la servicii medicale, medicamente și dispozitive medicale prin optimizarea reglementărilor în ceea ce privește pachetele de servicii și condițiile acordării acestora;
- Eficientizării procesului de monitorizare a respectării protocoalelor terapeutice care stau la baza prescrierii medicamentelor cu și fără contribuție personală și asigurarea

fondurilor bugetare necesare pentru derularea eficientă a programelor de sănătate în județ;

- Întăririi relației de încredere cu asigurații care se adresează direct CAS-urilor, prin analizarea tematicii din petițiile, sesizările primite, venind în întâmpinarea asiguraților cu răspunsuri actuale, complete la întrebările pe care le au aceștia - prin dezvoltarea unei strategii potrivite de comunicare, împreună cu toți partenerii din sistem (Consiliul de Administrație, furnizori de servicii medicale, medicamente, asociații profesionale/ patronale ale medicilor, autorități publice locale, angajatori, etc.)
- Intensificării digitalizării, astfel încât să existe o continuitate în acordarea serviciilor medicale;

Concluzii și recomandări

Concluziile subliniază complexitatea și responsabilitatea caselor de asigurări de sănătate și necesitatea unei abordări strategice și bine gestionate pentru a atinge obiectivele stabilite de sistemul de asigurări de sănătate din România.

- Capacitatea strategică și instituțională în cadrul caselor de asigurări de sănătate este esențială pentru atingerea obiectivelor și gestionarea eficientă a resurselor, proceselor și personalului. Aceasta implică o rețea complexă de relații, responsabilități și documente strategice care orientează activitatea. Casele de asigurări de sănătate (CAS) funcționează sub coordonarea și subordonarea Casei Naționale de Asigurări de Sănătate (CNAS), care, la rândul său, se subordonează Ministerului Sănătății. Aceasta asigură o ierarhie și coordonare clară a sistemului.
- Pentru a atinge obiectivele, CAS trebuie să utilizeze documente strategice și să respecte regulile legislative, cum ar fi bugetul, contractul de management, strategia de contractare și altele.
- CAS au relații contractuale cu furnizorii de servicii medicale și trebuie să verifice și să valideze serviciile prestate pentru a le deconta corect. Există proceduri clare pentru această verificare, inclusiv planuri tematice de control și monitorizare a serviciilor decontate.
- Performanța instituțiilor este evaluată în baza indicatorilor de performanță specifici, inclusiv indicatorii de referință din contractul de management și planul de management. Capacitățile decizionale și eficacitatea în implementarea planurilor de control intern managerial contribuie la evaluarea globală a performanței.
- Insuficiența Personalului: Se remarcă în mod repetat insuficiența personalului la nivelul unor furnizori de servicii medicale. Acest lucru poate avea un impact negativ asupra eficienței sistemului de sănătate și poate contribui la întârzieri în acordarea serviciilor medicale.
- Comunicarea directă cu furnizorii de servicii medicale este menționată ca o bună practică. Întâlnirile periodice și discuțiile cu furnizorii pot ajuta la înțelegerea nevoilor și preocupărilor acestora, ceea ce poate duce la o mai bună coordonare și colaborare în furnizarea de servicii medicale.

- Campaniile de conștientizare a populației cu privire la importanța programelor de prevenție, la standardele de calitate ale serviciilor medicale și la sesizarea abaterilor etice și deontologice sunt considerate bune practici. Educația și conștientizarea pot ajuta cetățenii să aibă așteptări realiste și să contribuie la îmbunătățirea calității serviciilor medicale.
- Colectarea feedback-ului de la pacienți este esențială pentru îmbunătățirea serviciilor medicale. Acest feedback poate identifica nevoile și așteptările pacienților și poate ajuta la luarea de măsuri corective pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor.
- În viitor, se preconizează interconectarea bazelor de date pentru furnizorii de servicii medicale, astfel încât aceștia să aibă acces la informații despre istoricul pacienților. Aceasta poate duce la o coordonare mai eficientă a tratamentului și la reducerea suprapunerilor inutile în furnizarea de servicii.

•

În concluzie, acest studiu indică atât aspecte pozitive, cum ar fi eforturile de îmbunătățire a comunicării și transparenței, cât și provocări, cum ar fi insuficiența personalului, dezechilibrul dintre cererea și oferta de servicii medicale. Pentru a îmbunătăți sistemul de asigurări de sănătate, este esențial să se continue colaborarea între toate părțile implicate, inclusiv autoritățile, furnizorii de servicii medicale și cetățenii, pentru a asigura un acces mai eficient și de calitate la serviciile medicale.

9. SERVICIUL MEDICINA DE FAMILIE

Introducere

În cadrul activității A.4.2. Realizarea evaluării generale a performanței serviciilor publice, pe baza ghidului de focus grup au fost realizate 10 focus grupuri cu reprezentanți ai caselor județene de sănătate din întreaga țară. Această evaluare a avut drept scop analizarea performanței serviciului de asistență medicală primară, din domeniul Sănătate Publică.

Capacitatea strategică și instituțională

Serviciul public de asistență medicală primară este furnizat de cabinetele de medicină de familie, unități sanitare private specializate. Prin excepție, ministerele și instituțiile cu rețea sanitară proprie își pot înființa în structură cabinete de medicină de familie, ca unități sanitare publice. În furnizarea serviciului public sunt implicate Ministerul Sănătății, în calitate de autoritate de reglementare și finanțator, și Casa Națională de Asigurări de Sănătate, în calitate de finanțator.

Medicul de familie este punctul central al asistenței medicale primare, fiind de cele mai multe ori în contract cu Casa de Asigurări de Sănătate județeană aferentă sediului său. Devine astfel parte integrantă a sistemului de asigurări de sănătate obligatorii și responsabil de o multitudine de activități de prevenție, consiliere, diagnostic, tratament și monitorizare atât a populației adulte, cât și a copiilor din lista proprie. Toate obligațiile, precum și modul de îndeplinire și raportare a acestora sunt stabilite prin prevederile contractului-cadru reînnoit anual, care cuprinde și modalitatea de remunerare a medicilor, programul și serviciile acoperite de pachetele de asigurări de sănătate pentru populația generală. Medicul de familie este considerat furnizor de servicii medicale, ceea ce duce la obligații manageriale pentru propria activitate, suplimentar față de cele medicale prin specialitate.

Cadrul strategic care reglementează serviciul asigurărilor sociale de sănătate este valabil și în cazul medicinei de familie, prestatorii acestui serviciu fiind beneficiari ai fondurilor decontate de casele județene de asigurări de sănătate, alături de alți furnizori de servicii medicale. Legislația și celelalte documente strategice menționate definesc într-o manieră foarte clară stabilirea condițiilor de acces la serviciile medicale pentru asigurați sau neasigurați, tipurile de servicii medicale decontate, modalitatea de raportare a serviciilor prestate de către medicii de familie, precum și modalitatea de remunerație din bugetul Asigurărilor de Sănătate sau din contribuția pacienților pentru serviciile nedecontate de respectivele asigurări.

Principalul document care reglementează obiectivele și indicatorii de performanță reprezintă contractul cadru de furnizare de servicii medicale încheiat între medicul de familie și CJAS. Aceste contracte de decontare conțin drepturi și obligații ale ambelor părți

iar una dintre obligațiile CJAS este de a verifica activitatea medicilor de familie în scopul validării serviciilor cerute spre decontare. Această activitate este realizată de un corp de control constituit potrivit *Ordinului 1012/2013, pentru aprobarea Normelor metodologice privind activitatea structurilor de control din cadrul sistemului de asigurări sociale de sănătate*, care verifică legalitatea serviciilor în baza unui plan tematic adoptat și stabilit la nivelul caselor județene de asigurări.

Indicatorii de performanță referitori la medicina de familie se regăsesc în planul de management elaborat anual de către CJAS-uri, în conformitate cu Ordinul 973/2020, cel referitor la aprobarea metodologiei privind organizarea concursului pentru ocuparea postului de director general, care stabilește și standardele de performanță și indicatorii de referință pentru atingerea acestor standarde de performanță.

Conform discuțiilor de grup, medicina de familie reprezintă al doilea domeniu medical ca importanță pentru casele județene de sănătate, după unitățile sanitare cu paturi. Documentele strategice specifică atât condițiile care trebuie să le îndeplinească un cabinet de medicină de familie pentru a putea intra în relație contractuală cu casa de asigurări de sănătate, cât și parametri ulteriori de funcționare. În prevederile Contractului-cadru sunt enumerate și detaliate condițiile în care medicii de medicină de familie pot încheia acest contract - condiții de eligibilitate legate de pregătirea lor profesională, rapoartele de evaluare ale autorităților desemnate pentru cabinetul de medicina de familie unde își desfășoară activitatea.

Medicul de familie "nou-venit" într-o localitate are posibilitatea de a încheia o convenție de furnizare de servicii medicale cu casa de asigurări de sănătate pentru o perioadă de maxim 6 luni, în timpul căreia poate întocmi lista de pacienți. Acesta este un mecanism important pentru a permite medicilor de familie să înceapă activitatea într-o nouă localitate sau după o întrerupere a contractului cu casele de asigurări de sănătate.

Important de precizat este faptul că, în acreditarea și verificare activității medicilor de familie sunt implicate mai multe instituții: direcțiile județene de sănătate publice, Colegiul Medicilor, Autoritatea Națională de Management al Calității în Sănătate (ANMCS) și alte organisme abilitate.

*Avem 190 de medici de familie la nivelul întregului județ, cu care avem încheiat contract de prestarea de servicii, însemnând consultații și servicii medicale pe care medicul de familie le poate face în cabinetul propriu. În plus, cu o parte din medicii de familie mai avem încheiate contracte pentru prestarea serviciului de testare, în cabinetul medicului, împotriva COVID. **Medicii de familie nu au valori de contract, serviciile lor însemnând consultații și alte servicii medicale, se raportează lunar. Sunt niște reguli de validare lunare și trimestriale, regulile de validare ale SIUI-ului, prevăzute în contractul și normele de aplicare ale contractului cadru și se referă strict la încadrarea, la respectarea aceluși timp de consultație alocat prin protocol, respectiv 15 minute și de un număr maxim de consultații ca medie, lunară și trimestrială pe care aceștia le pot le pot raporta.** (FG CAS)*

Medicii de familie, ca să poată să desfășoare o activitate în contract cu Casa de Sănătate M., trebuie în primul rând să fie autorizați, după aceea trebuie să fie evaluați. Dar aici este o paranteză, evaluare sau acreditare. Au și opțiunea acreditării cei care sunt obligați să facă, să fie acreditați

sau să parcurgă voluntar procesul de acreditare. În spatele deciziei de evaluare sunt toate verificările necesare, așa cum a spus și medicul șef, legat de infrastructură, de servicii, accesibilitate, sunt niște standarde prevăzute într-un Ordin. În plus de asta, sunt acele documente formale pentru contractare, respectiv ce țin de personalul care desfășoară activitatea, de documentele profesionale ale medicului și asistentului. (FG CAS)

În plus față de serviciile pe care le raportează, ei primesc niște sume de bani ce țin de încadrarea cabinetului într-o anumită zonă, pe baza unor criterii prevăzute într-un ordin al Ministrului Sănătății și al Casei Naționale, respectiv un procent de la 1% până la 28% la valoarea listei de capitație pe care o are. Este practic o încadrare ce ține loc de zonele în care se desfășoară activitatea, zone care sunt depărtate față de unități de primire, urgențe, de accesibilitatea mai grea. Deci aceștia au un procent mai ridicat care se reflectă, sigur, și într-un nivel mai ridicat al sumelor primite.

Medicul de familie se află în majoritatea cazurilor în relație contractuală cu Casele de Asigurări de Sănătate. În cazul medicilor de familie care nu se află în relație contractuală cu Casele de Asigurări de Sănătate, modalitatea de furnizare a serviciilor medicale este similară cu activitatea medicală din cabinetele private.

De asemenea, relația contractuală stabilește că medicul de familie este furnizor de servicii medicale, deci modalitatea lui de organizare este similară unei societăți, generând și obligații administrative și de management al cabinetului, care să respecte cadrele legale. Medicul de familie va trebui să își asigure necesarul pentru activitatea medicală din remunerația primită lunar și să mențină standardele de acordare a serviciilor medicale conform cerințelor și normelor legale.

Eficacitate

Raportul de activitate³ al Casei Naționale de Asigurări de Sănătate, pe anul trecut, relevă că, la 31.12.2022 erau următoarele rezultate:

- Nr. persoane asigurate înscrise pe listele medicilor de familie: 8.696.150 bărbați și 7.659.590 femei.
- Nr persoane beneficiare ale pachetului minimal de servicii, înscrise pe listele medicilor de familie: 1.844.420 bărbați și 1.904.172 femei
- Total populație înscrisă pe listele medicilor de familie: 10.540.570 bărbați și 9.563.762 femei.
- Numărul de medici de familie aflați în relație contractuală cu CAS la data de 31.12.2022: în total de 10.108, dintre care 6388 în mediul urban, iar 3720 în mediul rural
- Numărul de medici nou veniți într-o localitate la 31.12 2022: 36 din care 18 în mediul urban și 13 în mediul rural;
- Număr total de medici angajați: 425, din care 311 în urban, 114 în mediul rural.

³ <https://cnas.ro/wp-content/uploads/2023/06/Raport-de-activitate-CNAS-2022.pdf>

- Numărul de medici de medicină primară aflați în relație contractuală cu CAS la data de 31.12.2022: 10.569, din care 6.717 urban și 3.852 rural; numărul este în scădere față de 2021, când erau 10.747;
- Volumul serviciilor raportate în modulele aplicației SIUI 2022: număr servicii 108.448.817; CID: 48.654.275;

Indicatori de rezultat și volumul activităților sunt raportate de către fiecare casă județeană de asigurări de sănătate:

De exemplu, anul trecut am avut în evidențele noastre județene, vorbim de evidență la sfârșitul anului, 348000 de persoane. Dintre acestea, 283000, v-am dat cifra exactă, au calitate de asigurat și beneficiază de pachetul de bază de servicii medicale. Un număr de 65000 sunt persoane care nu pot să facă dovada calității de asigurat, dar beneficiază de un pachet minimal de servicii, care în proporție de 90% să suprapună pachetul de bază. În anul anterior, 2021, am avut 350000, iar la nouă luni avem 343.000 de persoane luate în evidență la Casa de Sănătate V. (FG CJAS)

Datele furnizate reflectă importanța medicilor de familie și a sistemului de asigurări de sănătate în România și subliniază necesitatea gestionării și dezvoltării acestor servicii pentru a răspunde nevoilor populației.

Calitatea serviciului

Calitatea serviciilor medicale în asistența medicală primară este un aspect crucial pentru asigurarea sănătății și bunăstării populației. Asistența medicală primară este reglementată și monitorizată de organisme abilitate pentru a se asigura că actul medical este de înaltă calitate. Contractul-cadru cu Casele Județene de Asigurări de Sănătate (CJAS) stabilește criteriile pentru contextul furnizării actului medical, cum ar fi numărul maxim de pacienți pe medic de familie, numărul maxim de consultări pe zi, numărul maxim de consultări pe oră și durata optimă a consultației.

Provocări legate de calitate:

- ⇒ Riscul de pensionare a multor medici de familie: Mulți medici de familie se află în grupa de vârstă peste 60 de ani, ceea ce ar putea crea o lipsă de medici de familie, în special în zonele rurale.
- ⇒ Slaba dotare a cabinetelor medicilor de familie: Cabinetele medicale individuale necesită dotări, cum ar fi ecografe sau spirometre, pentru a oferi servicii de calitate superioară, iar multe cabinete nu sunt bine echipate.
- ⇒ Platforma integrată nu funcționează optim: Platformele informatice folosite în sistemul de asigurări de sănătate trebuie să funcționeze eficient pentru a sprijini medicii în gestionarea pacienților și serviciilor medicale.
- ⇒ Birocrație: Medicii de familie se confruntă cu birocrație în relația cu Casa Națională de Asigurări de Sănătate (CNAS), ceea ce poate consuma timp și resurse; multe documente necesare în relația cu asigurările de sănătate sunt încă în format hârtie,

ceea ce poate crea o povară administrativă pentru medicii de familie. Casa Națională a Asigurărilor de Sănătate a promis să digitalizeze această formularistică, dar procesul ar putea să dureze.

⇒ Supra-aglomerarea cabinetelor: Medicii de familie se confruntă adesea cu un număr mare de pacienți în cabinetele lor, ceea ce poate afecta calitatea serviciilor și durata consultațiilor;

Instituția noastră fiind în slujba asiguraților, în sensul că noi trebuie să găsim soluții la nevoile de servicii medicale pe care populația le are, considerăm că principalele, să zicem așa, amenințări, dacă aș putea să le spun pentru noi, sunt în principal lipsa medicilor de familie și aici trebuie menționat că situația la zi sau din situația la zi rezultă că acest corp de medici de familie o mare... într-un mare procent, adică peste 65%, se află în grupa de vârstă peste 60 de ani, deci există oricând... și am avut cazuri de ieșire involuntară din sistem datorită decesului sau alte nenorociri. Și, din păcate, din informațiile pe care noi le avem, din spate nu prea vin medici de familie și atunci considerăm că există posibilitatea apariției unui risc de a rămâne în anumite zone cu servicii neacoperite de medici de familie. (FG CAS)

Cabinetele medicale individuale sunt organizate ca și societăți comerciale, dar tot ei trebuie să-și dezvolte partea asta de calitate a serviciilor medicale oferite, asta însemnând și o dotare minimă pe care cei mai mulți nu o au. Sunt foarte puțini medici care au un ecograf, care au un spirometru. (FG CAS)

Platforma noastră nu funcționează foarte bine. PIAS, Platforma Integrată a Asigurărilor de Sănătate. Și asistența medicală primară, fiind primul segment din asistența medicală, este foarte solicitat de către pacienți. Acuma și politica stabilită prin normele noastre de contractare direcționează cumva dezvoltarea acestor servicii din primul segment al asistenței medicale, adică medicina de familie să rezolve cât mai multe dintre problemele pacienților, ca să nu mai meargă spre spital, spre ambulatoriu, și sunt aglomerați din punctul ăsta de vedere. (FG CAS)

Alte probleme pe care le ridică medicii de familie ar fi formularistica pe care Casa Națională a promis că o să o digitalizeze, toată formularistica, în prezent doar rețetele, prescripțiile medicale sunt emise în format electronic. Toate celelalte circulă pe format hârtie, biletele de trimitere pentru clinică, pentru paraclinică, concediile medicale, toate se scriu de mână în acele carnete pe care le ridică de la noi, de la Casa de Sănătate. Și asta le ia foarte mult timp. În afară de faptul că au tot felul de cazuistici care se prezintă, cu gripa asta, cu COVID-ul, pentru monitorizare boli cronice, cazuri acute, au program de lucru de cinci ore la cabinet, cel puțin, până la 7-8 ore, nu au... este această supraaglomerare a cabinetelor medicale. Nu toți, că știți cum e, sunt medici care sunt foarte căutați și care au în fiecare zi poate 40, 50, 60 de pacienți și alții care poate au 10, 20, în funcție și de... și de localitatea unde se află, câți pacienți are în listă. Și mai au nevoie și de dotare. (FG CAS)

Medicii de familie sunt implicați în colectarea datelor privind satisfacția pacienților prin distribuirea chestionarelor. Această evaluare are rolul de a îmbunătăți serviciile medicale și de a monitoriza calitatea acestora. Nu este un număr standard de chestionare care trebuie realizate la nivelul acestor cabinete, diferă de la județ la județ.

Chestionarul ca atare există inclusiv pe site-ul casei județene de asigurări de sănătate, dar există chiar și o procedură. Împărțim sau distribuim aceste chestionare aleator, pentru că avem totuși 200 de medici de familie. Ei le au acolo, în cabinet, acuma numărul lor depinde, nu întotdeauna în același, în aceleași zone. Și ca să acoperim distribuția ca și servicii medicale, deci asistența medicală

primară, la programe, eu știu, în secțiile de oncologie de la spital, în secțiile de diabet sau la cabinete cu care avem contracte pe diabet, să zic, pentru că avem îngrozitor de mulți pacienți de diabet, așa. Deci pe diferite, cum să zic, repartizate fizic, pe care le aplicăm într-un termen desemnat, iar ulterior le centralizăm în machete, iar rezultatul centralizărilor îl punem în macheta solicitată într-un format anume de Casa Națională.

Eficiența

Distribuția inegală a serviciilor de sănătate de specialitate în teritoriu duce la încărcarea dezechilibrată a medicilor de familie, cu creșterea responsabilităților pentru cei aflați în zone izolate sau cu rețea medicală redusă, apariția secundară a frustrărilor și reducerea interesului pentru această specialitate sau pentru încheierea de contracte cu Casa de Asigurări din partea medicilor tineri.

În plus, avem și cazuri de medici de familie noi veniți în cadrul județului la care este o finanțare standard, este o finanțare forfetară pe o perioadă de minim șase luni de zile, care poate fi extinsă în anumite cazuri până la doi ani de zile, deci sunt sume forfetare pentru aceste perioade, sumele sunt clar stabilite de la început până când acest medic de familie își creează propria lui listă de capitație, și atunci, în funcție de lista de capitație, de categoria de asigurați și de persoane pe care le are lista de capitație și de servicii trece la palierul doi al finanțării, respectiv pe activitate efectivă prestată. (FG CAS)

Relațiile contractuale cu medicii de familie, se încheie în cadrul sesiunilor de contractare declarate și stabilite, aprobate de Casa Națională și pus în aplicare de CAS sau, având în vedere că este un domeniu în care nevoia de furnizori este mare, atunci când avem solicitare, adică un medic care dorește să desfășoare activitate în județ într-o anumită zonă, se verifică dacă în zona respectivă există posibilitatea înființării legale a unui cabinet, adică să nu mai existe un alt cabinet, dacă numărul de medici aprobat prin Comisia Mixtă CAS-DSP este atins sau depășit, da? (FG CAS)

Sunt două acte normative care reglementează relațiile contractuale cu medicii de familie (Hotărâre de Guvern și un Ordin Comun Ministerul Sănătății și al Casei Naționale de Asigurări de Sănătate). În baza acestor acte normative, periodic, de regulă o dată pe an sau, cum a fost cazul pandemic, o dată la doi ani de zile, se modifică valoarea punctului - unitatea care stă la baza decontărilor serviciilor furnizate. În cazul medicilor de familie, sunt două categorii de standarde de cost:

- **Valoarea punctului per capita:** în funcție de tipul de asigurat, grupă de vârstă, sex, boli asimilate și alte criterii, are un punctaj: Copilul are, să zic, 15 puncte, adultul la 30 de ani are 12 puncte. Dar punctul, valoarea punctului este aceeași pentru toate categoriile. Deci este valoarea punctului per capita, da, în funcție de ce asigurați ai pe lista medicului respectiv; .
- **Valoarea punctului per serviciu:** de exemplu un EKG standard la medicul de familie, dau un exemplu simplu, are 15 puncte, da? Sau, de exemplu, la o întreținere cu ghilimele de rigoare a unei răni, o pansare poate să însemne 20 de puncte. Normal că 15 cu 20, raportat la aceeași valoare a punctului, sunt sume diferite, dar valoarea punctului este același pentru toți medicii de familie și toate tipurile de servicii medicale.

Bugetul programat de către CAS pe fiecare an pornește de la valoarea punctelor decontat eîn anul anterior.

Medicii de familie nu au valori în contracte. Ei raportează la serviciile medicale care sunt măsurate în puncte. Totodată sunt limitați la un număr de patru consultații pe oră. Ei mai raportează consultații și capita. Ei primesc niște sume pentru per capita și acolo nu prea, nu prea le încărcău cu servicii medicale. De-acuma începem să ne luptăm să mai introducă și pe acolo servicii medicale da, s-a schimbat ponderea serviciilor medicale, s-a împărțit anul acesta 65% pentru servicii medicale și a rămas 5% procentul costurilor per capita. Da, s-au făcut niște schimbări esențiale, și ei încep să înțeleagă că trebuie să facă niște servicii și pentru sumele alea pe care le primesc la lista pe care o au. (FG CAS)

Restul de 35% sunt pentru lista de capitație pe care o au. Pentru lista de înscriși. Veniturile lor sunt formate din două sume, cum ar veni, așa apare în decont, per capita și per servicii. Deci per capita primesc fiecare persoană în funcție de categoria de vârstă din care face parte, este plătită cu un număr de puncte. Indiferent dacă merge la consultație sau nu acea persoană. Și o dată cu serviciile pe care le face pur și simplu. Și legea, înțeleg că încearcă să crească ponderea serviciilor medicale acoperite. (FG CAS)

De regulă, există o indexare a valorii punctului de decontare (anual sau mai rar), stabilită în urma unor consultări între CNAS și actorii din sistemul sanitar, asociații profesionale, organizații ale pacienților, etc. După luarea deciziei de indexare, acestea se materializează în modificările celor două acte normative și devin operabile de la data de publicării.

Un aspect important, subliniat în majoritatea focus grupurilor a vizat recentele măsuri de stimulare a asistenței medicale primare: începând cu luna iulie a anului 2023 veniturile medicilor de familie au crescut după ce au fost mărite valorile punctului „per capita” și a punctului pentru plata pe serviciu medical, inclusiv pentru plata pe serviciu medical diagnostic și terapeutic. Potrivit reprezentanților Casei Județene de Asigurări de Sănătate în primul caz valoarea a crescut de la 10 la 12 lei, iar valoarea punctului pentru plata pe serviciu medical a crescut de la 4 la 8 lei.

Potrivit informațiilor făcute publice pe site-ul CJAS se poate vedea că, în luna iulie a acestui an, cele mai mari sume decontate pentru un cabinet de medicină de familie depășesc 70.000 de lei, ajungând și la 78.278,88 lei, maximul decontat în luna iulie, iar cele mai mici fiind sub 20.000 lei, ajungând la 17.615,52 lei, cea mai mică sumă decontată pentru un cabinet de medicină de familie.

Măsura creșterii valorii punctelor care stabilesc veniturile unui medic de familie a fost luată în vederea stimulării acestora pentru a alege și această ramură medicală. Eficiența asistenței medicale primare este un element esențial pentru furnizarea de servicii de calitate populației și asigurarea sustenabilității sistemului de sănătate.

Accesibilitatea

Accesibilitatea medicilor de familie se referă la capacitatea pacienților de a obține servicii medicale de bază de la acești profesioniști într-un mod eficient și convenabil. O bună accesibilitate la medicii de familie este esențială pentru asistența medicală primară și pentru întregul sistem de sănătate. Aceasta constă în următoarele aspecte:

- **Locația fizică:** Accesibilitatea implică existența unor cabinete ale medicilor de familie în diverse zone geografice, astfel încât pacienții să aibă posibilitatea de a se deplasa ușor către acestea. Cabinetul medicului de familie ar trebui să fie amplasat în apropierea comunităților pentru a reduce distanța pe care pacienții trebuie să o parcurgă pentru a ajunge la medic. Din acest punct de vedere, majoritatea reprezentanților intervievați au menționat existența unor zone izolate sau a unor localități care nu au în proximitate medic de familie;
- **Program flexibil:** Programul de lucru al medicilor de familie ar trebui să fie adaptat nevoilor pacienților, inclusiv cu ore de consultare disponibile în afara orelor de lucru obișnuite, astfel încât pacienții să poată accesa serviciile medicale în funcție de propria programare.
- **Proces simplificat de programare:** Pacienții ar trebui să aibă acces ușor la un program de programare la medicul de familie, care poate implica programări telefonice, online sau personale la cabinete. Un proces de programare simplu și eficient poate îmbunătăți accesibilitatea; supra-aglomerarea unor medici de familie, menționată în focus grupuri poate reprezenta o piedică în acest sens;
- **Timp de așteptare redus:** Reducerea timpului de așteptare este importantă pentru accesibilitate. Pacienții ar trebui să poată obține programări într-un interval rezonabil de timp și să nu fie nevoiți să aștepte mult timp înainte de a fi consultați. Din nou, problema apare la acele cabinete unde timpul de așteptare este unul îndelungat, din cauza supra-aglomerării.
- **Comunicare eficientă:** Accesibilitatea este, de asemenea, legată de capacitatea pacienților de a comunica cu medicul lor de familie. Aceasta poate implica consultarea telefonică sau online în cazuri de urgență sau pentru sfaturi medicale.
- **Costuri accesibile:** Pacienții trebuie să aibă acces la servicii medicale de familie la costuri rezonabile sau acoperite de asigurarea de sănătate, astfel încât să nu fie descurajați să caute asistență medicală din cauza problemelor financiare.
- **Diversitatea personalului medical:** Pentru a asigura o accesibilitate maximă, personalul medical din cabinetele medicilor de familie ar trebui să fie divers din punct de vedere al sexului, limbii vorbite, culturii și să aibă abilități de comunicare interculturală pentru a deservi o gamă largă de pacienți.

Îmbunătățirea accesibilității la medicii de familie este un obiectiv important pentru furnizarea de servicii medicale eficiente și pentru menținerea sănătății populației. Accesibilitatea la asistența medicală primară contribuie la prevenirea și gestionarea bolilor, oferind pacienților resursele necesare pentru a-și menține starea de sănătate și pentru a căuta asistență medicală în momentele potrivite.

Noi avem 213 medici de familie și e bine că îi avem, pentru că aproape jumătate din ei au vârsta de pensionare. Apoi, avem două localități neacoperite din sudul județului, unde nu avem medici de familie și mai avem alte 10 localități unde nu avem de fapt cabinete de medicină de familie. Avem

puncte de lucru ale unor cabinete, ca soluție temporară. Încep să mai vină și medici tineri, având în vedere modificarea condițiilor începând cu data de 1 iulie, în care a crescut valoarea punctului și condițiile pentru instalarea, mai ales în mediul rural, s-au îmbunătățit prin plata majorată cu 50% sau 100%, acolo unde nu este niciun cabinet de medicină de familie a sumelor pe care le poate primi medicul care merge acolo. (FG CAS)

Performanța proceselor și funcțiilor

Problemele legate de insuficiența personalului și de gradul redus de dotare afectează performanța proceselor și funcțiilor din cabinetele medicilor de familie. Iată câteva aspecte cheie legate de aceste probleme:

- **Insuficiența personalului:** Multe cabinete de medicină de familie se confruntă cu o lipsă de personal, ceea ce poate duce la încărcarea excesivă a medicilor și asistențelor medicale. Acest lucru poate afecta negativ capacitatea cabinetelor de a furniza servicii de calitate și de a răspunde la cerințele pacienților. O soluție ar putea fi angajarea de personal auxiliar pentru a asista cu sarcini administrative și de relații cu pacienții, permițând medicilor să se concentreze pe actul medical în sine.
- **Dotările reduse ale cabinetelor:** Cabinetele medicilor de familie care nu dispun de echipamente și facilități adecvate pot avea dificultăți în oferirea serviciilor medicale necesare. De exemplu, lipsa de echipamente de diagnostic sau de înregistrare electronică a datelor poate limita capacitatea medicului de familie de a face o evaluare precisă și de a ține evidența pacienților.
- **Lipsa personalului auxiliar:** Un alt aspect este lipsa personalului auxiliar care să poată susține medicul de familie în activități precum administrarea cabinetului, gestionarea documentelor, informatică, arhivare și relații cu publicul. Aceste sarcini auxiliare pot deveni copleșitoare pentru medici și asistenți medicali, reducând eficiența serviciilor medicale.
- **Nevoia de dezvoltare digitală:** Cu evoluția tehnologiei, există o creștere a necesității de a digitaliza serviciile medicale și de a utiliza tehnologia pentru a îmbunătăți gestionarea pacienților și furnizarea de servicii medicale eficiente. Cabinetele de medicină de familie pot beneficia de investiții în sisteme informatice și soluții de gestionare a datelor pentru a facilita procesele și a reduce barierele administrative.
- **Îmbunătățirea performanței proceselor și funcțiilor în cabinetele medicilor de familie** necesită eforturi pentru a aborda aceste probleme. Aceasta ar putea include angajarea de personal suplimentar, investiții în dotări și echipamente medicale, precum și adoptarea de soluții digitale pentru gestionarea pacienților și a datelor medicale. Aceste măsuri ar putea ajuta la asigurarea unei asistențe medicale primare de calitate și la creșterea eficienței în cadrul cabinetelor de medicină de familie.

Bune practici

Au fost menționate mai multe exemple de bune practici pe care cabinetele de medicină de familie le pot adopta pentru a îmbunătăți calitatea și eficiența serviciilor medicale. Iată câteva dintre acestea:

- **Utilizarea sistemelor informatice:** Implementarea unor sisteme informatice și a înregistrărilor electronice poate îmbunătăți gestionarea pacienților, facilitând accesul la istoricul medical și asigurând o documentare mai precisă. Acest lucru poate duce la servicii medicale mai bine informate și la reducerea erorilor.
- **Telemedicina:** Introducerea telemedicinii poate extinde accesul pacienților la servicii medicale. Consultațiile medicale online pot fi utile pentru pacienții care se confruntă cu distanțe lungi sau dificultăți de transport. Aceasta poate reduce aglomerarea la cabinetele medicilor de familie.
- **Educația pacienților:** Medicii de familie pot promova educația pacienților cu privire la prevenirea bolilor și menținerea sănătății. Pacienții informați sunt mai predispuși să-și asume responsabilitatea pentru starea lor de sănătate și să evite problemele medicale grave.
- **Colaborarea cu specialiștii:** O relație de lucru bună și colaborarea eficientă cu medicii specialiști și cu alte profesii din domeniul sănătății pot ajuta la furnizarea unei asistențe medicale mai cuprinzătoare pentru pacienți.
- **Programări eficiente:** Implementarea unor sisteme de programări eficiente poate reduce timpul de așteptare al pacienților în cabinetele medicilor de familie. Programările online și gestionarea mai bună a timpului pot ajuta la optimizarea procesului de consultații.
- **Feedback-ul pacienților:** Încurajarea pacienților să ofere feedback cu privire la serviciile oferite poate ajuta la îmbunătățirea calității. Analizarea acestui feedback și luarea măsurilor corective poate contribui la îmbunătățirea serviciilor.

Transparența

Transparența unui serviciu de medicină de familie poate fi descrisă printr-o serie de caracteristici și practici care arată cât de deschis, clar și informat este serviciul pentru pacienți. Analiza discuțiilor cu participanții la focus grupuri a relevat faptul că, din acest punct de vedere situația din teren este una destul de eterogenă: sunt cabinete medicale în care transparența este o prioritate, în timp ce altele acoperă această obligație la nivel minimal.

Nivelul de transparență al acestui serviciu poate fi descris prin câteva puncte cheie:

- **Accesibilitatea informațiilor:** Gradul în care informațiile despre cabinetul de medicină de familie, programul, serviciile oferite, precum și datele de contact sunt ușor de găsit și disponibile pentru pacienți. Un cabinet transparent oferă un website sau o broșură cu informații detaliate.

- Programări și notificări clare: Transparența se reflectă în procesul de programare, cu explicații clare privind procedurile și disponibilitatea. Pacienții primesc notificări cu privire la programări sau anulări.
- Politici de facturare și plată transparente: Pacienții trebuie să aibă acces la informații clare despre costuri, facturare și modalități de plată. Orice taxe sau costuri suplimentare trebuie să fie explicate în detaliu.
- Consimțământ informat: Medicii de familie trebuie să ofere pacienților informații complete despre procedurile medicale și opțiuni, inclusiv beneficii, riscuri și alternative, pentru a permite pacienților să ia decizii informate.
- Confidențialitatea și protecția datelor: Un cabinet transparent respectă confidențialitatea pacienților și implementează măsuri stricte de protecție a datelor pentru a asigura că informațiile personale rămân securizate.
- Feedback și sesizări deschise: Un cabinet transparent încurajează pacienții să ofere feedback, să facă sesizări și să furnizeze sugestii pentru a îmbunătăți serviciile. Există un proces clar pentru abordarea și soluționarea plângerilor.
- Informații legate de personal: Pacienții ar trebui să poată obține informații despre calificările și experiența personalului medical care îi tratează, inclusiv a medicului de familie.
- Educație și consiliere: Un cabinet transparent furnizează pacienților materiale educaționale și consiliere pentru a-i ajuta să înțeleagă mai bine afecțiunile lor și tratamentele recomandate.
- Transparență în gestionarea programului: Programul cabinetului, inclusiv orele medicului de familie, este afișat în mod clar, iar modificările de program sau absențele neprevăzute sunt comunicate pacienților cu anticipare.
- Colaborarea cu autoritățile de asigurări de sănătate: Cabinetul cooperează deschis cu Casa Națională de Asigurări de Sănătate și alte autorități, furnizând date relevante și respectând regulile contractuale.

Aceste caracteristici contribuie la gradul de transparență al serviciului de medicină de familie și pot influența încrederea pacienților în calitatea și integritatea serviciilor medicale. Un serviciu de medicină de familie transparent ar trebui să urmărească să furnizeze informații și servicii clare, să asculte feedback-ul pacienților și să respecte toate standardele etice și legale.

Concluzii și recomandări

În urma analizei discuțiilor din cadrul focus grupurilor, principalele măsuri formulate, se referă la

- Îmbunătățirea modului în care fondurile utilizate duc la o îmbunătățire reală a stării de sănătate, prin dezvoltarea și încurajarea efectuării serviciilor medicale preventive decontate din FNUASS;



- Prioritizarea inversării piramidei serviciilor medicale, cu accentul pe îndrumarea asiguraților către activități de prevenție la nivelul pachetului de bază în medicina de familie;
- Îmbunătățirii accesului asiguraților la servicii medicale, medicamente și dispozitive medicale prin optimizarea reglementărilor în ceea ce privește pachetele de servicii și condițiile acordării acestora;

Studiul a scos în evidență și unele provocări care tind să afecteze calitatea și eficiența serviciului pe termen lung. Una dintre problemele majore identificate este îmbătrânirea populației medicilor de familie și dificultatea în atragerea de noi profesioniști. Acest aspect poate duce la riscuri de sub-acoperire în anumite zone geografice. Distribuția inegală a serviciilor de sănătate de specialitate poate duce la încărcarea excesivă a medicilor de familie din zone izolate, ceea ce poate reduce accesibilitatea serviciilor medicale. Mulți medici de familie se confruntă cu dotări slabe ale cabinetelor lor, precum și cu o platformă de gestionare a serviciilor medicale care nu funcționează optim. Investițiile în dotări și modernizare digitală sunt esențiale pentru îmbunătățirea calității serviciilor.



10. SERVICIUL DE TRANSPORT FEROVIAR

Introducere

În cadrul activității A.4.2. **Realizarea evaluării generale a performanței serviciilor publice**, pe baza ghidului de focus grup au fost realizate opt interviuri de grup, câte unul pentru fiecare sucursală regională a companiei SC Călători SA. Această evaluare a avut drept scop analizarea performanței serviciului de transport feroviar din domeniul sectorial Transport.

Capacitatea strategică și instituțională

Conform datelor prezentate în cadrul focus grupurilor, toate precizările referitoare la misiune, viziune, obiective, indicatori de performanță ale serviciului sunt cuprinse în documentația SCIM, respectiv Sistem de Control Intern Managerial, documentație care este publică, sunt publicată și pe site-ul oficial www.cfrcalatori.ro.

Documentația SCIM include o procedură de sistem, PGS-7.5-02, care detaliază obiectivele specifice ale companiei. Aceste obiective sunt stabilite pe baza obiectivelor generale și sunt formulate într-un mod care permite monitorizarea îndeplinirii lor. Acest sistem de monitorizare a performanței ajută compania să urmărească și să evalueze gradul de îndeplinire a obiectivelor sale pentru a asigura furnizarea unui serviciu de transport feroviar de înaltă calitate și în concordanță cu direcțiile strategice definite.

Obiectivele și viziunea prezentate în documentația SCIM a companiei SC Călători SA sunt în concordanță cu misiunea și scopul principal al serviciului de transport feroviar. Acestea includ:

- Asigurarea mobilității cetățenilor: Serviciul de transport feroviar are ca obiectiv fundamental furnizarea de soluții de mobilitate pentru cetățeni, facilitând transportul de la un punct la altul.
- Deținerea unei poziții sustenabile: Compania se angajează să aibă o prezență stabilă și durabilă pe piață, acoperind toate segmentele și zonele geografice relevante.
- Ajutor la combinarea modului de transport tren-auto: Prin furnizarea serviciilor de transport feroviar și promovarea interoperabilității cu alte mijloace de transport, se urmărește facilitarea combinării călătoriilor cu trenul și cu autovehiculele personale.
- Menținerea pasului cu nevoile lumii moderne: Compania se adaptează și inovează pentru a răspunde cerințelor în continuă schimbare ale societății și pentru a oferi servicii care să fie relevante în contextul actual.
- Menținerea siguranței călătorilor: Siguranța pasagerilor este o prioritate, iar furnizarea unui serviciu sigur de transport feroviar este un obiectiv esențial.

Listele obiectivelor generale și specifice se regăsesc pe :

1. site-ul acte_interne/Materiale privind SNA și dezvoltarea SCIM/Materiale SCIM anul 2023/Obiectivele Generale ale SNTFC pe anul 2023 nr.1/1183/24.02.2023 aprobată de Directorul General;

2 .site-ul acte_interne/Materiale privind SNA și dezvoltarea SCIM/Materiale SCIM anul 2023/ Lista Obiectivelor specifice ale SNTFC pe anul 2023 nr.DA5/3/225/05.03.2023 aprobată de directorul general care cuprinde și indicatori specifici pentru cuantificarea obiectivelor și care contribuie la monitorizarea indicatorilor cheie de performanță;

Compania SC Călători SA monitorizează o serie de indicatori de performanță pentru serviciul public de transport feroviar, indicatori care sunt prevăzuți în procedura de sistem P.S. 9.1 - Monitorizarea, măsurarea, analizarea și evaluarea proceselor/ produselor/ serviciilor din S.N.T.F.C. „C.F.R. CALATORI” S.A, Anexa 1c.. Acești indicatori sunt grupați în mai multe categorii, fiecare reflectând aspecte specifice ale serviciului și performanța acestuia:

1. Indicatori Cantitativi:

- Tr.km (Trenuri-kilometru): Acest indicator urmărește kilometrii parcurși de trenurile de călători. Acesta reflectă extinderea rețelei și volumul serviciilor furnizate.
- Călători Expediați: Numărul de călători care călătoresc cu trenurile de călători.
- Călători/Kilometru: Media de călători pe kilometru de cale ferată. Acest indicator poate evidenția gradul de utilizare a rețelei.

2. Indicatori de Calitate:

- Curățenie: Se referă la nivelul de curățenie și întreținere în trenuri și stații.
- Climatizare: Monitorizează disponibilitatea și performanța sistemelor de climatizare în trenuri.
- Timp de funcționare a casierilor și a sistemelor electronice de vânzare: Acesta reflectă disponibilitatea și eficiența sistemelor de vânzare a билетelor.

3. Indicatori de Performanță:

- Punctualitate la Destinație: Gradul în care trenurile ajung la destinație la ora programată.
- Disponibilitate Material Rulant pentru Îndeplinirea OSP (Obligație de Serviciu Public): Monitorizează disponibilitatea trenurilor necesare pentru serviciul public de transport feroviar.
- Nivel de Poluare Material Rulant: Reflectă impactul trenurilor asupra mediului în ceea ce privește emisiile.

- Nivel de Poluare CO₂ a Bunurilor Mobile: Indicatorul de emisii de dioxid de carbon asociate cu transportul feroviar.

4. Indicatori de Eficiență:

- Grad de ocupare: Indicatorul arată cât de bine sunt utilizate trenurile, evidențiind gradul de ocupare.
- Anulări trenuri: Numărul de trenuri anulate comparativ cu programul planificat.
- Zile lucrătoare planificate productive: Monitorizează câte zile lucrătoare sunt planificate pentru a fi productive.
- Zile lucrate fără prejudiciu din cauza accidentelor de muncă: Acesta reflectă siguranța locurilor de muncă și încercarea de a preveni accidentele de muncă.
- Îndeplinirea program de investiții proprii: Urmărește progresul în ceea ce privește investițiile proprii ale companiei.
- Operațiuni în leasing sau închiriere asumat: Reflectă gradul de utilizare a operațiunilor de leasing sau închiriere.

5. Indicatori de Investiții:

- Valoare în lei Program Realizat/Valoare în lei Planificat x100: Acest indicator este utilizat pentru a măsura gradul de realizare a programelor de investiții comparativ cu planificarea inițială.

Fiecare sucursală regională întocmește rapoarte de măsurare a performanței serviciului public cu raportări trimestriale și anuale către S.N.T.F.C. „C.F.R. CALATORI” S.A. Deși nu există o structură organizatorică cu atribuții privind măsurarea performanței, în baza unor proceduri operaționale aprobate de conducerea companiei, fiecare divizie, serviciu, oficiu, birou, compartiment, au responsabilități privind măsurarea performanței serviciului public de transport feroviar de călători, atât la nivel local cât și la nivel central. Aceste responsabilități sunt menționate în proceduri operaționale, decizii interne, decizii de numire, fișa postului, acte normative. Astfel, sunt monitorizați indicatorii de performanță prevăzuți în H.G. 1453/2022 și fiecare responsabil pe domeniul sau de activitate calculează și raportează țintele tuturor indicatorilor cheie de performanță (ICP) ce trebuie atinși pentru obținerea compensației de la Autoritatea Feroviară Română (AFR). Rapoarte de activitate anuale a SNTFC „CFR CALATORI” S.A. privind calitatea serviciilor (cu caracter public) sunt menționate pe situl <https://www.cfrcalatori.ro/rapoarte-de-activitate-si-calitate>.

Eficacitate

Conform H.G.1453/2022, a Regulamentului C.E. 1370/2007 si P.O. 9.1 - Anexa 1c, Anexa 7 din Manualul Calității) sunt transmiși periodic către Autoritatea pentru Reformă Feroviară (ARF) **17 indicatori de performanță**: Indicator 1 - Tren-kilometru (I.C.P.01), Indicator 2 - Călători expediați (I.C.P.02), Indicator 3 - Călători pe km realizat (I.C.P.03), Indicator 4 -

Accesibilitate PMR(I.C.P.04), Indicator 5 - Curățenie ((I.C.P.05), Indicator 6 - Sistem de climatizare (I.C.P.06), Indicator 7 - Timp funcționare casierii ((I.C.P.07), Indicator 8 - Timp funcționare sistem electronic vânzare (I.C.P.08), Indicator 9 - Punctualitate la destinație (I.C.P.09), Indicator 10 - Disponibilitate material rulant pentru îndeplinire OSP (I.C.P.10), Indicator 11 - Nivel poluare material rulant(I.C.P.11), Indicator 12 - Nivel poluare bunuri imobile ((I.C.P.12), Indicator 13 - Grad de ocupare (I.C.P.13), Indicator 14 - Anulări de trenuri ((I.C.P.14), Indicator 15 - Zile de muncă planificate (I.C.P.15), Indicator 16 - Zile lucrate fără accident de muncă (I.C.P.16), Indicator 17 - Îndeplinire program investiții (I.C.P.17).

Fiecare tip de legitimație de călătorie pe care noi o emitem, statistic va face parte dintr-un număr de călători expediați. Dacă eu merg și îmi cumpăr o călătorie, un bilet de la București la Constanța, statistic, se înregistrează un călător expedit. În schimb, dacă îmi cumpăr un abonament nelimitat 30, care înseamnă un abonament lunar valabil 30 de zile, statistic, se înregistrează 44 de călători. Mai avem tipuri de legitimații de călătorie precum, eu știu, dus-întors, care e o ofertă a CFR Călători, de o reducere de zece la sută. Aici, societatea statistic înregistrează doi călători expediați. Și exemplele pot continua. (FG SRTFC)

Călători kilometru înseamnă o sumă a călătorilor expediați înmulțit cu numărul de kilometri făcuți la fiecare călătorie. Adică: eu merg de la București la Târgoviște, înseamnă un călător expedit cu 80 de călători kilometru. Am un abonament București-Târgoviște, am 4... abonament nelimitat 30, am 44 de călători înmulțit cu 80 km. Toate legitimațiile emise, adunați acești kilometri, ne dă indicatorul călători kilometru. (FG SRTFC)

Indicatorul Tren kilometru înseamnă că fiecare tren are un parcurs care se încadrează într-o zonă kilometrică. Același lucru, adunarea tuturor acestor kilometri ne da indicatorul tren kilometru. (FG SRTFC)

Indicatorii cantitativi sunt relevanți pentru că în baza lor se face și compensarea serviciului pe care noi îl prestăm, tot, în baza tuturor. Pentru fiecare indicator avem un barem de realizat în baza căruia se face compensarea serviciului. Noi lunar, lunar transmitem în central acești indicatori. Raportări către Autoritatea de Reformă Feroviară, cea care plătește, prin care se plătește compensarea, compensația, se transmit, dacă nu mă înșel, trimestrial. (FG SRTFC)

Procentele de realizare a acestor indicatori se obțin prin raportare la rezultatele anului precedent. Cauza cea mai frecvent menționată pentru un procent de realizare a indicatorilor mai scăzut ține de slaba calitate a materialului rulant și de starea precară a infrastructurii rutiere (liniile de tren, tensiunea, întreținerea liniei de contact)

La tren kilometru, cred eu că procentul de îndeplinire se ridică undeva la 98%. Dacă nu se realizează 100%, nu se realizează din motive de defectări, că apar situații de defectări ale materialului rulant. Firește, în unele situații e foarte greu să acorzi un mijloc de ajutor și se ia decizia de anulare a trenului pe o anumită porțiune a cursei. (FG SRTFC)

Indicatorii cu procentele cele mai ridicate de realizare (peste 98%) sunt cei cantitativi (tren-kilometru, călători expediați, călători km. realizat, accesibilitate persoane cu mobilitate redusă), iar cei cu procente medii de realizare sunt cei calitativi (climatizare, curățenie, timp funcționare casierii). Indicatorii cu procentele cele mai scăzute de realizare sunt cei

referitori la gradul de ocupare (I.C.P.13) și cel referitor la anulări de trenuri ((I.C.P.14). Gradul scăzut de ocupare poate indica subutilizarea capacității, în timp ce anulările de trenuri pot duce la nemulțumirea pasagerilor. Aceste aspecte necesită o atenție deosebită și eforturi de îmbunătățire.

La nivel de SRTFC, pe ranguri de tren putem să precizăm țintele și realizarea lor. De exemplu, tren kilometru s-a realizat 100%, călători expediați în 98%, călători kilometru realizat 98%, accesibilitate PRM 98%, curățenie 80%, sistem de climatizare 80%, timp de funcționare casierii ținta a fost realizată peste 50% pentru a... așa, peste 50%. Timpul de funcționare sistem electronic vânzare țintă peste 50%, punctualitate peste 80%, disponibilitate material rulant peste 85%, nivel poluare material rulant 100%, nivel poluant, poluare, bunuri imobile peste 100%, pardon, peste 100%. Gradul de ocupare 45%, anulări de trenuri 20%, zile de muncă planificate 95%, zile lucrate fără accidente în muncă 96%, îndeplinire program investiții peste 95%. (FG SRTFC)

Calitatea serviciului

În cadrul focus grupurilor au fost menționate documente strategice care reglementează calitatea serviciului public de transport feroviar și stabilesc standardele și cerințele pe care companiile feroviare trebuie să le respecte pentru a asigura un serviciu de calitate pentru pasageri. Iată câteva aspecte cheie legate de aceste documente:

1. **SR EN ISO 9001:2015:** Acesta este un standard internațional pentru sistemele de management al calității, care se aplică într-o gamă largă de organizații. Implementarea ISO 9001:2015 poate ajuta companiile să îmbunătățească procesele și să ofere servicii de înaltă calitate.
2. **S.M.S.F. (Sistem de Management al Siguranței Feroviare):** Acest sistem este conform cerințelor din Regulamentul U.E. 762/2018 și se concentrează pe asigurarea siguranței în transportul feroviar. Siguranța pasagerilor și a personalului feroviar este o componentă esențială a calității serviciului.
3. **S.I.V.F. (Sistem de întreținere vehicule feroviare):** Acest sistem se conformează cerințelor din Regulamentul U.E. 779/2019 și se concentrează pe întreținerea materialului rulant pentru a asigura funcționarea corectă și sigură a trenurilor.
4. **OSGG 600/2018 (Ordinul de Serviciu al Directorului General pentru gestionarea calității):** Acest ordin stabilește regulile și procedurile pentru gestionarea calității la nivelul organizației și asigură implementarea standardelor de calitate.
5. **Regulamentul UE 679/2016 (GDPR):** Acest regulament este legat de protecția datelor cu caracter personal și este deosebit de important în gestionarea informațiilor pasagerilor. Respectarea GDPR este crucială pentru asigurarea confidențialității datelor pasagerilor.
6. **Decizia Directorului General SNTFC nr.35:** Această decizie stabilește standardele de calitate pentru serviciul public și se conformează cu reglementările europene,

precum Regulamentul UE 2021/782 privind drepturile și obligațiile călătorilor din transportul feroviar.

7. **Ordinul Ministrului Transporturilor (OMT) 153/2011:** Acest ordin stabilește cerințe specifice pentru diferite categorii de trenuri, cum ar fi Intercity, Regio, etc. El specifică condiții minime, precum WiFi și climatizare, pe care operatorii de transport feroviar trebuie să le ofere.

În ansamblu, aceste documente strategice și reglementări definesc standardele și cerințele pentru asigurarea calității serviciului public de transport feroviar de călători. Ele acoperă aspecte legate de siguranță, eficiență, confortul pasagerilor și protecția datelor, contribuind la asigurarea unui serviciu de înaltă calitate.

Așadar, succursalele regionale de transport feroviar de călători aplică un standard de calitate aprobat la nivelul serviciului public, respectiv *Decizia Directorului General SNTFC nr.35 din 18.07.2023 pentru modificarea și completarea Reglementărilor proprii de aplicare a Regulamentului privind transportul pe calea ferată din România și a normelor privind transportul pe căile ferate din România*. Aceasta decizie este în concordanță cu Regulamentul UE 2021/782 al Parlamentului European și al Consiliului din 29 Aprilie 2021 privind drepturile și obligațiile călătorilor din transportul feroviar.

Totodată, este menționat și *Ordinul Ministrului Transporturilor (OMT) 153/2011 privind modificarea și completarea Regulamentului pentru circulația trenurilor și manevră feroviară completat cu OMT 134/09.02.2022 pentru modificarea anexei 2 la OMT 153*. În cadrul acestor ordine este stabilit nivelul minimal de calitate pe care orice operator de transport feroviar trebuie să le ofere în funcție de categorie trenului: IC (intercity), IC-N, IR, IR-N, RE, R (regio) și RM (regio metropolitan), standarde care sunt cuprinse și în contractele de furnizare cu acești operatori.

Sunt niște norme europene, se numesc norme uniforme care trebuie să le respecte toate căile ferate din Uniunea Europeană și care sunt publicate la nivelul Uniunii Europene și la care noi trebuie să ne adaptăm. (FG SRTFC)

Acest regulament prezintă niște standarde minime de calitate a serviciilor, care se referă la punctualitatea serviciilor, întârzierea medie, procentul întârzierilor, anularea serviciilor, evaluarea satisfacției clienților, starea de curățenie a materialului rulant. Ele sunt niște standarde minime de calitate, minime, de calitate a serviciilor. Unul din standarde este chiar și anularea trenurilor ca procent, pe categorie de serviciu. (FG SRTFC)

Este un document care privește modificarea și completarea regulamentului pentru circulația trenurilor și manevra feroviară. Aici sunt stabilite rangurile trenurilor în Regio, InterRegio, Intercity, Regio Express, etc. Și în acest act normativ există niște condiții minime de genul: la Intercity să fie WiFi, să fie climatizare sau nu. Sunt stabilite prin acest ordin de ministru. Începând cu planul de mers 2022-2023, au fost reintroduse trenurile de rang Intercity. Și în momentul în care a debutat mersul de tren, în decembrie 2022, spre exemplu că v-am spus de WiFi, WiFi-ul a fost



disponibil călătorilor. Da, el e singurul rang la care e obligatoriu ca noi să asigurăm WiFi și acolo se asigură. (FG SRTFC)

Verificările gradului de îndeplinire a acestor criterii sunt realizate de AFER (Autoritatea de Feroviară Română) și de către ARF (Autoritatea de Reformă Feroviară), cu care operatorii de transport feroviar au încheiate contracte de servicii publice. O altă categorie de verificări este realizată de către ANPC (Autoritatea Națională pentru Protecția Consumatorilor) care face controale în urma sesizărilor/reclamațiilor depuse de călători.

Au fost cazuri în cursul anului 2022, când am fost verificați de către ANPC unde s-au constatat o serie de nereguli care s-au finalizat într-adevăr cu amendă. Au fost invocate nereguli de ordin sanitar. În general, acea curățenie din vagoane este cel mai des reclamată, în general ANPC-ul a avut de obiectat curățenia din vagoane și materialul rulant învechit. (FG SRTFC)

În cadrul focus grupurilor au fost menționate și principalele instrumente de măsurare a satisfacției beneficiarilor. Astfel, conform HG 1453/2022, în vederea colectării satisfacției beneficiarilor privind calitatea serviciului public furnizat, operatorii utilizează un chestionar standard cu întrebări stabilite de la nivel central, care se aplică pe anumite secții de circulație, categorii de trenuri și număr minim de călători/tren. Alte canale de colectare a feed back-ului călătorilor sunt: pagina de Facebook a CFR Călători dar și "Jurnalul călătorului", instrument aflat în stațiile dotate cu casieri ai companiei.

Deci în 2023, adică anul ăsta, a fost prima dată când am făcut un sondaj de opinie la nivel... adică la bordul tuturor trenurilor. Prin chestionarea directă a clienților. Datele au fost raportate către SRTFC. Mai departe, probabil că o să urmeze un raport, în 2022 nu s-a făcut asta, iar noi am propus mai departe, în următorul semestru, să încercăm să facem prin intermediul sistemelor de vânzare, așa cum procedează marile companii. Ai cumpărat un serviciu sau un obiect, dacă dorești să îți exprimi punctul de vedere vis a vis de anumiți indicatori cheie, dacă produsul sau serviciul a corespuns cu așteptările clientului, dacă au fost întârzieri, alte nemulțumiri. (FG SRTFC)

Opiniile au fost unanime în ceea ce privește principala nemulțumire a călătorilor: întârzierile de trenuri. Reprezentanții sucursalelor regionale menționează însă că cele mai multe întârzieri sunt din cauza stării infrastructurii, care cauzează restricțiile de viteză.

Și parcul nostru de vagoane și locomotive, deci au probleme. Deci sistemul de rulare e învechit, trebuie reparat cu costuri foarte, foarte mari și din partea lor și din partea noastră și astea sunt problemele. Evident că există și întârzieri din cauză de forță majoră, și sunt destule, și generează nemulțumiri mari din partea clienților, dar noi, pe partea noastră călători, încercăm să le rezolvăm cât mai operativ. (FG SRTFC)

Accesibilitatea

Furnizarea serviciului se realizează prin mai multe modalități iar canalele de vânzare bilete s-au diversificat astfel încât să fie cât mai accesibile călătorilor.



Avem ghișeu online chiar și la bordul trenului. Sunt situații în care trenul are oprire în stații nedeservite de case de bilete. Acolo, călătorul se urcă în tren, i se eliberează legitimația de călătorie la același tarif la care ar fi putut să-l procure de la casa de bilete. Deci avem automate de bilete în București Nord, Ploiești Sud, în București Basarab, la Sinaia, la Câmpina. (FG SRTFC)

În privința accesibilității serviciului pentru persoanele cu dizabilități, acesta este și un indicator de performanță solicitat operatorilor de transport feroviar (Accesibilitate Persoane cu Mobilitate Redusă). Punerea la dispoziție a rampelor pentru acces în trenuri se realizează în baza unei solicitări anterioare a beneficiarilor.

SRTFC Constanța dispune de o rampa mobila pentru accesul persoanelor cu dizabilități la Revizia Vagoane Constanta. Personalul Reviziei de Vagoane împreună cu personalul comercial ajuta la îmbarcarea/debarcarea persoanelor cu mobilitate redusă. SRTFC Constanta nu are in parc vagoane dotate cu lift, dar in funcție de necesități, cu sprijinul SNTFC CFR Calatori sunt îndrumate vagoane specializate pentru transportul persoanelor cu mobilitate redusa, astfel încât sa onoram solicitările. (FG SRTFC)

Principalele surse de informare sunt, conform reprezentanții instituționali, site-ul cfrcalatori.ro dar și mesururile trenurilor afișate în gări. În plus, fiecare operator feroviar completează aceste surse cu propriile canale de transmitere a informațiilor despre trenurile în circulație a companiei proprii.

Responsabil cu informarea este în primul rând gestionarul de infrastructură CFR SA. Nu noi, CFR Călători, dar cu toate acestea noi oferim la fiecare casă de bilete pe care o avem, prin personalul de tren oferim informații cu privire la mersul trenurilor. Avem de asemenea compartiment de relații cu publicul, în Gara de Nord avem birou de informații, unde călătorul se poate prezenta. E adevărat, i se oferă informații despre trenurile în circulație ale companiei noastre. Avem pagina de internet pe care pot vedea cazurile în care trenul are o întârziere în timp real, poate vedea întârzierea trenului. (FG SRTFC)

În rândul altor surse de informare au fost menționate: tabloul cu sosiri/plecări ale trenurilor de calatori, afișare electronică separata sosiri/plecări trenuri in anumite stații (CFR S.A.), afiș „compunere trenuri rang”, afișe cu tarifele de transport si preturi la abonamente, afișe cu diverse facilități oferite publicului (tarife de călătorie, călătoria frauduloasa, elevi, studenți, pensionari, dus întors, bilete grup, facilități, aplicația mersul trenurilor, bilete on line in trafic intern si internațional, călătoria dus-întors, reduceri pentru copii, Cartea de Călătorie, Cardul Tren Plus, modificări ale contractului de transport si altele, actualizate periodic, în funcție de modificări. Toate aceste surse de informare sunt menite să asigure o comunicare eficientă între operatorul de transport feroviar și călători, ajutându-i să-și planifice și să-și desfășoare călătoriile în mod eficient și confortabil.

Eficiența

Decontarea serviciilor de transport feroviar se face în baza valorilor raportate ale indicatorilor, de către Autoritatea pentru Reformă Feroviară. Conform estimărilor furnizate în cadrul focus grupurilor, peste 60% din costurile serviciului de transport feroviar trebuie acoperite din bugetul ordonatorului de credite, el neputând fi acoperit din tarifele încasate.

Serviciul pe care noi îl prestăm se adresează cetățenilor și o parte a costurilor sunt suportate de statul român. Propriu zis, statul român sprijină călătorul pentru a nu plăti costurile pe care CFR Călători le are, o parte din ele, ideal ar fi să fie tot, o parte din ele le plătește statul român. De exemplu, ca să operăm un tren pe un kilometru ne costă X. Statul român ne acordă o compensație, care ideal ar fi să fie diferența dintre venituri și costuri.

Participanții la focus grupuri nu cunosc existența vreunui standard de cost, însă sunt convinși că, la nivel central se realizează astfel de calcule de cost raportate la kilometru, la care intervin mai mulți factori: consum specific combustibil/energie, salariile personalului direct participant, costuri Non TUI, tip remorcare, număr și tip vagoane din compunerea trenurilor, amortizare și mentenanță material rulant, TUI, etc.

Conform Raportului de Activitate al CFR Călători SA, în anul 2022, volumul serviciilor oferite (trenuri circulante medii/zi) a înregistrat o creștere cu 6% față de anul 2021. Parcursul călătorilor (exprimat în călători km), în anul 2022 este cu 33% mai mare decât în anul 2021.

Performanța proceselor și funcțiilor

Deficitul de personal, în special în domeniul tehnic și de conducere, este o problemă recunoscută în sectorul feroviar. Acest deficit poate avea un impact semnificativ asupra calității și eficienței serviciilor feroviare. Conform opiniilor exprimate în focus grupuri, cauzele deficitului de personal includ:

- cererea ridicată pentru competențe specifice: operatorii feroviari au nevoie de personal specializat, cum ar fi mecanici de locomotive, revizori tehnici de vagoane și conducători de tren. Aceste funcții necesită formare și experiență și pot fi dificil de ocupat;
- procesul de recrutare și pregătire este costisitor și consumator de timp. Deficiențele în gestionarea resurselor umane pot duce la dificultăți în ocuparea posturilor vacante;
- îmbătrânirea forței de muncă: mulți angajați din sectorul feroviar sunt în vârstă și se apropie de pensionare, ceea ce înseamnă că este nevoie de noii angajați pentru a le înlocui;
- lipsa unor programe de pregătire specifică și formare pentru a atrage și a instrui noi angajați.

La partea de vagoane, de exemplu. Există în momentul de față, există deficit de personal. Este acea activitate în care... sau personalul care este înglobat în pregătirea terenului înainte de expediere. Acel personal care pregătește trenul înainte de expediere. (FG SRTFC)

Sunt niște funcții specifice care se autorizează, revizor tehnic de vagoane în speța la care fac referire, dau un exemplu fiindcă mai mult ca sigur, și colegii pe parte comercială vor evidenția probabil aceeași situație în care într-adevăr sunt, raportat la... raportat la rigurozitățile pe care le implică instrucțiunile și activitatea, în momentul de față, într-adevăr, există un deficit de personal pe care încercăm să-l compensăm prin implementarea unei școli de personal pentru funcția de revizor. Suntem în faza incipientă, de-abia am autorizat, urmează să fie implementată. (FG SRTFC)

Și noi, în zona comercială. Și noi în zona comercială, ne confruntăm cu aceeași problemă, la funcțiile șefi tren, conductor tren. Ei sunt cei care asigură deservirea trenurilor, atât comercial, cât și din punct de vedere al siguranței circulației, care iarăși, e o componentă foarte importantă a muncii noastre feroviare. Da, la aceste funcții avem deficit important. (FG SRTFC)

De exemplu, pentru asigurarea calității, există la nivel de sucursală un singur post cu obligații de implementare a normelor și cerințelor legate de asigurarea calității, însă avem în fiecare structură câte un responsabil cu managementul calității, numit prin decizie cu atribuții și, mai mult decât atât, toți salariații participă la monitorizare, la implementare, la managementul calității, dar unul singur este, un singur post este pe sucursală. Nu întâmpinăm provocări, ne descurcăm. (FG SRTFC)

Utilizarea tehnologiei și automatizării poate reduce dependența de muncă umană în unele funcții, dar în același timp poate crea nevoia de personal tehnic specializat pentru a gestiona tehnologia. Digitalizarea în domeniul transportului feroviar aduce numeroase avantaje, atât pentru operatori, cât și pentru călători. Analiza datelor reflectă faptul că ponderea vânzărilor online de bilete crește de la an la an, ajungând, în 2022, la nivelul unei sucursale regionale.

Participanții la focus grupuri au menționat câteva dintre aceste avantaje:

- **Eficiență operațională:** Implementarea tehnologiei digitale îmbunătățește eficiența operațională prin optimizarea programelor de transport, gestionarea mai bună a resurselor și reducerea costurilor administrative.
- **Confort pentru călători:** Emiterea electronică a biletelor și opțiunile de plată online facilitează procesul de achiziționare a biletelor pentru călători. De asemenea, călătorii pot primi informații în timp real despre trenuri și pot face rezervări online.
- **Reducerea risipei de hârtie:** Implementarea biletelor electronice și a proceselor digitale contribuie la reducerea risipei de hârtie, ceea ce are un impact pozitiv asupra mediului înconjurător.
- **Monitorizare și analiză:** Tehnologia digitală permite operatorilor feroviari să colecteze și să analizeze date despre operațiuni și călători. Acest lucru poate ajuta la îmbunătățirea serviciilor și la luarea deciziilor bazate pe date.

- Gestionarea flotei și a activelor: Sistemele digitale ajută la urmărirea stării materialului rulant, la întreținerea preventivă și la gestionarea flotei, contribuind la siguranța călătorilor și la reducerea întârzierilor cauzate de defecțiuni tehnice.
- Sisteme de plată flexibile: Posibilitatea de a plăti călătoriile cu cardul sau prin alte mijloace electronice facilitează experiența călătorilor și reduce necesitatea de a deține numerar.
- Satisfacția călătorilor: O experiență digitală mai ușoară și mai comodă pentru călători contribuie la satisfacția lor și poate încuraja utilizarea transportului feroviar.

Suntem la început cu digitalizarea. Am realizat un lucru extraordinar, în sensul în care s-a reușit anul trecut finalizarea procesului de implementare a emiterii electronice în tren. Noi emitem electronic la casele de bilete de mulți ani, dar anul trecut s-a finalizat și emiterea asta electronică în tren, chiar cu posibilitatea de plată cu cardul a călătoriei, un pas important. Sper să urmeze și alții. (FG SRTFC)

Marea majoritate a clienților cumpără online, putem să venim și noi înainte să vedem dacă mai e nevoie să sporim capacitatea, dacă... care sunt nevoile lor până la urmă, atât din punct de vedere al traficului metropolitan, cât și al traficului de lung parcurs. Și da, încercăm să ținem pasul. Costurile sunt destul de mari și necesită și personal foarte bine pregătit tehnic, care la ora actuală, și asta e o chestie generală la toată țara, e destul de greu de găsit și foarte scump. Pai deja s-a ajuns la nivelul ca din totalul biletelor emise online și ne-online, online-ul să fie cam cât o regională foarte mare, asta însemnând mai mult de 1/8. (FG SRTFC)

Bune practici

Exemple de bună practică menționate:

- Personalul comercial ce deservește trenurile de călători a fost dotat cu aparate mobile de emiterie în tren a legitimațiilor de călătorie (tablete, aplicația Xsell mobile). Odată cu introducerea acestora, călătorii pot utiliza carduri la plata legitimațiilor de călătorie și pot fi mai bine informați privind circulația trenurilor, orarul acestora fiind actualizat;
- S-a organizat colectarea de date de la casierile stațiilor referitoare la societățile la care lucrează solicitanții de abonamente, în vederea contactării acestora și culegere de date privind calitatea serviciului public oferit. Datele sunt analizate prin raportare la principalele rute de navetă și unde călătorii au menționat dacă doresc modificări ale mersului actual, iar informații sunt folosite la proiectarea mersului de tren. Colectarea datelor referitoare la societățile la care lucrează solicitanții de abonamente este o practică valoroasă pentru a înțelege mai bine nevoile călătorilor și pentru a adapta serviciul în consecință.
- Implementarea în sistemul xSell (sistem de emiterie a legitimațiilor de călătorie la ghișeu) a emiterii facturii fiscale electronice la solicitarea publicului calator.

Transparența

Conform mențiunilor exprimate în focus grupuri, compania comunică cu publicul călător prin mai multe canale: pe cale electronică (petitii@cfrcalatori.ro; contact@cfrcalatori.ro; bileteonline@cfrcalatori.ro; office@cfrcalatori.ro); prin corespondență sau fax, pe social media (pagina de Facebook CFR Călători, pagina de Instagram și Pagina de LinkedIn) au rolul de a facilita comunicarea cu o largă categorie de public și de a oferi informații privind ofertele aflate în derulare precum și aplicațiile puse la dispoziție.

Fiecare sucursală are compartiment de relații cu publicul. Transparența serviciului este asigurată și prin publicarea rapoartelor de activitate, informațiilor privind achizițiile publice, execuția bugetară, înregistrarea petițiilor, reclamațiilor și a solicitărilor de informații precum și respectarea termenului maximal de soluționare a lor. De exemplu, pe site-ul SNTFC „CFR CALATORI” SA la rubrica Rapoarte de activitate și calitate, anual se atașează „Raport privind calitatea serviciilor” prin care se analizează performanța serviciului public. În acest Raport se dau informații privind legitimațiile de călătorie, modul de informare a calatorilor înainte, în timpul, cât și după efectuarea călătoriei, informarea persoanelor cu dizabilități privind posibilitatea călătoriei cu trenul, analiza regularității și a întârzierilor trenurilor de calatori proprii, starea de curățenie în vagoane, etc. Se prezintă detaliat, bazat pe cifre, realizările, gradul de atingere al rezultatelor putând fi determinat. Conform Raportului de Activitate al CFR Călători SA pe anul 2022, în 89% din cazuri, modalitatea de trimitere a petițiilor/solicitărilor a fost on line, la adresa de e-mail dedicată și prin modulul de reclamații și sesizări al site-ului. Restul de 11 % au fost direcționate prin corespondență sau fax.

Totodată, compania, atât la nivel central, cât și la nivelul sucursalelor respectă prevederile referitoare la publicarea informațiilor de interes public.

Indicatori sectoriali

În ceea ce privește indicatorii sectoriali propuși în cadrul metodologiei sectoriale, datele culese reflectă următoarele:

- Nu se măsoară un indicator referitor la nr de pasageri pe cap de locuitor, la nivelul anului 2022
- Nu se măsoară un indicator care să reflecte ponderea timp planificat/timp real de transfer la secțiunile selectate;
- Numărul de trenuri întârziate se înregistrează și se raportează la nivelul fiecărei sucursale;
- Numărul de trenuri anulate se înregistrează și se raportează la nivelul fiecărei sucursale, dar nu se calculează ”pe bandă de întârziere”;

Conform discuțiilor cu reprezentanții sucursalelor regionale, indicatorii cei mai relevanți de performanță ai acestui sector sunt cei menționați la capitolul Capacitate Strategică.

Măsuri planificate pentru îmbunătățirea calității în furnizarea serviciului:

- Repararea sau înlocuirea parcului de locomotive și de vagoane, astfel încât să crească gradul de confort și de viteză.
- Punctualitate și gestionarea întârzierilor prin implementarea unor strategii pentru a minimiza întârzierile, precum îmbunătățirea infrastructurii și mentenanței materialului rulant, ar putea crește satisfacția călătorilor.
- Eficientizarea accesibilității pentru persoanele cu mobilitate redusă: continuarea eforturilor de a face trenurile și stațiile mai accesibile pentru persoanele cu mobilitate redusă. Acest lucru poate implica investiții suplimentare în vagoane specializate și facilități de acces.
- Digitalizarea și modernizarea: Continuarea eforturilor de digitalizare pentru îmbunătățirea experienței călătorilor. Mai multe opțiuni pentru cumpărarea biletelor online, plata cu cardul în trenuri și furnizarea de informații în timp real despre circulația trenurilor ar putea fi dezvoltate.

Aici vrea clientul cât de cât un confort care este stabilit în acele norme unice europene, da? Până acum câțiva ani nu exista obligația ca noi să asigurăm aer condiționat, de exemplu, în tren. Nici nu se pune problema. Dar acum este impus aerul condiționat la un anumit rang de tren și încercăm să asigurăm la toate trenurile, chiar dacă nu este impus datorită modificărilor climatice. Pentru că cel mai mare disconfort al călătorului... el nu poate să respire când e atât de cald și normal, de aici rezultă și iregularitate, pentru că ajunge mai repede și la timp, numărul de defectări e mai mic și așa mai departe. Dar practic fiecare compartiment își propune să îmbunătățească activitatea în așa fel încât serviciul să fie mai bun prin prisma clientului

Concluzii

Concluziile studiului privind serviciul de transport feroviar pot fi rezumate astfel:

- **Performanța și calitatea serviciului:** Operatorul feroviar urmărește să ofere un serviciu de transport feroviar de călători de calitate, încercând să respecte indicatorii de performanță stabiliți la nivel național și european. Cu toate acestea, sunt provocări semnificative legate de întârzieri, anulări de trenuri și gradul de ocupare a vagoanelor, care pot influența nivelul de satisfacție al călătorilor.
- **Standarde de calitate și reglementări europene:** Serviciul de transport feroviar trebuie să respecte standardele de calitate impuse de normele europene și reglementările naționale, cum ar fi Regulamentul UE 2021/782 și OMT 153/2011. Aceste standarde stabilesc cerințe privind punctualitatea, condițiile de călătorie, siguranța și facilitățile oferite călătorilor.
- **Accesibilitatea pentru persoanele cu mobilitate redusă:** Furnizarea de facilități pentru persoanele cu mobilitate redusă este o prioritate, inclusiv instalarea de rampe pentru accesul în trenuri și disponibilitatea de vagoane specializate. Cu toate acestea, există loc pentru îmbunătățiri în acest domeniu.
- **Canale de informare și comunicare cu publicul:** Furnizarea de informații actualizate și accesibile călătorilor este crucială. Acest lucru se realizează prin

intermediul site-ului web, afișajelor din gări și prin intermediul personalului de tren și casierilor. De asemenea, se folosesc surse suplimentare, cum ar fi paginile de Facebook și "Jurnalul călătorului".

- **Decontarea și finanțarea:** Aproximativ 60% din costurile serviciului de transport feroviar trebuie acoperite din bugetul public. Decontarea serviciilor se realizează pe baza indicatorilor de performanță raportați, cu implicarea Autorității pentru Reforma Feroviară.
- **Insuficiența personalului:** Este o problemă comună la nivelul operatorilor feroviari, în special în ceea ce privește personalul tehnic. Sunt necesare investiții în recrutarea și pregătirea de personal pentru a asigura o funcționare eficientă a serviciului.
- **Digitalizarea și modernizarea:** S-au făcut eforturi de digitalizare, inclusiv emiterea electronică a билетelor în trenuri. Acest lucru îmbunătățește accesul și comoditatea pentru călători. Cu toate acestea, mai sunt oportunități de dezvoltare în acest domeniu.

Aceste concluzii arată că există atât aspecte pozitive, cât și provocări în furnizarea serviciului de transport feroviar de călători, iar eforturile trebuie să continue pentru a îmbunătăți calitatea și accesibilitatea acestui serviciu.

11. SERVICIUL PUBLIC IMPOZITE ȘI TAXE LOCALE

Introducere

În cadrul activității A.4.2. Realizarea evaluării generale a performanței serviciilor publice pe baza ghidului de interviu de grup (Focus Grup) au fost realizate opt interviuri de grup, câte unul pentru fiecare regiune de dezvoltare, aferent serviciului public de Impozite și Taxe Locale din domeniul Administrație Fiscală.

Capacitatea strategică și instituțională

Serviciile publice de impozite și taxe locale din cele opt regiuni de dezvoltare ale României sunt subordonate autorităților publice locale. Astfel, documentele în care sunt definite misiunea, viziunea, obiectivele și indicatorii de performanță ai instituției sunt elaborate și aprobate la nivelul conducerii primăriilor și, ulterior, în baza obiectivelor generale, direcțiile și serviciile din cadrul autorității publice locale stabilesc obiectivele specifice transpuse în planuri de acțiune și strategii de dezvoltare și eficientizare a activităților de colectare a veniturilor la bugetul local.

Programul de dezvoltare a Sistemului de Control Intern Managerial, care se actualizează anual, este menționat cu precădere de către majoritatea participanților la interviurile de grup din toate regiunile de dezvoltare, atât din mediul urban, cât și din mediul rural. Alți reprezentanți ai serviciului public de impozite și taxe locale au mai făcut referire la Regulamentul de Organizare și Funcționare și la Manualul Sistemului de Management Integrat.

Instituția a implementat un sistem de management integrat adică avem sistemul de management al calității încă din 2006, adică avem 17 ani de calitate în servicii publice, avem sistemul de management de mediu, al sănătății securității în muncă, securității informației, știți că, automat, avem și regulamentul de protecția a datelor cu caracter personal. Deci, practic, în prisma acestor standarde pe care noi le avem implementate la nivelul instituției avem aprobată o declarație de politică în domeniul sistemului de management integrat. Această declarație de politică cuprinde automat viziunea misiunea instituției, avem aprobate obiectivele strategice la nivel de instituție și specifice, obiective care, în mare parte, sunt translatate pe activitățile fiecărui compartiment, adică în fiecare compartiment prin activitatea pe care o desfășoară contribuie la realizarea obiectivelor. Totodată, la nivelul instituției avem numiți responsabili de proces, adică, mai exact, șefii de Compartimente cu responsabilitățile clar stabilite și, automat, au și modalitatea de raportare a activității. După cum bine știm, însă, Codul control intern managerial ne obligă să avem acea Comisie de monitorizare. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea de Sud-Est) Planul de acțiune există pentru fiecare an în curs care cuprinde obiectivele specifice până la obiective generale și cele strategice ale sectorului. Termen, indicator de performanță, responsabil și resurse. Și de asemenea, mai există și un raport de evaluare a planului de acțiune, o parte de monitorizare a obiectivelor. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea București-Ilfov)

În ceea ce privește documentele aprobate de conducerea organizației, a serviciului furnizat, a serviciului public privit în ansamblu, noi avem obiective strategice, avem un secretariat tehnic al comisiei de monitorizare, a SCIM-ului, avem obiective SMART, avem o strategie integrată de dezvoltare a zonei metropolitane, avem obiectivele generale ale instituției. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Nord-Vest)

În ceea ce privește sistemul managerial privind calitatea, cei mai mulți dintre respondenți au menționat sistemul managerial de calitate ISO 9001/2015, sistemul anti-mită ISO 37001/2017, instrumentul de autoevaluare CAF și Total Quality Management (TQM), însă din interviurile de grup cu reprezentanți ai serviciului public de impozite și taxe locale a reieșit faptul că nu toate instituțiile au implementat un astfel de sistem pentru managementul calității serviciilor publice.

În momentul de față nu avem un astfel de sistem implementat. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea București-Ilfov)

Avem sistemul de management al calității, ISO 9001/2015 încă din 2006, deci avem 17 ani de calitate și ne dorim ca până la sfârșitul anului să implementăm și CAF-ul, deja este făcut planul, trebuie doar efectiv... că, practic, ISO 9001 cu CAF-ul se îmbină, e ca o completare și vrem automat pentru că, practic, CAF-ul contribuie la partea aceasta de performanță foarte mult. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Sud-Est)

Am avut sistem de management al calității implementat, dar din păcate am pierdut acreditarea. Din păcate, în anul respectiv a fost un an mai negru pentru bugetul local și s-au tăiat cheltuielile de unde s-a putut. Probabil că s-a considerat că ne putem lipsi de Managementul Calității. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Vest)

Majoritatea reprezentanților serviciului public de impozite și taxe locale au declarat că nu au un plan multianual de investiții aprobat, ci unul anual.

Plan multianual de investiții ? Nu. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea București-Ilfov)

Nu, nu putem vorbi despre un plan multianual de investiții. Din ce cauză? Nu există. Deci, noi, Serviciul de Impozite și Taxe suntem ordonator terțiar de credite și, practic, noi beneficiem de un buget anual aprobat de ordonatorul principal de credite și, practic, ne aflăm într-o imposibilitate de a ne angaja într-un plan multianual. Dar, putem vorbi în schimb de acel program anual al achizițiilor publice care se face în ultimul trimestru al fiecărui an [...], sunt identificate toate necesitățile la nivel de instituție, centralizate și ele fac obiectul programului anual de achiziție pentru anul următor. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Sud-Est)

Acum, investițiile multianuale pentru prestarea serviciului public, în principal, la noi, noi ce avem așa contracte care se întind pe mai mulți ani sunt contractele prin care am achiziționat aplicația informatică care ne ajută să gestionăm, să administrăm creanțele fiscale, de la faza de stabilire până la faza de stingere prin orice modalitate. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Vest)

Măsurarea performanței serviciului public se face în baza obiectivelor generale și specifice actualizate anual. Frecvența rapoartelor de activitate este decisă la nivelul fiecărei entități și variază de la 1 raport pe lună la 1 raport pe an.

Discuțiile de grup cu reprezentanții ai acestor servicii publice de impozite și taxe locale au evidențiat și entități unde evaluările se fac zilnic sau săptămânal.

O monitorizare semestrială și anuală, în funcție de obiectivele generale și specifice. Fiecare serviciu are indicatori de performanță pentru fiecare activitate în parte. Monitorizăm și noi convorbirile din call center, din punct de vedere al duratei, al discuțiilor purtate. Avem și în zona de platformă, la fel, unde se încearcă rezolvarea cât mai urgent a cererilor și solicitărilor contribuabililor. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea București-Ilfov)

Din data... de anul ăsta avem și noi angajat un coleg la audit care face auditul întregii instituții și bineînțeles și pentru serviciul nostru public. Dar, în momentul de față, singurul mod de măsurare a performanței serviciului public este cetățean servit - cetățean mulțumit. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Vest)

Măsurarea performanței Serviciului nostru este contorizată lunar prin rapoarte de activitate care se înaintează șefilor de Serviciu de către fiecare angajat în parte, care face o medie a performanței, a obiectivelor pe care le-am urmărit fiecare Serviciu în parte, iar cel mai important este... bineînțeles se face și anual acel raport care se înaintează către director care, mai departe, înaintează către ordonatorul principal de credite, dar cel mai bun indicator este înregistrarea lunară, în contul de execuție pe venituri, a încasărilor și atunci se face un... un fel de grad de colectare intermediar, între ceea ce am reușit să încasăm din toate activitățile, din conformare, din executare, din inspecție fiscală și prognoza pe care am făcut-o prin bugetul de venituri. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Centru)

Eficacitate

Pentru anul 2022, procentul de atingere a indicatorilor de rezultat ai serviciului public de Impozite și Taxe Locale este în cele mai multe cazuri în jur de 90% sau peste 90%. Principalii indicatori menționați de reprezentanții serviciilor publice de impozite și taxe locale sunt gradul de colectare a impozitelor și a taxelor locale, gradul de recuperare a creanțelor fiscale, numărul de inspecții fiscale în vederea reducerii evaziunii fiscale, reducerea termenelor de soluționare a fiecărei cereri, gradul de arhivare a documentelor în arhiva proprie.

Se constată anumite diferențe între entități în funcție de mărimea unităților administrativ-teritoriale, participanții din mediul rural susținând că obiectivele lor principale la nivel de comună sunt creșterea gradului de colectare și maximizarea veniturilor prin inspecții fiscale, în timp ce entitățile din mediul urban acordă mai multă importanță digitalizării serviciilor, reducerii timpului de soluționare a lucrărilor și îmbunătățirii interacțiunii cu contribuabilii atât la ghișeu, cât și telefonic sau online.

Ca și indicatori de performanță pe care îi urmărim anual, la nivelul Direcției, sunt 5 și anume reducerea termenului de soluționare a petițiilor de la 30 de zile de la data înregistrării și aici avem un procent peste 90% pe care încercăm să-l păstrăm în fiecare an astfel încât cetățeanul să fie... să fie cu un nivel foarte mare de satisfacție. Un alt indicator prin care măsurăm performanța la nivelul Direcției este gradul de colectare a impozitelor, a taxelor datorate bugetului local. În 2022 avem peste 83 la sută, din câte-mi aduc aminte... Un alt indicator este gradul de colectare a impozitelor



și taxelor locale prin platforma electronică de către contribuabili persoane fizice și aici avem peste 20% [din total] și suntem într-un grad de performanță ridicat pentru că în 2015 primăria era pe locul doi la gradul de colectare a impozitelor pe platforma electronică. Mă rog, acum am extins și cu stațiile Self Pay. Un alt grad de îndeplinire a indicatorilor de performanță este gradul de împlinire a programului anual de control, aproximativ 89% din țintă și ultimul este gradul de arhivare a documentelor în arhiva proprie a Direcției și aici suntem ca și țintă 99 spre 100% ca și grad de atingere. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Sud-Est)

Gradul de realizare a fost tot în jur de 90%, erau efectele de la starea de pandemie, la starea din nou de interacțiune directă, ceea ce a generat o readaptare la fluxul de contribuabili, cumulată cu dinamica legislativă și cu toate variabilele care apar permanent și schimbă obiectivele și schimbă indicatori de performanță, dar, în general, da, cam pe la 90%. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea București-Ilfov)

Calitate serviciu

Entitățile care au implementat standarde de calitate sunt recertificate de regulă la fiecare trei ani, însă nu au menționat dificultăți în respectarea acestor standarde, auditul finalizându-se numai cu recomandări de îmbunătățire. Nu toate serviciile publice de impozite și taxe locale au standarde de calitate, iar unele entități dintre cele care furnizează serviciile după aceste standarde de calitate aprobate la nivel național le consideră mai degrabă o activitate formală. În schimb, acestea acordă mai multă importanță chestionarului de satisfacție.

Nu avem, în acest moment, un document care să definească standardele de calitate ale Serviciului, în schimb, am avut, în anii anteriori o situație centralizatoare, conform Ordinului acestuia 600 pe mediul de control, performanța și managementul riscurilor, activități de control deci, am avut aceste liste completate cu inclusiv planul de asigurare a și diminuare a riscurilor, și așa mai departe tot ce a însemnat acest Ordin. Acum nu avem. Însă, noi avem o platformă online pentru Direcția fiscală locală. Deci a fost creată o pagină din asta unde contribuabilii pot să-și exprime... se poate intra și pe pagina principală a municipiului, pagina primăriei și pot să-și exprime părerile. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Centru)

Există, există implementat, dar [...] reprezintă într-adevăr pentru fiecare dintre noi o sarcină în plus și nu vedem relevanța de cele mai multe ori, dar le avem întocmite. Sunt făcute de către serviciul Resurse Umane, Salarizare și Managementul Calității anual, se întocmește programul de audit intern al sistemului de management al calității în care se planifică auditarea tuturor compartimentelor cel puțin odată pe an sau mai frecvent în funcție de importanța activităților. El nu prevede sancțiuni, prevede doar niște cerințe dacă o aplicare este auditată și dacă sunt disponibile dovezi privind neîndeplinirea se întocmesc rapoartele acelea de neconformitate. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea București-Ilfov)

Satisfacția beneficiarilor serviciilor publice de impozite și taxe locale este măsurată cu precădere printr-un chestionar de satisfacție, dar unii reprezentanți ai acestor entități care au participat la interviurile de grup au menționat și alte instrumente de măsurare a satisfacției beneficiarilor: audiențe online pe baza sesizărilor primite pe platforma primăriei, e-mailul compartimentelor, cutie poștală unde pot fi depuse sesizări în format



letric, discuții informale cu beneficiarii în cadrul relațiilor cu publicul sau în cadrul audiențelor, telefonul cetățeanului.

Nivelul de satisfacție a înregistrat, conform declarațiilor respondenților la interviurile de grup din cele 8 regiuni de dezvoltare, un trend ascendent în ultimii ani mai ales după accentuarea digitalizării, când au putut beneficia de servicii online și într-un termen mult redus față de termenul de dinainte de pandemie când acestea erau disponibile la ghișeu.

Văzând din evoluția aceasta că există o apreciere și o mulțumire raportată la calitatea serviciilor oferite mai ales în ultimii ani și mai ales de la pandemie încoace, odată cu accentuarea digitalizării. Adică faptul că se comunică mult mai ușor cu contribuabilii și organul fiscal local și timpul, nu mai vedem cozile alea. Nu mai vedem supărări... copie după nu-știu-ce, copie după..., totul se trimite prin e-mail sau se poate trimite la cei care doresc. Sunt încă destule persoane care nu doresc, dar majoritatea agreează această comunicare. Și atunci logic că gradul lor de confort crescând implicit nu mai au... cum să zic?, sentimentul ăla că organul fiscal ar fi un dușman, adică n-ar fi o entitate cu care poți să colaborezi ușor și poți să rezolvi pe loc niște chestii care în urmă cu 5 ani implicau 30 de zile, 20 de copii după diverse acte, șamd. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Nord-Vest)

Unii reprezentanți ai serviciilor publice de impozite și taxe locale au declarat că evaluarea satisfacției este monitorizată lunar, iar sugestiile primite din partea cetățenilor sau a persoanelor juridice sunt analizate și, în măsura în care sunt considerate oportune și din punct de vedere al costurilor și al beneficiului adus, sunt adoptate.

Sunt și entități care au implementate standardele de calitate ISO, dar care totuși nu au un instrument de măsurare a satisfacției beneficiarilor. În aceste cazuri, gradul de satisfacție este apreciat după numărul de contestații primite.

Principalele nemulțumiri se referă la executările silite, la creșterea anuală a impozitelor sau la funcționalitatea platformei online.

Au fost, da, dar nu reclamații referitor la comportamentul funcționarilor. Reclamații pe fiecare an avem referitor la creșterea impozitului. Oamenii tot timpul sunt nemulțumiți, chiar dacă nemulțumirea lor nu... nu ține de noi. Nu avem cum să îi ajutăm în nemulțumirea lor. Viața este din ce în ce mai grea, contribuțiile, impozitele cresc. Asta e, asta e nemulțumirea lor. Adică astea au fost principalele reclamații pe care, mai ales în 2023, le-am primit din partea cetățenilor. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Vest)

Accesibilitate

În ceea ce privește accesibilitatea pentru persoanele cu dizabilități, entitățile care oferă servicii publice de impozite și taxe locale urmăresc să respecte, în general, toate prevederile legale de acces, dispunând atât de rampe de acces, de locuri de parcare dedicate persoanelor cu dizabilități, cât și de un birou de consiliere a cetățenilor cu deficiențe.

În cazul în care activitatea entității se desfășoară într-o clădire istorică, de patrimoniu, ce nu suportă amplasarea unei rampe de acces, a fost amenajat un ghișeu în curtea instituției unde sunt furnizate servicii de impozite și taxe locale persoanelor cu dizabilități.

Totodată, unii dintre participanții la interviurile de grup au precizat că entitatea pe care o reprezintă a făcut progrese privind digitalizarea tocmai pentru a nu mai fi necesară deplasarea la sediul instituției.

S-a încercat mult, pe partea de digitalizare, la fel cum am spus... avem o platformă proprie a municipiului în care contribuabilii își pot crea cont, își pot depune toate documentele, toate declarațiile fiscale, pot solicita, pe această platformă să le fie emise certificatele fiscale, să le fie emise alte acte eliberate de către noi, deci, pur și simplu, contribuabilul nu mai trebuie să se prezinte absolut deloc, are această posibilitate să nu mai prezinte absolut deloc la sediul nostru, totul se poate desfășura de la biroul lui, din casa lui. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Centru)

În ciuda acestor progrese, se constată o utilizare redusă a serviciilor online și de către populația activă, nu numai de către vârstnici, deși cozile din prima lună a anului pentru plata impozitelor s-au micșorat în ultimii ani. Dacă plățile au început să fie efectuate prin mijloace electronice de către populația activă, depunerea documentelor are loc în continuare în mare parte la ghișeu.

Serviciile sunt oferite, facilitățile online există. Pe încasări se vede o creștere exponențială, folosesc plata electronică. Pun pe ghișeu, pe platformă, pe unde pot, numai să plătească. Dar problema este la documentele pe care doresc să le soluționez pe loc. Sunt primării care au instituit o taxă de urgență. [...] Ca să ne luăm 20 de lei să le lucrăm o declarație, nu a agreat [conducerea]. Nici eu nu agreez, acum să vă spun cinstit. Suntem la dispoziția oamenilor să facem un serviciu și cam asta este. Dar folosesc foarte puțin partea de platformă dedicată pentru depunerea de declarații. Părerea mea, sau emiterea certificatelor, diverse. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Nord-Vest)

Din răspunsurile oferite de participanții la interviurile de grup, nu există o diferență semnificativă între entitățile din mediul urban și cel din mediul rural cu privire la modalitățile de informare puse la dispoziția contribuabililor despre serviciile publice de impozite și taxe locale care le sunt furnizate, iar accesul la aceste servicii este considerat foarte facil.

Cu interacțiune directă, la ghișeu, online, telefonic, pe mail, pe pagina de Facebook a primăriei, pe ghișeul.ro și pot vizualiza tot așa, cu user și parolă, decizia de impunere la început de an, amenzile neachitate în termen, plățile, istoricul, chitanțele. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Vest, mediul rural)

În primul rând pornim de la site-ul instituției, pagina de Facebook și de Instagram a instituției, pagina de Facebook a primăriei, avem linia telefonică, cum v-am spus, e-mailurile compartimentelor, numere de telefon din cadrul secțiunii de pe site, secțiunea „Contact”. În cadrul locațiilor... adică instituției, cele care v-am spus șase, avem aviziere interne, externe, avem anumite monitoare pe care rulează informații cu caracter public și, după aceea, mai avem

comunicatele de presă și campanii de promovare pe care le facem noi, în social media. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Sud-Est)

Eficiența

Pentru serviciile publice de impozite și taxe locale nu există un standard de cost pentru furnizarea acestora.

Răspunsurile pe care le-au oferit anumiți reprezentanți ai acestor servicii în cadrul interviurilor din grup au făcut trimitere la bugetul aprobat prin hotărâre de Consiliu Local la începutul fiecărui an pentru funcționarea acestui serviciu public de impozite și taxe locale.

La noi, singurul document pe care îl avem sunt fundamentări care stau în spatele bugetului aprobat de Consiliul Local, unde se poate vizualiza exact și care este bugetul instituției noastre pe parte de funcționare. În spate pe fundamentarea cheltuielilor respective există fiecare serviciu public, unde sunt descrise costurile necesare furnizării serviciului public. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Sud-Est)

Performanța proceselor și funcțiilor

Cei mai mulți respondenți apreciază numărul angajaților responsabili pentru furnizarea serviciului public de impozite și taxe locale insuficient.

Unii dintre aceștia consideră că ar trebui să aibă prevăzute în organigramă și posturi de consilieri juridici specializați în domeniul fiscalității. De asemenea, chiar dacă echipamentele IT sunt performante, condiție pentru a putea gestiona bazele de date mari ale contribuabililor, nu toate entitățile au posturi din domeniul IT în organigramă, de cele mai multe ori apelând la angajații IT ai primăriei, ceea ce devine un inconvenient din ce în ce mai mare pe măsură ce se fac progrese în digitalizarea serviciilor furnizate.

Nu avem niciun angajat în domeniul IT și nici nu cred că [vom avea] pe viitor [...] și dacă am înființa în cadrul Direcției un post cu atribuții pe partea de informatică, întrucât, cel puțin la noi pe piață, în oraș, industria IT oferă pachete salariale mult mai performante decât am putea noi să oferim. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Vest)

De asemenea, din interviurile de grup, s-a evidențiat lipsa cursurilor de formare profesională continuă pentru toți angajații entității, de acestea beneficiind în format online un procent foarte mic din personalul serviciului public de impozite și taxe locale.

Dacă vrem să creștem calitatea serviciilor, ar trebui să crească 1) calitatea profesională prin pregătire profesională în permanență pentru tot ceea ce intră nou în sistem și 2) prin creșterea numărului de angajați. E clar că în momentul în care la serviciul persoane fizice vin la ghișeu, într-o zi, 150 de persoane care să depună documente și mai vin și încă 100 de certificate și încă vreo 100 de mașini, la acest volum este necesar personal. Cu cât personalul este mai puțin, cu atât scade calitatea serviciilor, fără nicio discuție. Dacă dorim să creștem calitatea, ar trebui să existe acel timp care să-i fie acordat fiecărei persoane, să ai răbdarea de a citi pe îndelete documentele care trebuie, să-i acorzi omului toată disponibilitatea, dar, dacă tu ai 2 minute să stai de vorbă cu omul,



*e clar că-l uşui rapid şi trebuie să vină următorul, următorul, sunt 50 la coadă, iese scandal - asta e problema cu lipsa de personal. (Serviciul public de Impozite şi Taxe Locale, Regiunea Sud)
Consider că suntem insuficienţi pentru o eficientizare a furnizării serviciului public. (Serviciul public de Impozite şi Taxe Locale, Regiunea Vest)*

Anumiți respondenți au menționat și necesitatea de a angaja personal pentru retro-digitalizare. Unele entități au reușit să scaneze dosarele contribuabililor din arhiva fizică cu bani proveniți din fonduri europene prin externalizarea acestui serviciu către firme specializate, dar nu toate entitățile care furnizează servicii publice de impozite și taxe locale au finalizat scanarea arhivei dosarelor pe suport de hârtie.

E o problemă de personal pentru că nu ni s-a dat personal suplimentar, noi a trebuit să mărim activitatea noastră și să facem toate aceste lucrări în plus și cu spațiul virtual și cu scanarea cu același personal pe care îl aveam și înainte și asta este destul de greu pentru cei care lucrează la noi pentru că e o activitate în plus. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Sud)

În ceea ce privește personalul implicat în gestiunea de proiecte cu finanțare nerambursabilă, foarte puțini participanți la interviurile de grup au afirmat că entitatea de care aparțin are angajați implicați în astfel de proiecte, acești angajați fiind de regulă ai primăriei.

Bune practici

Una dintre bunele practici exemplificate de către participanții la interviurile de grup din cele opt regiuni de dezvoltare este platforma de programări online, unde se poate face programare pe fiecare tip de activitate, cu excepția casieriei.

Această platformă ne scutește foarte mult de... de cozile care erau la ghișeu și de nemulțumirea cetățenilor că veneau și stăteau două, trei ore la coadă. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Centru)

Totodată, a fost menționat programul prelungit până la ora 18:00 sau 18:30 într-una din zilele săptămânii pentru a oferi posibilitatea populației active să ajungă personal, după serviciu, la inspectorii din cadrul entităților de impozite și taxe locale. Dezvoltarea platformei online în care contribuabilii își creează un cont și pot accesa toate serviciile online a fost, de asemenea, menționată la bune practici.

Contribuabilul are acces la orice, la toate datele lui fiscale, la... să depună declarații fiscale, să solicite certificat fiscal, i se dă... i se atribuie, prin această platformă, pentru declarațiile depuse, i se atribuie o semnătură electronică de către primărie, prin această... prin program. Deci, documentele sunt primite de noi, cu semnătură electronică a contribuabilului persoană fizică. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Centru)





Un alt exemplu de bună practică este arhivarea tuturor documentelor din ultimii 3 ani până în prezent în format digital, procedură care a redus timpul de răspuns la diferite solicitări pentru că sunt identificate de angajații entităților mult mai rapid. Mai mulți respondenți au vorbit în cadrul interviurilor de grup despre retro-digitalizare, scanarea dosarelor vechi, unii reușind să obțină fonduri nerambursabile pentru această măsură, alții utilizând bani rămași de la alte proiecte pentru scanarea parțială a arhivei fizice.

Transformarea amenzilor cu valoare mică, sub un anumit prag stabilit, care sunt restante în muncă în folosul comunității întrucât cheltuielile pe care le aveau entitățile pentru recuperarea acestora ajungeau să fie mai mari decât creanțele.

lar cele care nu ajung să fie transformate în muncă [în folosul comunității] sunt păstrate la noi în evidență, trecute în insolabilitate, urmărite și stinse până la urmă, fie prin plată, dacă contribuabilul devine solvabil, fie prin prescripție. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Vest)

Nu în ultimul rând, o măsură de bună practică inclusă de una dintre entitățile participante la interviurile de grup la obiectivele specifice stabilite pentru anul curent la nivelul compartimentului dedicat persoanelor juridice a fost înregistrarea în sistemul informatic a taxei pentru suprafața clădirilor pentru un număr de minimum 50% dintre persoanele juridice care dețin în proprietate clădiri, întrucât conform Ordonanței Guvernului nr. 16/2022 pentru modificarea și completarea Legii nr. 227/2015 privind Codul fiscal, începând cu anul 2025, în cazul în care nu vor apărea alte modificări legislative, se va impozita după grila notarilor care implică, în mod automat, și evidența suprafețelor clădirilor persoanelor juridice.

Transparența

Pentru asigurarea transparenței serviciului public, standardul general privind publicarea informațiilor de interes public este implementat în toate entitățile care furnizează servicii de impozite și taxe locale.

Conform datelor oferite de respondenți, în ceea ce privește departamentul de relații cu publicul, acesta există cu precădere în cadrul primăriilor, dar sunt și entități care au propriile birouri de consiliere și registratură.

Sunt, în proporție de 95% sunt disponibile pe site-ul instituției. Toate informațiile și cele legate de instituție și cele legate de interes public. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea București-Ilfov)

Da, în cadrul Primăriei este implementat prin Direcția de Administrație Publică și Locală. Există un departament de... un compartiment de relații cu publicul și transparența serviciului se realizează prin platforma eMOL, site-ul, platforma de servicii electronice. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Vest)

Partea de consiliere cetățeni cu personal de specialitate, persoanele, fetele de acolo sunt personal contractual, dar au ca studii de specialitate psihologia. Pentru că v-am mai spus, nu oricine poate





vorbi cu 200 de oameni într-o zi și să-și păstreze calmul. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Vest)

Indicatori sectoriali

Pentru serviciul public de impozite și taxe locale, indicatorii sectoriali vizează măsurile prin care se facilitează accesul categoriilor vulnerabile la ghișeu, care au fost deja abordate la secțiunea de accesibilitate, și măsurile privind digitalizarea acestui serviciu.

Majoritatea participanților la această cercetare au declarat că serviciile de impozite și taxe locale pe care entitatea pe care o reprezintă le furnizează la ghișeu, le furnizează și online. De asemenea, cele mai multe entități au toate posibilitățile de plată pe ghiseul.ro și, totodată, au dezvoltat platforma de servicii electronice atât pentru persoane fizice, cât și pentru persoane juridice, au amplasat stații SelfPay în sediul instituției și, ulterior, au extins această modalitate de plată prin amplasarea stațiilor SelfPay în zonele frecventate de pe raza întregii localități, colaborează cu Poșta Română la sediile căreia pot fi plătite toate taxele, inclusiv amenzile.

Eu zic că oamenii sunt din ce în ce mai mulțumiți, mai ales că încercăm să le oferim tot felul de modalități de a-și putea rezolva problemele la noi și online și la ghișeu și la poștă. Încasarea asta prin Poșta Română, prin oficiile poștale, îi ajută foarte mult pe cetățenii care sunt mai vârstnici, cărora le e greu să se deplaseze, să vină până la noi la sediu sau nu au posibilitatea să plătească online. Eu zic că e din ce în ce mai bine, mai ales că primim și e-mailuri de mulțumire pe site-ul nostru. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Vest)

Cu toate acestea, ponderea contribuabililor persoane fizice care accesează serviciile de impozite și taxe locale față în față continuă să fie una foarte mare, apreciată de unii dintre respondenți de aproximativ 50-60%, procent care, probabil, fără limitările de circulație din perioada pandemiei de Covid-19 ar fi fost chiar mai mare. Una dintre cauzele accesării reduse a serviciilor online o reprezintă reticența persoanelor fizice de a achiziționa semnătura electronică.

Spre deosebire de persoanele fizice, persoanele juridice, care au obținut deja semnătura electronică certificată, preferă să acceseze aceste servicii online.

Și chiar dacă sunt invitați și există persoane care să-i îndrume, avem SelfPay pus chiar acolo la îndemână, refuză, nu știu, cumva, așa, trebuie să vadă chitanța, s-o pipăie, să... nu știu, cumva să se asigure că „da, a fost plătit și totu-i în regulă”. Există reticența asta la persoane fizice și la comunicare online în ce privește documentele într-adevăr, persoanele mai tinere comunică și sunt mai, mai... În schimb, la persoane juridice am reușit în proporție destul de mare, avem un sediu separat chiar vizavi de instituția primăriei [...] și intenționăm ca, de anul viitor, să nu mai avem ghișeu la persoane juridice, să se desfășoare totul online. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Centru)

Dacă unele entități explică această rezistență a persoanelor fizice la trecerea în online drept consecința unei măsuri anti-corupție luate în urmă cu câțiva ani când au decis că la



ghیșeu toate lucrările se soluționează pe loc, spre deosebire de online unde anumite lucrări în prezent durează de la 1 la 3 zile, alte entități, pentru a stimula accesarea online a serviciilor au procedat invers, soluționând anumite lucrări, precum impunerile și scoaterile din evidență a mijloacelor de transport, înregistrate online în maximum 3 zile, în timp ce termenul legal pentru aceste lucrări solicitate la ghișeu este de până la 30 de zile.

Noi pe parte de impuneri mijloace de transport și scoateri din evidență, numai online lucrăm. Anul acesta pot să spun, până la ora actuală am avut 100% contribuabili care au depus doar online și am încercat să dezvoltăm politica aceasta, să-i îndreptăm pe oameni spre online. Adică, dacă ai depus în format letric, soluționăm cererea în termenul legal, dacă ai depus pe online, soluționăm în 3 zile maximum, îți punem viza, îți punem tot, tot, tot ce ai nevoie. Și atunci evident că oamenii au preferat decât să stea la coadă la ghișeu și să primească răspuns în 30 de zile, să învețe să lucreze cu sistemele pe care le punem la dispoziție și să depună totul online. (Serviciul public de Impozite și Taxe Locale, Regiunea Vest)

Concluzii

Serviciile publice de Impozite și Taxe Locale din cele opt regiuni de dezvoltare ale României își desfășoară activitatea în cadrul autorităților publice locale, de aceea documentele prin care se stabilesc misiunea, viziunea, obiectivele și indicatorii de performanță sunt elaborate și aprobate la nivelul conducerii primăriilor și apoi transpuse în planuri de acțiune în vederea optimizării activităților de colectare a veniturilor la bugetul local de către direcțiile sau serviciile de impozite și taxe locale.

Cei mai mulți dintre participanții la această cercetare au menționat Programul de dezvoltare a Sistemului de Control Intern Managerial și sistemul managerial privind calitatea ISO 9001/2015, dar sunt și destul de multe entități care încă nu au implementat un sistem pentru managementul calității serviciilor publice.

În cazul majorității entităților participante la interviurile de grup, măsurarea performanței serviciului public de impozite și taxe locale se realizează prin rapoarte de activitate lunare sau anuale, pentru a determina gradul de îndeplinire a obiectivelor actualizate anual.

Satisfacția beneficiarilor serviciilor publice de impozite și taxe locale care, după datele furnizate de respondenți, înregistrează creșteri de la un an la altul, este măsurată cu precădere printr-un chestionar de satisfacție, dar sunt puse la dispoziția contribuabililor și alte instrumente atât fizice, cât și electronice.

Analiza datelor privind accesibilitatea a relevat faptul că majoritatea entităților care oferă servicii de impozite și taxe locale asigură accesul persoanelor cu dizabilități, precum și o informare cuprinzătoare despre serviciile și modalitățile de accesare a acestora.

În ceea ce privește performanța proceselor și funcțiunilor, cei mai mulți consideră că numărul angajaților responsabili pentru furnizarea serviciului public de impozite și taxe locale este insuficient, iar discuțiile din cadrul interviurilor de grup au evidențiat nevoia

acestor entități de a include în organigramă, în afară de posturile IT, care în general sunt ai primăriilor, și posturi de consilieri juridici specializați în domeniul fiscalității.

Bunele practici menționate de reprezentanții entităților participante la această cercetare vizează atât digitalizarea serviciilor publice de impozite și taxe locale, cât și adaptarea programului lor de lucru la programul de lucru al contribuabililor, maximizarea gradului de recuperare a creanțelor prin transformarea restanțelor sub un anumit prag în muncă în folosul comunității și, totodată, pregătirea pentru conformarea la prevederile legale care vor intra în vigoare din 2025.

Analiza indicatorilor sectoriali selectați pentru acest serviciu public arată că, în ciuda digitalizării tuturor serviciilor care sunt furnizate la ghișeu, cu unele excepții, un procent semnificativ din totalul contribuabililor continuă să acceseze serviciile la ghișeu. Categoriile reticente în a folosi online serviciile publice de impozite și taxe locale sunt persoanele vârstnice, dar și o parte a populației active care, deși utilizează modalitățile de plată online puse la dispoziție de entități, preferă să depună documentele la ghișeu.

Recomandări

- Implementarea unui sistem pentru managementul calității serviciilor publice la nivelul fiecărei instituții care furnizează servicii de impozite și taxe locale.
- Includerea în organigrama serviciului public de impozite și taxe locale a posturilor de IT care să asigure buna funcționare a serviciilor online.
- Angajarea de consilieri juridici specializați în domeniul fiscal în cadrul serviciului public de impozite și taxe locale care să asigure interpretarea corectă a prevederilor legale.
- Asigurarea de cursuri de formare profesională continuă pentru toți angajații.
- Includerea în lege ca notarii să aibă obligația de a transmite organului fiscal la fiecare tranzacție contractul prin care se dobândesc bunuri imobile, astfel încât serviciile publice de impozite și taxe locale să obțină informațiile direct de la sursă și de îndată, fără să mai fie nevoie să fie aduse/declarat de contribuabili.
- Înființarea unei platforme naționale de interoperabilitate a instituțiilor unde să fie integrate bazele de date, astfel încât în momentul în care Birourile de evidența populației operează schimbarea de domiciliu să fie înregistrată automat și în platforma națională. Sau, până la implementarea acestei platforme, introducerea obligației ca Birourile de evidența populației să permită organelor fiscale să acceseze informațiile direct din baza de date a acestora. Această măsură ar conduce la

îmbunătățirea gradului de impunere, dar și de colectare, reducând contestațiile la executare din cauza neactualizării schimbării domiciliului.

- Pentru persoanele cu dizabilități care beneficiază de indemnizație sau de diferite vouchere, să se transmită automat către Direcțiile sau Serviciile de impozite și taxe locale încadrarea acestora în respectivul grad de dizabilitate, fără să mai fie nevoie ca aceste persoane să se deplaseze la sediul direcțiilor pentru obținerea certificatului fiscal.
- Introducerea obligației în Codul de procedură fiscală ca, odată exprimată opțiunea contribuabilului pentru accesarea online a serviciilor de impozite și taxe locale, acesta să nu mai poată reveni la accesarea în format letric la cerere care ar genera cheltuieli pentru organele fiscale locale.
- Stabilirea de către Agenția Națională de Administrare Fiscală în colaborare cu Ministerul Dezvoltării și Administrației a unei legislații unitare care să aibă aplicație unitară pentru toate primăriile din țară în subordinea cărora se află serviciile publice de impozite și taxe locale.
- Realizarea de campanii de informare despre digitalizarea serviciilor publice de impozite și taxe locale pentru a-i determina pe contribuabili să acceseze online aceste servicii.

12. SERVICIUL PUBLIC EVIDENȚA PERSOANEI

Introducere

Acest raport prezintă rezultatele activității A.4.2. **Realizarea evaluării generale a performanței serviciilor publice**, care a avut ca scop realizarea unei evaluări generale a performanței serviciilor publice din domeniul evidenței persoanei și stării civile. Evaluarea s-a desfășurat pe baza unui ghid de focus grup și a inclus opt interviuri de grup cu reprezentanți ai structurilor serviciilor publice comunitare de evidență a persoanelor și stare civilă. Această analiză a fost efectuată pentru a înțelege mai bine performanța acestui serviciu în cadrul sectorului Ordine Publică.

Capacitatea strategică și instituțională

Competențele legate de ținerea evidenței cetățenilor români cu domiciliul în România revin Ministerului Afacerilor Interne, prin Direcția pentru Evidența Persoanelor și Administrarea Bazelor de Date (D.E.P.A.B.D.) și autorităților administrației publice locale, în subordinea cărora funcționează structurile serviciilor publice comunitare de evidență a persoanelor. În acest sens, art. 1, alin. (1) din *Ordonanța Guvernului nr. 84/2001 privind înființarea, organizarea și funcționarea serviciilor publice comunitare de evidență a persoanelor, cu modificările și completările ulterioare*, dispune că serviciile publice comunitare de evidență a persoanelor se organizează la nivelul Consiliilor Locale ale comunelor, orașelor și municipiilor, precum și la nivelul Consiliilor Județene, respectiv al municipiului București

Autoritățile administrației publice de la nivelul comunelor, orașelor, municipiilor, respectiv județelor, exercită competențe partajate cu autoritățile administrației publice centrale cu privire la serviciile publice comunitare pentru evidența persoanelor (mai precis cu privire la activitățile care se circumscriu serviciului public de evidență a persoanelor).

Printre activitățile incluse în serviciul public analizat se numără următoarele:

- Atribuirea codului numeric personal (C.N.P.), preluarea în Registrul național de evidență a persoanelor (R.N.E.P.), gestionarea și verificarea atribuirii C.N.P.;
- Introducerea, actualizarea, exploatarea și valorificarea datelor din R.N.E.P.;
- Administrarea Sistemului național informatic de evidență a persoanelor (S.N.I.E.P.);
- Eliberarea actelor de identitate;
- Înscrierea mențiunilor privind stabilirea reședinței;
- Înregistrarea actelor și faptelor de stare civilă și înscrierea mențiunilor pe actele de stare civilă.

În cadrul focus grupurilor cu reprezentanții structurilor județene, au fost menționate următoarele documente cu rol strategic, care rezultă, pe de o parte din relația subordonare

administrativă cu Instituția Prefectului și, pe de altă parte, din relația de subordonare metodologică cu Direcția generală de la București:

- Planul strategic instituțional al Ministerului de Interne pe 2022 -2025;
- Planul anual de activitate al Direcției Generale Evidența persoanei;
- SCIM - Sistemul de control managerial intern, care derivă atât de la nivelul Direcției generale și de la nivelul Instituției Prefectului, alături de planul de control intern managerial.

Conceperea, redactarea și aprobarea unui plan de activitate lunar trimestrial, semestrial și anual, plan care se supune aprobării ordonatorului principal de credite și care cuprinde misiune, viziune, obiective și indicatori. În ceea ce privește unele activități cuprinse în aceste planuri, ele sunt aduse la cunoștința Ministerului Afacerilor Interne, prin Direcția Generală de evidență a persoanelor care ia la cunoștință și urmărește îndeplinirea acestor activități, încadrarea în termene și, realizarea obiectivelor propuse.

La nivelul județului T. avem aprobat planul de acțiuni pe sistem de control care conține 3 mari obiective: crearea unui cadru unitar pentru acțiunile derulate la nivelul județului pentru dezvoltarea sistemului de control intern managerial; creșterea gradului de conformitate a acestuia în raport cu standardele de control intern managerial; și apoi ă sunt luate. Este luat fiecare standard care are activitățile aferente acestuia, iar cel de al 3-lea obiectiv dezvoltarea pregătirii personale a personalului. Se pornește de la regulament de organizare și funcționare și mergem și la SCIM și de acolo sunt procedurile specifice pentru fiecare activitate în parte.

Eficacitate

În privința volumelor de activitate, situația prezentată în Raportul de Activitate al Direcției pentru evidența persoanei și gestionarea bazelor de date din cadrul Ministerului Afacerilor Interne, pentru anul 2021 relevă următoarele rezultate ale serviciului:

În cadrul activității în domeniul evidenței persoanelor:

- au fost înregistrate în R.N.E.P. 313.297 persoane, din care 198.928 la naștere și 16.783 ca urmare a dobândirii cetățeniei române, a schimbării domiciliului din străinătate în România - 53.399 persoane, a transcrierii certificatelor de naștere în registrele de stare civilă române, ori ca urmare a altor situații;
- au fost desfășurate activitățile pentru soluționarea a 2.314.456 cereri ale cetățenilor pentru eliberarea a 1.997.976 cărți de identitate, a 78.330 cărți de identitate provizorii și înscrierea a 238.150 mențiuni de stabilire a reședinței, dintre acestea 1.167.037 au fost eliberate ca urmare a expirării termenului de valabilitate al actelor de identitate deținute;
- au fost soluționate 43.238 cereri pentru eliberarea actelor de identitate pe bază de procură, cetățenilor români aflați temporar în străinătate.

În cadrul activității în domeniul stării civile s-au întocmit 729.589 acte de stare civilă, dintre care:

- ✓ 260.462 acte de naștere;
- ✓ 129.083 acte de căsătorie;

- ✓ 340.044 acte de deces.
- s-au eliberat 1.176.599 certificate de stare civilă, dintre care:
 - ✓ 542.144 certificate de naștere;
 - ✓ 203.389 certificate de căsătorie;
 - ✓ 431.066 certificate de deces.
- au fost puse în legalitate 45.103 persoane de etnie romă, dintre care:
 - ✓ 13.295 persoane cu acte de stare civilă;
 - ✓ 31.808 persoane cu acte de identitate.

Raportul de activitate pentru anul 2021 indică așadar un volum semnificativ de activitate în ceea ce privește evidența persoanelor și starea civilă. De exemplu, în cadrul evidenței persoanelor, au fost înregistrate un număr mare de persoane în Registrul național de evidență a persoanelor și s-au soluționat un număr impresionant de cereri pentru eliberarea actelor de identitate și a certificatelor de stare civilă. Aceste cifre indică o activitate intensă în cadrul serviciului. Un indicator important pentru eficacitate este timpul mediu de soluționare a cererilor, raportul menționează că timpul mediu de soluționare a cererilor de eliberare a actelor de identitate este de 20 de zile, iar pentru certificatele de stare civilă este de 20 de zile. Conform Planului Instituțional al Ministerului de Interne pe 2022 -2025 Ținta asumată pentru 2025 pentru certificatele de stare civilă este de 5 zile. Aceasta indică o dorință de a reduce semnificativ timpul de așteptare pentru cetățeni în ceea ce privește obținerea certificatelor de stare civilă.

Indicatori de rezultat (outcome)	Valoare de referință (2021)	Ținta (2025)
Timpul mediu de soluționare a cererilor de eliberare a actelor de identitate	20 zile	20 zile
Timpul mediu de soluționare a cererilor de eliberare a certificatelor de stare civilă	20 zile	5 zile

Scăderea timpului mediu de soluționare a cererilor de eliberare a certificatelor de stare civilă de la 20 de zile la 5 zile este un obiectiv semnificativ care ar îmbunătăți semnificativ serviciile pentru cetățeni și ar reduce birocrăția asociată cu obținerea acestor documente.

Calitatea serviciului

Principala sursă de prevederi referitoare la managementul calității pentru serviciul de evidență a persoanelor este Sistemul de Control Managerial Intern (SCIM). Multe județe au renunțat la actualizarea standardului ISO și se bazează pe SCIM, care conține obiective și proceduri specifice pentru fiecare activitate.

Referitor la măsurarea calității activității, n indicator formalizat există pe partea de emitere a actelor de identitate, este **ponderea rebuturilor la acte de identitate**, adică numărul documentelor greșit emise, care trebuie să fie sub o anumită limită. Mai există o formalizare în zona acțiunilor de control desfășurate de către reprezentanții structurilor județene și a măsurilor de îmbunătățire adoptate ca urmare a acestor controale, a capacității de reacție a sistemului când sunt inadvertențe.

Informăm numărul de controale cu măsurile luate, deci aici există indicator formalizați sigur cum spune foarte bine colegul ă, fiecare dintre noi s-a adaptat. Fiecare dintre noi și-a creat propriile instrumente, sistemul de control intern managerial a lăsat dreptul ca tu să stabilești la nivelul entității pe care o coordonezi să stabilești pârghiile și măsurile prin care să asiguri o eficiență, spre exemplu, unul din indicatori.

Măsurarea calității o constituie în primul rând îndeplinirea obiectivelor în termenele pregătit stabilite. Asigurarea legalității în desfășurarea activităților de stare civilă, dar și punerea în executare a prevederilor actelor normative care se adoptă pe parcursul unui an calendaristic planului de activități fiind totdeauna completate actualizate. În funcție de aceste modificări legislative metodologice care apar pe parcursului unui an.

Numărul controalelor sunt clar stabilite pe stare civilă sunt un control la fiecare unitate administrativ teritorială, la evidența persoanelor la fiecare serviciu public, comunitar, local ă ă, acolo unde sunt înființate în spate, unde sunt înființate Deci aici nu cifrele sunt relevante asupra calității activității noastre, ci rezultatele acestor controale. As face un joc de cuvinte. Aș spune că performanța noastră este performanța lor. Deci, dacă serviciile locale fac performanță, este rezultatul sau și rezultatul activității noastre. Dacă face o îndrumare și o coordonare de calitate, ar trebui să reflecte în performanță la nivelul serviciilor locale.

Sistemul de control managerial se face per entitate, deci fiecare entitate publică trebuie să fie propriul sistem de control managerial intern. E oarecum problematic că fiecare județ are propriul sistem de control managerial, dar ar putea porni de sus da un proiect unitar, comun. Acum, la noi în țară sunt sisteme de lucru diferite de la județ la județ, de la localitate, la localitate.

Evenimentele neplăcute la toți se întâmplă. Deci capacitatea de reacție cred că contează foarte mult, cel puțin din experiența mea, în lucrul cu cetățenii, nemulțumirea cetățeanului este iarăși un indicator de care ar trebui să ținem cont și atenție, nemulțumirea cetățeanului se poate partiționa în mai multe aspecte: modul în care relaționează funcționar cu cetățeanul, timpul în care îi este soluționată problema respectivă. Modul cum este soluționat, pentru că să știți și aici tot din practică

Participanții la focus grupurile din țară au menționat că nu este un instrument de măsurare sistematică a satisfacției cetățeanului sub forma unui chestionar. Sunt evidențiate însă posibilitățile prin care cetățenii pot furniza feed back cu privire la serviciul accesat: email, formular de feed back pe site-urile instituțiilor, condică de sugestii și reclamații, audiențe la birourile specializate, recenziile de pe Google.

Așadar, un serviciu de calitate de evidența a persoanei se traduce, în opinia celor intervievați, prin următorii indicatori:

- timp de soluționare cât mai rapid a solicitării cetățeanului;

- număr de erori cât mai redus raportat la ansamblul actelor emise;
- mod de relaționare adecvat între funcționari și beneficiari;
- mod de soluționare a solicitărilor;

Accesibilitatea

În prezent, furnizarea serviciului se asigură în cea mai mare parte prin interacțiunea de la ghișeu. Prin specificul serviciului, care presupune înmânarea actelor în original, verificarea identității, etc, trecerea exclusivă spre servicii online este mai dificilă. În sistemul online există posibilitatea de a trimite petiții, de a realiza programările la ghișeu, de a se realiza plata unor taxe pe ghișeu.ro și de eliberare a adevărințelor de plată.

În privința modalităților de informare a beneficiarilor, nu s-au semnalizat dificultăți, practic sunt utilizate toate canalele prin care informațiile oficiale, modele de formulare, etapele de parcurs să ajungă la potențialii beneficiari.

Eficiența

Potrivit prevederilor *art. 20 și art. 21 din Ordonanța Guvernului nr. 84/2001 privind înființarea, organizarea și funcționarea serviciilor publice comunitare de evidență a persoanelor, cu modificările și completările ulterioare*, finanțarea cheltuielilor curente și de capital ale serviciilor publice comunitare de evidență a persoanelor, care funcționează ca instituții publice cu personalitate juridică, se asigură din venituri proprii și subvenții de la bugetele locale. Veniturile proprii provin din sume încasate din activitățile de eliberare a documentelor, prin valorificarea formularelor utilizate în procesul de elaborare a documentelor și prin furnizarea, în condițiile legii, a datelor referitoare la persoană, precum și din donații și sponsorizări. Contravaloarea cărții de identitate și a cărții de identitate provizorie se constituie, de asemenea, venit propriu. Participanții la focus grupuri nu cunosc existența unor standarde de cost la nivelul furnizării acestui serviciu, dar nu exclud ca acestea să fie calculate la nivel național.

Performanța proceselor și funcțiunilor

Conform opiniilor exprimate în cadrul focus grupurilor, serviciul de evidență a persoanelor a evoluat, din punct de vedere al instituțiilor care îl implementează spre o simbioză între sistemul militarizat și sistemul demilitarizat, între Ministerul Afacerilor Interne și administrația publică locală: *până în 2005, activitatea era militarizată de la nivelul de la eșalonul central până la eșalonul local*. Participanții la focus grupuri au subliniat importanța strategică a acestui serviciu și riscul ca, datorită schimbărilor actuale preconizate la nivelul

administrației publice, serviciul de evidență a persoanei să fie neglijat din punct de vedere al relevanței, securității, pregătirii și atragerii resurselor umane:

Focus grupurile au evidențiat faptul că, în prezent, serviciul public se pregătește pentru a face față la două etape importante care țin de digitalizare: **introducerea cărții de identitate electronice și informatizarea stării civile**. Digitalizarea și informatizarea serviciului sunt aspecte cheie pentru a îmbunătăți eficiența și accesibilitatea serviciului. Introducerea cărții de identitate electronice și informatizarea stării civile reprezintă etape importante în această direcție. Aceste schimbări vor aduce o reducere semnificativă a muncii manuale, dar vor impune, în același timp, cerințe mari privind competențele digitale ale personalului. Asigurarea securității datelor este, de asemenea, o provocare esențială în procesul de digitalizare:

Deci, dacă ar fi să cuantificăm, undeva la 60 % estimez eu din munca manuală făcută înainte, în special pe zona de stare civilă, se reduce, deci ajută foarte mult această informatizare, dar ea vine la pachet, atenție cu nevoia de competențele digitale ale personalului. Nivelul de instrucție al funcționarului de stare civilă și de evidență a persoanelor este unul ridicat. Dacă până acum câțiva ani aveam nevoie de un sistem diferiți funcționari, de personal care erau instruiți pe partea de legislație, odată cu cele modernizări avem nevoie de oameni foarte bine pregătiți din punct de vedere al informaticii. Cartea electronică de identitate pe partea de acte de identitate și informatizarea stării civile pe partea de stare civilă. Ambele au un numitor comun, informatizarea. Informatizarea asta înseamnă că, pe lângă competențele juridice necesare personalului vom avea nevoie de această pregătire specifică, de personal care are competențe digitale la nivel de utilizator rezonabilă, și asta în absolut orice autoritate locală care va fi implicată în furnizarea serviciului. Da, atenție, nu discutăm doar de centrul Bucureștiului sau Oradiei sau Clujului, noi vorbim de comune aflate în vârful muntelui, unde și acolo se produc evenimente de stare civilă. Nu vorbim de o conexiune cap la cap între 4 persoane, ci vorbim de aproximativ 300 UAT-uri care sunt în România, la care mai adăugăm câte unul la fiecare dintre ele, plus vreo 10 la Oradea și vreo 20 la Cluj Napoca și încă vreo 10 în altă parte... Înțelegeți deci că sistemul va trebui să fie fiabil, trebuie să fie sigur, trebuie să corespundă cerințelor legale.

Astfel, datele reflectă că provocările sunt mari, cel puțin la nivel de pregătire și competențe a personalului. Participanții la focus grupuri menționează și provocarea armonizării legislației cu partea de informatizare a serviciului. Mai este infrastructura digitală care va trebui adaptată complexității gestionării serviciilor digitale, la corelarea bazelor între mai multe instituții.

În concluzie, evoluția serviciului de evidență a persoanelor către un mediu digital și informatizat are potențialul de a îmbunătăți semnificativ eficiența și accesibilitatea serviciului. Cu toate acestea, este esențial să se gestioneze cu grijă tranziția pentru a asigura o pregătire adecvată a personalului, securitatea datelor și conformitatea legală. O coordonare bună între instituții și investiții în infrastructura digitală sunt, de asemenea, esențiale pentru succesul acestei tranziții.

Bune practici

Exemplele de bună practică menționate în cadrul focus grupurilor pot oferi idei valoroase pentru îmbunătățirea serviciului de evidență a persoanelor. Iată câteva aspecte legate de aceste exemple:

- Modelul Letoniei pentru servicii exclusiv online: Modelul Letoniei, în care eliberarea cărții de identitate se poate face exclusiv online, reprezintă o excelentă demonstrație a adaptării serviciului la mediul digital. Cu toate acestea, implementarea unui astfel de sistem necesită o infrastructură digitală solidă și securizată, precum și o pregătire adecvată a personalului pentru a răspunde cerințelor unui astfel de model.
- Instruirea angajaților în Italia: Exemplul Asociației Naționale a Birourilor de Stare Civilă din Italia, care are atribuția de a instrui ofițerii de stare civilă, subliniază importanța instruirii adecvate a personalului. Instruirea este esențială pentru a asigura că funcționarii sunt bine pregătiți să gestioneze serviciul în mod corespunzător și să răspundă cerințelor legale și tehnice.
- Sistemul pilot de carte de identitate electronică de la Cluj: Implementarea unui sistem pilot de carte de identitate electronică poate servi drept model pentru introducerea unor servicii inovatoare. Proiectul ajută la testarea tehnologiei și a proceselor înainte de a fi extinse la nivel național.
- Coordonare, îndrumare și control: Coordonarea eficientă, îndrumarea și controlul sunt esențiale pentru buna funcționare a serviciului. Exemplele menționate arată importanța unor structuri sau asociații specializate în acest sens, care pot avea atribuții clare în gestionarea și îmbunătățirea serviciului.

Adoptarea bunelor practici și adaptarea lor la contextul specific poate contribui la îmbunătățirea serviciului de evidență a persoanelor, asigurând astfel o experiență mai bună pentru cetățeni și o gestionare mai eficientă a acestui serviciu important.

Letonia să fac cărți de identitate din fața calculatorului de acasă și dar nu noi mai avem până acolo.

Chiar avem și am participat la un proiect de bună practică practici din cadrul ANAF și avem o diplomă în sensul acesta, prin toate aceste sisteme puse la dispoziția cetățeanului, legat de ceea ce înseamnă coordonare, îndrumare control și instruire, instruirea fiind Cenușăreasa activității, o veți regăsi într-un singur text de lege, o veți regăsi în HG 64 P 2011, undeva la "alte atribuții județene", dar ne-existând niște centre specializate, așa cum sunt în unele state ale Uniunii Europene, unde spre exemplu, în Italia vă dau exemplu Asociației Naționale a oficiale de stare civilă, asociația lor are prin lege, atributul de instruire a ofițerilor de stare civilă.

Transparența

Transparența în furnizarea informațiilor și respectarea Legii 544/2001, privind liberul acces la informații de interes public, reprezintă aspecte importante pentru serviciul de evidență

a persoanelor. Publicarea anuală a rapoartelor de evaluare a implementării Legii 544/2001 este un semn al transparenței și deschiderii instituției. Aceasta oferă cetățenilor și părților interesate posibilitatea de a evalua performanța instituției în ceea ce privește furnizarea informațiilor de interes public. Postarea informațiilor și documentelor comunicate din oficiu sunt postate pe site-urile instituțiilor și la sediul acestora este un mod de a asigura accesul publicului la aceste informații. Acest lucru contribuie la creșterea transparenței și la facilitarea accesului cetățenilor la informațiile de interes public.

Totodată, respectarea termenelor legale pentru soluționarea cererilor în baza accesului la informațiile de interes public este un element esențial al transparenței. Aceasta asigură că cetățenii primesc rapid răspunsurile la cererile lor, contribuind la îmbunătățirea relației între instituție și cetățeni.

Deși nu există birouri specializate pe relații cu publicul la nivelul serviciilor locale, faptul că personalul implicat în furnizarea serviciului este implicat și în această activitate indică o deschidere către interacțiunea cu cetățenii. O astfel de abordare poate contribui la creșterea încrederii cetățenilor în serviciul public.

Indicatori sectoriali

Cum a evoluat în ultimii ani numărul solicitărilor privind eliberarea de cărți de identitate?

Evoluția numărului de solicitări privind eliberarea cărților de identitate în ultimii ani arată că volumul a fost relativ constant. Pe parcursul anului 2021 erau s-au emis la nivel național 1.997.976 cărți de identitate, iar pe anul 2020. Cu toate acestea, se anticipează o creștere exponențială în viitor din mai multe motive, cum ar fi noile modificări legislative și digitalizarea serviciilor.

Este important de menționat că trecerea de la actualul sistem de acte de identitate la cartea electronică de identitate va avea un impact semnificativ asupra volumului de muncă. Această creștere anticipată a solicitărilor impune pregătirea adecvată a personalului și ajustarea resurselor pentru a face față cererilor sporite.

Numărul este relativ constant la partea de acte de identitate, dar atenție, asta nu înseamnă nimic, pentru că trecerea de la actualul sistem de acte de identitate, carte de identitate, carte de identitate provizorie, la cartea electronică de identitate, cel puțin din declarațiile Bucureștiului, primele 7 sau 8 milioane nu mai rețin. Vor fi cu titlu gratuit Primele 7 sau 8 milioane de cărți. Și vei putea emite, deci vom emite acte de identitate de la zero ani, deci deocamdată emitem de la 14 ani. Urcăm vârsta de emiteră de la 55 cât e acum nu mai știu exact vă rog până la 70. Automat, volumul de muncă se va dubla, deci eu știu în acest moment.

Deci eu în acest moment emit la nivelul județului, în jur de 60.000 de acte de identitate. Aștept cel puțin la o dublare din momentul intrării cărți electronice de identitate, datorită acestor condiții viitoare.

Noi avem pe 2022 emise la nivelul întregului județ 101.899 cărți de identitate.

Care sunt principalele provocări în asigurarea calității serviciului?

Principalele provocări în asigurarea calității serviciului public de evidență a persoanei și stare civilă includ:

- ✓ Insuficiența resurselor umane: Acest aspect afectează desfășurarea corespunzătoare a activității de evidență a persoanelor. Fluctuația de personal și dificultatea în instruirea adecvată a noilor angajați sunt probleme semnificative.
- ✓ Funcționarea deficitară a aplicației informatice: Problemele legate de sistemul informatic central care susține activitatea de evidență a persoanelor duc la întâzieri în procesare și la nemulțumirea cetățenilor.
- ✓ Transportul documentelor de identitate: Distribuirea documentelor de identitate prin intermediul serviciilor de curierat sau a poștei militare poate fi lentă și nesigură, iar acest aspect trebuie gestionat corespunzător.
- ✓ Gestionarea legislației legate de evenimentele create de românii din străinătate: Românii din diaspora pot genera evenimente de stare civilă, cum ar fi nașteri, căsătorii, decese, care trebuie gestionate corespunzător și conform legislației.
- ✓ Recentralizarea unor activități: Recentralizarea unor activități la nivel central, cum ar fi emiterea de cărți de identitate, poate genera în viitor nemulțumiri la nivelul serviciilor locale și poate crește durata de livrare a actelor de identitate.
- ✓ Schimbări legislative: Modificările frecvente ale legislației pot reprezenta o provocare pentru personalul care trebuie să le cunoască și să le aplice corespunzător.
- ✓ Mărirea volumului de muncă: Cu trecerea la cărțile electronice de identitate și digitalizarea serviciilor, se așteaptă o creștere semnificativă a volumului de muncă, ceea ce impune pregătirea adecvată a personalului și ajustarea resurselor pentru a face față cererilor sporite.
- ✓ Calitatea serviciului percepută de cetățeni: Nemulțumirile cetățenilor privind termenul de așteptare pentru obținerea unui act de identitate sau calitatea serviciului percepută pot avea un impact semnificativ asupra reputației instituțiilor care oferă servicii de evidență a persoanelor.

Toate aceste provocări necesită o abordare atentă, gestionarea adecvată a resurselor umane și tehnice, și adaptarea la schimbările legislative și tehnologice pentru a asigura un serviciu de calitate și eficient.

Suntem într-un moment important, pregătirea pentru trecerea tranziția la un nou document de identitate. Cartea electronică de identitate și cartea de identitate simplă. Și de această dată, această informatizare va aduce o recentralizare a activităților care nu va fi de ajutor în eficientizare serviciului.

Până la urmă, nivelul de instruire, începând de la conducătorul instituției și până la ultimul funcționar de instituție, cel puțin la nivelul nostru, nu prea îți permiți să pui capul pe ureche. Transformările sunt atât de mari, ai nevoie de cunoștințe complexe în mai multe domenii și dacă nu mai devreme sau mai târziu, apar sincopile aceste nemulțumiri care la un moment dat vor exploda.

Cea mai mare provocare este termenul de așteptare până la care persoana are soluționată rezolvată problema. Și aceasta în marea majoritate, ține de instituția care gestionează și administrează Sistemul național de evidență a persoanelor. E vorba de Direcția Generală de Evidență și de anumite sincopile în asigurarea tehnico-materială, dar și în folosirea sistemului național

informatic de evidență a persoanelor produc deseori nemulțumiri, pentru că oamenii trebuie să aștepte peste 20 de zile. Da, până la momentul când pot intra în posesia unui act de identitate zilnic, aplicația cu ajutorul căreia se actualizează datele pentru procesarea și tipărire, se tot întrerupe, în medie de 3 ori pe zi, durata diferind de la o zi la alta. Se ajunge uneori să se lucreze și noaptea pe schimburi pentru că, după cum ni se spune, se blochează sistemul din datorită numărului mare de utilizatori. Sistemul a fost proiectat să acopere cel mult 1000 de utilizatori, este unul vechi, atunci se lucra pe baze de date separate și operatorii nu influențau sistemul central. Din 2013 s-au conectat toți utilizatorii, deci practic, toate serviciile publice comunitare locale de evidență care erau funcționale la acel moment și, pe parcurs, numărul acestora a crescut.

Mai există și problema transportului documentelor de identitate care nu se poate face zilnic printr-un serviciu de curierat rapid și trebuie să se recurgă la poșta militară. Iar instituția specializată din cadrul Serviciului Român de Informații, nu toate localitățile au puncte de colectare și desfacere. Distribuirea corespondenței trebuie să recurgă la improvizații; un act de identitate ajunge de la județ într-o localitate rurală, în jur de 2 săptămâni de zile, deci cam acestea sunt nemulțumirile.

E adevărat că au fost perioade gen perioada de vară, când sunt foarte mulți cetățeni care se adresează serviciilor de evidență pentru eliberarea unui act de identitate și ne referim la cei care vin din străinătate în concediu și așa mai departe. E adevărat că a fost. Sunt perioade foarte aglomerate că au impus niște măsuri organizatorice pentru a putea face față.

Am avut provocarea legată de factorul uman, a fluctuației de personal. Activitatea de evidență a persoanei este o activitate complexă cu foarte mare responsabilitate. De regulă, cetățenii au percepția că noi doar facem buletine, cetățeanul nu știe că în spatele activității de ghișeu sunt o grămadă de alte activități pe care funcționarii de evidență a persoanei trebuie să le desfășoare: vorbim de înregistrarea unui unei nașteri, vorbim de un deces și multe alte activități, da, lucruri care nu se văd în interacțiunea cu cetățeanul. Atunci, activitatea aceasta de evidență fiind complexă, am fost în situația în care funcționarii au renunțat la acest job și atunci formarea unui nou funcționar implică o perioadă de instruire. Deci trebuie supravegheat, nu poate, deci nu suntem să spunem la un ghișeu și tăiem o chitanță, de asta am spus că factorul uman de multe ori aduce greutate în desfășurarea activității.

Personalul nostru este specializat pe acest domeniu de activitate, merg în teren și controlează activitatea celor de la structurile locale și constată anumite erori, acele erori trebuie corectate. Dacă numărul de erori persistă și după ce ai făcut 1235 instruirii, dacă erorile sunt de același fel și nu de altă natură, deci toate aceste lucruri, să știți noi, chiar dacă nu avem un sistem formalizat, le monitorizăm și luăm măsuri.

Schimbările sunt atât de dinamice și nu neapărat date de legiuitor, ci de viața socială. Statul român n-a fost în stare să contabilizeze românii din străinătate dar ei produc evenimente de stare civilă, nașteri, căsătorii, decese, divorțuri, da, deci, toate aceste evenimente se întorc înapoi atenție la pachet cu legislația lor.

Și nu în ultimul rând, apare recentralizarea a unor activități, serviciile locale fiind golite de competențe prin faptul că nu vor mai putea emite acte provizorie de identitate care este un document ce se obține ușor rapid și în cel mai adesea în situații de pierdere, furt sau deteriorare. El va fi confecționat la nivel de județ în același loc, unde se tipăresc acum cărțile de identitate și în mod nejustificat și la fel și vizele de reședință nu vor mai putea fi rezolvate la nivel local de servicii și vor trebui fie executate la nivel județ.

La 1. cred că la anul vom putea demara măcar parțial solicitarea eliberării acestor rectificări în regim online. Vă mai dau un exemplu, persoanele care se nasc sau decedează în spitale și pentru ei facem muncim da, cu toate că n-au, poate că nu au domiciliul pe raza județului T., persoanele care au dobândit și au dobândit sau redobândit cetățenia română. Cetățenii români care au domiciliul în străinătate și pentru care se fac comunicări de stabilire de domiciliu, soluționarea celor cetățenilor cu domiciliul în străinătate și de obținere a adeverințelor de atâ. Toți, toate persoanele astea nu au domiciliu pe raza județelor noastre dar ne ocupăm de ei.

Va genera încă o nemulțumire la nivelul populației, după cea de la pașapoarte permise de conducere și certificate, va veni și aceasta pentru că nu se vor mai produce actele de identitate la nivel județean, cum se producă acum, vor fi produse la nivel central în București și vor fi distribuite printr-un flux n-aș zice greoi, dar care încetinește, îngreunează și crește durata de livrare. Iar modul în care se gândește trecerea la acest document de identitate este unul pe care și eu îl consider defectuos pentru că folosește o aplicație învechită, este ca și când ne-am dorit să construim un bloc cu 10 etaje pe o fundație a unei case vechi. S-au eliminat informații utile din acest document nou și mă refer aici la domiciliul persoanei ori la momentul actual și mult timp după, va fi greu să ne obișnuim și să putem interacționa cu instituții sau chiar între noi persoanele fizice fără să putem dovedi domiciliul în actul de identitate.

Ce măsuri s-au luat pentru digitalizarea serviciului public?

Pentru digitalizarea serviciului public de evidență a persoanelor și stare civilă, s-au propus mai multe măsuri, inclusiv:

- ✓ Adaptarea resurselor la introducerea cărții de identitate electronice și la informatizarea stării civile.
- ✓ Implementarea unor instrumente moderne de stocare a datelor, de procesare a informațiilor și de transfer electronic a acestora poate contribui la creșterea eficienței și a securității în gestionarea datelor cu caracter personal.
- ✓ Pregătirea personalului: Un aspect esențial pentru reușita procesului de digitalizare este pregătirea adecvată a personalului. Din descrierea dată, se pare că se acordă o atenție deosebită pregătirii funcționarilor pentru a face față schimbărilor tehnologice și legislative.
- ✓ Constituirea unui *call center*: Pentru a gestiona creșterea numărului de îndrumări pe partea de legislație și de aplicație, se planifică constituirea unui *call center* la nivelul anumitor structuri locale. Acest *call center* va ajuta cetățenii să obțină informațiile și îndrumările de care au nevoie în legătură cu procesul de evidență a persoanelor și stare civilă.
- ✓ Dezvoltarea unui departament de informatică intern: Pentru a asigura buna funcționare a sistemului informatic, se planifică dezvoltarea unui departament de informatică intern în cadrul instituției, pentru a gestiona și menține sistemele informatice și a asigura securitatea datelor.

Aceste măsuri ar trebui să contribuie la modernizarea și eficientizarea serviciului public de evidență a persoanelor și stare civilă, dar și la îmbunătățirea securității și a accesului cetățenilor la servicii electronice.

Deci mă aștept ca anul viitor principala mea preocupare va fi punerea în funcțiune a acestui sistem informatic, integrat de emitere a actelor de stare civilă și o să vă dau un simplu exemplu. Dacă acum am avut 2400 de îndrumări pe stare civilă, anul viitor mă voi aștepta undeva la peste 5000 de îndrumări pe stare civilă, cu cele 2 componente spuse mai devreme, partea de legislație și partea de aplicație. Asta înseamnă că trebuie să-mi constituie un call center la nivelul stării civile de la județ. Asta înseamnă că, din personalul care este 60 % față de normative, adică funcționez cu 60% din cât ar fi necesar, vor trebui să depună și mai mult efort. Norocul meu e că sunt foarte bine pregătiți și sper să nu plece încă. Salariile sunt încă atractive față de mediu privat, o să am undeva la 30% spre 40 % din personal care se vor ocupa numai de îndrumări pe partea de legislație și pe partea de aplicație. Asta înseamnă că cei 2 informaticieni pe care îi am deja i-am felicitat și i-am făcut ofițeri de stare civilă.

Sunt cele 2 activități principale, evidența persoanelor și stare civilă, dar mai este una: e vorba de informatică. Fiind legați de sistemul informatic, eu personal nu văd funcționarea sistemului informatic integrat de emitere a actelor de stare civilă, care urmează să intre în funcțiune în perioada următoare sau cartea electronică de identitate care la Cluj este deja în sistem pilot la Cluj. Eu nu văd fără structură de informatică în cadrul instituției, nu văd cum să funcționeze cu externalizarea unui astfel de serviciu.

Care este timpul mediu de așteptare la direcția județeană pentru eliberarea unei cărți de identitate, în anul 2022? Cum a evoluat acesta față de ultimii ani?

Referitor la acest indicator, acesta diferă de la județ la județ, dar și în interiorul aceluiași județ, între municipii și alte UAT-uri. În general, se observă diferențe semnificative în timpul de așteptare între județele menționate, iar serviciile pot fi mai rapide în funcție de accesibilitatea și proximitatea serviciului. Aceste diferențe pot fi cauzate de volumul de cereri, resursele disponibile și procesele specifice din fiecare județ. De asemenea, timpul de așteptare poate varia în funcție de situațiile speciale, cum ar fi urgențele, în care termenele pot fi reduse pentru a răspunde mai rapid nevoilor cetățenilor.

Timpul mediu de așteptare pentru eliberarea unei cărți de identitate în județul nostru, termenul asumat de soluționare este de 48 de ore. Dacă omul dorește în situație de urgență, pentru că are o situație de urgență, termenul coboară la 24 de ore, deci la o zi la nivelul județului B. pentru situații deosebite și noi avem un astfel de ghișeu. Termenul este similar cu O. La nivelul celorlalte 19 servicii publice comunitare locale de evidență a persoanelor, termenul asumat este de 5 zile lucrătoare. Asta înseamnă o săptămână. Trebuie înțeles că aceste cărți de identitate în formatul actual se produc de către structura teritorială a acelei direcții generale care este amplasată în municipiul reședință de județ, în fiecare județ. Și atunci sigur că cel mai îndepărtat serviciu pe care îl avem la 100 km. Față de structura față de municipiul reședință, plus toate celelalte aspecte ne-au obligat ca să ne luăm aceste 5 zile lucrătoare pentru aceste servicii locale în situații deosebite, când un cetățean de pe raza județului B, mai puțin unitățile administrativ teritoriale arondate municipiului O, se află într-o urgență, acesta vine la serviciul județean. Noi avem competență pe tot județul B și asigurăm dacă nu sunt probleme legate de actele pe care trebuie să trebuie să le depună în susținerea soluționării cererii domniei sale. Deci ei soluționăm oricărui cetățean aflat într-o situație deosebită în 48 sau 24 de ore.

La C., la direcția județeană avem o medie de 10 zile, dar avem și noi posibilitatea de a face ceva de urgență și să prezentăm audiență la domnul director. Timpul pentru preluarea unei cereri pentru cartea electronică a jur de 15-20 de minute.

Care sunt principalele măsuri planificate pentru îmbunătățirea calității în furnizarea serviciului, în anul 2023?

- Coordonarea structurilor, îndrumarea și controlul activităților desfășurate de subordonate/coordonate în domeniul evidenței persoanelor, al stării civile și administrării bazelor de date; Intensificarea digitalizării la nivelul sub-activităților;
- Progrese în procesul de emitere a cărții electronice de identitate la nivel național
- Colaborarea/cooperarea intra și interinstituțională în scopul asigurării suportului unor activități din competența altor instituții, în ceea ce privește prelucrarea/furnizarea de date cu caracter personal din Registrul Național de Evidență a Persoanelor.

Concluzii

Analiza serviciului de evidență a persoanelor și stare civilă sugerează următoarele concluzii:

- ✓ Eforturile de digitalizare sunt esențiale: Trecerea la cărțile de identitate electronice și informatizarea stării civile reprezintă pași importanți pentru modernizarea serviciului. Aceste măsuri pot aduce beneficii semnificative, cum ar fi reducerea volumului de muncă manuală, dar necesită pregătire adecvată a personalului și asigurarea securității datelor.
- ✓ Necesitatea resurselor umane calificate: Calitatea serviciului depinde în mare măsură de competența personalului. Noile cerințe digitale necesită funcționari bine pregătiți în domeniul informaticii, dar și cu o înțelegere solidă a legislației aferente.
- ✓ Problemele infrastructurii digitale: Infrastructura digitală trebuie adaptată complexității serviciilor digitale și coordonată între mai multe instituții. Acest aspect este crucial pentru buna funcționare a serviciului.
- ✓ Insuficiența resurselor și fluctuația de personal și durata pregătirii adecvate a funcționarilor reprezintă provocări importante pentru serviciul de evidență a persoanelor. Fluctuația de personal poate afecta calitatea serviciului și poate crea disconfort pentru cetățeni.
- ✓ Termenul de așteptare pentru eliberarea cărților de identitate variază semnificativ între județe și poate fi considerabil mai lung în unele zone. Îmbunătățirea acestui indicator ar putea contribui la creșterea satisfacției cetățenilor.
- ✓ Necesitatea de coordonare: Gestionarea unor provocări legate de modificările legislative și recentralizarea unor activități pot necesita o coordonare strânsă între instituții la nivel național și local.

În concluzie, serviciul de evidență a persoanelor și stare civilă se confruntă cu multiple provocări, în special legate de digitalizare, resurse umane, termene de așteptare și infrastructura digitală. Abordarea acestor provocări este esențială pentru a asigura un serviciu eficient, transparent și de înaltă calitate pentru cetățeni.



UNIUNEA EUROPEANĂ



13. SERVICIUL REGIM PERMISE ȘI ÎNMATRICULARI

Introducere

În cadrul activității A.4.2. **Realizarea evaluării generale a performanței serviciilor publice**, pe baza ghidului de focus grup au fost realizate opt interviuri de grup, câte unul pentru fiecare regiune de dezvoltare, cu reprezentanți ai serviciilor publice comunitare regim permise de conducere și înmatriculare a vehiculelor. Această evaluare a avut drept scop analiza performanței serviciului de eliberarea permise și înmatriculări din domeniul sectorial Evidența persoanelor.

Capacitatea strategică și instituțională

Serviciul public de evidență și eliberare a permiselor de conducere, a certificatelor de înmatriculare și a plăcilor cu numere de înmatriculare este furnizat de către instituțiile prefectului prin serviciile publice comunitare regim permise de conducere și înmatriculare a vehiculelor. Coordonarea și controlul metodologic al serviciilor publice comunitare regim permise de conducere și înmatriculare a vehiculelor se asigură de Direcția regim permise de conducere și înmatriculare a vehiculelor din cadrul Ministerului Afacerilor Interne. De asemenea, Ministerul Afacerilor Interne, prin Direcția regim permise de conducere și înmatriculare a vehiculelor, asigură punerea în aplicare, într-o concepție unitară, a legislației în vigoare în domeniu precum și a programelor de reformă privind apropierea administrației publice de cetățean.

Serviciile comunitare regim permise de conducere și înmatriculare a vehiculelor au, în baza art. 6 din Ordonanța Guvernului nr. 83/2001 privind înființarea, organizarea și funcționarea serviciilor publice comunitare regim permise de conducere și înmatriculare a vehiculelor, cu modificările și completările ulterioare, următoarele atribuții:

- utilizează, actualizează și valorifică Registrul național de evidență a permiselor conducere și a vehiculelor înmatriculate;
- organizează examenele pentru obținerea permiselor de conducere, în condițiile legii;
- eliberează permisele de conducere și certificatele de înmatriculare care nu au fost livrate direct la domiciliile/sediile solicitanților, precum și plăcile cu numere de înmatriculare și asigură emiterea și eliberarea autorizației de circulație provizorie sau pentru probe a vehiculelor, potrivit actelor normative în vigoare;
- soluționează cererile pentru eliberarea permiselor de conducere, a certificatelor de înmatriculare și a plăcilor cu numere de înmatriculare pentru vehicule rutiere, în condițiile legii;
- prelucrează date referitoare la persoană, cu respectarea prevederilor legale și asigură monitorizarea lor;

- gestionează resursele materiale și de dotare necesare activității proprii.

În cadrul focus grupurilor cu reprezentanții structurilor județene, au fost menționate următoarele documente cu rol strategic, care rezultă, pe de o parte din relația subordonare administrativă cu Instituția Prefectului și, pe de altă parte, din relația de subordonare metodologică cu Direcția generală de la București:

- Planul strategic instituțional al Ministerului de Interne pe 2022 -2025;
- Planul anual de activitate al Direcției Generale de Permise de Conducere și Înmatriculări;
- SCIM - Sistemul de control managerial intern, care derivă atât de la nivelul Direcției generale și de la nivelul Instituției Prefectului, alături de planul de control intern managerial;

Documentația SCIM cuprinde și prevederi, obiective de management al calității. Conform datelor rezultate din focus grupuri, măsurarea performanței la nivelul serviciului se realizează la mai multe niveluri:

- în baza unor indicatori de rezultat mășurați în timp real, care se referă la timpul de soluționare ale solicitărilor beneficiarilor, pe fiecare tip de activitate furnizată (emitere permis, emitere certificat de înmatriculare, etc);
- în baza unor indicatori de volum ai activității, conform cărora, se poate de asemenea vizualiza în timp real numărul documentelor emise în funcție de fiecare sub-activitate și numărul solicitărilor soluționate (de exemplu, număr de permise eliberate pe o anumită unitate de timp);

Eficacitate

În privința volumelor de activitate, situația prezentată în Raportul de Activitate al Direcției generale regim permise de conducere și înmatriculare a vehiculelor din cadrul Ministerului Afacerilor Interne, pentru anul 2022 relevă următoarele rezultate ale serviciului pe ultimii ani:

	Anul 2014	Anul 2015	Anul 2016	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021	Anul 2022
Permise de conducere	499,416	581,564	780,407	1,111,828	1.045.239	1108341	913,231	958,299	1,073,540
Certificate de înmatriculare	742,535	805,754	926,664	14,196,681	540,445	1623013	13,981,011	5,509,841	468,728
Autorizații provizorii	597,065	664,306	765,895	813,442	708,153	729718	456,053	590,244	464,090

Radieri	98,5 77	100,2 71	107,3 40	119,190	175,79 5	21201 2	166,933	212,47 1	167,84 7
Examene teoretice	716, 063	719,0 23	633,9 89	704,628	682,38 2	72198 7	599,968	775,60 0	350,52 1
Examene practice	407, 213	432,2 93	505,1 46	543,947	628,76 6	65035 3	494,288	630,29 8	633,26 5

Conform aceluiași raport, la 31.12.2022, numărul total de vehicule înmatriculate era de aproximativ 9.952.850 vehicule, înregistrându-se o creștere a parcului auto național cu 291.367 unități față de începutul anului (+2,93%). Similar anului 2021, numărul de transcrieri este mai mare decât cel al înscrierilor (vehicule aflate la prima înmatriculare în România, atât noi cât și second hand). În aceeași perioadă de timp, au fost înmatriculate 396.879 vehicule uzate importate (mai puține cu 78.521 față de anul 2021, reprezentând o scădere de 16,51%) dintre care 193.509 provin din Republica Federală Germania (48,75%).

În anul 2022 au fost emise 1.073.522 permise de conducere față de 958.985 în anul 2021 (+1.11%), în contextul menținerii în prima parte a anului a măsurilor adoptate pe timpul stării de alertă, respectiv prelungirea din oficiu a valabilității documentelor. Astfel, rezultă că atât la nivel central cât și la nivel teritorial, pe toate liniile de muncă din competența serviciului, s-a înregistrat un volum mare de activități, astfel:

Activități	Anul 2020	Anul 2021	Procent comparativ 2020- 2021	Anul 2022	Procent comparativ 2021-2022
Număr total permise de conducere	912.985	958.985	5.04%	1.073.522	1.11%
Număr permise de conducere emise prin examen	256.765	334.714	30.36%	317.292	-0.94%
Număr probe practice	494.267	629.512	27.36%	605.195	-0.96%
Număr probe teoretice	599.967	775.600	29.27%	718.224	-0.92%

Cei intervievați au declarat că principalul indicator de eficacitate este **timpul mediu de rezolvare a solicitărilor beneficiarilor**. Este indicatorul care reflectă la zi diferențele dintre performanțele serviciului în diferite județe și pe diferite activități furnizate.

Planul instituțional al Ministerului de Interne pe 2022 -2025 specifică de asemenea indicatorii de rezultat, țintele asumate pentru 2025. Prezentăm mai jos situația comparativă prezent versus ținte asumate pe 2025:

Indicatori de rezultat (outcome)	Valoare de referință (2021)	Ținta (2025)
Timpul mediu de emiteră a permisului de conducere	2 ore	1 oră
Timpul mediu de emiteră a certificatului de înmatriculare	2 ore	1 oră
Timpul mediu de confecționare a plăcilor cu numere de înmatriculare	3 ore	3 ore
Timpul mediu de așteptare la ghișeele S.P.C.R.P.C.I.V	10 minute	10 minute

Se tinde ca în doi ani să se reducă și mai mult acest timp de soluționare. Să se reducă la o oră prin acea digitalizare. Anumite operațiuni să fie digitalizate, să nu mai avem în unele operațiuni, să nu mai vină beneficiarul aici, să-și facă de acasă, să se înscrie, să se înroleze, poate să facă o radiere la distrugere sau poate să facă niște lucruri de acasă, să nu mai se deplaseze aici. Se fac pași în sensul ăsta. (FG DRPCIV)

Timpul de așteptare este în general, unul optim, cu excepția probei de examinare practică. În același timp, în funcție de incidența unor factori, pot exista diferențe între județe. Cei mai mulți. restul termenilor de așteptare sunt v-am zis și în funcție de modificările legislative și de valul de solicitări pe perioada de vară, toată lumea bine e în concediu, dorește să-și rezolve orice problemă legat de permis și autovehicul.

Cea mai problematică ar fi așteptarea pentru a susține examen la proba practică a examenului auto și aici factori ar fi ă lipsa personalului, plus că e nevoie și de personal care trebuie să fie autorizat. În acest sens se fac niște cursuri, iar un examinator atestat pentru toate categoriile este greu de găsit. (FG SPCRPCIV)

La examinarea practică, la noi în județ este la 30 de zile. Termenul de așteptare la celelalte servicii cam de pe o zi pe alta. Dar acum stăm bine, am avut perioade unde stăteam și la 70 de zile proba practică și până spre 30 pentru celelalte operațiuni. (FG SPCRPCIV)

La noi termenul de așteptare pentru examenul auto este de 22 de zile. La ghișee, diferite operațiuni preschimbare înmatriculare sunt toate programele de pe o zi pe alta. (FG SPCRPCIV)

Da, suntem undeva în 30 de zile, ceea ce este mai mult decât acceptabil. Și noi resimțim, aceeași presiune de date, atât lipsa personalului, cât și parte financiară. (FG SPCRPCIV)

Calitatea serviciului

Ca document strategic cu implicații asupra calității a fost Sistemul de control managerial intern, am zis de SCIM, controlului intern managerial. În unele județe a fost implementat și ISO în cursul anilor trecuți, însă aceste nu a mai fost actualizat. În prezent, unele județe au ISO, altele nu, altele au avut în trecut și nu mai este reactualizat.

Principalele canale prin care se măsoară satisfacția beneficiarilor, menționate de către cei prezenți în focus grupuri sunt: diverse sesizări, reclamații trimise prin email, sau prezentate direct la sediul instituției; audiențe; comentarii și *google reviews*; pe lângă acestea, este menționată și implementarea unui sondaj, aplicarea unui chestionar de satisfacție, coordonat de la nivel central.

Contestațiile depuse la secretariatul serviciului. Cetățeanul care nu-i mulțumit de un lucrător, sau cel puțin așa se întâmplă la T., de examinarea la proba practică, de comportamentul oamenilor din cadrul serviciului, vin și depun, depun niște documente cărora, conform legii, suntem obligați să răspundem.

La noi avem, din păcate, unele probleme operative, mai nou, că pe noi ne îndură mai mult lumea acuma sau se bucură. Eu zic că până acum am reușit totuși să-i mulțumim pentru că aveam cam toate operațiunile de pe o zi pe alta care se desfășoară online, deci înmatriculări de pe o zi pe alta, permise de pe o zi pe alta. La proba practică, la două săptămâni, maxim 30 de zile. Probabil că acuma o să mai lungim termenele pentru că suntem mai puțini cu 5 persoane în minus.

Cele mai frecvente nemulțumiri exprimate de către beneficiari se referă la termenele mari de așteptări în unele județe, contestații la proba practică - insatisfacții cu privire la rezultatul examinării.

Factori care afectează calitatea:

Focus grupurile evidențiază mai mulți factori care afectează calitatea serviciului de evidență și eliberare a permiselor de conducere și a certificatelor de înmatriculare:

- ✓ Problemele de resursă umană: Numeroase județe funcționează cu un număr limitat de personal, iar orice schimbare, precum plecările în concediu, poate afecta încărcătura celor rămași. Atractivitatea posturilor este scăzută din cauza remunerației comparativ cu alte posturi din sistem, ceea ce poate afecta recrutarea și retenția personalului.
- ✓ Calitatea infrastructurii: Există județe cu infrastructură precară, inclusiv sedii, birouri și dotări necorespunzătoare. Aceste condiții pot influența serviciul oferit cetățenilor.
- ✓ Modificările legislative frecvente: Schimbările legislative frecvente afectează serviciul prin generarea unor valuri de solicitări pe activități specifice, cum ar fi înmatriculări și schimbări de permise.
- ✓ Pregătirea slabă a candidaților din școlile de șoferi: Un alt factor care poate afecta calitatea serviciului este nivelul de pregătire al candidaților care vin la examinarea teoretică și practică de la școlile de șoferi. Dacă aceștia nu sunt adecvat pregătiți, pot apărea probleme în procesul de obținere a permisului de conducere.
- ✓ Sediul nepotrivit: În unele județe, infrastructura în ceea ce privește birourile, ghișeele și sălile de așteptare este necorespunzătoare, ceea ce poate duce la o experiență mai puțin plăcută pentru cetățeni.

- ✓ Eliminarea unor taxe: Eliminarea anumitor taxe, precum taxa pentru prima înmatriculare, poate genera un volum crescut de solicitări, ceea ce poate afecta eficiența și timpul de așteptare pentru cetățeni.

Factorii menționați arată că există mai multe aspecte care pot influența calitatea serviciului de evidență și eliberare a permiselor de conducere și a certificatelor de înmatriculare. De asemenea, acești factori pot afecta nivelul de satisfacție al beneficiarilor și pot conduce la nemulțumiri sau reclamații din partea acestora.

Lipsa asta de personal se vede foarte, foarte tare în serviciile noastre, pentru că, cum a zis și domnul M., trebuie să servim oamenii. Acuma știți cum îi, vezi trei mașini de poliție sau vezi două pe stradă, clar îi o lipsă. Aici la noi, când lipsește un om din ghișeu, când lipsește un examinator, chiar, chiar se vede și primii care au de suferit sunt cetățeni.

Depinde de câți suntem la ghișeu. Dacă ne iese la pensie dintr-o dată sau eu știu, se întâmplă ceva și rămânem jumate, gradul de insatisfacție crește clar, pentru că nu mai putem să oferim aceleași servicii cu oameni mai puțini. Dacă suntem cum sunt eu acum, îmi lipsește un singur om. Pot să zic că mă descurc bine, dar când am avut minus 5 sau minus 6, numai eu știu cum am reușit să țin termenele astea. Mai ales la examinări, de exemplu, acolo.

La noi este un sediu impropriu total pentru a se lucra cu publicul. Efectiv nu pot fi amenajate ghișee sălile de așteptare. Sunt niște holuri exact ca la spital, miercuri, la spital, cam așa e la noi.

Vreau să adaug aici și modificările legislative foarte dese, care influențează valuri de solicitări pe activitățile specifice serviciilor noastre, înmatriculări pe schimbări permise, s-au văzut și la televizor în anii anteriori. Ne referim la diverse programe, de exemplu, gen Rabla sau alte măsuri. Mai sunt eliminarea anumitor taxe, taxa pentru prima înmatriculare sau nu știu orice alte tipuri de taxe care generează valuri uriașe de solicitări, iar, în condițiile actuale, sunt foarte greu de gestionat

De aici apar și termenele de așteptare mari. Personalul lipsește automat, volumul de muncă crește substanțial.

Referitor la școlile de șoferi, dacă s-ar efectua asupra lor un control real, probabil că nici noi nu am avea atâtea solicitări și plecând de la linia examinării persoane pentru obținerea permisului de conducere. Acum, toată lumea vine să dea de permis, de școlile de șoferi efectiv au devenit o industrie, o afacere, foarte mulți țin foarte nepregătiți, iar exemplul școlilor și explicația ar fi că nu au ce să facă. Construiesc zeci de mii de candidați și noi suntem aceeași, adică la un moment dat intervine și el să vă seama. Completând și modificări legislative pe care le-a formulat colegul mai devreme încă din 2016. Dacă nu mă înșel, s-a modificat legislația înainte, dacă erai respins la traseu pentru ceea ce dai proba teoretică din nou, acum rămâi cu proba teoretică și vin la traseu, ori de câte ori și de cele mai multe ori, să știți că și această acest calificativ nefavorabil la coș. Consider că cele 30 de ore de pregătire practică sunt puține. Ar trebui adăugate.

Pe linia înmatriculărilor mă gândesc, a fost eliminarea acelei taxe și chiar în 2007 și 2018 a fost un import masiv de mașini.

Accesibilitatea

Digitalizarea a avut un impact pozitiv asupra accesibilității serviciului de evidență și eliberare a permiselor de conducere și a certificatelor de înmatriculare. Câteva dintre serviciile care pot fi furnizate în întregime online includ radierea vehiculelor și "păstrarea numerelor de înmatriculare". De asemenea, cetățenii pot efectua verificări online privind emiterea permisului de conducere, emiterea certificatului de înmatriculare, disponibilitatea numerelor de înmatriculare, starea înmatriculării și programarea pentru examenul practic.

Cu toate acestea, majoritatea serviciilor necesită în continuare interacțiunea directă a beneficiarilor cu personalul de la ghișeu sau cu examinatorii pentru obținerea permisului auto. Acest lucru înseamnă că, deși digitalizarea a îmbunătățit accesibilitatea în unele cazuri, încă mai există necesitatea prezenței fizice a cetățenilor pentru a efectua anumite proceduri.

Pentru a informa publicul, se folosesc mai multe modalități, cum ar fi paginile web ale prefecturilor, pagina web a Direcției Generale care postează modele de cereri și formulare necesare, precum și avizierele de la sediile structurilor locale.

Cu toate acestea, există și provocări în ceea ce privește furnizarea de informații prin telefon. Adesea, solicitările telefonice vizează aspecte care nu țin de competența acestui serviciu, ceea ce poate crea confuzie sau neclarități pentru cetățeni. De asemenea, implementarea unui robot telefonic disponibil permanent pentru informarea cetățenilor este menționată ca o bună practică pentru unele județe.

În concluzie, digitalizarea a îmbunătățit accesibilitatea în anumite aspecte ale serviciului, dar există încă loc pentru îmbunătățiri pentru a facilita accesul cetățenilor la informații și servicii fără a necesita prezența fizică constantă.

Aproape 80% din ce răspund eu la telefon întreabă de chestiuni care țin de Poliția Rutieră. Confundă suspendarea cu ce facem noi aici. Noi n-avem treabă cu suspendarea care e la Poliția Rutieră, și atunci eu le dau numărul de telefon să sune acolo. 80% aproape 90% dintre apeluri sunt pe această temă. Și nu știu cum să facem chestia asta, să educăm că ce înseamnă o suspendare, ce înseamnă o anulare, fiecare instituție cu ce se ocupă.

Conform celor relatate în cadrul focus grupurilor, structurile locale și județene nu dispun de birouri de relații cu publicul. Practic, la diversele solicitări de informații răspund persoanele de pe partea tehnică, din fiecare birou specializat pe o anumită activitate.

Este un birou de relații cu publicul doar cadrul Prefecturii, dar în cadrul Serviciului nu avem. Niciunii nu avem. Plus că oamenii care ar fi la un astfel de birou trebuie să știe absolut tot, și permise, și înmatriculări, și examinări, și radieri, absolut tot ce întreabă populația. E mai greu, e destul de vastă activitatea asta a noastră.

Da, și la mine răspund colegii din ghișeu, dar e destul de complicat. Au un termen pentru înmatriculare, îi mai ia din termen, răspunde la telefon două trei minute durează și la telefon și



mai ia din termenul pentru înmatriculare. Din cele 7 minute termen pentru înmatriculare, 3 vorbești la telefon, nu mai ai când să o faci.

Având în vedere lipsa personalului specializat în domeniul relațiilor publice, respondenții consideră că site-ul www.drpciv.ro este principalul instrument de informare publică. Potrivit datelor statistice, în anul 2022, au fost înregistrați un număr de 4.400.693 vizitatori unici și 25.731.592 de vizite.

Eficiența

În temeiul art. 14 din Ordonanța Guvernului nr. 83/2001 privind înființarea, organizarea și funcționarea serviciilor publice comunitare pentru eliberarea și evidența pașapoartelor simple și serviciilor publice comunitare regim permise de conducere și înmatriculare a vehiculelor, cu modificările și completările ulterioare, finanțarea serviciilor comunitare se face de la bugetul de stat, prin bugetul Ministerului Afacerilor Interne. Totodată, taxele percepute pentru eliberarea permiselor de conducere și a certificatelor de înmatriculare se fac venit la bugetul de stat. Participanții la focus grupuri nu cunosc existența unor standarde de cost la nivelul furnizării acestui serviciu, dar nu exclud ca acestea să fie calculate la nivel național. Singurul standard de cost este cel care se referă la plăcuțele de înmatriculare.

Performanța proceselor și funcțiilor

Performanța proceselor și funcțiilor din cadrul structurilor responsabile de emitere a permiselor de conducere și înmatriculare a vehiculelor poate fi influențată de o serie de factori, așa cum au fost menționați în cadrul discuțiilor din focus grupuri:

- Salarizarea de-motivantă a personalului: Salarizarea insuficientă poate afecta motivația și retenția personalului în cadrul acestor instituții. Comparativ cu alte posturi din sistem, remunerația scăzută poate face ca aceste funcții să fie mai puțin atractive.
- Dificultățile în digitalizare: Trecerea la servicii online poate întâmpina rezistența unor categorii de populație care preferă să interacționeze cu personalul la ghișeu. Cu toate acestea, tendința este de a migra către serviciile digitale pentru eficiența și comoditatea pe termen lung pe care le oferă.
- Interconectarea cu alte instituții publice: Dezvoltarea unor sisteme de interconectare cu alte instituții publice ar putea eficientiza procesele și ar reduce necesitatea documentelor suplimentare pentru cetățeni. De exemplu, interconectarea cu Finanțele Publice sau firmele de asigurare ar putea elimina cerințele pentru documente adiționale.
- Probleme de infrastructură electronică: Funcționarea deficitară a internetului sau infrastructura electronică învechită pot crea obstacole în furnizarea serviciilor. Este important să se asigure că structurile au resurse tehnologice adecvate.



- Pregătirea angajaților: Lipsa personalului bine pregătit și cu experiență poate afecta calitatea serviciilor. Asigurarea pregătirii adecvate a personalului, inclusiv pentru domenii precum relații publice, protecția datelor cu caracter personal și interconectare cu alte instituții, este esențială.
- Nevoia de arhivare electronică: Nevoia de arhivare electronică poate crea un efort suplimentar în gestionarea documentelor și dosarelor. Având personal specializat sau soluții de arhivare electronică, procesele pot fi eficientizate.

Pe lângă funcții de secretar care nu există arhivar și așa mai departe, deci noi oricum trebuie să asigurăm toate aceste activități. Cred că ar fi foarte eficient să existe, o categorie de personal contractual, undeva la un Birou de Informații, dar care să și ajute efectiv la întocmirea dosarelor.

Noi suntem acum conectați cu Registrul Auto Român, ceea ce e bine. Deci, dacă serviciile noastre ar fi conectate informatic cu finanțele publice, nu s-ar mai cere certificatul fiscal, sau dacă am avea legătură cu firmele de asigurare ..cerem tot felul de documente, ba document de la primărie, ba document de la asigurări, ar trebui să dispară documentele astea, dacă am fi interconectați cu bazele lor de date, ar fi o chestie cu digitalizarea, zic eu. Se fac pași. Suntem conectați cu cazierul judiciar, de exemplu cu ROCRIS. Putem să scoatem noi cazierul.

La mine ca prioritate să-mi angajez oameni, cât de mulți pot să aduc. Am niște rapoarte de la inspectorat, dar v-am zis niște chestiuni care nu depind neapărat de noi, că șefi de servicii, depinde de relația pe care o ai cu inspectoratul. Și v-am zis, ideea e că și la concursurile astea ce au fost organizate, nu am avut o foarte mare, foarte mare cerere din cauza salarizării slabe la nivelul serviciilor noastre, pentru că un om care lucrează în operativ câștigă cu aproximativ 800 de lei mai mult decât câștigă la noi.

În primul rând, prioritar e personalul. Și la mine lipsesc șase lucrători din serviciu și în rest așteptăm să vedem pe partea de interconectare a bazelor de date. Ar fi mult mai simplu pentru lucrători dacă nu știu, ar apăsa pe un buton, pe calculator și nu știu, îi vine de la ANAF certificatul sau de la primărie.

Păi trebuie tot printat și toate dosarele pe care noi le avem trebuie arhivate, păstrate în arhivă. Așa, cu un om specializat sau cu cineva care să poți să angajezi, care să facă doar asta, toate documentele care se iau să se arhiveze electronic, adică cu siguranță ar fi mult mai simplu pentru toată lumea.

Noi ne-am mutat a șaptea oară, asta țin să vă spun. Suntem la noul sediu dintr-un mall, aici, din luna iulie. Prioritatea mea în primul rând e să-mi pun arhiva la punct pentru că v-am spus că am avut probleme cu 5 examinatori, deci am cu 5 oameni mai puțin. Încerc din toate punctele de vedere să mențin timpii aia de așteptare, nu știu dacă o să reușesc.

Specificul cererii de servicii poate varia de la un județ la altul. Județele cu municipii dezvoltate pot avea o cerere mai mare pentru permise auto din cauza cerințelor de mobilitate în scopuri profesionale și economice. De asemenea, creșterea economică poate duce la o mai mare nevoie de permise auto pentru accesul la locuri de muncă mai bine plătite:

În 15 ani existau puține școli de conducători auto și unul venea la o școală de conducători auto. E acum aceste școli cu instructori în poziții în tot județul, inclusiv la ultima comună din vârful muntelui;

Dar până la urmă influențează și dinamica economică și cerințele în zona asta. Permisul înseamnă accesul la un loc de muncă.

Au nevoie pentru un loc de muncă mai bun, mai bine plătit și automat vin să obțină permisul de conducere.

În general, îmbunătățirea performanței proceselor și funcțiilor în cadrul acestor instituții necesită abordarea unor probleme complexe legate de resurse umane, tehnologie, infrastructură și pregătirea personalului. Aceste aspecte trebuie gestionate pentru a asigura furnizarea eficientă și de calitate a serviciilor către cetățeni.

Bune practici

Implementarea robotului telefonic la nivel național și cursurile de pregătire în comunicare pentru personalul de la ghișeu sunt exemple de bune practici menționate în cadrul discuțiilor. Aceste practici pot contribui la îmbunătățirea accesibilității serviciului și a satisfacției beneficiarilor în mai multe moduri:

- Robotul telefonic: Implementarea unui robot telefonic poate oferi o modalitate eficientă și disponibilă 24/7 pentru cetățeni să obțină informații de bază și să rezolve întrebări frecvente. Acest lucru poate ajuta la reducerea solicitărilor telefonice către personalul uman, eliberându-i să se concentreze pe probleme mai complexe. De asemenea, cetățenii pot obține informații în orice moment al zilei sau al nopții, ceea ce crește accesibilitatea serviciului.
- Cursuri de pregătire în comunicare: O pregătire adecvată a personalului de la ghișeu în comunicare poate îmbunătăți experiența beneficiarilor. Angajații instruiți în comunicare pot oferi servicii mai eficiente, pot rezolva mai bine cerințele și plângerile cetățenilor, ceea ce contribuie la o experiență mai pozitivă.

Aceste bune practici ar putea servi ca modele pentru alte structuri implicate în furnizarea serviciilor publice, ajutând la eficientizarea proceselor și la creșterea nivelului de satisfacție a cetățenilor. Robotul telefonic, în special, poate fi de ajutor pentru a face informațiile mai accesibile și mai ușor de obținut pentru cetățeni, indiferent de ora sau ziua din săptămână.

Foarte bună ideea cu robotul telefonic, pentru că eu nu pot să asigur de exemplu non-stop un lucrător care să răspundă la telefon. Nu am secretară în fișa postului. N-am pe nimeni. Am avut și reclamații pe linia asta că nu le-am răspuns, pe mail reclamația, într-adevăr, de obicei sunt niște prostii, scuzați-mi expresia. Ar fi bun un robot telefonic.

Transparența

La nivelul Direcției Generale pentru permise de conducere și înmatriculări sunt postate anual, rapoarte de evaluare a implementării Legii 544/2001, privind liberul acces la informații de interes public. Participanții la focus grupuri precizează că

informațiile/documentele comunicate din oficiu sunt postate pe site-urile instituțiilor și la sediu iar cererile în baza accesului la informațiile de interes public sunt soluționate fără excepție în termenul legal.

În teritoriu, la nivelul serviciilor locale nu există birouri specializate pe relații cu publicul, această activitate fiind suplinită de personalul implicat în furnizarea serviciului.

Indicatori sectoriali

Cum a evoluat în ultimii ani numărul solicitărilor la nivelul direcțiilor județene privind înmatricularea vehiculelor? Câte asemenea cereri au fost în 2022?

Datele arată că, la 31.12.2022, numărul total de vehicule înmatriculate era de aproximativ 9.952.850 vehicule, înregistrându-se o creștere a parcului auto național cu 291.367 unități față de începutul anului (+2,93%).

Care este timpul mediu de așteptare la direcția județeană pentru înmatricularea vehiculelor, în anul 2022? Cum a evoluat acesta față de ultimii ani?

Timpul mediu, raportat la nivel național este de 2 ore, iar ținta pentru 2025 este de înjumătățire a acestui termen, adică de 1 oră. Acest indicator s-a îmbunătățit de la an la an, mai sunt însă fluctuații notabile între județe mai performante și unele mai puțin performante, în funcție și de specificul cererii în aceste județe. În ceea ce privește timpul efectiv de așteptare la ghișeu pentru eliberarea permisului, în majoritatea județelor intervievate, aceste e de 10 minute.

Care sunt principalele măsuri planificate pentru îmbunătățirea calității în furnizarea serviciului, în anul 2023?

- ✓ Continuarea digitalizării serviciilor publice - crearea de noi servicii online destinate cetățenilor disponibile prin portalul de informare public;
- ✓ Modernizarea Sistemului informatic național de evidență a permiselor de conducere și a vehiculelor înmatriculate;
- ✓ Intensificarea eforturilor de a atrage resurse umane la nivel local;

Concluzii

Concluziile analizei serviciului de eliberare a permiselor de conducere și înmatriculării vehicule pot fi sintetizate astfel:

- ✓ Digitalizare și impactul său pozitiv: Digitalizarea serviciului a adus beneficii semnificative, facilitând accesul cetățenilor la serviciile oferite și reducând timpul de așteptare la ghișeu. Servicii precum eliberarea permiselor de conducere, verificarea disponibilității numărului de înmatriculare și programările pentru traseu pot fi efectuate online.



- ✓ Număr în creștere de înmatriculări: Parcul auto al României a înregistrat o creștere semnificativă, cu aproximativ 291.367 de unități adăugate la finalul anului 2022. Acest lucru arată cererea semnificativă de înmatriculări, determinată atât de factori economici, cât și de nevoia de permise auto în vederea accesului la locuri de muncă.
- ✓ Timpul mediu de așteptare: Timpul mediu de așteptare la direcțiile județene pentru înmatricularea vehiculelor era de 2 ore la nivel național în 2022, cu obiectivul de a-l reduce la 1 oră până în 2025. Acest indicator a înregistrat îmbunătățiri în timp, dar există variații semnificative între județe, în funcție de cerințele specifice.
- ✓ Necesitatea resurselor umane: Problema resurselor umane a fost adesea menționată ca o problemă critică, cu personal insuficient și atractivitate scăzută a posturilor din cauza remunerației comparativ cu alte domenii din sistem. Este esențial să se atragă și să se pregătească personal calificat.
- ✓ Interconectarea cu alte instituții publice: Mai sunt aspecte de rezolvat în ceea ce privește interconectarea cu alte instituții publice pentru a eficientiza activitățile și a reduce cerințele de documente.
- ✓ Modernizarea infrastructurii și tehnologiei: Modernizarea sistemului informatic național pentru evidența permiselor de conducere și înmatricularea vehiculelor este necesară pentru a îmbunătăți funcționalitatea și eficiența serviciului.

În concluzie, serviciul de eliberare a permiselor de conducere și înmatriculare a vehiculelor se confruntă cu provocări legate de creșterea cererii, resursele umane, digitalizare și timpul de așteptare. Eforturile pentru modernizarea și eficientizarea serviciului ar trebui să continue, cu accent pe interconectarea cu alte instituții publice, pregătirea personalului și modernizarea tehnologică. Aceste măsuri ar putea contribui la îmbunătățirea calității serviciului și la satisfacția beneficiarilor.



14. SERVICIUL DE PREVENIRE A ȘOMAJULUI

Introducere

În cadrul activității A.4.2. **Realizarea evaluării generale a performanței serviciilor publice**, pe baza ghidului de focus grup au fost realizate opt interviuri de grup, câte unul pentru fiecare regiune de dezvoltare, discuții la care au participat reprezentanți 40 agenții județene de ocupare și formare profesională. Această evaluare a avut drept scop analizarea performanței serviciului de transport feroviar din domeniul sectorial Ocupare.

Capacitatea strategică și instituțională

Informațiile privind misiunea, viziunea, obiectivele și indicatorii de performanță ai serviciului sunt cuprinse în diverse documente esențiale, cum fost ele menționate în focus grupuri:

- ✓ Strategia Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă 2021-2027, aprobată prin Hotărârea de Guvern 558/2021 și Planul de acțiuni pentru implementarea Strategiei Naționale 2021-2027.
- ✓ Contractul de performanță managerială, semnat anual de directorii executivi ai agențiilor județene cu președintele ANOFM, în care sunt definite misiunea, obiectivele și indicatorii de performanță.
- ✓ Sistemul de Control Intern Managerial (SCIM), dezvoltat la nivelul fiecărei AJOFM, care include obiective la nivel județean, program de dezvoltare managerială, și un plan de management specific fiecărui județ.
- ✓ Diverse programe de ocupare specializate pentru diferite grupuri țintă, cum ar fi rural/urban, grupuri vulnerabile, persoane defavorizate, tineri, persoane de etnie romă, persoane peste 45 ani, și persoane marginalizate social. Aceste programe stabilesc ținte care sunt monitorizate anual.
- ✓ Sisteme de management al calității, inclusiv acreditarea ISO, care au fost adoptate în unele județe sau au fost utilizate în trecut, cu posibilitatea de a fi reînnoite.
- ✓ Aceste documente și programe oferă un cadru strategic și instituțional solid pentru serviciul de ocupare a forței de muncă.

Conform Raportului de Activitate pe anul 2022 al ANOFM, obiectivul principal al României în materie de ocupare a forței de muncă este creșterea ocupării de calitate, în condiții de sustenabilitate, astfel încât, până la sfârșitul anului 2027, rata de ocupare a populației 20-64 ani să fie de 75%. Obiectivele specifice ale ANOFM pentru anul 2022, derivate din documentele programatice, sunt:

- creșterea gradului de ocupare a persoanelor în căutarea unui loc de muncă în concordanță cu locurile de muncă vacante comunicate de angajatori;

- sporirea șanselor de ocupare pe piața muncii a persoanelor din grupurile vulnerabile cum sunt: tinerii, șomerii de lungă durată, persoanele de etnie romă, persoane cu dizabilități, persoane eliberate din detenție, tinerii cu risc de marginalizare socială;
- implementarea măsurilor de prevenire a șomajului și de stimulare a ocupării forței de muncă pentru șomeri, precum și de combatere a marginalizării sociale;
- prevenirea șomajului de lungă durată prin oferirea unei alternative ocupaționale într-o perioadă de maxim 4 luni de la data înregistrării pentru tineri și respectiv 6 luni în cazul adulților;
- reducerea șomajului de lungă durată prin încheierea cu șomerii de lungă durată adulți a unui acord de integrare în muncă, în cel mult 18 luni de la intrarea în șomaj, cu scopul de a facilita tranziția spre ocuparea unui loc de muncă.
- oferirea de oportunități de ocupare și de dezvoltare profesională tinerilor șomeri până în 25 de ani, în primele 4 luni de la înregistrare, prin integrarea în programe de formare profesională, includere în programe de ucenicie la locul de muncă sau de efectuare a stagiului pentru absolvenții de învățământ superior și plasarea pe locuri de muncă vacante; promovarea participării pe piața muncii a tinerilor cu risc de marginalizare socială, prin includerea în măsuri active și asigurarea altor forme de suport specifice;
- stimularea participării la formare profesională a persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă;
- identificarea nevoilor de forță de muncă ale angajatorilor prin colaborarea permanentă cu aceștia și acordarea de facilități angajatorilor pentru a încadra persoane din rândul șomerilor; absorbția Fondurilor Europene Structurale și de Investiții în conformitate cu Programul Operațional Capital Uman 2014-2020, în vederea finanțării din surse complementare Bugetului asigurărilor pentru șomaj a măsurilor active de ocupare, inclusiv prin accesarea fondurilor Inițiativei Locuri de Muncă pentru Tineri în vederea implementării Garanției pentru Tineri în România;

AJOFM M. a renunțat la ISO și din lipsă de finanțare, dar și pentru faptul că erau două sisteme paralele. Deci asta înseamnă să lucrăm în două feluri diferite, la proceduri, la obiective, pentru că fiecare sistem are altă formulă, și de aceea noi considerăm că e un efort mult prea mare ca să ținem în paralel ambele, și SCIM și ISO. Oricum, în SCIM, noi trebuie să avem absolut tot documentat, proceduri operaționale de sistem, obiective, misiune. Deci noi, agenția noastră, n-am văzut sensul să ținem ambele sisteme.

Deci și la AJOFM Sălaj am avut ISO până în 2016, dacă nu mă înșel, de atunci nu mai avem nici noi. Raționamentul a fost undeva financiar, din câte am înțeles, de am renunțat. În schimb, noi avem acea procedură documentată de sistem pentru monitorizarea performanțelor activităților la nivelul la nivelul AJOFM Sălaj, în cadrul aceluia sistem de control managerial intern.

Noi, cu auditorii externi de calitate, am încercat și cred că am și reușit integrarea SCIM-ului și în sistemul ISO, ca să nu fim exact cum zice doamna I. pe două sisteme, și lucrăm cu un sistem care include și ISO, dar este inclus și SCIM.

Avem un control al tuturor procedurilor, un control a documentelor. Și mai desfășurăm și audituri de calitate, efectiv, audituri de calitate pe care încercăm să stabilim măsurile de corecție necesare în cazul unor abateri minore

Anual facem o prognoză, începem cu prognoza șomerilor, nevoile bugetare de care... care se impun pentru plata șomerilor și, în plus, pentru plata tuturor subvențiilor și primelor, conform legii. Deci se face această proiecție bugetară întotdeauna pentru un an înainte.

Fiecare procedură operațională are formulați unii indicatori de performanță, țintele care ar trebui atinse. Există și un sistem de monitorizare care evaluează lunar și cuantifică fiecare indicator, atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ.

Eficacitate

Potrivit prevederilor Legii nr. 202/2006 privind organizarea și funcționarea Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă, republicată și ale Legii nr. 76/2002 privind sistemul asigurărilor pentru șomaj și stimularea ocupării forței de muncă, cu modificările și completările ulterioare, între ministrul muncii și solidarității sociale și președintele Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă se încheie anual un contract de performanță managerială.

Pentru anul 2022 au fost stabiliți 11 indicatori de performanță managerială, precum și valorile cantitative aferente. Conform valorilor realizate pe fiecare indicator, s-au observat diferențe semnificative în realizarea acestor obiective:

Indicatori de performanță	Valoare stabilită prin contract 2022(%)	Valoare realizată 2022 (%)	Diferență față de valoarea stabilită prin contract
Gradul de ocupare a locurilor de muncă vacante comunicate de angajatori și înregistrate de ANOFM	75	60.83	-14.17
Gradul de ocupare a tuturor persoanelor din evidența ANOFM aflate în căutare de loc de muncă	40	36.79	-3.21
Gradul de realizare a planului de formare profesională	90	94.76	4.76
Rata de participare a șomerilor la măsuri active	100		-2.16
Rata de participare a șomerilor la măsuri active în primele luni de la înregistrare, respectiv:			
-în primele 4 luni de la înregistrare în cazul tinerilor	100		-0.92
-în primele 6 luni de la înregistrare în cazul adulților	100		-0.98
Pondere tinerilor cu vârsta mai mică de 30 de ani care, în primele 4 luni de la înregistrare, ocupă un loc de muncă, participă la un curs de formare profesională, încheie un contract de ucenicie la locul	65		-2.85

de muncă sau încheie un contract de stagiu în total tineri cu vârsta mai mică de 30 de ani înregistrați			
Ponderea persoanelor ocupate din totalul participanților la măsuri active			
-la 3 luni de la participarea la ultima măsură activă a pachetului personalizat	40	45.24	5.24
-la 6 luni de la participarea la ultima măsură activă a pachetului personalizat	45	48.87	3.87
Ponderea persoanelor ocupate din rândul absolvenților programelor de formare profesională la:			
-6 luni de la data susținerii examenelor de absolvire	35	34.47	-0.53
-12 luni de la data susținerii examenelor de absolvire	45	49.24	4.24
Ponderea șomerilor de lungă durată cu vârsta peste 25 de ani care au semnat cu ANOFM un acord de integrare în muncă din totalul șomerilor de lungă durată înregistrați.	25	21.23	-3.77
Ponderea șomerilor de lungă durată cu vârsta peste 25 de ani care s-au încadrat în muncă din totalul șomerilor de lungă durată care au semnat cu ANOFM un acord de integrare în muncă	15	14.33	-0.67
Ponderea șomerilor înscriși la programe de formare în competențe cheie (minim alfabetizare și numeratie) sau care primesc recomandare pentru programe educaționale de tip "A doua șansă" din totalul șomerilor înregistrați care nu au absolvit ciclul gimnazial	35	41.18	6.18

Datele pentru calculul indicatorilor au fost furnizate de către agențiile județene de ocupare și formare profesională.

Pe baza acestor indicatori se calculează un punctaj al performanței, atât la nivel național, cât și la nivel județean, la nivelul fiecărei agenții. Maximumul acestui punctaj este 100%. Conform reprezentanților AJOFM intervievați, nu s-a întâmplat ca punctajul să coboare sub 70%.

Majoritatea reprezentanților AJOFM au subliniat că unii dintre acești indicatori par a fi nerealiști. De exemplu, gradul de ocupare a locurilor de muncă vacante comunicate este dificil de atins în condițiile unui număr redus de șomeri și cerințelor de calificare ale locurilor de muncă. De asemenea, indicatorii legați de gradul de ocupare al șomerilor sunt greu de atins, deoarece mulți dintre aceștia ajung la AJOFM numai atunci când întâmpină dificultăți pe piața muncii. De asemenea, indicatorii referitori la formarea profesională pot fi afectați de subfinanțare, iar alții consideră că sunt neaplicabili în contextul dat:

Aș interveni aici, să vă spun că sunt indicatori de performanță oricum nerealiști, dați de către Ministerul Muncii. De exemplu, primul, gradul de ocupare a locurilor de muncă comunicate. Ar trebui să ocupăm noi, Serviciul Public de Ocupare 75 % din totalul locurilor de muncă vacante. Din moment ce legea obligă angajatorii ca absolut toate locurile de muncă vacante trebuie anunțate, e imposibil

de atins 75%, pornind de la faptul că rata șomajului este foarte mică, avem un număr foarte mic de șomeri. Din, să spunem, la nivelul județului Harghita, din 4500 de șomeri, 50% nu au nici patru clase, deci asta înseamnă că nu pot ocupa locurile de muncă care au ca și condiție de acces cel puțin opt clase. Deci nu există în Europa și în lume un astfel de indicator să ceri ca Serviciul Public de Ocupare să-ți ocupe... să aibă o cotă de piață de 75%. Dar legea în România obligă pe toți să ne anunțe locurile de muncă vacante. N-avem cum să facem pe bune 75%. Că unii mai cosmetizează, asta e altă treabă. Dar efectiv realitatea este că Serviciul Public de Ocupare nu are cum să aibă cotă de piață de 75%.

Eu aș spune gradul de ocupare a locurilor de muncă vacante în acest moment și în contextul deficitului de forță de muncă, pentru că la nivelul județului C., lunar, avem în jur de 6-7.000 de locuri de muncă vacante, iar numărul persoanelor pe care le avem înregistrate în căutarea unui loc de muncă, șomeri indemnizați, respectiv ne-indemnizați, e în jur de o medie de 4.000. Și atunci, vă dați seama, gradul de realizare a indicatorului este de 75%, deci nu ai cum să realizezi.

La B. avem, de exemplu, gradul de realizare a planului de formare profesională. Anul trecut, din 90 de procente am realizat doar 77,09%. Aș putea spune un motiv ar fi ușoara subfinanțare. Adică nu au CRFPA-urile bugetul suficient ca să acopere nevoia care o solicităm noi, dar în general ne străduim să facem toți indicatorii în condițiile care le avem. E fluctuație foarte mare pe piața muncii. La noi, gradul de ocupare a locurilor de muncă vacante comunicate de angajatori anul trecut a fost de 92,32%, deși aveam doar 75%, deci l-am depășit. A crescut foarte mult în perioada în care s-au acordat măsurile active de subvenționare a locurilor de muncă, atunci gradul de ocupare a fost mai mare, adică interesul devine, dintr-o dată, mai mare al angajatorilor să atragă în piața muncii persoane.

Indicatorul referitor la gradul de realizare a planului de formare, care din păcate nu prea corespunde, nu se sincronizează cu ce transmitem noi ca solicitare, pentru aceste programe de formare și atuncea partea tehnică rămâne stabilit cum a fost prognoza, pe partea de avem bugetul cât ne stabilește, deci mult mai mic decât ar trebui necesar pentru realizarea acestui plan, și de atins, ținta de realizare este de 95%. Nu știu dacă putem să-l atingem, nu prea se atinge aceasta cifră.

Deci indicatorii care sunt legați de gradul de ocupare al șomerilor sunt foarte greu de atins, pentru că la noi de multe ori vin acele persoane care nu au reușit din propria... să-și găsească loc de muncă și apelează la noi doar atunci când observă că au greutăți pe piața muncii. De aceea e bine că avem indicatori de informare și consiliere profesională pe care le putem realiza, pentru că efectiv stăm de vorbă cu oamenii. Dar și aici indicatorul este prea mare, de 100%. Asta înseamnă că de multe ori, administrativ oferim aceste servicii în loc să stăm de vorbă, dacă este necesar, cu o persoană de zece ori, și atunci într-adevăr facem informare și consiliere pe bune, dar atunci când trebuie să realizăm 7000 pe an, înseamnă că de multe ori le facem de formă. Pentru că serviciile de informare și consiliere profesională nu pot fi contorizate cum contorizează de obicei inginerii, că ai 5 minute să stai de vorbă cu omul. Nu. Deci cu omul stai de vorbă poate o oră, pentru că acea persoană are nevoie de o oră de consiliere. Să îi explic ce meserii există pe piața muncii, cum poate să ajungă să obțină acea meserie. Deci lucrul cu clienții, cu oamenii, nu se poate contoriza prin faptul că tu trebuie să stai de vorbă cu 20 de oameni. Ca să fac calitate, trebuie să stai de vorbă cu 5 și într-adevăr să mă focusez doar pe acea persoană, nu între timp să mai răspund și la telefon, poate și la mail. Pentru că așa nu putem să facem, nici nu oferim atunci clienților noștri servicii de calitate. E adevărat, nu toată lumea vrea serviciile de informare și consiliere, dar sunt persoane. Eu, după terminarea facultății, am devenit consilier în carieră. Atunci, în anii '97, nu aveam plan de 7000 pe an, ci zilnic stăteam de vorbă cu două-trei persoane care reveneau poate de două-trei

ori pe săptămână, până când ajungeam și făceam un plan de acțiune foarte bine documentat ce vrea să facă acea persoană.

Dar, în schimb, avem și noi o mică problemă sau am avut, problema continuă și în anul asta, cu ponderea șomerilor de lungă durată cu vârsta peste 25 de ani, cu care AJOFM S. a semnat un acord de integrare. Acolo este un indicator destul de greu de realizat și tot așa, cu o monitorizare strictă, zilnică, încercăm să realizăm, deși... să creștem, nu neapărat să realizăm, că nu știm dacă vom reuși până la finalul anului. La nivel de anul trecut, noi am realizat 0,23%. Și ținta era 25%, 25%, da. 1% realizat.

Calitatea serviciului

În ceea ce privește calitatea serviciului, există unele elemente importante care influențează modul în care se evaluează și se asigură calitatea la nivelul AJOFM:

- ✓ Standarde de calitate ISO: Se menționează că ISO nu mai este implementat la nivel național, iar doar câteva agenții județene utilizează acest standard de calitate. Cu toate acestea, SCIM-ul (Sistemul de Control Intern Managerial) este implementat de toate agențiile, conform obligațiilor legislative specifice pe controlul intern managerial.
- ✓ Chestionare și aplicații: Calitatea serviciilor se măsoară prin diverse mijloace, cum ar fi chestionarele de satisfacție ale clienților. De exemplu, se menționează că se aplică chestionare de satisfacție după evenimente precum bursele locurilor de muncă și diverse evenimente. Acest lucru ajută la evaluarea nivelului de satisfacție al clienților și la îmbunătățirea serviciilor.
- ✓ Reclamații și feedback: Există mecanisme pentru colectarea și gestionarea reclamațiilor și a feedback-ului din partea beneficiarilor serviciilor. În majoritatea cazurilor, părerile nu sunt foarte negative, dar se iau în considerare pentru îmbunătățirea proceselor.
- ✓ Resurse pentru controlul calității: Unele agenții județene au persoane sau comisii dedicate asigurării calității. Aceste persoane se ocupă de verificarea respectării standardelor de calitate și de soluționarea problemelor legate de calitate.
- ✓ Birocrația: Se menționează că una dintre principalele preocupări ale beneficiarilor este volumul mare de documente pe care trebuie să le completeze. Acest lucru poate îngreuna accesul la servicii, iar eforturile sunt direcționate spre reducerea acestui volum și simplificarea procedurilor.
- ✓ Training și formare: Un număr semnificativ de angajați participă la cursuri de formare profesională, cu o rată de participare semnificativă în proiectele finanțate din fonduri europene. Aceasta ajută la îmbunătățirea calificărilor personalului și la creșterea calității serviciilor.

În general, eforturile sunt îndreptate spre asigurarea calității serviciilor și spre îmbunătățirea proceselor, în special în ceea ce privește simplificarea procedurilor și reducerea volumului de documente necesar de completat. Feedback-ul beneficiarilor este un aspect important pentru îmbunătățirea serviciilor furnizate de AJOFM.

Mie mi se pare că noi suntem prea mulți care nu facem ocupare, asta e tot administrația publică din România, nu numai la noi. Suntem în front office jumătate și jumate stau și tot produc documente pentru SCIM și la resurse umane, și la achiziții, și la munți întregi de documente, care trei sferturi s-ar putea elimina fără nicio problemă. Proceduri peste proceduri și documente peste documente. Numai ne ocupă timpul. Și irosim resurse pe hârtie, pe tonere, pe echipamente electronice.

Efectiv la Covasna nu avem o persoană dedicată asigurării calității, deci fiecare persoană au fost formate în audituri de calitate. Sunt persoane nominalizate ca responsabil de calitate, reprezentantul calității, dar nu se ocupă numai cu acest.

Eu zic 40% la S., aproximativ, au participat la cursuri de formare. Pentru promovare a personalului este necesar să participe la aceste, la anumite cursuri de formare. Acuma avem noroc și cu proiectele din fonduri europene, din baza căruia am reușit să participăm peste 50% din personal la cursuri de specialitate

ISO nu cred că mai este la nivel național. Mai suntem doar câteva agenții județene care au în implementare acest standard de calitate. SCIM-ul implementăm cu toții, în contextul obligativității legislației specifice pe controlul intern managerial.

La B. avem Comisia SCIM care face trimestrial și bianual rapoarte și, ori de câte ori este necesar, intervine în modificări sau propuneri, avem șefii de servicii și compartimente care la fel, au în atribuții verificarea îndeplinirii acestor prevederi, și pe ISO 9001 este o persoană nominalizată care, așa cum am spus, verifică periodic respectarea standardelor ISO.

Este chestionarul de la nivel național pe proiectul strateg. Rețelele sociale mai sunt, iarăși un instrument de măsurare. Cu ocazia evenimentelor organizate de AJOFM S., respectiv bursa locurilor de muncă, mese rotunde, și acolo reușim să măsurăm calitatea serviciilor, respectiv aplicându-le un chestionar de satisfacție clienților.

Am avut și anumite discuții informale cu beneficiarii în cadrul unor mese rotunde organizate la nivelul AJOFM-ului Maramureș, cel puțin. Au fost și dintre acestea ca instrument de măsurare a serviciilor oferite de către noi.

La B. avem un registru de reclamații și mai avem o urnă pentru păreri, reclamații și sugestii, unde angajatorii sau șomerii pot să își spună eventual părerile critice sau cele bune, să le pună acolo într-o urnă, pe care la sfârșit de lună le contabilizăm și notăm să vedem. În general, părerile nu sunt foarte rele.

Noi, la M, avem urnă în care se pot colecta diverse păreri ale beneficiarilor. De asemenea, chestionare pe care le aplicăm de cele mai multe ori la bursa locurilor de muncă, dacă nu mai este câte o acțiune, dăm și cu alte ocazii, dar în general, cam la bursă, atuncea chestionăm persoanele, după fiecare eveniment. Chestionare de satisfacție a clienților, atât persoane fizice cât și persoane juridice. Se aplică o dată, de două ori pe an, ulterior acestea se păstrează și deci există corespondență.

Cele mai multe petiții sunt legate de beneficiarii drepturilor de indemnizație de șomaj.

Accesibilitatea

Accesibilitatea la serviciile furnizate de AJOFM este un aspect important, iar eforturile sunt direcționate spre asigurarea accesului pentru toate categoriile de beneficiari. Iată câteva aspecte relevante legate de accesibilitate:

- ✓ **Modalități multiple de acces:** Beneficiarii au la dispoziție diverse modalități de acces la serviciile AJOFM, inclusiv la ghișeu, online, telefonic și prin poștă. Aceasta asigură flexibilitate și ușurință în accesarea serviciilor, în funcție de preferințele și nevoile fiecărui beneficiar.
- ✓ **Accesibilitate pentru persoanele cu dizabilități:** Se fac eforturi pentru a asigura accesibilitatea pentru persoanele cu dizabilități. Aceasta include facilități precum rampe de acces, indicatoare, și organizarea birourilor într-un mod prietenos pentru persoanele cu dizabilități locomotorii. De asemenea, există un sistem de sonerie pentru a facilita comunicarea cu persoanele cu dizabilități auditive. Colaborarea cu persoane specializate în limbajul mimico-gestual contribuie la asigurarea unei comunicări eficiente.
- ✓ **Deplasări în teritoriu:** Echipa AJOFM efectuează deplasări în teritoriu pentru a veni în întâmpinarea beneficiarilor din comunitățile mai izolate sau cu un număr mai mare de șomeri. Acest lucru asigură accesul la servicii pentru toate categoriile de beneficiari și facilitează îndeplinirea procedurilor necesare.
- ✓ **Transport asigurat:** AJOFM asigură transportul în cazul în care este necesar, inclusiv pentru cursurile de formare profesională care se desfășoară la cel mult 30 de kilometri de sediul AJOFM. Acest lucru permite beneficiarilor să participe la programele de formare profesională fără dificultăți legate de deplasare.
- ✓ **Proiecte pentru persoanele cu dizabilități:** AJOFM participă la proiecte naționale care vizează facilitarea accesului la locurile de muncă pentru persoanele cu dizabilități. Acest lucru include achiziționarea de echipamente care să faciliteze accesul acestor persoane la locurile de muncă și promovarea subvențiilor pentru angajatori care recrutează persoane cu dizabilități.

Noi, la A., avem rampă de acces, indicatoare. Suntem chiar la parter, nu trebuie să ne plimbăm pe la etaj.

Am organizat birouri de o asemenea manieră pentru cei care au dizabilitate locomotorie, astfel încât să ajungă ușor la noi. Avem implementat acel sistem de sonerie, prin care el ne cheamă de la parter, astfel, în cazul în care colegul meu nu este în acea zonă, astfel încât să auzim și să mergem, avem o colegă care are curs de specializare în limbaj mimico-gestual.

Ne deplasăm și la primăriile din județ de foarte multe ori. Avem... pe acolo, avem... cam avem un plan în fiecare lună să mergem la două-trei comunități, acolo unde numărul de șomeri este mai mare.

În general, când facem acțiuni țintite pe o anumită categorie și cu colaborarea primăriilor sau a serviciilor sociale din zona respectivă, ne ducem noi acolo. Ne ducem cu absolut tot ceea ce trebuie să le facem: înregistrări, consilieri, medieri, recomandări etc. Deci mergem către ei. Cursuri de formare profesională se fac în general la cel mult 30 de kilometri, adică mergem noi către ei, nu să vină ei către noi, sau le asigurăm inclusiv transportul, avem un bus unde îi putem mișca dintr-un loc în altul când îi cazul.

Este proiect la nivel național, împreună cu direcțiile de Asistență Socială și cu ANPIS-ul, da, potrivit căruia s-a achiziționat, ni s-a dat bani, 5000 de euro pentru achiziția de echipamente care le-ar facilita accesul la un loc de muncă, precum și prevederile în legislația noastră specifică de subvenționare a locurilor de muncă pentru angajatori care angajează persoane cu dizabilități.

Eficiența

Raportul AJFOM pentru anul 2022 indică faptul că rata șomajului înregistrat în România a fost de 3,05% la sfârșitul lunii decembrie 2022, cu o rată medie a șomajului înregistrat pe tot anul de 2,92%. Aceasta sugerează o performanță relativ bună în ceea ce privește menținerea unei rate scăzute a șomajului înregistrat în întreaga țară.

De asemenea, este semnificativ faptul că numărul mediu de șomeri indemnizați a scăzut cu aproximativ 42% în 2022 față de anul precedent, iar ponderea lor în numărul total al șomerilor a scăzut cu aproape 38%. Aceasta poate fi interpretată ca o îmbunătățire a situației, în sensul în care mai multe persoane au reușit să se angajeze și să devină independentă economic, ceea ce arată un grad de eficiență în furnizarea de servicii pentru reintegrarea lor pe piața muncii.

Totuși, este important să observăm că există diferențe semnificative în ratele de șomaj între diferite regiuni din România. Regiunile cu cele mai ridicate rate medii ale șomajului înregistrat în 2022 au fost Sud-Vest Oltenia (5,33%), Nord-Est (4,16%), și Sud-Est (3,96%). Aceste regiuni pot avea caracteristici economice specifice, precum un număr mai mare de persoane angajate în agricultura de subsistență și disponibilitatea scăzută de a se deplasa pentru a ocupa un loc de muncă în alte localități. Astfel, este important să se țină cont de aceste diferențe regionale în dezvoltarea politicilor de ocupare a forței de muncă pentru a asigura eficiența maximă în funcție de nevoile specifice ale fiecărei regiuni.

În ansamblu, datele indică o performanță relativ bună în menținerea unei rate scăzute a șomajului înregistrat în România în 2022. Scăderea numărului de șomeri indemnizați arată că serviciile furnizate pentru reintegrarea acestora pe piața muncii au avut un anumit grad de eficiență, în coroborare desigur cu alți factori care influențează dinamica forței de muncă.

În privința standardelor de cost, singurul domeniu în care acesta este calculat este domeniul formării profesionale unde este un cost standard pe cursant, pentru persoanele care nu sunt șomere. Și în acest caz vorbim de un cost al programului de formare profesională.

Bugetele alocate agențiilor județene de ocupare și formare profesională (AJFOM) sunt insuficiente, iar aceasta afectează capacitatea acestor agenții de a atinge țintele stabilite în ceea ce privește reintegrarea pe piața muncii și formarea profesională a șomerilor și a persoanelor în căutarea unui loc de muncă. Există diverse aspecte care evidențiază problemele legate de bugetarea scăzută:

- ✓ Subvențiile angajatorilor: Numărul mare de cereri pentru subvenționarea locurilor de muncă (articolele 80, 85) și pentru contracte de ucenicie arată o cerere crescută din partea angajatorilor pentru sprijin în angajarea lucrătorilor și în formarea tinerilor. Cu toate acestea, limitările bugetare au făcut ca AJFOM să nu poată onora toate cererile, ceea ce poate duce la o sub-utilizare a acestor programe și la pierderea potențialului de ocupare a forței de muncă.
- ✓ Evenimentele și programele de formare: Chiar și în ceea ce privește evenimente precum Bursa generală a locurilor de muncă sau formarea profesională, bugetele par a fi limitate, ceea ce poate afecta capacitatea AJFOM de a organiza aceste activități într-un mod eficient și de a răspunde nevoilor specifice ale persoanelor în căutarea unui loc de muncă.
- ✓ Cursuri de calificare: Dificultatea financiară a dus la anularea anumitor cursuri de calificare, ceea ce ar putea împiedica unii șomeri să obțină calificări care i-ar face mai atractivi pentru angajatori.

După cum declară și participanții la focus grupuri, bugetele scăzute limitează eficiența generală a AJFOM în furnizarea de servicii pentru reintegrarea pe piața muncii. Aceasta poate duce la sub-utilizarea resurselor și la nevoia de a prioritiza anumite programe și servicii în detrimentul altora. Pentru a îmbunătăți eficiența serviciilor de ocupare a forței de muncă, sunt necesare resurse suplimentare și o mai bună planificare bugetară care să permită AJFOM să răspundă mai bine cererilor și nevoilor variate ale beneficiarilor.

Subvențiile angajatorilor, plătite de angajatori. Acolo e o mare problemă. Solicitățile sunt foarte multe, foarte mulți angajatori. Județul are în acest moment peste 1000 de cereri pentru subvenționarea locurilor de muncă în baza articolelor 80, 85. Ucenicia la locul de muncă iarăși este foarte solicitată la Maramureș, avem cereri în jur de 100 de contracte de ucenicie pe care nu le-am putut onora din cauza lipsei bugetului pe această măsură. Pe aceste măsuri. Angajatori și ucenicie la locul de muncă. Aici, aici ar trebui un pic altfel gândit bugetul, astfel încât să nu ajungem ca într-un an de zile cererile înregistrate să nu poată să fie onorate în termenul acela de 12 luni prevăzut de Legea 76.

De exemplu, organizăm un eveniment, la nivelul întregii țări se organizează Bursa generală a locurilor de muncă, respectiv Bursa absolvenților. Și acolo avem un buget foarte limitat. Oarecum, această activitate ar trebui să fie ridicată la un alt standard. Suntem pe același șablon, un buget limitat, achiziționăm foarte puține materiale. Apoi, exact cum s-a precizat mai înainte, pentru a fi realizați indicatorii, avem ocuparea tinerilor, și acolo am avea nevoie de mai multe fonduri. Avem nevoie de buget pentru munca cu absolvenții, persoane peste 45 ani, pentru realizarea indicatorului pe formare profesională. Chiar dacă noi ne-am realizat indicatorul, noi avem solicitări de formări în continuare, de organizare de cursuri de formare profesională. Deci avem persoane aflate în căutarea unui loc de muncă care doresc să se califice și atunci îi ținem în așteptare

până anul viitor, anul viitor persoanele devin ocupate. Deci există un pic o îngreunare a serviciului, având în vedere că nu avem buget.

Da, la fel și la S., cu cursurile de calificare, a fost subfinanțate. Am fost nevoiți să renunțăm. Nu știu în alte județe cum a fost, dar noi am fost nevoiți să renunțăm momentan la anumite cursuri de calificare, care sigur, din această cauză, o să întâmpinăm probleme în ceea ce privește realizarea indicatorilor de performanță.

La noi a scăzut mult rata șomajului. Am ajuns undeva la 1%. Anul trecut, de exemplu, eram la începutul anului, la 2,20%, cam așa, iar acum suntem la 1%. Gândiți-vă că avem la nivelul județului nostru astăzi cam 800-850 de șomeri indemnizați și cam 3500 de neindemnizați. Este chiar doar o populație care este extrem de greu ocupabilă.

Numărul de beneficiari fluctuează în funcție de perioada calendaristică. Știm că iarna avem mai mulți beneficiari, vin absolvenții, crește puțin numărul de beneficiari dacă avem societăți cu un număr mai mare de personal care disponibilizează din județ. De asemenea, aceste disponibilizări pot influența numărul de beneficiari, dar, în general, tendința este de scădere a beneficiarilor comparativ cu anii precedenți.

Și la M. numărul beneficiarilor a fost constant în ultimii doi ani, în jur de 1000 de indemnizați și 3000 neindemnizați. Cereri de subvenții din partea angajatorilor în jur de 1000 de angajatori. Cam acesta a fost, deci a fost constantă cifra în ultimii doi ani.

Bune practici

Există mai multe exemple de bune practici și inovații implementate de agențiile județene de ocupare și formare profesională (AJFOM) pentru a îmbunătăți furnizarea de servicii și a facilita reintegrarea pe piața muncii a beneficiarilor. Aceste practici pot servi ca modele pentru alte agenții și organizații cu obiective similare. Mai jos sunt câteva dintre aceste bune practici:

- ✓ Aplicație online pentru încărcarea dosarelor de indemnizație de șomaj: În timpul pandemiei, AJFOM Brașov a dezvoltat o aplicație online care a permis beneficiarilor să încarce dosarele pentru indemnizația de șomaj. Aceasta a facilitat procesul de cerere și de eliberare a indemnizațiilor de șomaj și a continuat să fie utilizată cu succes.
- ✓ Platformă pentru subvenții și PISA: Utilizarea unei platforme pentru gestionarea subvențiilor și a Programului de incluziune socială activă (PISA) a ajutat la monitorizarea și administrarea eficientă a acestor programe. Aceasta a contribuit la facilitarea procesului de subvenționare a angajatorilor și de sprijinire a persoanelor aflate în căutarea unui loc de muncă.
- ✓ Sistem electronic de mediere a muncii (SEMM): SEMM este utilizat pe scară largă de toate agențiile și permite înregistrarea online a locurilor de muncă vacante. Acest

sistem facilitează întâlnirea cererii și ofertei de pe piața muncii și ajută la ocuparea mai rapidă a șomerilor.

- ✓ Antrenor personal pentru clienți: AJFOM Sălaj a dezvoltat un concept numit "antrenor personal" prin care fiecare funcționar public se ocupă de un anumit număr de beneficiari. Acest serviciu poate asigura un suport mai personalizat pentru persoanele în căutarea unui loc de muncă, oferindu-le orientare și sprijin individualizat.
- ✓ Asistență la interviuri de angajare: AJFOM Bistrița a introdus o practică de asistență la interviuri pentru persoanele în căutarea unui loc de muncă. Acest serviciu le oferă susținere în timpul interviurilor de angajare și ajută la identificarea nevoilor de specializare sau calificare.
- ✓ Ocupare prealabilă la plata indemnizației: AJFOM Cluj invită angajatorii care intenționează să efectueze disponibilizări colective să identifice potențiali angajați și să-i angajeze înainte de disponibilizare, astfel încât să se minimizeze perioadele de șomaj.
- ✓ Simplificarea procesului de completare a documentelor: AJFOM-urile au reușit să reducă nemulțumirile beneficiarilor prin simplificarea procedurilor și a formularelor de completat. Aceasta a dus la o experiență mai plăcută pentru beneficiari și la o scădere a timpului de completare.

Aceste bune practici ilustrează modurile în care agențiile județene de ocupare și formare profesională au adaptat și îmbunătățit serviciile lor pentru a răspunde nevoilor beneficiarilor și pentru a facilita reintegrarea acestora pe piața muncii. Implementarea acestor practici poate contribui la creșterea eficienței și a calității serviciilor furnizate de agenții.

La Brașov am implementat în perioada pandemiei o aplicație de încărcare a dosarelor privind indemnizația de șomaj exclusiv online. Încă o mai folosim, a funcționat foarte bine în cei trei ani de pandemie.

Platforma aceasta cu subvențiile, noi deja o folosim cred că de aproape 10 ani și, Da, PISA, și considerăm că chiar funcționează foarte, foarte bine. Și probabil că, de fapt, noua aplicație a Agenției Naționale va prelua acest modul.

Avem sistemul electronic de mediere a muncii pe care îl folosim cu toții, bine, noi, la Cluj, îl folosim în proporție aș spune de 100%, mai puțin firmele care sunt nou înființate și în prima lună îi sprijinim în ceea ce privește autentificarea, după care să se descurcă singuri. Cu toții folosiți SEMM-ul foarte mult, și SEMM-ul e o procedură potrivit căreia înregistrăm, se înregistrează online locurile de muncă vacante.

Noi, la AJOFM Sălaj, printr-un proiect de SPO, performanță și calitate în servicii, am propus și am generat un nou concept, un nou serviciu către clienții noștri, numit antrenor personal, prin care fiecare funcționar public se ocupă, așa cum s-a întâmplat și la curs, se ocupa de un anumit număr de beneficiari, 30 am descoperit noi că ar fi undeva... ca să putem lucra în condiții normale și din cauza lipsei de resurse umane, o parte din aceasta... am fost nevoiți să renunțăm la o parte din această activitate, dar este un concept și o idee de bune practici care pot fi generalizate. Deci antrenor personal pentru clienții SPO.

La Bistrița, la fel, am încercat un concept de asistare la interviurile de ocupare pentru că am observat că există firme care publică locuri de muncă vacante destul de des, noi trimitem înspre ocupare cu recomandare la loc de muncă și persoanele se întorc înapoi că nu corespund angajării. Și atunci am avut la nivel de experiment momentan, pentru că așa cum zicea și colegiul, fiind insuficienți, nu putem ieși încă din birouri că să mergem cu oamenii la interviu, respectiv să vedem exact din ce motiv sunt ei... nu corespund efectiv, astfel încât să identificăm nevoia de specializare, calificare, recalificarea persoanei, astfel încât angajatorul să-l poată angaja. Dar este un lucru care merge deci chiar la persoane care foarte greu se ocupă din motiv că nu avem cum să ieșim din birouri, la câte persoane ar avea nevoie de o astfel de asistență la interviuri. Ei nu știu să se comporte într-un interviu, nu știu să se vândă, au nevoie de cineva care să poată să vină în asistarea lor, să discute și cu angajatorul pentru a identifica exact. Pentru că ei vin înapoi de la angajator și ne spun că „Nu m-au luat”, dar nu știu să spună de ce și pentru ce, astfel încât noi să le identificăm exact nevoia.

Ca un exemplu de bune practici, în respectării articolului 58 din Legea 77, respectiv asigurarea măsurilor de preconcediere, noi îl putem considera ca un exemplu de bună practică, în sensul că îi invităm aici, societățile care urmează să se disponibilizeze, fiind în interiorul perioadei de 30 de zile de la data înștiințării de disponibilizare colectivă, respectiv potențialii angajatori care doresc să angajeze forță de muncă. Și încercăm în proporție de 50-60% să facem ocupare cu ei înainte de a fi puși în plată. Deci, noi îl considerăm ca și un exemplu de bună practică.

Performanța proceselor și funcțiilor

Problemele legate de resurse umane și îmbătrânirea forței de muncă în agențiile județene de ocupare și formare profesională reprezintă provocări semnificative pentru furnizarea eficientă și actualizată a serviciilor. Iată o rezumatul problemelor menționate:

- Lipsa resurselor umane: Insuficiența de personal este o problemă persistentă în majoritatea agențiilor. Cu toate acestea, cerințele pentru furnizarea de servicii de calitate și digitalizarea proceselor au crescut semnificativ. O forță de muncă insuficientă poate duce la suprasolicitare și potențial la o scădere a calității serviciilor furnizate.
- Îmbătrânirea colectivului: Un număr semnificativ de angajați se apropie de pensionare sau se retrag, creând un deficit de experiență și expertiză în organizație. Este dificil să se găsească și să se angajeze tineri profesioniști pentru a înlocui angajații care se retrag.
- Nevoia de specialiști în digitalizare: Digitalizarea proceselor este esențială în furnizarea de servicii eficiente și actuale. Agențiile necesită specialiști în domeniul digitalizării care să dezvolte și să implementeze soluții tehnologice pentru a răspunde cerințelor actuale ale beneficiarilor și pentru a asigura un mediu de lucru modern pentru angajați.

Rezolvarea acestor probleme poate implica investiții în resurse umane, formare și reconversie, recrutarea de tineri profesioniști și colaborarea cu instituții educaționale pentru a asigura un flux constant de talente. Digitalizarea și automatizarea proceselor pot contribui, de asemenea, la creșterea eficienței operaționale și la reducerea sarcinii de lucru a personalului existent. Programele cu finanțare europeană au ajutat la formarea profesională a angajaților serviciilor publice de ocupare.

Maximă insuficiență la resursele umane. De ani de zile suntem insuficienți. Aș spune că de prin 2010 sau 2009...

Și la B. avem problema îmbătrânirii colectivului. Suntem o generație care în cinci ani o să ieșim undeva la 15-16 persoane în doi ani de zile. Nu reușim să încadrăm persoane tinere, sperăm acum să ne dea voie să intrăm pe angajări de debutanți...

Avem nevoie mai ales de persoane pregătite în domeniul digitalizării, tineri cu abilități în comunicare și utilizarea acestor servicii moderne. Avem doar un singur informatician. Întâmpinăm probleme grave de folosire a tehnologiei pe care o avem acum, care și ea e destul de învechită. Apare și componenta de implementare a proiectelor, când la un număr de 40 de persoane, aproape, la un moment dat, eram toți implicați în proiect. Era o epuizare absolut fantastică, plus perioada de COVID, care... deci da, personalului este insuficient la nivelul pe care ANOFM-ul îl are ca volum de muncă.

Gândiți-vă că am fost 80 de angajați la nivelul județului nostru, dacă îmi aduc bine aminte. Da, și acum suntem 43-46. La un județ de o asemenea amploare, unde vorbim de calitatea serviciilor, unde vorbim de digitalizare. Da, extrem de insuficientă resursa umană.

Alocările bugetare insuficiente și infrastructura depășită reprezintă probleme semnificative care pot afecta furnizarea de servicii eficiente în cadrul agențiilor județene de ocupare și formare profesională. Iată un rezumat al problemelor menționate:

- **Infrastructura depășită:** Agențiile județene se confruntă cu infrastructură și echipamente depășite, care pot duce la o scădere a eficienței și calității serviciilor. Echipamente IT vechi, mașini de peste 15-20 de ani și necesitatea unor renovări pentru spațiile de lucru pot crea dificultăți în furnizarea de servicii moderne și în asigurarea confortului și siguranței la locul de muncă.
- **Insuficiența fondurilor pentru igienizare și curățenie:** Igiena locurilor de muncă și a spațiilor publice este esențială pentru bunăstarea personalului și a beneficiarilor. Lipsa de fonduri pentru curățenie și igienizare poate crea un mediu de lucru neadecvat și poate duce la potențiale probleme de sănătate pentru angajați.
- **Subfinanțarea programelor și subvențiilor:** Programul de subvenții pentru angajatori și alte programe necesită finanțare adecvată pentru a putea fi implementate eficient. Lipsa fondurilor poate duce la incapacitatea de a onora convențiile și de a oferi subvenții prevăzute de lege, ceea ce poate dezamăgi angajatorii și beneficiarii.
- **Imposibilitatea de a angaja noi oameni:** Datorită deficitului bugetar, anunțarea de noi posturi vacante poate deveni problematică, chiar dacă agenția are nevoie de

personal nou pentru a face față cerințelor actuale. Aceasta poate contribui la îmbătrânirea și epuizarea personalului existent.

Soluțiile pot include cereri de finanțare suplimentară, discuții cu autoritățile locale și centrale pentru a crește alocările bugetare și a căuta alternative pentru finanțarea și modernizarea infrastructurii. Este important să se sublinieze nevoia de modernizare și investiții în echipamente IT, instalații de igienizare și curățenie și infrastructură pentru a sprijini o mai bună furnizare a serviciilor în cadrul agențiilor județene de ocupare și formare profesională.

Alocările bugetare sunt insuficiente. Și mai ales și pe partea de investiții sau pe partea de a cumpăra aparate de aer condiționat, de exemplu, de a schimba mochetele care peste tot avem mochete de peste 20 de ani și inhalăm praf de la mocheta, praf de la dosare. Ar trebui toate spațiile igienizate în fiecare an, cel puțin o dată sau de două ori, și mai ales în zona unde se lucrează cu publicul. Aici zic eu, este o problemă în ceea ce privește igienizarea la locul de muncă și igiena noastră la locul de muncă. Ca să nu mai spun că nu mai sunt bani pentru curățenie, pentru persoanele care să se ocupe cu curățenia.

Echipamentele IT sunt complet depășite. De peste 20 de ani cred că au fost și astea achiziționate. Norocul tot așa l-am avut cu unele echipamente achiziționate prin proiecte. Avem mașini de 15-20 de ani, colegii noștri trebuie să meargă în control, deja în ultimii ani se duc cu propriul lor... mașină, pentru că nu au siguranță deloc. Nu avem bani să reparăm, sunt de 15-20 de ani, [34:41] pe mașină. Pe subvenții suntem pe 15 iunie, încă nu am primit niciun leu pentru acordarea de subvenții angajatorilor.

Este problema de care am zis eu, că trecem dintr-un an în altul, angajăm cheltuiala și nu avem nicio certitudine că putem să o onorăm.

Am primit buget care nu este de ajuns pentru acele contracte care au fost semnate sau convenții anul trecut, deci se va face rectificare bugetară ca să ne dea banii pe care de fapt noi știam și am și cerut, știam că deja sunt convenții active. Există legislație că trebuie să dăm anumite subvenții sau prime, dar nu avem bani pentru acestea. Deci nu am semnat nicio convenție în 2023. Nimeni din țară, deci nu numai județul nostru. Iar angajatorii care ar trebui să primească aceste subvenții sunt nemulțumiți. Pentru că ei nu înțeleg că atunci de ce prevede legea. Într-adevăr în lege scrie că în limita bugetului disponibil, ar înțelege și asta dacă am semna, știu eu, jumătate din convenții că atâta buget avem, dar dacă nu ai niciun leu...

Problema, de asemenea, este și pe posturile vacante. Noi de trei ani nu am putut anunța ocuparea unui post vacant. Ne tot pleacă oamenii în pensii pentru că, de fapt, ce scrie legea finanțelor, că dacă nu ai în bugetul tău bani pentru salariul acelor persoane, nu ai voie să angajezi, să anunți concursul. Problema este că de obicei nu avem nici măcar pentru angajații activi banii în buget pentru tot anul. Atunci normal că de trei ani nu am putut să punem niciun post vacant. Dacă acum 10 ani erau 61 de funcționari în agenție, acum suntem treizeci și unu. Iar serviciile, deci numărul serviciilor acordate a crescut. E adevărat că numărul șomerilor a scăzut, dar a serviciilor acordate a crescut cred că dublu sau triplu.

Eu aș merge în primul și în primul rând la nevoia noastră de modernizare, ca să vorbim de calitatea și de performanța prestației. Primul și în primul rând ar trebui să ne re tehnologizări și să ne modernizăm cu echipamente, cu soluții soft. Vedeți cât de greu am reușit să stabilesc conexiunea cu dumneavoastră. Am încercat... deci nu vă gândiți că am intrat în ultimele cinci minute. A durat

În jur de 15-20 de minute să îmi pornesc echipamentul, până când și-a upgradat toate aplicațiile pe care le avem instalate. Deci nu ține numai partea de alocări financiare pentru realizarea indicatorilor. Da, e o discuție largă aici, într-adevăr, suntem subfinanțați cu toții, dacă ne raportăm la contractele de performanță managerială pe care le avem atribuite în fiecare an. Deci eu, acum trei săptămâni, am participat la un curs organizat de ANFP, împreună cu Universitatea Babeș Bolyai, pe componenta de digitalizare și la un moment dat, domnul profesor ne-a întrebat așa „Sper că nu mai folosiți Windows 2007?”. Dar mi-a fost rușine să spun că ba da.

În privința digitalizării, deși s-au făcut unele progrese (de exemplu serviciile de acordare a subvențiilor pe platforma SEMM - sistemul electronic de mediere a muncii), problema echipamentelor învechite și a lipsei abilităților digitale ale personalului dar și a beneficiarilor afectează eficiența serviciului.

Întâmpinăm o rezistență din punctul de vedere al beneficiarilor, invocând faptul că ei nu știu să lucreze, deși momentele în care cum a fost partea de COVID, au învățat foarte repede să încarce pe platforme și să-și obțină banii. Deci totuși cred că e chestie de mentalitate la care, la fel, ei trebuie să fie puțin constrânși să accepte faptul că digitalizarea va fi până la urmă viitorul și va fi ușor și pentru ei și pentru noi. Aici întâmpinăm încă probleme, adică ei ne trimit pe toate canalele o informație, deci mi-l încarcă și pe o platformă, ei vin și fizic, o trimit și prin poștă, se dublează volumul de muncă în trierea acestor documente, apar tot felul de dubluri, sincope în prelucrare și așa mai departe. Deci asta este încă o componentă prin care va trebui cumva să se obișnuiască angajatorii și clienții noștri să lucreze, să deprindă-aceste abilități.

Transparența

Câteva modalități în care transparența este asigurată:

- **Publicarea informațiilor pe site-ul web:** Informațiile despre serviciile, programele, rapoartele și alte aspecte relevante sunt disponibile pe site-ul web al AJOFM, facilitând accesul publicului la aceste resurse.
- **Afișarea informațiilor la sediu:** Agențiile au pliante și alte materiale informative disponibile la sediul lor pentru cei care vizitează personalul.
- **Trimiterea online a petițiilor și solicitărilor:** Furnizarea unui canal online pentru trimiterea de petiții și solicitări este o modalitate eficientă de comunicare cu agenția. Acest lucru poate fi făcut prin intermediul adresei de e-mail dedicată și prin intermediul modulului de reclamații și sesizări de pe site-ul web.
- **Respectarea prevederilor privind publicarea informațiilor de interes public:** Agențiile județene de ocupare și formare profesională urmează prevederile legale referitoare la publicarea informațiilor de interes public, ceea ce contribuie la creșterea transparenței în activitatea lor.

Aceste practici ajută la asigurarea accesului publicului la informații relevante și la facilitarea interacțiunilor cu agențiile. Publicarea rapoartelor de activitate, a rezultatelor, a politicilor și a altor documente relevante pe site-ul web și în locațiile fizice consolidează transparența și sporește încrederea în instituție.



Conform Raportului de Activitate al ANOFM pe anul 2022, în cazuri, modalitatea de trimitere a petițiilor/solicitărilor a fost on line, la adresa de e-mail dedicată și prin modulul de reclamații și sesizări al site-ului. Restul de 11 % au fost direcționate prin corespondență sau fax.

Conform Raportului de Activitate al ANOFM, în anul 2022, agenția națională, împreună cu agențiile județene pentru ocuparea forței de muncă au elaborat și emis 1.973 de comunicate de presă, ce s-au reflectat în 20.037 apariții în mass-media centrală și locale. Subiectele comunicatelor de presă au vizat în principal: locurile de muncă vacante disponibile la nivel național/județean, rata șomajului, prognoza cursurilor de formare profesională, oferta de locuri de muncă în străinătate, burse ale locurilor de muncă (Bursa Generală a Locurilor de Muncă, Bursa locurilor de muncă pentru absolvenți) etc. Pe lângă teme obișnuite, anul trecut au mai fost elaborate comunicate de presă menite să popularizeze modificările legislative adoptate de Guvern pentru susținerea atât a angajatorilor, cât și a angajaților afectați de starea de alertă impusă ca urmare a situației epidemiologice, dar și materiale informative referitoare la cetățenii ucraineni refugiați din zona de conflict armat înregistrați în evidențele ANOFM sau încadrați în muncă prin intermediul serviciilor oferite de agențiile teritoriale.

S-au primit 1.254 de solicitări de informații (scrise și telefonice), la nivel central și teritorial, din partea jurnaliștilor, care au stat la baza redactării articolelor pentru presa scrisă și online, realizării de reportaje pentru emisiunile posturilor radio-tv. Reprezentanții SPO au participat la 2.382 de emisiuni/sușineri de interviuri pentru presa centrală sau locală/regională.

Au fost organizate 174 de conferințe de presă și au fost tipărite și distribuite, cu ocazia diferitelor evenimente, 119.014 de materiale informative sub formă de pliante, broșuri, afișe etc.

S-a asigurat actualizarea informațiilor de pe site-ul www.anofm.ro, care reprezintă o importantă sursă de informații atât pentru jurnaliști, cât și pentru publicul larg, interesat de serviciile oferite de agenție și s-a acordat sprijinul necesar structurilor teritoriale în vederea organizării și încărcării cu informații a propriilor site-uri, punându-se bazele unei comunicări transparente și unitare.

S-a asigurat completarea datelor de pe site-ul data.gov.ro (înființat în anul 2013), cu 54 de seturi de date deschise (date ce pot fi utilizate în mod liber, reutilizate și redistribuite de către oricine, în mod liber, fără a impune restricții de tipul drepturi de autor (copyright), patente sau alte mecanisme de control).

În vederea diversificării canalelor de comunicare SCSCA, ANOFM folosește instrumentele de socializare cum ar fi Facebook și Twitter, actualizate constant cu informații utile celor interesați. La sfârșitul anului 2022, contul de Facebook a înregistrat un număr de peste 12.500 aprecieri, pe parcursul anului înregistrându-se o creștere de 1.236 de aprecieri. Pe parcursul anului 2022, impactul paginii de Facebook a fost de 304.811 persoane, în creștere cu 64,4% față de anul anterior.



Indicatori sectoriali

Cum a evoluat numărul beneficiarilor pe categorii de servicii în ultimii ani?

Conform datelor exprimate în focus grupuri, numărul beneficiarilor a rămas relativ constant în ultimii ani (de exemplu numărul șomerilor), însă s-a mărit numărul serviciilor furnizate de către AJOFM-uri, astfel încât volumul activității acestor instituții a crescut. Rata șomajului

Care sunt principalele dificultăți în asigurarea calității serviciilor furnizate de AJOFM?

- Insuficiența fondurilor alocate serviciului;
- Insuficiența resursei umane;
- Infrastructura depășită;
- Formarea profesională;

Cum este asigurată accesibilitatea tuturor categoriilor vulnerabile la aceste servicii?

- Adaptarea serviciilor la specificul grupurilor vulnerabile;
- Măsuri pro-active prin care se vine în întâmpinarea nevoilor beneficiarilor
- Pe parcursul anului 2022, în cadrul celor 20 centre de informare și consiliere pentru persoane cu dizabilități din rețeaua ANOFM au fost consiliate 1.648 persoane cu dizabilități nou înregistrate aflate în căutarea unui loc de muncă și un număr de 164 persoane cu dizabilități revenite din alte luni care au beneficiat de această măsura de mai multe ori.
- Servicii diversificate: AJOFM furnizează servicii prin mai multe canale, inclusiv la ghișeu, online, telefonic și prin poștă. Aceasta permite oamenilor să aleagă modalitatea care li se potrivește cel mai bine și să acceseze serviciile în funcție de nevoile și preferințele lor.
- Deplasări în teritoriu: Pentru a veni în întâmpinarea nevoilor beneficiarilor din grupurile vulnerabile, AJOFM efectuează deplasări în teritoriu sau la primăriile localităților izolate. Această abordare face posibil ca persoanele care nu pot ajunge la sediul agenției să beneficieze de serviciile lor.
- Accesibilitate fizică: Sediile AJOFM sunt amenajate astfel încât să fie accesibile persoanelor cu dizabilități locomotorii. Aceasta include facilități precum rampe de acces, indicatoare și structuri speciale pentru a face locațiile ușor accesibile.
- Sisteme de asistență: AJOFM utilizează sisteme precum soneria de chemare pentru a ajuta persoanele cu dizabilități sau alte nevoi speciale să comunice mai ușor cu personalul.
- Cursuri de formare profesională: Agențiile organizează cursuri de formare profesională la o distanță de cel mult 30 de kilometri de locația beneficiarilor.

Aceasta înseamnă că serviciul merge către aceste persoane și le oferă posibilitatea de a se califica pentru locurile de muncă.

- Proiecte naționale pentru persoanele cu dizabilități: Proiectele naționale în colaborare cu direcțiile de Asistență Socială și cu ANPIS (Agenția Națională pentru Plăți și Inspecție Socială) au scopul de a facilita accesul la locurile de muncă pentru persoanele cu dizabilități. Aceasta include subvenționarea locurilor de muncă pentru angajatori care încadrează persoane cu dizabilități.

Concluzii

Concluziile studiului privind serviciul de ocupare și formare profesională, bazat pe informațiile furnizate în discuția anterioară, pot include următoarele aspecte cheie:

- Eficiența serviciului: Rata șomajului înregistrat a scăzut semnificativ, iar numărul șomerilor indemnizați a scăzut cu aproximativ 42% în anul 2022 față de anul precedent. Acesta poate fi un indicator pozitiv al eficienței serviciului.
- Colaborare cu parteneri locali: AJOFM colaborează strâns cu primăriile și serviciile sociale din zonele mai izolate pentru a ajunge la categoriile de persoane vulnerabile și pentru a oferi sprijin adecvat.
- Alocarea resurselor financiare insuficiente: Bugetul redus afectează capacitatea agenției de a furniza servicii și de a onora anumite cereri, cum ar fi subvențiile angajatorilor sau organizarea de cursuri de calificare. Această problemă poate crea dificultăți în atingerea țintelor și obiectivelor.
- Lipsa personalului și îmbătrânirea colectivului: Insuficiența resurselor umane este o problemă semnificativă în multe AJOFM-uri. Colectivele sunt îmbătrânite, și este dificil să se recruteze persoane tinere și specializate în domeniul digitalizării.
- Nevoia de modernizare și digitalizare: Agențiile au nevoie de actualizări tehnologice, de echipamente IT noi și de soluții software pentru a-și îmbunătăți serviciile. Lipsa resurselor financiare pentru a moderniza infrastructura IT și echipamentele constituie o problemă majoră.
- Proiectele finanțate din surse nerambursabile pot aduce numeroase beneficii capacităților administrative ale AJOFM-urilor și pot contribui semnificativ la îmbunătățirea calității și eficienței serviciilor oferite.
- Transparența informațiilor: AJOFM furnizează informații pe site-ul său și în sediile agenției, asigurând transparența și accesibilitatea informațiilor de interes public.

În ansamblu, studiul arată că, în ciuda unor provocări legate de resurse financiare și umane, serviciul de ocupare și formare profesională desfășurat de AJOFM-ul analizat a avut un impact pozitiv, cu reducerea ratei șomajului înregistrat și cu eforturi semnificative pentru a veni în întâmpinarea nevoilor categoriilor vulnerabile. Este adevărat că evoluția acestui indicator a avut loc în contextul unei creșteri economice a țării, și a unei crize cornice pe



UNIUNEA EUROPEANĂ



Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!



Instrumente Structurale
2014-2020

piața forței de muncă. Este nevoie de alocări mai mari de resurse și de modernizare pentru a face față cererilor în continuă creștere și pentru a asigura o prestație de înaltă calitate a serviciilor furnizate.



15. SERVICIUL PUBLIC DRUMURI JUDEȚENE

Introducere

În cadrul activității A.4.2. **Realizarea evaluării generale a performanței serviciilor publice**, pe baza ghidului de focus grup au fost realizate două interviuri de grup, datorită gradului de disponibilitate mai scăzut al respondenților comparativ cu celelalte servicii publice analizate. Această evaluare a avut drept scop analiza performanței serviciului de drumuri județene din domeniul sectorial Transport.

Capacitatea strategică și instituțională

Serviciul Administrare Drumuri Județene este structura funcțională care are ca scop activitățile de administrare a drumurilor publice de interes județean, în conformitate cu prevederile O.G. nr. 43/1997 *privind regimul drumurilor*, urmărește derularea contractelor de lucrări și servicii pentru drumurile județene, asigură prezența și deplasarea în teren în cadrul vizitelor la fața locului ex-post, efectuate de către echipele de monitorizare a proiectelor în infrastructură implementate și elaborează în condițiile legii, programe anuale și de perspectivă privind construcția, modernizarea, repararea, întreținerea, exploatarea și administrarea drumurilor de interes județean.

În rândul documentelor programatice strategice care reglementează serviciul de gestionare și administrare a infrastructurii județene au fost amintite:

- strategiile de dezvoltare durabilă a județelor; acestea includ și lucrările de o complexitate mai ridicată, care se preconizează a fi realizate prin achiziții publice;
- regulamente de funcționare a consiliilor județene, prin care direcțiile tehnice sunt împuternicite să asigure ordonarea, monitorizarea, implementarea obiectivelor de drumuri județene, de lucrări de întreținere, reparații și investiții;
- programe județene de dezvoltare locală: acestea implică asocieri la nivel de UAT-uri, consilii județene și consilii locale în scopul încheierii unor contracte și al asigurării cotei de cofinanțare; de obicei programele de dezvoltare locale sunt gestionate de către direcțiile de investiții, iar ceea ce înseamnă PNDL - Anghel Saligny, programul de infrastructură rutieră sunt exclusiv de către direcțiile tehnice.
- sistemul de control intern managerial elaborate la nivelul fiecărui consiliu județean, care conține misiune viziune, obiective, indicatori de performanță și documentele adiacente.
- Ordonanța specifică privind regimul drumurilor care stabilește normele și standardele în domeniul drumurilor și este elaborată de CESTRIN - Centrul de studii tehnice rutiere și informatică;

Direcțiile care se ocupă de întreținerea drumurilor și podurile de la nivel județean au diverse forme de gestionare a serviciului. În anumite județe sunt RAJDP-uri (regii autonome județene de drumuri și poduri), în altele sunt DJDP-uri (direcții județene de drumuri și



poduri), în altele partea de întreținere a infrastructurii este externalizată unor societăți private, iar în atribuțiile consiliilor județene vizează doar componenta de administrare a drumurilor județene. Regiile din subordinea consiliilor județene își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile *O.G. 3/1997 privind regimul drumurilor* și a *O.U.G. 195/2002 privind circulația pe drumurile publice*.

Noi avem o administrare la acest moment prin intermediul societății proprii a Consiliului Județean SC. Lucrări. Drumuri și Poduri D. Avem implementat un acord cadru pe 4 ani, cu contracte subsecvente în fiecare an, contracte care înseamnă program de lucrări efectiv, lucrări de reparații, întreținere și investiții.

La noi puțin este altfel, nu avem o direcție de investiții. Deci efectiv noi facem totul, de la programarea lucrărilor, planul care va fi pentru anul următor, programarea investițiilor, modernizărilor ce avem, întreținerea curentă, periodice, este clar, o facem în fiecare an. Și în funcție de buget se realizează și modernizările. Și atunci efectiv pregătirea, promovarea tuturor investițiilor finanțate de la bugetul de stat și cu o finanțare de la bugetul local pentru partea ce avem le pregătim noi. Bineînțeles cu achizițiile. În comisiile de licitație fac parte și de la noi de la serviciul drumului transporturi și de la direcția achiziției publice. Contractele le semnăm de asemenea noi. (reprezentant administrație publică județeană)

Practic, noi acum facem 2 în 1. Adică și administrare și întreținere, reparare, probabil, la multe județe administrarea a rămas în sarcina Consiliului Județean, probabil printr-un birou departament, serviciu, nu știu. Iar partea de reparații și întreținere a sa a fost și este externalizată, în sensul că este scoasă la licitație și participă societăți de construcții care execută lucrări în baza contractului. (reprezentant administrație publică județeană)

Prin hotărârea Consiliul Județean se aprobă programul de lucrări specific, program de lucrări care, într-o bună măsură, este contractat în baza aceluși Acord Cadru, iar obiectivele care au o complexitate mai mare sau sunt mai dificil de executat sau de anvergură mai mare sunt contractate prin achiziții și se fac cu terți, cu alți constructori.

Direcțiile tehnice din cadrul consiliilor județene, în baza contractelor cadru monitorizează lucrările realizate în regie proprie. În ceea ce privește lucrările de infrastructură mare, de exemplu cele pe fonduri nerambursabile, acestea sunt coordonate și monitorizate de direcțiile de investiții din cadrul consiliilor județene sau de către structuri special create, comisii de monitorizare a lucrărilor.

În baza contractului cadru între societățile care administrează drumurile județene și consiliile județene, în fiecare an, după aprobarea bugetului și definitivarea programului de lucrări de întreținere, reparații și investiții se adoptă și o listă de indicatori cantitativi de performanță, pe categorii de lucrări: covoare asfaltice, îmbrăcămînți asfaltice, lucrări din categoria celor de siguranță a circulației (marcaje rutiere, indicatoare, parapetei de siguranță); lucrări din categoria poduri, podețe, etc.

O verificare a modului de realizare a acestor indicatori și a nivelului de realizare a lor se efectuează la sfârșitul anului bugetar prin comparație cu situația inițială.

Noi în iarnă am fost verificați într-un fel de conducere. Dacă am efectuat lucrările de întreținere propuse, dacă sumele alocate au fost cheltuite, s-au făcut toate probele de drumuri, principalele lucrări care s-au executat și cantitativ și valoric.





La T. există serviciu de administrare și întreținere drumuri județene care are în subordine 10 colegi. Fiecare ă să emită o dis pentru colectivul nostru, să emită o dispoziție și să aceste drumuri județene sunt împărțite ă pentru fiecare coleg al meu. De ei trebuie să răspundă. Că avem proiecte de investiții, cum am zis în PNDL sau fonduri proprii sau Anghel Saligny sau lucrări de întreținere incluși. Trebuie să răspundă la petiții, la scrisori la sesizările cetățenilor. Fiecare cam știm zona drumul, tronsonul. Apoi se realizează un raport care se informează președintele Consiliului Județean mai fac la solicitarea direcției economice pentru obiectivele de investiții.

Eficacitate

Obligația direcțiilor de la nivel județean este de a monitoriza, de a transmite permanent starea de viabilitate a drumurilor județene, de a actualiza acest indicator în funcție de evoluția stării tehnice a drumurilor, de lucrările de modernizare de reabilitare care se realizează anual pe această rețea. Conform reprezentanților instituționali de la nivel județean, **starea de viabilitate a drumurilor** reprezintă barometrul care dictează permanent necesitățile în ceea ce înseamnă lucrările anuale de întreținere, reparații, modernizări, reabilitări. Evaluările utilizează o scală de clasificare a stării drumurilor (foarte bună, bună, medie, rea foarte rea și foarte rea), formată din agregarea mai multor indicatori specifici: numărul de "degradări", tipul acestora (gropi, tasări locale, cedări de fundații zonale, surpări de terasament, surpări de taluz, etc), mărimea lor, impactul acestora (simple/ care nu pun în pericol sau nu afectează neapărat siguranța traficului până la cele care pun în pericol siguranța), suprafața drumului care este afectată de respectiva degradare, densitatea acestora raportate la kilometru sau la tronson de drum.

Ca indicatori de performanță la noi este creșterea stării de viabilitate la nivelul întregii rețele de drumuri județene, care în ultima perioadă este semnificativă. Adică chiar cred că puteți veni față de ce s-a întâmplat în urmă cu câțiva ani. La noi în județ începem să avem drumuri bune, avem drumuri județene chiar mai bună decât drumurile naționale, ne putem mândri cu chestia asta

Contează și tipul dar și numărul de degradări pe kilometru, e posibil același drum care se întinde pe 40- 50 km să fie împărțit în mai multe tronsoane. Unul poate să fie încadrat la "foarte bun", altul la "mediu". Și mai ales funcție de tipul îmbrăcăminții drumului, pentru că pe un drum putem avea tronsoane modernizate, asfaltate, dar și tronsoane de piatră sau de pământ, iar alea n-au cum să fie decât rele sau foarte rele, deci el din start, până nu e asfaltat, nu depășește de fapt această încadrare. (reprezentant administrație publică județeană)

Obiectivul este de a îmbunătăți permanent această stare de viabilitate și de a asigura permanent un trafic în condiții de siguranță și confort. De aici decurg și necesitățile ulterioare privind eventuale investiții, lucrări de reparații care se cuantifică mai departe în niște programe anuale poate multianuale. Depinde de importanța lor, de sursa de finanțare. (reprezentant administrație publică județeană)

Monitorizările se dau de regulă anual sau de câte ori ni se cere de către Consiliul Județean. Au fost și cazuri când ne-au cerut de mai multe ori în cursul unui an, poate pentru a pune în aplicare strategia lor. Adică i-au interesat poate punctual anumite informații tehnice de pe anumite tronsoane de drumuri și atunci normal că le-am transmis întreaga stare de viabilitate pentru a se





obține de acolo toate informațiile care le sunt solicitate. De regulă, Consiliul Județean ne solicită aceste informații, informații. (reprezentant administrație publică județeană)

Un alt obiectiv la nivelul structurilor județene vizează și actualizarea tronsoanelor ne-modernizate, cele care sunt la nivel de piatră sau chiar de pământ, adiacent activității de întreținere, reparare a celor asfaltate și menținerii lor la un nivel optim. Conform reprezentanților intervievați, prioritățile DJDP sunt ancorate în prioritățile strategiilor județene, în obiectivele de modernizare planificate pe mai mulți ani și implică preponderent utilizarea unor fonduri externe.

Acum, dacă vorbim de drumuri noi, desigur, au mai fost cazuri periodice, când anumite tronsoane de drumuri, să zicem comunale inferioare, ca și grad de organizare și funcționare, drumurile județene, anumite tronsoane de drumuri comunale, datorită modificărilor zonale privind obiective turistice sau de altă natură sau o importanță a unor zone care au crescut. Desigur, ele au devenit mai circulante și automat sau se pot încadra sau se încadrează pentru a fi trecute din drumuri comunale în drumuri județene. Au mai fost cazuri când sau am preluat drumuri comunale și le a transformat în drumuri județene. Și atunci normal că rețeaua noastră a crescut, a crescut. În ce privește numărul de kilometri de drumuri județene și automat intră în să zicem așa, în curtea noastră. (reprezentant administrație publică județeană)

În rândul indicatorilor de performanță monitorizați au mai fost menționați:

- Lungimea drumurilor modernizate: Acest indicator urmărește progresul în ceea ce privește modernizarea drumurilor din rețea. Măsoară cât din lungimea totală propusă pentru modernizare în cadrul strategiei de dezvoltare durabilă a fost efectiv modernizată.
- Lungimea drumurilor noi: Indicatorul reflectă extinderea și dezvoltarea rețelei de drumuri județene prin construcția de drumuri noi. Acestea pot fi necesare pentru a deservi noi zone sau pentru a îmbunătăți conectivitatea.
- Indicele de confort rutier: Acest indice evaluează nivelul de confort pe drumurile județene pentru șoferi și pasageri. Include aspecte precum calitatea suprafeței drumurilor, absența gropilor și semnalizarea adecvată. Indicatorul poate fi utilizat pentru a identifica problemele de confort rutier care trebuie abordate.
- Indicele de siguranță rutieră: Acest indicator evaluează nivelul de siguranță al drumurilor județene. Include criteriile precum existența parapetilor de protecție, semnalizarea corespunzătoare și marcajele rutiere. Creșterea acestui indice poate contribui la reducerea accidentelor rutiere.
- Indicator referitor la capacitatea de trafic: Acest indicator măsoară capacitatea serviciului de a gestiona volumul de trafic pe drumurile județene în condiții optime. Creșterea acestui indicator poate duce la reducerea congestiei și a întârzierilor în trafic.
- Indicator referitor la respectarea cerințelor legislative: Acest indicator monitorizează procentul de drumuri județene care respectă cerințele legislative actuale. Asigurarea respectării reglementărilor poate fi crucială pentru evitarea problemelor legale și a sancțiunilor.



- Indicator de întreținere curentă: Acest indicator măsoară procentul de drumuri județene care beneficiază de întreținere curentă din totalul rețelei de drumuri județene. Menținerea drumurilor în stare corespunzătoare de funcționare este esențială pentru prelungirea duratei de viață a infrastructurii rutiere.

Monitorizarea și îmbunătățirea acestor indicatori de performanță pot ajuta la asigurarea unei rețele de drumuri județene de calitate și eficiente, care să satisfacă nevoile comunităților locale și să contribuie la dezvoltarea regională.

Calitatea serviciului

În ceea ce privește standardele de calitate, participanții din focus grupuri menționează în primă fază standardele ISO9001.

Legat de serviciile care vizează asigurarea siguranței rutiere, standardele sunt cel mai adesea cuprinse în caietele de sarcini aferente achizițiilor și ele sunt condiții obligatorii de calificare la etapele următoare ale proiectului.

În ceea ce privește executarea lucrărilor de drumuri și poduri, reprezentanții consiliilor județene menționează o serie de normative tehnice subsecvente *Legii 10/1995 privind calitatea în construcții* care obligă proiectanții prin documentațiile tehnice să respecte anumite standarde. Pentru monitorizarea acestor standarde există și dirigintele de șantier, care este reprezentantul beneficiarului și care supervizează constructorul pe întreaga etapă de execuție. Mai este menționată o formă de monitorizare în etapele determinante ale construcției, realizată de către reprezentanții Inspectoratului de Stat în Construcții, I.S.C., care răspunde din punct de vedere tehnic de executarea controlului statului cu privire la aplicarea unitară a prevederilor legale în domeniul calității construcțiilor.

În anumite faze de implementare ale unui proiect prin reprezentanții inspectoratului de stat în construcții se verifică corespondența și conformitatea lucrărilor executate cu datele proiectate. Dirigintele de șantier are obligația de a urmări îndeaproape modul în care se realizează efectiv lucrarea de la cele mai mici activități până la cele de complexitate ridicat. (reprezentant administrație publică județeană)

La nivel local probleme mari nu sunt, noi verificăm, dirigintele de șantier verifică în permanență. Suntem și noi pe teren. Verificăm, dacă constatăm ceva, imediat luăm măsuri ca acestea să se remedieze, iar lucrarea nu se acceptă la plată, absolut nimic, dacă nu sunt conforme. S-au mai întâmplat apărut, de exemplu, la o casetă, o fisură de 10 p 15 m, s-a remediat, după aceea s-au introdus la plată numai când au fost conforme. Aici, cu ce ne-am confruntat noi în ultima perioadă, cu faptul că unele societăți mai puțin serioase, care nu au dus la capăt un obiectiv sau poate chiar în două-trei cazuri, la noi nici măcar nu au început lucrările de execuție pe un obiectiv licitat și contractat. Astfel încât am fost nevoiți să reziliem contractele. (reprezentant administrație publică județeană)

Modalități de control a standardelor de calitate și instituții implicate:

- controale ale Curții de Conturi;
- controale realizate de Inspectoratul de Stat în Construcții, fie în faze intermediare ale proiectelor, fie în fazele de recepție: *”ei nu urmăresc evoluția lucrării, ci anumite faze determinante ale lucrării, ei pot sancționa nerespectarea calității. Așa cum atunci când se constată de fapt că se constată neconformități din punct de vedere al calității, se cere refacerea lucrării”*;
- Monitorizarea lucrărilor de infrastructură și întreținere a infrastructurii, făcută de către supervizori, diriginți de șantier, fie angajați ai instituției publice, fie contractați din exterior;
- Monitorizarea instituțiilor care certifică/acreditează standardele ISO
- Verificări și controale din partea Agențiilor de Dezvoltare Regionale sau din partea Ministerului Dezvoltării, pe obiective care se află în curs de execuție;

Prin colegii noștri care sunt la serviciu de drumuri, se fac verificări curente. Zilnic, zilnic avem peste 100 de obiective contractate cu societatea proprie. Și încă mai bine de 20 lucrări complexe cu alți constructori. Ele sunt verificate, repet zilnic, dar la fel când primim situații de lucrări chiar confirmate de către diriginții de șantier, verificăm și noi în teren. Astăzi, spre exemplu, am reușit până la intrarea în ședință să verific 3 obiective. Este bine să fim și noi pe teren și să vedem la fața locului cum se desfășoară lucrările mai medii, de multe ori diverse lucruri și chiar divergențe între constructor, diriginți și ceilalți factori implicați, astfel încât atunci când punem bun de plată, să punem în cunoștință de cauză și să dormim liniștiți noaptea. (reprezentant administrație publică județeană)

Participanții din focus grupuri au menționat ca instrument al calității și sistemul de primire al reclamațiilor și sesizărilor. Acestea vin fie de la cetățenii rezidenți în anumite comunități adiacente drumurilor județene, fie de la primării, fie de la cei care tranzitează drumurile județene.

Primim în jur de 2-3 sesizări sau petiții adrese cel puțin pe săptămână. Cel puțin 2-3-4 sunt și de la cetățeni. Sunt și de la primării. Sunt și la cei care tranzitează. Ele se referă fie la antifonări, fie la parapeți, fie la inundații pe drumuri, fie la amenajarea șanțurilor. . (reprezentant administrație publică județeană)

Pe perioada de derulare a unui obiectiv am avut recent și avem încă este în faza de pre recepție, un obiectiv cu finanțare din fonduri nerambursabile, unde zilnic efectiv veneau scrisori vizavi de accesul la proprietăți. Ți proiectarea făcută, mă rog, cu un an și jumătate înainte ă au mai apărut între timp diverse imobile ă. Foarte mulți proprietari noi cereau lucrări suplimentare în cadrul acelu proiect. În limita bugetelor și în funcție de fiecare solicitare, s-au rezolvat aproape în totalitate. Șanțuri podețe la intrarea în curți sau sistemul de scurgere a apelor. . (reprezentant administrație publică județeană)

Unii cetățeni nemulțumiți revin cu solicitări o altă chestiune care înseamnă sesizări la fel periodice săptămânal, primim la drumuri care s-au modernizat și care au acum o parte carosabilă, impecabilă. Bineînțeles că se dezvoltă și viteze mari din partea participanților la trafic și acest lucru conduce automat la accidente de circulație ă. Sunt solicitări frecvente acum de a monta

pe aceste drumuri niște limitatoare de viteză. În timp ne confruntăm și cu solicitări de a le demonta. Acum au ca efect vibrații și acolo unde sunt locuințele foarte aproape de partea carosabilă se întâmplă să apară în timp fisuri la pereții gospodării. (reprezentant administrație publică județeană)

La fel, reclamații frecvente la obiectivele care sunt în derulare privind disconfortul în trafic, restricțiile de circulație impuse de constructor, semaforizarea, chestiunile legate de modul de desfășurare al reparațiilor.

Aici amintesc și chestiunile legate de utilități. Am zis că noi gestionăm și partea de utilități și având în derulare acum Programul Operațional Infrastructură Mare pentru canalizare și aducțiune pe mai multe localități din județ, aici lucrurile sunt un pic mai dificile din punct de vedere al execuției lucrărilor, astfel încât, repet, în ultimul an s-au înregistrat cele mai multe reclamații pe partea asta de utilități. Nu vizavi de modul în care execută lucrările, ci de faptul că au rămas șanțurile prea mult timp excavate, acolo unde se montează conductele mai multă vreme, neastupate și neacoperite, cu restricții de circulație pe segmente reduse din partea carosabilă. Și în acest sens, repet, primim și foarte multe astfel de reclamații telefonice. (reprezentant administrație publică județeană)

Accesibilitatea

Accesibilitatea serviciului de administrare a drumurilor județene constă în capacitatea de a oferi și facilita accesul facil și echitabil la informații, resurse și beneficii legate de infrastructura drumurilor județene pentru toți utilizatorii și părțile interesate. Acest lucru implică mai multe aspecte:

- Informații accesibile: Asigurarea că informațiile legate de starea drumurilor județene, proiectele în desfășurare, programul de întreținere, reparații, și orice restricții de circulație sunt disponibile publicului într-un format ușor de înțeles și accesibil. Aceasta include publicarea acestor informații pe site-ul web al instituției, pliante informative la sediul instituției sau panouri de informare la intrarea pe drumuri.
- Comunicare eficientă: Furnizarea unor mijloace eficiente de comunicare între instituție și cetățeni. Acest lucru ar putea include o linie telefonică sau adrese de e-mail pentru a primi sesizări, reclamații sau solicitări de informații, precum și un răspuns rapid și corespunzător la acestea.
- Accesibilitate fizică: Asigurarea că drumurile județene sunt proiectate și întreținute pentru a fi accesibile pentru toți utilizatorii, inclusiv cei cu dizabilități. Aceasta ar putea implica facilitarea accesului persoanelor cu mobilitate redusă la traversarea străzilor, inclusiv amenajarea de trotuare și facilități de traversare sigură. Din acest punct de vedere infrastructura rutieră este deficitară.
- Evaluarea nevoilor utilizatorilor: Instituția ar trebui să efectueze evaluări regulate pentru a identifica nevoile specifice ale utilizatorilor și să adapteze serviciul pentru

a răspunde acestora. Nici unul dintre participanți nu a menționat existența unor consultări directe cu cetățenii sau evaluări sistematice ale nevoilor acestora.

- Consultare publică: Implicarea cetățenilor și a părților interesate în procesul de luare a deciziilor și în dezvoltarea proiectelor pentru a asigura că se iau în considerare nevoile și preocupările lor.
- Proceduri de achiziții clare și transparente: Asigurarea că procedurile de achiziții la serviciul de administrare a drumurilor județene sunt clare, transparente și echitabile, pentru a facilita relația cu companiile implicate în proiecte de construcție sau întreținere a drumurilor.
- Eficiență și promptitudine: Furnizarea de servicii eficiente și prompte pentru a rezolva reclamațiile și sesizările cât mai rapid posibil și pentru a asigura că lucrările de întreținere sau reparații se realizează la timp.

În general, accesibilitatea acestui serviciu implică crearea unui mediu în care cetățenii și alte părți interesate pot interacționa ușor cu autoritățile și pot avea acces la informații și servicii legate de drumurile județene în mod eficient și nediscriminatoriu.

Eficiența

În privința existenței unor standarde de cost este menționat *Ordinul nr. 1.321 din 20 septembrie 2021 pentru aprobarea standardelor de cost aferente obiectivelor de investiții prevăzute la art. 4 alin. (1) lit. a)-c) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 95/2021 pentru aprobarea Programului național de investiții "Anghel Saligny"*.

Standardele de cost aferente obiectivelor de investiții prevăzute la *art. 4 alin. (1) lit. c) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 95/2021* (drumurile publice clasificate și încadrate în conformitate cu prevederile legale în vigoare ca drumuri județene, drumuri de interes local, respectiv drumuri comunale și/sau drumuri publice din interiorul localităților, precum și variante ocolitoare ale localităților) se determină prin raportarea valorii obiectivului de investiții, fără TVA, la lungimea preconizată și sunt:

Nr. crt.	Tip drum	Standard de cost euro/km
1	Centură ocolitoare tip autostradă (4 benzi)	6.340.000
2	Centură ocolitoare tip drum național (4 benzi)	4.050.000
3	Centură ocolitoare tip drum național (2 benzi)	2.120.000
4	Drum județean	560.000
5	Drum comunal/Drumuri publice din interiorul localităților	330.000

Conform aceleiași legislații, standardele de cost prevăzute sunt stabilite pentru tipuri de drum având următoarele caracteristici tehnice:

- a) centură ocolitoare tip autostradă (4 benzi) - clasă tehnică I:
- lățime parte carosabilă - 2 x 7,50 m;

- lățime bandă de staționare de urgență - 2 x 2,50 m;
- benzi de ghidare - 4 x 0,50 m;
- bandă mediană - 3,00 m;
- acostamente - 2 x 0,50 m;
- zonă pentru amplasarea parapetului - 2 x 0,75 m;
- b) centură ocolitoare tip drum național (4 benzi) - clasă tehnică III:
 - lățime parte carosabilă - 2 x 3,50 m;
 - lățime acostament - 2 x 1,50 m;
- c) centură ocolitoare tip drum național (2 benzi) - clasă tehnică III:
 - lățime parte carosabilă - 2 x 7,00 m;
 - lățime acostament - 2 x 1,50 m;
- d) drum județean:
 - lățime parte carosabilă - 2 x 3,00 m;
 - lățime acostament - 2 x 1,00 m;
- e) drum comunal/drumuri publice din interiorul localităților:
 - lățime parte carosabilă - 2 x 3,00 m;
 - lățime acostament - 2 x 1,00 m.

Pentru determinarea încadrării în standardul de cost prevăzut, valoarea obiectivului se determină cu luarea în considerare numai a cheltuielilor aferente lucrărilor care sunt continue pe lungimea unui kilometru de drum, și nu și a celorlalte cheltuieli aferente categoriilor de lucrări care intră în componența unui drum, dar nu sunt continue pe fiecare kilometru, respectiv: podețe, poduri, ziduri de sprijin, viaductele, pasajele denivelate, zonele de sub pasajele rutiere, tunelurile și alte lucrări de artă, construcțiile de apărare, protecție și consolidare, trotuarele, pistele pentru cicliști, locurile de parcare, oprire și staționare, stațiile de taxare, bretelele de acces, drumurile tehnologice amenajate pentru întreținerea autostrăzilor, sistemele inteligente de transport și instalațiile aferente, spațiile de serviciu sau control, spațiile cuprinse între autostradă și/sau drum și bretelele de acces, sistemele pentru protecția mediului, terenurile și plantațiile din zona drumului, perdelele și zonele de protecție.

Standardele de cost menționate mai sus, care sunt actualizate anual folosind indicatori statistici diseminați de Institutul Național de Statistică, și se publică pe site-ul Ministerului Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, în platforma digitală creată cu această destinație. Programul de finanțare ANGHIEL Saligny are la bază aceste standarde, însă ele sunt folosite și la realizarea altor lucrări de drumuri care nu sunt finanțate în cadrul acestui program. Sunt și unele probleme menționate în legătură cu utilizarea acestor standarde de cost:

În general ne ajută aceste standarde de cost, dar ele au și câteva lacune în vizavi de ceea ce înseamnă stabilirea costului efectiv la anumite lucrări. Acele lucrări sunt obligatoriu a fi continue. Adică vă dau un exemplu, dacă ai de asfaltat un sector de drum, standardul se referă la kilometrul acela de drum de la cap la coadă. Dacă ai anumite lucrări specifice, în funcție de anumite zone geografice cum ar fi unele apărări de maluri punctuale Acelea nu sunt luate în calculul acelui element de cost și în momentul în care mergem cu obiectivul la finanțare, pe baza unor memorii sau prezentări distincte, suntem obligați să justificăm acel standard depășit. De multe ori există dificultăți aici, neavând lucrarea continuă trebuie să ai argumente ca să susții acea categorie de lucrare care, într-

adevăr este în cadrul obiectivului de drumuri, dar nu este continuă de la kilometrul zero la sfârșit. (reprezentant administrație publică județeană)

De multe ori, de multe ori, prețul pe piață nu este cel care este luat în calculele statistice și în diverse evaluări când se fac standardele de cost. Aceste acest standard cost nu s-a adaptat la nevoile pieței actuale, a rămas a rămas la acel nivel, nu nu a fost de niciun fel de actualizare. (reprezentant administrație publică județeană)

Deci părerea mea că standardul de cost îi nici n-ar trebui să existe pe drumuri foarte mult. Depinde, depinde de relief. Vă dau un exemplu, avem acuma un drum pe care îl vom implementa pe POR pe 11 km, avem 38 de podețe, dar sunt podețe peste cursul de apă, nu podețe de descărcare din partea stângă și dreaptă a șanțului. Noi cu standardele de cost de pe Anghel Saligny nu ne-am încadra. (reprezentant administrație publică județeană)

Astfel, în ceea ce privește eficiența, existența standardelor de cost poate aduce atât beneficii, cât și provocări:

Beneficii:

- **Transparență:** Standardele de cost pot asigura transparență în ceea ce privește modul în care sunt cheltuiți banii publici în proiectele de construcții. Acestea permit cetățenilor și organizațiilor să urmărească și să înțeleagă cum sunt alocate fondurile și dacă acestea sunt utilizate eficient.
- **Evaluarea ofertelor:** Standardele de cost pot fi utilizate pentru a evalua ofertele de la constructori în licitații. Acest lucru poate ajuta la selectarea celor mai competitive oferte și la economisirea de bani publici.
- **Consistență:** Standardele de cost pot asigura o abordare consistentă în stabilirea costurilor pentru diferite proiecte, ceea ce poate contribui la evitarea cheltuielilor nerezonabile sau la subevaluarea costurilor.

Provocări:

- **Adaptabilitate:** Standardele de cost pot să nu fie întotdeauna adaptate la specificul fiecărui proiect. Dacă există caracteristici speciale sau condiții locale care nu sunt acoperite de standardele existente, pot apărea dificultăți în estimarea corectă a costurilor.
- **Actualizare:** Dacă standardele de cost nu sunt actualizate în mod regulat pentru a reflecta evoluțiile pieței și a tehnologiilor de construcții, acestea pot deveni învechite și pot să nu mai reflecte costurile reale.
- **Interpretare:** Interpretarea și aplicarea standardelor de cost pot varia între instituții și profesioniști din domeniul construcțiilor, ceea ce poate duce la interpretări diferite ale costurilor.

În final, eficiența utilizării standardelor de cost în construcții depinde în mare măsură de actualizarea regulată, adaptabilitatea și aplicarea lor corectă. Este important ca aceste standarde să fie revizuite și ajustate periodic pentru a ține pasul cu schimbările din industrie și pentru a asigura o evaluare precisă a costurilor în proiectele de construcții.

Performanța proceselor și funcțiilor

Similar tuturor serviciilor publice analizate, se semnalează și în acest domeniu un deficit de personal atât la nivelul instituțiilor centrale, cât și la nivel teritorial, îndeosebi pe componenta de furnizare. Conform celor intervievați din cadrul sistemului, performanța proceselor este afectată de factori precum lipsa anumitor categorii de personal, instabilitatea personalului din funcțiile de management, alocări bugetare reduse, nivelul redus al digitalizării.

Factori care afectează performanța serviciului:

- Subfinanțare: Subfinanțarea cronică poate duce la alocarea insuficientă de resurse pentru întreținere, reparații și dezvoltare. Acest lucru poate duce la deteriorarea drumurilor și la incapacitatea de a face față nevoilor de modernizare sau extindere.
- Lipsa personalului tehnic: Deficitul de personal calificat în domeniul infrastructurii rutiere poate încetini procesele de proiectare, construcție și întreținere. Acest lucru poate duce la întârzieri și la dificultăți în gestionarea rețelei de drumuri.
- Normative și legislație învechite: Lipsa actualizării normativelor și legislației pentru a reflecta tehnologiile și echipamentele moderne poate duce la utilizarea unor practici învechite sau la obstacole în implementarea unor proiecte cu tehnologie de vârf.
- Reabilitarea lucrărilor mai vechi: Reabilitarea infrastructurii mai vechi cu respectarea noilor standarde poate fi o provocare, mai ales atunci când documentațiile tehnice nu corespund. Acest lucru poate necesita eforturi semnificative pentru actualizarea și adaptarea acestor lucrări la cerințele moderne.
- Prestatori care nu își îndeplinesc contractele: Problemele cu prestatorii de servicii care nu își respectă contractele pot duce la întârzieri și la necesitatea de a găsi soluții alternative.
- Creșterea prețurilor de construcție: Creșterea prețurilor în construcții poate duce la costuri mai ridicate pentru proiecte și poate necesita revizuirea contractelor sau rezilierea acestora.
- Contestații la licitații: Contestațiile frecvente la licitații pot duce la întârzieri și la blocaje în implementarea proiectelor.
- Legislația în domenii adiacente: Legislația în domenii adiacente, cum ar fi legislația privind apele sau mediul, poate introduce cerințe suplimentare sau poate complica implementarea proiectelor.

Pentru a îmbunătăți performanța serviciului de gestionare a infrastructurii rutiere județene, poate fi necesară o abordare comprehensivă care să abordeze aceste probleme. Aceasta ar putea include o mai bună gestionare a resurselor financiare, recrutarea și pregătirea personalului, actualizarea normativelor și a legislației, precum și identificarea și soluționarea problemelor specifice în cadrul fiecărui proiect. De asemenea, colaborarea între diverse instituții și sectorul privat poate juca un rol important în abordarea acestor provocări.

Transparența

Transparența în furnizarea serviciilor de gestionare a infrastructurii rutiere județene este un aspect important pentru asigurarea responsabilității și pentru informarea corectă a cetățenilor și a părților interesate.

La nivelul structurilor județene se elaborează rapoarte cu o frecvență anuală, care furnizează informații cu privire la rezultatele activității, stadiul investițiilor și bugetele cheltuite. Aceste rapoarte sunt importante pentru a oferi o imagine de ansamblu asupra modului în care sunt gestionate resursele și proiectele în domeniul infrastructurii rutiere. Totodată, toate proiectele pe fonduri europene au obligativitate de raportare și promovare a rezultatelor și a modului în care fondurile au fost folosite. Rapoartele de activitate de la nivel județean se regăsesc în rapoartele consiliilor județene.

Implementarea prevederilor legii transparenței decizionale și a accesului la informațiile publice la nivelul tuturor consiliilor județene reprezintă o practică responsabilă și necesară pentru asigurarea transparenței și buneii guvernante în administrația publică locală. Acest lucru este esențial pentru a oferi cetățenilor și altor părți interesate acces la informații relevante și pentru a promova responsabilitatea și participarea publică.

Există birouri de relații cu publicul care se ocupă de primirea, gestionarea și direcționarea cererilor și solicitărilor cetățenilor și a altor părți interesate. Aceste birouri facilitează accesul cetățenilor la informații și servicii și contribuie la transparență.

Indicatori sectoriali

Care este valoarea indicelui de stare a activelor pe anul trecut? (acesta măsoară starea generală a unei rețele de drumuri, pe baza unor factori cum ar fi netezimea pavajului, deformarea și fisurarea)? Ce semnifică acest indice?

Indicatorul nu se calculează la nivelul direcțiilor analizate. Aceștia precizează că se actualizează anual starea de viabilitate a drumurilor județene cu beton asfaltic, cu beton de ciment. Conform discuțiilor cu reprezentanții sucursalelor regionale, indicatorii cei mai relevanți de performanță ai acestui sector sunt cei menționați la capitolul Capacitate Strategică. Se calculează un procent care reflectă trei categorii de performanță referitor la starea drumurilor: stare foarte bună, stare bună, stare medie, stare grea sau impracticabil.

Care este valoarea indicelui de disponibilitate a drumurilor județene? Ce semnifică acest indice?

Acest indicator a fost cunoscut de către respondenți. De exemplu, valoarea acestui indice la Teleorman este 820, la Dâmbovița 840.

Pe parcursul anului trecut, în ce măsură organizația pe care o reprezentați a adoptat noi tehnologii și practici inovatoare pentru a îmbunătăți performanța?

Sunt menționate achiziția anumitor echipamente inovatoare, automatizate care au crescut rapiditatea execuțiilor.

Concluzii

Administrarea drumurilor județene se confruntă cu un deficit semnificativ de finanțare, având în vedere nevoia mare de investiții în construcție, întreținere și modernizare a infrastructurii rutiere județene. Deși sunt menționate mai multe surse de finanțare din bugetul național și cel al fondurilor europene, opiniile celor intervievați confirmă că cererea de investiții este încă foarte ridicată.

Studiul relevă importanța monitorizării și evaluării constante a performanței în ceea ce privește infrastructura rutieră la nivel județean. Indicatorii de performanță, cum ar fi starea de viabilitate a drumurilor, lungimea drumurilor modernizate, confortul rutier, siguranța rutieră, capacitatea de trafic și alții, sunt esențiali pentru a evalua eficiența administrării drumurilor județene. Cu toate acestea, studiul evidențiază și provocări precum deficitul de finanțare, necesitatea actualizării normativelor și legislației, contestațiile frecvente la licitații și alte aspecte care pot afecta performanța proceselor. Rezolvarea acestor probleme ar putea duce la îmbunătățirea administrării drumurilor județene și la creșterea calității infrastructurii rutiere la nivel județean.

Studiul subliniază că deficitul de personal este o problemă semnificativă la nivelul instituțiilor implicate în administrarea drumurilor județene. Aceasta afectează atât instituțiile centrale, cât și cele la nivel teritorial, mai ales în ceea ce privește furnizarea serviciilor legate de infrastructura rutieră.

În ansamblu, focus grupurile relevă că administrarea drumurilor județene aduce în prim-plan mai multe aspecte cheie. S-a constatat că există eforturi semnificative pentru monitorizarea și îmbunătățirea infrastructurii rutiere la nivel județean. Cu toate acestea, se confruntă cu provocări semnificative precum subfinanțarea, deficitul de personal, contestațiile frecvente la licitații și nevoia de adaptare la noile standarde și tehnologii.



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: 2023

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

Material distribuit gratuit

