

Activitatea A 5.1 Realizarea evaluării integrate a performanței serviciilor publice



Raport de evaluare integrată a performanței serviciilor publice -sinteză-

Acest material a fost realizat în cadrul proiectului
**MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA INTEGRATĂ A
PERFORMANȚEI SERVICIILOR PUBLICE,**
Cod MySMIS 127589 // Cod SIPOCA 616,
proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020.

PROIECT: Monitorizarea și evaluarea integrată a performanței serviciilor publice
Cod MySMIS 127589; cod SIPOCA 616

BENEFICIARI: Secretariatul General al Guvernului (SGG), Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor
Publice și Administrației (MLPDA) și Patronatul Serviciilor Publice (PSP)

OBIECTIV GENERAL: Consolidarea capacității administrației publice din România prin
introducerea de sisteme și standarde comune care să conducă la îmbunătățirea activității de
monitorizare și evaluare a performanței serviciilor publice furnizate.

OBIECTIVE SPECIFICE:

- (1) Crearea unui cadru unitar de monitorizare/evaluare a performanței serviciilor publice;
- (2) Realizarea unei analize integrate privind performanța actuală a serviciilor publice;
- (3) Furnizarea unui cadru specific de îmbunătățire a performanțelor serviciilor comunitare de
utilități publice;
- (4) Perfecționarea cunoștințelor și dezvoltarea abilităților personalului din cadrul
administrației publice centrale.

REZULTATE:

Rezultatele obținute în cadrul proiectului constituie o bază de date importantă pentru:

- (1) Reformarea guvernării pentru serviciul public;
- (2) Îmbunătățirea politicilor publice;
- (3) Alocarea corectă a resurselor financiare și umane;
- (4) Îmbunătățirea performanței serviciilor în anumite sectoare;
- (5) Evaluarea generală a calității vieții;
- (6) Previzunile socio-economice, acolo unde este cazul.

Următoarele categorii de rezultate ale proiectului vor fi transferabile prin intermediul unor
evenimente de diseminare naționale și regionale:

- (1) rezultatele evaluării bazate pe indicatori agregați;
- (2) rezultatele evaluării sectoriale a performanței serviciilor publice;
- (3) rezultatele evaluării integrate a performanței serviciilor publice;
- (4) direcțiile strategice de dezvoltare a serviciilor comunitare de utilități publice.

GRUP ȚINTĂ: Personalul responsabil din cadrul autorităților administrației publice centrale,
autoritățile administrației publice locale și asociațiile de dezvoltare intercomunitară.

CUPRINS

ACRONIME ȘI ABREVIERI	3
INTRODUCERE.....	4
1. SINTEZA EVALUĂRII INTEGRATE A PERFORMANȚEI SERVICIILOR PUBLICE	6
1.1. Serviciul de învățământ primar	7
1.2. Serviciul de monitorizare a calității aerului.....	8
1.3. Serviciul de prevenire a șomajului.....	11
1.4. Serviciul de transport feroviar de persoane.....	13
1.5. Serviciul de asigurări sociale de sănătate.....	15
1.6. Serviciul de administrare a drumurilor județene	17
1.7. Serviciul de asistență medicală primară	19
1.8. Serviciul de evidență a persoanelor	21
1.9. Serviciul de poliție locală	24
1.10. Serviciul de impozite și taxe locale	27
1.11. Serviciul de cadastru și publicitate imobiliară	29
1.12. Serviciul de gestionare a cazierului judiciar	32
1.13. Serviciul de înmatriculări vehicule	35
1.14. Serviciul de protecție a copilului	38
1.15. Serviciul de asistență medicală în unitățile cu paturi	40
2. CONCLUZII PRIVIND EVALUAREA INTEGRATĂ A PERFORMANȚEI SERVICIILOR PUBLICE.....	43
2.1. Capacitatea strategică și instituțională.....	43
2.2. Eficacitatea	44
2.3. Calitatea serviciului	45
2.4. Accesibilitatea	47
2.5. Eficiența	48
2.6. Performanța proceselor	49
2.7. Bunele practici	50
2.8. Transparența	51
3. RECOMANDĂRI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A PERFORMANȚEI SERVICIILOR PUBLICE	43
3.1. Recomandări cu caracter general	43
3.2. Recomandări specifice celor 15 servicii publice	44

ACRONIME ȘI ABREVIERI

AJOFM - Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă
ANCPI - Agenția Națională de Cadastru și Publicitate Imobiliară
ANMCS - Autoritatea Națională de Management al Calității în Sănătatea
AJPM - Agenția Județeană pentru Protecția Mediului
CFR - Compania Națională de Căi Ferate
CIM - Control Intern Managerial
CJAS - Casa Județeană de Asigurări de Sănătate
CNAS - Casa Națională de Asigurări de Sănătate
DGEP - Direcția Generală pentru Evidența Persoanelor
DGPCI - Direcția Generală Permise de Conducere și Înmatriculări
HG - Hotărârea Guvernului
IGPR - Inspectoratul General al Poliției Române
IPJ - Inspectoratul Județean de Poliție
ISJ - Inspectorat Școlar Județean
ISO - Organizația Internațională de Standardizare
MAI - Ministerul Afacerilor Interne
OCPI - Oficiul de Cadastru și Publicitate Imobiliară
OMT - Ordinul Ministrului Transporturilor
SCIM - Sistem de Control Intern Managerial
SIIASS - Sistemul Integrat Informatic al Asigurării Sociale de Sănătate
SMART - Specific, Măsurabil, Accesibil, Relevant și Încadrat în Timp (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, and Time-Bound)
SNA - Strategia Națională Anticorupție
SNAOFM - Strategia Națională pentru ocuparea forței de muncă 2021-2027
SPCRPCIV - Serviciul Public Comunitar Regim Permise de Conducere și Înmatriculare Vehicule
TIC - Tehnologia Informației și Comunicațiilor
UAT - Unitate administrativ-teritorială

Introducere

În cadrul proiectului „Monitorizarea și evaluarea integrată a performanței serviciilor publice”(cod SIPOCA 616 / MySMIS 127589), au fost dezvoltate metodologii sectoriale de monitorizare și evaluare pentru **15 servicii publice**, în baza unei metodologii cadru care vizează cele **8 criterii**, care acoperă cele mai importante aspecte ale performanței serviciilor publice, respectiv: **Capacitatea strategică, Eficacitatea, Calitatea, Eficiența, Accesibilitatea, Performanța proceselor, Bunele practici și Transparența.**

Metodologiile sectoriale dezvoltate au fost testate și pilotate pentru realizarea de evaluări sectoriale a performanței serviciilor publice pe baza metodologiilor dezvoltate.

Prezentul *Raport sinteză de evaluare integrată a performanței serviciilor publice* redă sintetic rezultatele monitorizărilor și evaluărilor sectoriale obținute din testarea celor 15 metodologii sectoriale dezvoltate în cadrul proiectului pentru serviciile publice selectate în cadrul proiectului, respectiv:

- **Învățământ primar;**
- **Monitorizarea calității aerului;**
- **Prevenirea șomajului;**
- **Transportul feroviar de persoane;**
- **Asigurări sociale de sănătate;**
- **Administrarea drumurilor județene;**
- **Asistență medicală primară;**
- **Evidența persoanelor;**
- **Poliția locală;**
- **Impozite și taxe locale;**
- **Cadastru și publicitate imobiliară;**
- **Gestionarea cazierului judiciar;**
- **Înmatriculări vehicule;**
- **Protecția copilului;**
- **Asistență medicală în unitățile cu paturi.**

Pentru realizarea evaluării integrate a serviciilor publice în cadrul proiectului au fost desfășurate următoarele activități:

- **Extragerea de informații macroeconomice în vederea corelării și punerii în context cu analiza performanței serviciilor;**
- **Integrarea datelor de analiză într-un singur document, conform metodologiei dezvoltate, și asigurarea unui mod unitar de prezentare a informațiilor, urmărindu-se atât elemente cantitative, cât și calitative.**

În cadrul procesului de analiză a performanței serviciilor publice selectate în cadrul proiectului, datele privind valorile indicatorilor au fost colectate din următoarele surse:

- **Surse statistice/instituționale: precum informații legate de existența documentelor strategice;**

- Surse directe de la cetățeni/beneficiari privind gradul de satisfacție al acestora în raport cu serviciile publice analizate: prin sondaje de opinie sau date colectate prin telefon de la aproximativ 1100 respondenți.
- Surse directe de la instituțiile responsabile în procesul de monitorizare și evaluare a furnizării de servicii publice: prin intermediul unui focus grup și a 3 interviuri cu responsabili în procesul de monitorizare și evaluare a furnizării acestor servicii pentru fiecare din cele 8 regiuni de dezvoltare a României.

Limitări metodologice:

Au existat o serie de limitări care au influențat calitatea și acuratețea rezultatelor obținute în cadrul acestui prim exercițiu de evaluare, respectiv:

- Datele colectate de la instituțiile responsabile în procesul de monitorizare și evaluare a furnizării de servicii publice nu acoperă întotdeauna toți indicatorii de performanță propuși în cadrul metodologiilor sectoriale, astfel încât, pentru acest prim exercițiu de evaluare, în cadrul proiectului, s-a optat analizarea performanței la nivel de indicatori cheie de performanță (KPI) sau criterii de evaluare.
- Colectarea de date pentru anumiți sub-indicatori de performanță care nu se regăsesc în versiunile finale ale metodologiilor sectoriale, sens în care respectivii sub-indicatori nu au fost utilizați pentru calculul valorii indicatorilor cheie de performanță sau a punctajului general la nivel de criteriu de evaluare pentru respectivele servicii.
- Numărul de instituții responsabile de procesul de monitorizare și evaluare a furnizării de servicii publice de la care au fost solicitate și colectate datele a fost foarte mic (20/30 de instituții per serviciu public) și nu poate fi considerat statistic reprezentativ pentru a putea formula concluzii legate de performanța întregului serviciu public.
- Nestandardizarea modului de raportare a datelor de către instituțiile responsabile de procesul de monitorizare și evaluare a furnizării de servicii publice, astfel încât în cadrul proiectului s-a optat pentru calcularea performanței în baza răspunsurilor/datelor comparabile sau care pot fi standardizate și adaptarea formulei de calcul din cadrul metodologiilor sectoriale la numărul de răspunsuri valide.

1. Sinteza evaluării integrate a performanței serviciilor publice

În ceea ce privește rezultatele primului exercițiu (pilot) privind performanța celor 15 servicii publice analizate în cadrul proiectului, în baza datelor colectate din surse statistice/instituționale, precum și în cadrul interviurilor, focus grupurilor și chestionarelor aplicate pe durata proiectului, au putut fi extrase o serie de concluzii prezentate în continuare, pentru cele opt criterii de măsurare a performanței serviciilor publice propuse în metodologia sectorială de monitorizare și evaluare a fiecărui serviciu.

Datele au fost colectate de la un număr cuprins între 20-30 de instituții responsabile de procesul de monitorizare și evaluare a furnizării serviciilor publice respective.

Cu toate acestea, precizăm faptul că acest număr de instituții respondente nu este relevant statistic pentru a avea rezultate concludente și solide despre performanța serviciilor publice la nivel național. Astfel, datele colectate au fost analizate din perspectiva funcționalității și testării modului în care indicatorii propuși în versiunea finală a metodologiei sectoriale de monitorizare și evaluare a fiecărui serviciu public analizat în cadrul proiectului pot fi considerați aplicabili, fezabili și relevanți și totodată, pot permite extragerea de informații despre performanța serviciilor publice.

Concluziile și valorile calculate pentru fiecare indicator de performanță/criteriu de evaluare trebuie tratate cu atenție și înțelese ca având capacitatea de a oferi rezultate parțiale/nerepresentative statistic legate de performanța serviciilor publice analizate.

Pentru fiecare din cele 15 servicii publice asupra cărora a fost testată metodologia sectorială specifică (prin raportare la cele 8 criterii stabilite la nivelul metodologiei cadru și preluate la nivelul metodologiilor sectoriale, la indicatorii cheie de performanță și indicatorii stabiliți la nivelul metodologiei cadru și preluați, respectiv adaptați, după caz, la nivelul metodologiilor sectoriale, în urma derulării procesului de monitorizare și evaluare a performanței serviciilor), rezultatele obținute au fost grupate în patru scale, în baza punctajelor obținute pe fiecare din cele 8 criterii.

Performanță Serviciu	Nu s-a putut determina	Scăzută 0-24	Medie 25-59	Bună 60-79	Ridică 80-100

Notă: În situația în care calcularea indicatorilor cheie de performanță aferenți unui criteriu, în conformitate cu metodologia sectorială, a fost puternic influențată de indisponibilitatea datelor pentru calcularea acestora, nu s-a putut determina punctajul care să aprecieze performanța serviciului public.

1.1. Serviciul de învățământ primar

Instrumentele de colectare de date aplicate până în prezent, cât și testarea funcționalității criteriilor și indicatorilor de performanță elaborați în cadrul metodologiei sectoriale a serviciului public de învățământ primar relevă următoarele constatări:

Capacitatea strategică

Procesul strategic și de planificare reprezintă o componentă esențială a sistemului de monitorizare și evaluare a performanței. Stabilirea obiectivelor instituționale este primul pas în acest proces de previziune și implică fiecare nivel al sistemului instituțional prin intermediul căruia sunt furnizate serviciile. Obiectivele pot fi pe termen lung, mediu sau scurt, iar pe baza lor se stabilesc activitățile care urmează a fi desfășurate.

La nivel strategic, evaluarea serviciului de învățământ primar a relevat lipsa unei legături între unitatea de măsură, forma de organizare a măsurării performanței și modul de raportare, fapt ce a impactat eficiența serviciilor, deoarece indicatorii de monitorizare și evaluare a serviciilor de învățământ primar nu au o imagine de ansamblu clară în rândul instituțiilor studiate.

Eficacitatea

În baza datelor colectate, nu este posibil să se ofere un răspuns cu privire la indicatorii de performanță aferenți criteriului.

Calitatea serviciului

Majoritatea unităților de învățământ au nevoie urgentă de echipamente și mobilier, precum și de materiale didactice pentru desfășurarea activităților didactice în condiții de calitate și performanță. Cu toate acestea, beneficiarii sunt, în majoritatea cazurilor, mulțumiți de calitatea serviciilor, confirmând rata scăzută a reclamațiilor înregistrate și rezolvarea problemelor.

Accesibilitatea

În baza datelor colectate, nu este posibil să se ofere un răspuns cu privire la indicatorii de performanță aferenți criteriului.

Eficiența

În baza datelor colectate, nu este posibil să se ofere un răspuns cu privire la indicatorii de performanță aferenți criteriului.

Performanța proceselor

Finanțarea acordată unităților de învățământ primar, de la bugetul de stat, este considerată insuficientă pentru atingerea țintelor de performanță în procesul educațional. De asemenea, gradul de digitalizare al unităților de învățământ primar rămâne unul foarte scăzut, puține școli având tehnica necesară organizării cursurilor în sistem hibrid.

Cu privire la capacitatea personalului, deși există inegalități între unitățile școlare, în multe instituții există modele de dezvoltare pentru a promova participarea regulată a personalului la programe de formare și dezvoltare a competențelor profesionale.

Bunele practici

Măsurile inovatoare au fost implementate în majoritatea unităților de învățământ, inclusiv datorită dialogului continuu cu beneficiarii.

Tehnologia a fost implementată și este utilizată într-un număr semnificativ de ISJ-uri din întreaga țară, facilitând activitățile de bază ale personalului și reducând nivelul de birocrație. Mai multe instituții au adoptat, de asemenea, utilizarea semnăturilor electronice, asigurând un management eficient și facilitând activitățile interne și externe.

Transparența

Activitățile de analiză întreprinse în cadrul exercițiului pilot de evaluare arată că serviciul de învățământ primar este caracterizat de un nivel ridicat de transparență, atât din perspectiva modalității de comunicare și informare a publicului, cât și din perspectiva gradului de satisfacție manifestat de beneficiari (părinți, tutori, aparținători legali) față de calitatea serviciilor educaționale oferite copiilor.

Un alt element care confirmă nivelul ridicat de transparență pentru serviciul public de învățământ primar se referă la disponibilitatea informațiilor privind execuția bugetară, achizițiile publice și contractele desfășurate/aflate în implementare, accesibile pe majoritatea site-urilor web ale unităților de învățământ primar consultate în cadrul cercetării.

Luând în considerare rezultatele preliminare obținute în urma exercițiului de testare a metodologiei sectoriale de monitorizare și evaluare a serviciului de învățământ primar, structurate pe criteriile de evaluare propuse în cadrul metodologiei și pe indicatorii de performanță, concluziile sintetice legate de performanța acestui serviciu sunt:

Criteriul	Punctaj obținut în evaluarea pilot	Evaluare generală
Capacitate strategică	66,6 puncte	Capacitate strategică bună
Eficacitatea	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Calitatea serviciului	37,5 puncte	Nivel scăzut de calitate
Accesibilitatea	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Eficiența	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Performanța proceselor	12,5 puncte	Performanță a proceselor scăzută
Bunele practici	50 puncte	Nivel mediu de bune practici
Transparența	83,2 puncte	Nivel ridicat de transparență

1.2. Serviciul de monitorizare a calității aerului

Instrumentele de colectare de date aplicate până în prezent, cât și testarea funcționalității criteriilor și indicatorilor de performanță elaborați în cadrul metodologiei sectoriale a serviciului public de monitorizare a calității aerului relevă următoarele constatări:

Capacitatea strategică

Furnizarea serviciului public de monitorizare a calității aerului este în prezent implementată conform cadrului legislativ european (ISO 9001/2015 și ISO 17025/2018) și național (*documentația SCIM, Planul strategic instituțional și Legea 104/2011*). Se furnizează rapoarte de sinteză zilnice, săptămânale, lunare, trimestriale și anuale privind calitatea aerului

înconjurător în legătură cu inventarele de emisii, monitorizarea calității aerului, monitorizarea radioactivității etc.

Nu există obiective generale/specifice de atins pentru acest serviciu definite într-un document strategic general, ci doar în raport cu necesitățile operaționale ale fiecărui birou local

Din perspectiva măsurării performanței serviciului public la nivelul instituției, există rapoarte de evaluare anuale la nivelul cărora sunt evaluați individual angajații AJPM prin prisma îndeplinirii obiectivelor.

Rezultatele evaluării arată că există o capacitate insuficientă de a asigura o programare adecvată a activităților, în special pe termen mediu și lung, prin raportare la obiectivele operaționale generale și specifice. În consecință, AJPM-urile responsabile de implementarea politicilor sectoriale nu au capacitatea de a realiza programarea adecvată a activităților la nivel local.

Eficacitatea

Documentul de bază pentru măsurarea eficacității serviciului este documentația SCIM, care cuprinde obiective specifice ce surprind inclusiv aspecte legate de eficacitate. Există o mare variabilitate cu privire la realizarea formală a indicatorilor de rezultat legați de serviciile de calitate a aerului de la un județ la altul, diferențele fiind determinate de factori diferiți (ex. *echipamente de colectare a datelor defecte, lipsa unui contract de întreținere și reparații*).

Indicatorii de rezultat sunt uneori dependenți de alte entități, cum ar fi UAT-urile (de exemplu, numărul de planuri privind calitatea aerului). De asemenea, sunt raportate unele disparități între volumul și calitatea echipamentelor furnizate și personalul necesar pentru a le utiliza.

Printre problemele identificate cu privire la eficacitatea acestui serviciu se numără operativitatea stațiilor de monitorizare, deficiențe în fluxul de date, echipamente neactualizate din punct de vedere tehnic, lipsa contractului de întreținere și reparații, fonduri insuficiente pentru repararea echipamentelor etc.

Calitatea serviciului

A fost remarcată o diferență între standardele de calitate aplicate la managementul serviciului de monitorizare/laboratoarelor și furnizarea serviciului către public. Pentru primul aspect se aplică standardele ISO, în timp ce în ceea ce privește satisfacția beneficiarilor, chestionarele de satisfacție a utilizatorilor au fost utilizate ocazional, dar fără o abordare sistemică.

Pe de altă parte, standardul ISO 17025/2018 se aplică pentru activitatea de laborator, în schimb, pentru prestarea serviciului public nu există standarde.

În prezent, nu există structuri organizaționale care să verifice în mod regulat respectarea acestor standarde de calitate. În unele județe a fost utilizat un chestionar pentru evaluarea satisfacției beneficiarilor, dar în foarte puține cazuri, astfel încât rezultatele nu sunt reprezentative pentru situația generală.

Cetățenii nu sunt chestionați în mod regulat cu privire la calitatea aerului, deși ocazional au fost efectuate sondaje pe această temă. Există o secțiune de feedback pe site-ul web al fiecărei AJPM, unde cetățenii își pot exprima plângerile, precum și un sistem de primire a reclamațiilor



din partea beneficiarilor serviciului public, bazat pe departamentele de relații cu publicul ale fiecărei AJPM.

Accesibilitatea

Accesibilitatea informațiilor furnizate de serviciile județene pentru protecția mediului este considerată în general bună, nefiind raportate probleme majore în ceea ce privește utilizarea datelor de către beneficiari.

Serviciul Calitatea Aerului comunică datele relevante publicului prin intermediul site-ului instituției, pe site-ul calitateaer.ro, prin intermediul aplicației pentru telefoane mobile sau prin intermediul panourilor electronice amplasate în zonele centrale ale orașelor.

Eficiența

În baza datelor colectate, nu este posibil să se ofere un răspuns cu privire la indicatorii de performanță aferenți criteriului.

Este dificil să se evalueze eficiența financiară a serviciilor publice de monitorizare a calității aerului, deoarece nu sunt disponibile date specifice și toate costurile sunt acoperite din bugetul de stat, neexistând un standard de cost la nivelul AJPM.

Performanța proceselor

Adecvarea resurselor umane pentru fiecare AJPM (atât număr de angajați, dar și distribuția acestora în funcție de specializare), în special pentru IT și gestionarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă reprezintă o adevărată provocare. Activitățile de formare sunt considerate insuficiente, alte probleme fiind legate de gradul ridicat de îmbătrânire a personalului. Proporția angajaților din domeniul IT este relativ scăzută, în ciuda faptului că gradul de digitalizare este în general considerat ridicat, iar incidența serviciilor furnizate exclusiv online este în creștere.

Resursele financiare sunt în general considerate insuficiente. Lipsa de personal calificat și lipsa unei aplicații de gestiune financiară pot afecta eficiența și capacitatea agențiilor de a gestiona în mod corespunzător resursele financiare.

Numărul angajaților care au participat la cursuri de formare specializată în ultimii 2 ani este destul de redus.

Bunele practici

Au fost implementate diferite bune practici (ex. relocarea stațiilor de monitorizare ca urmare a opririi principalei surse de poluare din zonă, acțiuni de informare în școli, etc.).

Contractele de întreținere pentru stațiile de monitorizare sunt considerate de unii reprezentanți ai AJPM ca fiind exemple de bune practici din trecut, care, din păcate, nu mai sunt în vigoare.

Transparența

Datele privind calitatea aerului sunt publice și sunt postate pe site-ul web al instituțiilor responsabile de furnizarea serviciilor de monitorizare a calității aerului în timp real, precum și în buletine informative și rapoarte zilnice. În general, se consideră că transparența serviciului

nu reprezintă o problemă, majoritatea reprezentanților AJPM declarând că există o relație transparentă cu cetățeanul. Aceasta include și răspunsul la petiții.

Luând în considerare rezultatele preliminare obținute în urma exercițiului de testare a metodologiei sectoriale de monitorizare și evaluare a serviciilor de monitorizare a calității aerului, structurate pe criteriile de evaluare propuse în cadrul metodologiei, concluziile sintetice legate de performanța acestui serviciu sunt:

Criteriul	Punctaj obținut în evaluarea pilot	Evaluare generală
Capacitatea strategică	52 puncte	Capacitate strategică medie
Eficacitatea	35 puncte	Eficacitate medie
Calitatea serviciului	25 puncte	Nivel mediu de calitate
Accesibilitatea	40 puncte	Accesibilitate medie
Eficiența	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Performanța proceselor	10 puncte	Performanță a proceselor scăzută
Bunele practici	60 puncte	Nivel de bune practici bun
Transparența	50 puncte	Nivel mediu de transparență

Rezultatele acestui prim exercițiu pilot de evaluare indică, în general, un nivel mediu al performanțelor generale.

1.3. Serviciul de prevenire a șomajului

Primul exercițiu de evaluare a fost puternic influențat de lipsa datelor. Cu toate acestea, a fost posibilă valorificarea unor indicatori deși cu unele dificultăți (de exemplu, absența distincției între nivelul teritorial și cel central).

Capacitatea Strategică

În general, activitatea legată de prevenirea șomajului se desfășoară într-un cadru structurat și bine reglementat, existând strategii clar reglementate în domeniu (ex. SNOFM 2021-2027), care oferă un context de dezvoltare strategică, cu obiective și acțiuni pe termen lung. Există sisteme de management al calității implementate în toate instituțiile intervievate, ceea ce demonstrează o preocupare pentru monitorizarea și raportarea activității legate de prevenirea șomajului și o atenție la calitatea cu care se implementează serviciul de prevenire a șomajului.

Eficacitatea

Conform reglementărilor actuale, numărul de indicatori de performanță alocat este același pentru fiecare județ în parte, deși există diferențe consistente între județe în ceea ce privește acțiunile care trebuie întreprinse. Nerealizarea unor indicatori de performanță la nivelul programat este deseori direct legată de existența acestor diferențe între județe și se datorează mai multor factori (ex. specificitatea fiecărui județ în parte ca și pondere a tinerilor în rândul persoanelor active sau șomerii din mediul rural).

Calitatea serviciului

Calitatea serviciului public este măsurată prin intermediul chestionarelor puse la dispoziție tuturor categoriilor de beneficiari și, în baza rezultatelor din cadrul analizei acestora, se propun periodic măsuri de îmbunătățire a serviciului.

Sunt necesare investiții în modernizarea infrastructurii TIC și în dezvoltarea competențelor angajaților în operarea cu instrumentele online propuse a fi dezvoltate în viitorul apropiat. Platformele online aflate în implementare la nivelul AJOFM-urilor nu suportă o funcționare în parametrii optimi, din cauza infrastructurii TIC depășită și deficitară; inclusiv dezvoltarea de noi servicii online care să asigure eficiența prestării serviciului public depinde de această componentă investițională de importanță majoră.

Accesibilitatea

Din punct de vedere al accesibilității, serviciul public este accesibil beneficiarilor, existând câteva categorii sociale specifice care întâmpină dificultăți în accesarea serviciilor (ex. nevăzătorii - nu sunt încă disponibile servicii adaptate în scriere-citire Braille).

Mai mult, accesul beneficiarilor la serviciile AJOFM poate fi blocat sau îngreunat de lipsa de resurse financiare pentru mobilitate, lipsa internetului sau accesului la internet sau a competențelor digitale, lipsa cunoștințelor, lipsa educației, lipsa componentei tehnologice etc. În cazul anumitor județe, acolo unde sunt foarte multe comunități care sunt destul de izolate față de orașe, accesibilitatea este direct proporțională cu specificitatea acestor județe.

Eficiența

În baza datelor colectate, nu este posibil să se ofere un răspuns cu privire la indicatorii de performanță aferenți criteriului.

Performanța proceselor

În urma analizei datelor prelucrate în urma interviurilor realizate, a reieșit faptul că indicatorii de performanță propuși pentru criteriul referitor la performanța proceselor sunt adecvați, relevanți pentru evaluare și pot fi ușor colectați, chiar dacă colectarea acestora este provocatoare pentru că se află în responsabilitatea mai multor structuri din cadrul AJOFM-urilor.

Bunele practici

Introducerea serviciilor online reprezintă aspectul cel mai important și cel mai des subliniat privind modalitățile de îmbunătățire a serviciului implementate în ultimii ani în domeniul prevenirii șomajului.

Indicatorii de evaluare a performanței serviciilor de prevenire a șomajului urmăriți în cadrul interviurilor din perspectiva bunelor practici s-au dovedit a fi relevanți pentru evaluarea serviciului și pot fi colectați cu ușurință la nivelul structurilor județene și naționale responsabile de furnizarea serviciului.

Transparența

Toate instituțiile respondente au implementate mecanisme conforme de asigurare a transparenței privind datele și informațiile raportate. Nivelul de transparență asigură un grad ridicat de încredere și de adresabilitate din partea beneficiarilor.

În cadrul evaluării generale a performanței serviciilor publice, au fost evaluate AJOFM-urile. Scopul evaluării a fost acela de a analiza performanța serviciului de prevenire a șomajului în domeniul ocupării forței de muncă.

Criteriul	Punctaj obținut în evaluarea pilot	Evaluare generală
Capacitatea strategică	20 puncte	Capacitate strategică scăzută
Eficacitatea	40 puncte	Eficacitate medie
Calitatea	10 puncte	Nivel de calitate scăzut
Accesibilitatea	10 puncte	Accesibilitate scăzută
Eficiența	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Performanța proceselor	20 puncte	Performanța proceselor scăzută
Bunele practici	10 puncte	Nivel scăzut de bune practici
Transparență	30 puncte	Nivel mediu de transparență

1.4. Serviciul de transport feroviar de persoane

Instrumentele de colectare de date aplicate până în prezent, cât și testarea funcționalității criteriilor și indicatorilor de performanță elaborați în cadrul metodologiei sectoriale a serviciului public de transport feroviar de persoane relevă următoarele constatări:

Capacitatea strategică

Serviciul de transport feroviar dispune de un cadru strategic cuprins în documentația SCIM care definește obiectivele specifice ale serviciului și indicatorii de performanță în baza serviciului responsabil de monitorizarea acestora. Serviciul este furnizat în conformitate cu standardele de calitate definite la nivel național și european. Documentația SCIM este publică și se regăsește pe website-ul oficial www.cfrcalatori.ro.

Printre indicatorii de performanță monitorizați de Compania SC Călători SA, pentru serviciul public de transport feroviar, se numără *indicatori cantitativi* (ex. trenuri-km), *indicatori calitativi* (ex. disponibilitatea și performanța sistemelor de climatizare din trenuri); *indicatori de performanță* (ex. punctualitatea trenurilor; disponibilitatea materialului rulant), *indicatori de eficiență* (ex. gradul de ocupare a trenurilor) și *indicatori de investiții*.

Pentru măsurarea performanței, nu există o structură organizatorică specifică, cu atribuții în acest domeniu, însă 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, stabilite în baza unor proceduri operaționale.

Eficacitatea

În ceea ce privește indicatorii de performanță specifici cuantificați, există provocări semnificative în ceea ce privește întârzierile, anulările de trenuri și gradul de ocupare a vagoanelor, factori ce pot afecta satisfacția pasagerilor.

Pe de altă parte, indicatorii cu procente cele mai ridicate de realizare (peste 98%) sunt cei cantitativi, iar cei cu procente medii de realizare sunt cei calitativi.

Calitatea

Sucursalele regionale de transport feroviar de călători aplică un standard de calitate aprobat la nivelul serviciului public, respectiv Decizia Directorului General SNTFC nr. 35/2023. Un alt document strategic este reprezentat de OMT nr. 153/2011, care stabilește nivelul minimal de calitate pe care orice operator de transport feroviar trebuie să le ofere în funcție de categoria

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.

Datele colectate au permis o evaluare a indicatorului doar din punct de vedere infrastructural. Instituțiile înregistrează o rată ridicată de răspuns privind reclamațiile și nevoile beneficiarilor. În general, aceștia sunt mulțumiți de calitatea facilităților exterioare, nefiind însă foarte mulțumiți de starea trenurilor (curățenie, igienă și echipamente), precum și de întârzierile înregistrate de trenuri.

Accesibilitatea

În baza datelor colectate, nu este posibil să se ofere un răspuns cu privire la indicatorii de performanță aferenți criteriului.

Eficiența

În baza datelor colectate, nu este posibil să se ofere un răspuns cu privire la indicatorii de performanță aferenți criteriului.

Performanța proceselor

Performanța proceselor serviciului se măsoară în funcție de: gradul de acoperire a resurselor umane; pregătirea angajaților; gradul de digitalizare a serviciilor.

Lipsa de personal reprezintă o problemă comună pentru operatorii feroviari, în special în ceea ce privește personalul tehnic. Este necesară investirea în recrutarea și formarea personalului pentru a asigura funcționarea eficientă a serviciului. În ceea ce privește digitalizarea, deși au existat îmbunătățiri, domeniul prezintă în continuare numeroase oportunități de dezvoltare.

Bunele practici

Serviciul dispune de o procedură internă de consultare a beneficiarilor (reprezentată de un chestionar standard cu întrebări definite la nivel central, aplicate în cazul anumitor categorii de servicii, categorii de trenuri și al unui număr minim de pasageri/tren), implementată cu ajutorul unor canale suplimentare, precum petiții și consultări publice.

Alte exemple de bună practică sunt reprezentate de dotarea trenurilor de călători cu aparate mobile de emisie a legitimațiilor de călătorie și implementarea în sistemul xSell (sistem de emisie a legitimațiilor de călătorie la ghișeu) a emiterii facturii fiscale electronice la solicitarea publicului călător.

Transparența

Serviciul a raportat un grad ridicat de transparență atât în ceea ce privește accesibilitatea informațiilor - datorată diverselor canale de comunicare cu care este dotată instituția - precum și în ceea ce privește punerea la dispoziție a acestora de către instituție. De asemenea, serviciul este dotat cu un sistem de standarde privind publicarea informațiilor de interes public.

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

Luând în considerare rezultatele preliminare obținute în urma exercițiului de testare a metodologiei sectoriale de monitorizare și evaluare a serviciilor de transport feroviar de persoane, structurate pe criteriile de evaluare propuse în cadrul metodologiei, concluziile sintetice legate de performanța acestui serviciu sunt prezentate în continuare:

Criteriul	Punctaj obținut în evaluarea pilot	Evaluare generală
Capacitatea strategică	33 puncte	Capacitate strategică medie
Eficacitatea	16,70 puncte	Eficacitate scăzută
Calitatea	33,33 puncte	Calitate medie
Accesibilitatea	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Eficiența	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Performanța proceselor	12,50 puncte	Performanța proceselor scăzută
Bunele practici	50 puncte	Nivel mediu de bune practici
Transparența	100 puncte	Nivel ridicat de transparență

Principalele cauze ale procentului scăzut de realizare a indicatorilor sunt starea precară a infrastructurii feroviare (căi ferate, tensiune, întreținerea liniei de contact) și lipsa de personal. Utilizarea tehnologiei și a automatizării ar putea reduce dependența de personalul fizic în privința anumitor operațiuni și aduce numeroase beneficii atât operatorilor, cât și pasagerilor.

1.5. Serviciul de asigurări sociale de sănătate

Instrumentele de colectare de date aplicate până în prezent, cât și testarea funcționalității criteriilor și indicatorilor de performanță elaborați în cadrul metodologiei sectoriale a serviciului public de asigurări sociale de sănătate relevă următoarele constatări:

Capacitatea strategică

Datele prezentate evidențiază o capacitate strategică puternică a CJAS, care la rândul lor funcționează sub coordonarea CNAS. De fapt, prestarea serviciilor este orientată spre obiectivele specifice identificate punctual prin documentația strategică. O bună capacitate strategică este esențială pentru realizarea obiectivelor stabilite.

Structura instituțională a CJAS dispune, de asemenea, de un sistem detaliat de măsurare a performanței și de un organism dedicat (comitete de monitorizare SCIM). Performanța instituțiilor este evaluată în raport cu indicatori de performanță specifici, inclusiv cu reperele din contractul de management și planul de management. Capacitățile de luare a deciziilor și eficacitatea punerii în aplicare a planurilor de control intern al gestiunii contribuie la evaluarea globală a performanței. În plus, sunt publicate rapoarte periodice de măsurare a performanței serviciilor, care sunt întocmite la mai multe niveluri de către diferite instituții (ex. CJAS, CNAS).

Eficacitatea

Nu se poate răspunde la majoritatea indicatorilor de performanță legați de acest criteriu pe baza datelor colectate și disponibile pentru această evaluare.

Calitatea serviciului

Nu se poate răspunde la majoritatea indicatorilor de performanță legați de acest criteriu din datele colectate.

Percepția calității serviciului furnizat este monitorizată în permanență la nivel local printr-un chestionar de evaluare adresat persoanelor asigurate. Cu toate acestea, activitatea de colectare a datelor nu se desfășoară după o metodologie clară, iar din acest punct de vedere, datele nu sunt ponderate în funcție de o structură socio-demografică a populației de asigurați, nu sunt distribuite în mod corespunzător în funcție de categoriile de furnizori de servicii medicale sau de serviciile medicale primite.

Accesibilitatea

În baza datelor colectate, nu este posibil să se ofere un răspuns cu privire la indicatorii de performanță aferenți criteriului.

Eficiența

În baza datelor colectate, nu este posibil să se ofere un răspuns cu privire la indicatorii de performanță aferenți criteriului.

Performanța proceselor

În ceea ce privește performanța proceselor, datele colectate au putut fi valorificate doar cu privire la indicatorul legat de formarea personalului. În 2022, doar 6% dintre angajați au participat la cursuri de formare.

Bunele practici

Gradul de bune practici în cadrul unei organizații este evaluat pe baza a doi indicatori de performanță: nivelul de inovare și gradul de consultare publică. În ceea ce privește primul indicator, numărul de acțiuni de îmbunătățire implementate în cadrul CJAS este în medie de 3, ceea ce evidențiază o rată foarte ridicată de răspuns al instituției la nevoile organizației. La aceasta se adaugă existența unui sistem de feedback asupra serviciului din partea utilizatorilor, care, însă, nu este prea folosit. În ceea ce privește al doilea aspect, instituția nu organizează consultări publice, dar dispune de proceduri de petiționare publică, înregistrând o rată de răspuns foarte mare (în anul 2022, au fost primite 403 petiții, soluționate în 30 de zile).

Transparența

În conformitate cu Planul de integritate pentru implementarea SNA 2016-2020 și Planul de integritate aprobat de CNAS, CJAS-urile asigură transparența activității lor prin publicarea rapoartelor anuale și asigurarea accesibilității documentelor referitoare la achizițiile publice, contracte și buget.

Luând în considerare rezultatele preliminare obținute în urma exercițiului de testare a metodologiei sectoriale de monitorizare și evaluare a serviciilor de asigurări sociale de sănătate, structurate pe criteriile de evaluare propuse în cadrul metodologiei, concluziile sintetice legate de performanța acestui serviciu sunt prezentate în continuare:

Criteriul	Punctaj obținut în evaluarea pilot	Evaluare generală
Capacitatea strategică	100 puncte	Capacitate strategică ridicată

Eficacitatea	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Calitatea	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Accesibilitatea	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Eficiența	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Performanța proceselor	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Bunele practici	51 puncte	Nivel mediu de bune practici
Transparența	65 puncte	Nivel bun de transparență

Subliniem faptul că, incapacitatea de a determina performanța generală a serviciului se datorează imposibilității de a atribui un punctaj precis, având în vedere faptul că tabelul prezintă o imagine doar a indicatorilor de performanță pentru care au fost disponibile date și, în consecință, a fost posibilă acordarea unui punctaj în conformitate cu metodologia sectorială. Prin urmare, aceasta reprezintă o imagine parțială, pentru care este necesară obținerea de date suplimentare pentru a valorifica indicatorii regăsiți la nivelul fiecărui criteriu.

1.6. Serviciul de administrare a drumurilor județene

Instrumentele de colectare de date aplicate până în prezent, cât și testarea funcționalității criteriilor și indicatorilor de performanță elaborați în cadrul metodologiei sectoriale a serviciului public de administrare a drumurilor județene relevă următoarele constatări:

Capacitatea strategică

Datele prezentate evidențiază o capacitate strategică puternică a instituțiilor, confirmată de prezența unui cadru strategic bine definit. De fapt, furnizarea de servicii este orientată către obiectivele specifice identificate punctual de documentația strategică. O bună capacitate strategică este esențială pentru realizarea obiectivelor stabilite, care în sectorul serviciilor de administrare a drumurilor județene au fost realizate în 2022 în proporție de 92%. Capacitatea instituțională a direcțiilor este susținută prin asigurarea unor proceduri de monitorizare și evaluare a performanțelor, bazate pe o scală de evaluare a stării drumurilor județene care constă în agregarea mai multor indicatori specifici.

Eficacitate

În baza datelor colectate, nu este posibil să se ofere un răspuns cu privire la indicatorii de performanță aferenți criteriului.

Calitatea serviciului

Datele colectate permit evaluarea calității serviciilor în ceea ce privește satisfacția utilizatorilor și rata de răspuns la reclamații. Deși doar 60% dintre utilizatori evaluează pozitiv serviciul furnizat în general, rata de soluționare a reclamațiilor este de 94%, ceea ce demonstrează răspunsul prompt al instituțiilor la nevoile cetățenilor.

Accesibilitatea

Indicatorul de performanță privind accesibilitatea are rezultate variabile, astfel încât în baza datelor colectate, nu este posibil să se ofere un răspuns cu privire la indicatorii de performanță aferenți criteriului.

Cu toate acestea, utilizatorii (între 50% și 70% dintre respondenți) sunt destul de mulțumiți de disponibilitatea informațiilor (*fluiditatea traficului pe drumurile județene, lucrările efectuate*

pe drumurile județene sau traficul pe drumurile județene în condiții meteorologice excepționale) și de varietatea mijloacelor de informare.

Eficiența

În baza datelor colectate, nu este posibil să se ofere un răspuns cu privire la indicatorii de performanță aferenți criteriului.

Cu toate acestea, focus grupurile au identificat un deficit de finanțare, asociat disproporției dintre cererea și oferta de investiții. Serviciile de administrare drumuri județene au mare nevoie de investiții în construcția, întreținerea și îmbunătățirea infrastructurii rutiere a județelor.

Performanța proceselor

Performanța proceselor serviciului se măsoară în funcție de: gradul de acoperire a resurselor umane; pregătirea angajaților; gradul de digitalizare a serviciilor de administrare a drumurilor județene. În baza datelor colectate, nu este posibil să se ofere un răspuns cu privire la indicatorii de performanță aferenți criteriului.

Datele colectate au evidențiat, în primul rând, lipsa de personal la nivel central și local, în detrimentul calității serviciilor oferite. Într-adevăr, lipsa de personal calificat pentru infrastructura rutieră poate încetini procesele de proiectare, construcție și întreținere. Cu toate acestea, acest lucru este compensat de un nivel ridicat de pregătire a angajaților, având în vedere participarea generală la formarea continuă. Per total, serviciul nu înregistrează un grad bun de digitalizare, având în vedere lipsa totală a serviciilor oferite alternativ, chiar și online.

Bunele practici

Datele referitoare la bunele practici nu sunt viabile, în principal din cauza ratei scăzute de răspuns. Cu toate acestea, pe baza datelor colectate, nu au fost înregistrate bune practici, nici în ceea ce privește inovarea, nici în ceea ce privește consultarea publicului. Doar 30 % dintre funcționarii care au răspuns la interviuri au confirmat implementarea măsurilor de îmbunătățire a performanței. În plus, lipsește orice instrument de implicare a utilizatorilor: acest lucru nu permite colectarea de feedback sau noi propuneri din partea utilizatorilor.

Transparență

Gradul de transparență a serviciului este pozitiv în ceea ce privește furnizarea de date deschise. Consiliul Județean publică datele referitoare la gestionarea activităților de interes public, inclusiv prin intermediul rapoartelor anuale care oferă informații privind rezultatele activităților, stadiul investițiilor și bugetele.

Constatările evaluării au subliniat o serie de provocări cu care se confruntă serviciul: lipsa de finanțare, lipsa de personal și necesitatea de a se adapta la noile standarde și tehnologii.

Volumul de investiții necesare pentru modernizarea și îmbunătățirea infrastructurii rutiere depășește fondurile disponibile, în ciuda finanțărilor primite de la nivel european. Legată de această problemă este și lipsa de personal la nivelul instituțiilor implicate în administrarea drumurilor județene.

S-au depus eforturi considerabile pentru monitorizarea și îmbunătățirea infrastructurii rutiere la nivel județean. Cu toate acestea, indicatorii de performanță, cum ar fi fezabilitatea întreținerii drumurilor, lungimea drumurilor îmbunătățite, capacitatea de trafic și altele, sunt esențiale pentru a evalua eficacitatea administrării drumurilor județene.

Luând în considerare rezultatele preliminare obținute în urma exercițiului de testare a metodologiei sectoriale de monitorizare și evaluare a serviciilor de administrare a drumurilor județene, structurate pe criteriile de evaluare propuse în cadrul metodologiei, concluziile sintetice legate de performanța acestui serviciu sunt:

Criteriul	Punctaj obținut în evaluarea pilot	Evaluare generală
Capacitatea strategică	100 puncte	Capacitate strategică ridicată
Eficacitatea	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Calitatea	14,50 puncte	Calitate scăzută
Accesibilitatea	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Eficiența	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Performanța proceselor	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Bunele practici	20,00 puncte	Nivel scăzut de bune practici
Transparența	85,00 puncte	Nivel ridicat de transparență

Subliniem faptul că, incapacitatea de a determina performanța generală a serviciului se datorează imposibilității de a atribui un punctaj precis, având în vedere faptul că tabelul prezintă o imagine doar a indicatorilor de performanță pentru care au fost disponibile date și, în consecință, a fost posibilă acordarea unui punctaj în conformitate cu metodologia sectorială. Prin urmare, aceasta reprezintă o imagine parțială, pentru care este necesară obținerea de date suplimentare pentru a valorifica indicatorii regăsiți la nivelul fiecărui criteriu.

1.7. Serviciul de asistență medicală primară

Instrumentele de colectare de date aplicate până în prezent, cât și testarea funcționalității criteriilor și indicatorilor de performanță elaborați în cadrul metodologiei sectoriale a serviciului public de asistență medicală primară relevă următoarele constatări:

Capacitatea strategică

Există o capacitate relativ suficientă de a asigura o programare adecvată a activităților, ținându-se cont de obiectivele generale și specifice.

Structurile responsabile cu implementarea sistemului de control intern/managerial sunt comisiile de monitorizare a SCIM, subordonate conducerii CJAS.

Eficacitatea

Serviciul în sine există și funcționează, chiar dacă există unele probleme. Lipsa personalului și distribuția sa la nivel național reprezintă o problemă acută. De asemenea, capacitatea de depistare în stadiu incipient a bolilor cu impact major asupra stării de sănătate nu este la un stadiu suficient elaborat.

Sistemul de evaluare a performanței este unul unitar și permite o imagine de ansamblu, comparabilă, a rezultatelor activității caselor județene de sănătate. Gradul de realizare a țintelor/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.

Calitatea

A fost remarcată o diferență între standardele de calitate aplicate la nivelul serviciului. Slaba dotare a cabinetelor, supra-aglomerarea acestora, gradul scăzut de digitalizare, nivelul înalt de birocratizare, media de vârstă înaltă a medicilor cu riscurile aferente în procesul de pensionare a acestora sunt factori semnificativi în evaluarea calității serviciului.

Evaluarea satisfacției asiguraților prevede atât serviciile medicale primite cât și participarea la programele naționale de sănătate. Este dificil să se evalueze performanța serviciului, deoarece nu sunt disponibile date specifice.

Accesibilitatea

Este dificil să se evalueze performanța serviciului, deoarece nu sunt disponibile date specifice. 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.

Eficiența

Este dificil să se evalueze eficiența serviciului, deoarece nu sunt disponibile date specifice. 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 întârzieri în obținerea serviciilor medicale

Performanța proceselor

Este dificil să se evalueze performanța serviciului, deoarece nu sunt disponibile date specifice. Toate instituțiile analizate au reclamat insuficiența personalului, atât la nivel casei de asigurări cât și la nivelul unor furnizori de servicii medicale. Cea mai mare parte a activității cu furnizorii, activitatea centrală CJAS, se desfășoară în acest sistem online, prin SIASS, care practic efectuează toate operațiunile.

Bunele practici

Este dificil să se evalueze performanța serviciului, deoarece nu sunt disponibile date specifice. Posibilitatea de a identifica bune practici este mare, dificultățile în procesele de inovare sau implicare sociale fiind sporite, datele în acest sens neindicând o dezvoltare substanțială a acestor procese.

Transparența

Este dificil să se evalueze performanța serviciului, deoarece nu sunt disponibile date specifice. Nu se poate constata o transparență uniformă la nivelul cabinetelor de medicină de familie, deși se pot remarca eforturi sporadice de informare, educare, consiliere, politici de prevenție. 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.

Luând în considerare rezultatele preliminare obținute în urma exercițiului de testare a metodologiei sectoriale de monitorizare și evaluare a serviciilor de asistență medicală primară, structurate pe criteriile de evaluare propuse în cadrul metodologiei, concluziile sintetice legate de performanța acestui serviciu sunt prezentate în continuare:

Criteriul	Punctaj obținut în evaluarea pilot	Evaluare generală
Capacitatea strategică	100 puncte	Capacitate strategică ridicată
Eficacitate	80 puncte	Eficacitate ridicată
Calitatea serviciilor	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Eficiența	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Performanța proceselor	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Bune practici	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Transparență	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina

Se poate sublinia faptul că, incapacitatea de a determina performanța generală a serviciului se datorează imposibilității de a atribui un scor precis, având în vedere faptul că tabelul prezintă o imagine doar a indicatorilor de performanță pentru care au fost disponibile date și, în consecință, a fost posibilă acordarea unui punctaj în conformitate cu metodologia. Prin urmare, aceasta reprezintă o imagine parțială, pentru care este necesară obținerea de date suplimentare pentru a valorifica indicatorii regăsiți la nivelul fiecărui criteriu.

1.8. Serviciul de evidență a persoanelor

Instrumentele de colectare de date aplicate până în prezent, cât și testarea funcționalității criteriilor și indicatorilor de performanță elaborați în cadrul metodologiei sectoriale a serviciului public de evidență a persoanelor relevă următoarele constatări:

Capacitatea strategică

Există o serie de 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 pentru Evidența Persoanelor, respectiv *Planul strategic instituțional al Ministerului Afacerilor Interne pe 2022 -2025; Planul anual de activitate al DGEP; SCIM - care derivă atât de la nivelul DGEP și de la nivelul Instituției Prefectului, alături de planul de control intern managerial.*

Ținând cont de rezultatele primului exercițiu de evaluare realizat cu privire la performanța serviciului public de evidență a persoanelor și rezultatele care au fost obținute, în baza doar a acelor date și indicatori care au fost colectați și disponibili, se poate constata că serviciul de evidență a persoanelor are o **capacitate strategică bună**. Punctajul obținut (64,41 puncte) este justificat de faptul că acest domeniu este coordonat strategic de MAI, prin DGEP, care 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.

Eficacitatea

În cadrul exercițiului pilot de evaluare nu au fost colectate date care să permită calcularea valorilor indicatorilor de performanță, indicatorilor cheie de performanță și chiar a criteriului de evaluare referitor la eficacitate în ansamblu.

Cu toate acestea, un indicator important pentru eficacitate, rezultat din cercetarea calitativă, este timpul mediu de soluționare a cererilor (inclusiv cu privire la certificatele de stare civilă), care, conform datelor raportate de DGEP este de 20 de zile. Conform Planului instituțional al MAI pe 2022 -2025, ținta asumată pentru 2025 pentru certificatele de stare civilă este de 5 zile.

Calitatea serviciului

Principala sursă de prevederi referitoare la managementul calității pentru serviciul de evidență a persoanelor este SCIM. Multe județe au renunțat la actualizarea standardului ISO și se bazează pe SCIM, care conține obiective și proceduri specifice pentru fiecare activitate.

Așadar, un serviciu de calitate de evidență a persoanei poate fi măsurat prin următorii indicatori propuși de instituțiile care furnizează aceste servicii care au participat la interviurile și focus grupurile derulate în cadrul proiectului, respectiv: *timp de soluționare cât mai rapid a solicitării cetățeanului; mod de soluționare a solicitărilor.*

Ținând cont de rezultatele primului exercițiu de evaluare realizat cu privire la performanța serviciilor publice de evidență a persoanelor și rezultatele care au fost obținute în baza acelor date și indicatori care au fost colectați și disponibili, se poate constata că serviciul de evidență a persoanelor are un **nivel ridicat de calitate**, fiind necesare îmbunătățiri continue.

Accesibilitatea

În prezent, furnizarea serviciului se asigură în cea mai mare parte prin interacțiunea de la ghișeu. În sistemul online există posibilitatea de a trimite petiții, de a realiza programările la ghișeu, de a se realiza plata unor taxe pe ghișeul.ro și de eliberare a adeverințelor 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.

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. Ținând cont de rezultatele primului exercițiu de evaluare realizat cu privire la performanța serviciilor publice de evidență a persoanelor se poate constata că serviciul de evidență a persoanelor are un nivel ridicat de accesibilitate.

Eficiență

În cadrul exercițiului pilot de evaluare nu au fost colectate date care să permită calcularea valorilor indicatorilor de performanță, indicatorilor cheie de performanță și chiar a criteriului de evaluare în ansamblu. Aspectele care sunt sintetizate în continuare sunt rezultate calitative obținute în urma activităților de cercetare derulate de operatorul responsabil de colectarea datelor.

În cadrul chestionarului aplicat în rândul cetățenilor a existat un aspect evaluat referitor la gradul de satisfacție al beneficiarilor referitor la costul serviciilor de stare civilă și evidență a persoanelor iar rezultatul obținut a fost unul favorabil. Acest rezultat ar putea indica un grad relativ ridicat de eficiență a serviciilor de evidență a persoanelor din perspectiva

costurilor/tarifelor, însă în absența unor date suplimentare care să integreze evaluarea performanței acestui criteriu, acest rezultat trebuie tratat cu precauție.

Performanța proceselor

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.

Ținând cont de rezultatele primului exercițiu de evaluare realizat cu privire la performanța serviciilor publice de evidență a persoanelor și rezultatele care au fost obținute în baza acelor date și indicatori care au fost colectați și disponibili, se poate constata că serviciul de evidență a persoanelor are un nivel bun de performanță a proceselor și funcțiunilor.

În general, îmbunătățirea performanței proceselor și funcțiunilor în cadrul instituțiilor care furnizează servicii de evidență a persoanelor necesită abordarea unor probleme complexe legate de resurse umane, tehnologie, infrastructură și pregătirea personalului.

Bunele practici

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.

Ținând cont de rezultatele primului exercițiu de evaluare realizat cu privire la performanța serviciilor publice de evidență a persoanelor, se poate constata că serviciul de evidență a persoanelor are un nivel mediu de bune practici, fiind necesare îmbunătățiri moderate.

La nivelul instituțiilor care furnizează servicii de evidență a persoanelor, există în general măsuri de inovare și bune practici care au fost deja implementate și care 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.

Transparența

Evoluțiile consemnate în această direcție sunt rezultatul aplicării la nivelul instituțiilor a prevederilor elaborate la nivel național cu privire la asigurarea transparenței în sectorul public. 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, întrucât se asigură

condițiile ca cetățenii să primească rapid răspunsurile la cererile lor, contribuind la îmbunătățirea relației între instituție și cetățeni.

Ținând cont de rezultatele primului exercițiu de evaluare realizat cu privire la performanța serviciilor publice de evidență a persoanelor și rezultatele care au fost obținute în baza acelor date și indicatori care au fost colectați și disponibili, se poate constata că serviciul de evidență a persoanelor are un nivel ridicat de transparență, fiind necesare îmbunătățiri continue.

Luând în considerare rezultatele preliminare obținute în urma exercițiului de testare a metodologiei sectoriale de monitorizare și evaluare a serviciilor de evidență a persoanelor, structurate pe criteriile de evaluare propuse în cadrul metodologiei, concluziile sintetice legate de performanța acestui serviciu sunt:

Criteriul	Punctaj obținut în evaluarea pilot	Evaluare generală
Capacitatea strategică	64,41 puncte	Capacitate strategică bună
Eficacitatea	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Calitatea	84,5 puncte	Calitate ridicată
Accesibilitatea	100 puncte	Accesibilitate ridicată
Eficiența	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Performanța proceselor	60,62 puncte	Performanță a proceselor bună
Bunele practici	52,87 puncte	Nivel mediu de bune practici
Transparența	87,49 puncte	Nivel ridicat de transparență

1.9. Serviciul de poliție locală

Instrumentele de colectare de date aplicate până în prezent, cât și testarea funcționalității criteriilor și indicatorilor de performanță elaborați în cadrul metodologiei sectoriale a serviciului public de poliție locală relevă următoarele constatări:

Capacitatea strategică

În urma evaluării realizate se poate concluziona că serviciul are o capacitate strategică bună, fiind necesare îmbunătățiri minore la nivelul acestui serviciu public.

Misiunea, viziunea și obiectivele specifice vizate de serviciile publice de poliție locală se regăsesc definite în documentele SCIM în planurile de management elaborate la nivelul instituțiilor, precum și, într-o proporție mai redusă, în cadrul planurilor strategice dezvoltate la nivelul direcțiilor/departamentelor în cauză. Tot la nivelul acestor documente sunt definite și obiective SMART.

În ceea ce privește implementarea unor sisteme de management al calității (de tip ISO, Balance Scorecard, CAF, etc), datele arată că în proporție de peste 50% nu este utilizat niciun astfel de instrument de management al performanței organizaționale. Între sistemele de management al calității, cel mai folosit este ISO, dar sunt utilizate și instrumente de auto evaluare de tip CAF sau alte sisteme specifice (precum SCIM).

Multe dintre instituțiile supuse analizei nu au implementat până în acest moment niciun sistem de management al performanței. În același timp, pentru instituțiile care consideră că dețin astfel de instrumente, acestea se rezumă la planurile strategice și la diferite rapoarte sau analize interne, specifice relațiilor și circuitelor de control caracteristice instituțiilor locale,

fără însă ca acestea să fie circumscrise unui sistem standard de planificare a performanței organizaționale.

Eficacitatea

În cadrul exercițiului pilot de evaluare nu au fost colectate date care să permită calcularea valorilor indicatorilor de performanță, indicatorilor cheie de performanță și chiar a criteriului de evaluare a eficienței, în ansamblu.

În ceea ce privește situația indicatorilor de monitorizare și evaluare, informațiile colectate relevă fie neutilizarea acestora în mod curent, fie recursul la indicatori parțiali, cu funcționalitate limitată.

Calitatea serviciului

Ținând cont de rezultatele primului exercițiu de evaluare realizat cu privire la calitatea serviciului public de poliție locală și rezultatele care au fost obținute în baza datelor disponibile, se poate constata că serviciul are un nivel bun de calitate.

Asigurarea internă a calității serviciilor de poliție locală este realizată prin SCIM al autorităților locale în cadrul cărora activează.

Raportat la opiniile beneficiarilor finali, aceștia manifestă un nivel general de mulțumire mediu cu privire la calitatea serviciilor poliției locale. Dintr-o serie de aspecte evaluate, cetățenii par să aibă un grad ridicat de satisfacție cu privire la aspectul îngrijit al funcționarilor, respectarea programului de lucru, timpul de așteptare, dar și respectarea procedurilor și normelor legale. În schimb, aspecte precum nivelul taxelor/ amenzilor percepute, interesul față de problemele cetățenilor sau chiar profesionalismul funcționarilor lasă încă loc de îmbunătățiri.

Accesibilitatea

Ținând cont de rezultatele primului exercițiu de evaluare realizat cu privire la performanța serviciului public și rezultatele care au fost obținute în baza acelor date și indicatori care au fost colectați și disponibili, se poate constata că acest serviciu public are un nivel ridicat de accesibilitate. Cu toate acestea, această constatare trebuie interpretată cu prudență, ținând cont de faptul că datele colectate pentru acest criteriu au permis calcularea valorii a numai 1 indicator de performanță, din totalul celor propuși la nivelul metodologiei sectoriale de monitorizare și evaluare a serviciului public.

Accesibilitatea serviciilor este apreciată la un nivel mediu de către beneficiarii finali, referitor la existența parcarilor pentru public, la existența și posibilitatea de utilizare a rampelor pentru persoanele cu nevoi speciale, la informațiile afișate despre program, pauze, la informațiile despre denumirea sau locația biroului unde trebuie să se prezinte .

Eficiența

În cadrul exercițiului pilot de evaluare nu au fost colectate date care să permită calcularea valorilor indicatorilor de performanță, indicatorilor cheie de performanță și chiar a criteriului de evaluare a eficienței, în ansamblu.

Datele referitoare la eficiența serviciilor publice de poliție locală arată că nu se poate determina un cost standard al serviciului public și, deși în anumite cazuri instituțiile utilizează un standard de cost, acesta nu a putut fi identificat. Lipsa standardelor de cost nu echivalează

cu lipsa controlului și al managementului atent al utilizării resurselor, ci mai degrabă constituie o consecință a întârzierilor apărute în procesul de aliniere a serviciilor publice la recente reglementări din acest domeniu. De altfel, mai multe structuri de poliție locală declară că utilizează o aplicație informatică destinată calculului și controlului costurilor implicate în furnizarea serviciilor.

Performanța proceselor

Performanța proceselor serviciului se măsoară în funcție de: gradul de acoperire a resurselor umane; pregătirea angajaților; gradul de digitalizare a serviciilor.

În baza datelor disponibile, serviciul are un nivel scăzut de performanță. Analiza performanțelor proceselor și funcțiilor pentru serviciul de poliție locală relevă nevoia de corelare a numărului de posturi existente la nivelul structurilor operative cu diversificarea tot mai pronunțată a intervențiilor solicitate de la poliția locală, necesitatea unor modele de dezvoltare care să presupună participarea periodică a personalului la programe de formare și dezvoltare a competențelor profesionale.

Dincolo de componenta resursei umane, un alt domeniu major care necesită atenție este cel al dotărilor cu aparatură și programe IT, menite să crească performanța poliției locale în furnizarea serviciilor.

Bunele practici

Per ansamblu, serviciile oferite de poliția locală prezintă un nivel bun de bune practici, fiind necesare îmbunătățiri minore.

În discuția elementelor de bune practici din perspectiva performanței în furnizarea de servicii, sunt incluse măsurile inovatoare integrate la nivelul serviciilor oferite și canalele de feed-back pe care acestea le-au dezvoltat în vederea centralizării reacțiilor și sugestiilor de la beneficiari. Direcțiile de poliție locală au făcut demersuri pentru includerea în practicile curente a unor noi măsuri destinate creșterii performanței serviciilor furnizate.

De altfel, beneficiarii serviciilor oferite de direcțiile/departamentele de poliție locală au la dispoziție instrumente specifice destinate evaluării gradului de mulțumire, de forma chestionarelor de satisfacție disponibile pe site-urile instituțiilor. Modalitățile de feed-back sunt completate prin mecanismul audiențelor, care permite legătură directă cu responsabilii din zona de management a serviciilor de poliție locală.

Transparența

Serviciul de poliție locală are un nivel ridicat de transparență, fiind necesare îmbunătățiri minore. 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.

De altfel, în majoritatea cazurilor, direcțiile de poliție locală pun la dispoziția publicului informații privind achizițiile publice, contractele aflate în desfășurare sau detalii legate de execuția bugetară.

Luând în considerare rezultatele preliminare obținute în urma exercițiului de testare a metodologiei sectoriale de monitorizare și evaluare a serviciilor de poliție locală, structurate pe criteriile de evaluare propuse în cadrul metodologiei, concluziile sintetice legate de performanța acestui serviciu sunt prezentate în continuare:

Criteriul	Punctaj obținut în evaluarea pilot	Evaluare generală
Capacitatea strategică	70,44 puncte	Capacitate strategică bună
Eficacitatea	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Calitate	75,00 puncte	Calitate bună
Accesibilitate	80,00 puncte	Accesibilitate ridicată
Eficiența	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Performanța proceselor	20 puncte	Performanță a proceselor scăzută
Bunele practici	62,50 puncte	Nivel bun de bune practici
Transparența	87,50 puncte	Nivel ridicat de transparență

Trebuie menționat că aceste rezultate trebuie interpretate cu prudență, ținând cont de faptul că de cele mai multe ori, nu au putut fi calculate valorile tuturor indicatorilor de performanță care contribuie la definirea unui criteriu de evaluare, conform metodologiei sectoriale de monitorizare și evaluare a acestui serviciu public.

1.10. Serviciul de impozite și taxe locale

Instrumentele de colectare de date aplicate până în prezent, cât și testarea funcționalității criteriilor și indicatorilor de performanță elaborați în cadrul metodologiei sectoriale a serviciului public de impozite și taxe locale relevă următoarele constatări:

Capacitatea strategică

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

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

Eficacitatea

Principalii indicatori de monitorizare și evaluare 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, respectarea termenelor de soluționare a fiecărei cereri.

Accesibilitatea

În ceea ce privește accesibilitatea, 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. De asemenea, utilizarea serviciilor online este o componentă importantă a accesibilizării serviciului.

Calitatea

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

Implementarea sistemelor de plăți online și existența unor dotări suplimentare au crescut gradul de interacțiune al cetățenilor cu serviciul de taxe și impozite locale. Totodată existența platformelor online a degrevat masiv sarcinile personalului. Faptul că nu se obține un feedback constant și masiv din partea cetățenilor reprezintă un aspect necesar pentru a fi îmbunătățit. Este necesară implementarea unor standarde de calitate eficiente și actuale la nivelul serviciului public de impozite și taxe locale.

Eficiența

În cadrul exercițiului pilot de evaluare nu au fost colectate date care să permită calcularea valorilor indicatorilor de performanță, indicatorilor cheie de performanță și chiar a criteriului de evaluare a eficienței, în ansamblu.

Creșterea alocării bugetare pentru acest serviciu este un deziderat pentru următorii ani, deoarece pentru oferirea unor servicii de calitate sunt necesare atât achiziții de tehnologii inovatoare, cât derularea unor programe de pregătire și specializare a personalului acestor servicii. De asemenea, creșterea numărului de angajați este necesară pentru degrevarea muncii acestora, schimbând focusul furnizării serviciului de la cantitate la calitate.

Performanța proceselor

Derularea unor cursuri de specializare și de creștere a competențelor profesionale este un obiectiv pe care fiecare instituție trebuie să-l aibă și să-l atingă în următorii ani.

Creșterea nivelului de tehnologizare este necesară pentru furnizarea unor servicii la standarde moderne.

Bune practici

Schimbul de bune practici ar trebui intensificat și eficientizat.

Transparența

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

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

Luând în considerare rezultatele preliminare obținute în urma exercițiului de testare a metodologiei sectoriale de monitorizare și evaluare a serviciilor de impozite și taxe locale, structurate pe criteriile de evaluare propuse în cadrul metodologiei, concluziile sintetice legate de performanța acestui serviciu sunt:

Criteriul	Punctaj obținut în evaluarea pilot	Evaluare generală
Capacitatea strategică	100 puncte	Capacitate strategică ridicată
Eficacitatea	87,5 puncte	Eficacitate ridicată
Calitatea	41,31 puncte	Calitate medie
Accesibilitatea	69 puncte	Eficacitate medie
Eficiența	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Performanța proceselor	43,75 puncte	Performanță a proceselor scăzută
Bunele practici	30 puncte	Nivel mediu de bune practici
Transparența	100 puncte	Nivel ridicat de transparență

1.11. Serviciul de cadastru și publicitate imobiliară

Instrumentele de colectare de date aplicate până în prezent, cât și testarea funcționalității criteriilor și indicatorilor de performanță elaborați în cadrul metodologiei sectoriale a serviciului public de cadastru și publicitate imobiliară relevă următoarele constatări:

Capacitatea strategică

Serviciul de cadastru și publicitate imobiliară are o capacitate strategică ridicată, fiind aduse îmbunătățiri continue la nivelul acestui serviciu public.

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 cu rol strategic, care prezintă misiunea, viziunea, obiectivele și indicatorii de performanță ale serviciului este reprezentat de documentația SCIM, la nivelul căreia sunt definite inclusiv obiective strategice și obiective specifice SMART, pentru acest serviciu public.

Toate OCPI-urile care au participat la exercițiul pilot de evaluare utilizează sistemul ISO pentru managementul calității serviciului public și majoritatea implementează și sisteme de management al performanței. În general, atribuțiile de monitorizare a performanței serviciului public sunt exercitate de personalul care lucrează în alte departamente ale OCPI, neexistând o structură organizatorică specială, care să aibă astfel de atribuții.

Eficacitatea

Serviciul public de cadastru și publicitate imobiliară are o eficacitate ridicată. Datele calitative colectate arată că gradul de realizare a țintelor pentru indicatorii de realizare și rezultat definiți la nivelul OCPI-urilor a fost de 100%.

Calitatea serviciului

Ținând cont de rezultatele primului exercițiu de evaluare realizat cu privire la calitatea serviciului public de cadastru și publicitate imobiliară și rezultatele care au fost obținute în

baza datelor disponibile, se poate constata că serviciul are un nivel ridicat de calitate, fiind realizate îmbunătățiri continue.

Participanții la sondajul de opinie organizat în contextul prezentei evaluări au exprimat un nivel general de mulțumire mediu spre ridicat cu privire la calitatea serviciilor de cadastru și carte funciară, fiind constatat un grad ridicat de satisfacție cu privire la aspectele legate de respectarea procedurilor și normelor legale și aspectul îngrijit al funcționarilor din cadrul serviciului. În schimb, aspecte precum costul serviciilor de cadastru și condițiile din sălile de așteptare se situează ușor sub media generală.

Participanții la exercițiul pilot de evaluare (reprezentanți ai OCPI) au menționat că, atunci când există, reclamațiile primite din partea beneficiarilor nu fac referire la activitatea oficiului de cadastru și publicitate imobiliară, ci a persoanelor fizice autorizate care nu sunt în coordonarea oficiilor, dar pe care beneficiarii le confundă cu angajați ai instituției.

Printre factorii care pot influența calitatea serviciului de cadastru și publicitate imobiliară și pot afecta nivelul de satisfacție al beneficiarilor, conducând la nemulțumiri sau reclamații din partea acestora, se numără costul serviciilor de cadastru și condițiile din sălile de așteptare, precum și calitatea facilităților exterioare, inclusiv existența parcurii pentru public.

Accesibilitatea

Rezultatele primului exercițiu de evaluare realizat cu privire la performanța serviciilor publice de cadastru și publicitate imobiliară arată că acest serviciu are un nivel ridicat de accesibilitate, fiind aduse îmbunătățiri continue. 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.

Eficiența

În cadrul exercițiului pilot de evaluare nu au fost colectate date care să permită calcularea valorilor indicatorilor de performanță, indicatorilor cheie de performanță și chiar a criteriului de evaluare a eficienței, în ansamblu.

Cu toate acestea, datele calitative colectate arată că la nivelul OCPI-urilor nu există un cost standard al serviciului public de cadastru și publicitate imobiliară, fiind menționat Ordinul Președintelui ANCPI nr. 16/2019, cu modificările și completările ulterioare, care reglementează la nivel național tarifele pentru fiecare serviciu furnizat și pentru care este utilizată o aplicație informatică pentru controlul costurilor.

Performanța proceselor

Evaluarea arată că serviciul public de cadastru și publicitate imobiliară are un nivel bun de performanță a proceselor și funcțiilor, fiind necesare îmbunătățiri minore.

Referitor la suficiența personalului pentru furnizarea serviciilor de cadastru și publicitate imobiliară, se constată diferențe la nivel de OCPI, o parte dintre reprezentanții OCPI-urilor participanți la focus grupuri apreciind că numărul angajaților este subdimensionat, în comparație cu volumul de muncă, în vreme ce alții consideră că personalul angajat în furnizarea serviciilor de cadastru și publicitate imobiliară este suficient.

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.

O altă variabilă importantă pentru definirea performanței proceselor este reprezentată de gradul de digitalizare a serviciului public de cadastru și publicitate imobiliară, care este considerat a fi unul ridicat, având în vedere că la nivelul OCPI-urilor sunt implementate softuri și aplicația integrată de cadastru și carte funciară Terra. Cu toate acestea, serviciile furnizate sunt mixte, putând fi accesate atât de la ghișeu, cât și online.

În general, îmbunătățirea performanței proceselor și funcțiilor în cadrul instituțiilor care furnizează servicii de cadastru și publicitate imobiliară se poate realiza prin intensificarea cursurilor de formare profesională continuă, adecvarea personalului cu responsabilități în gestionarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, în funcție de proiectele implementate și volumul de muncă necesar pentru implementarea acestor proiecte, intensificarea gradului de digitalizare etc.

Bunele practici

S-a constatat faptul că serviciul de cadastru și publicitate imobiliară are un nivel bun de bune practici, fiind necesare îmbunătățiri minore.

Având în vedere că activitatea oficiilor de cadastru și publicitate imobiliară este coordonată la nivel național de către ANCPI, există o uniformizare a practicii la nivelul întregii țări, ceea ce face ca oficiile să nu se diferențieze mult unele de altele prin implementarea unor practici locale.

La nivelul instituțiilor care furnizează servicii de cadastru și publicitate imobiliară, există în general măsuri de inovare și bune practici care au fost deja implementate și care ar putea servi ca modele pentru alte structuri implicate în furnizarea serviciilor publice, precum semnătura electronică a angajaților și utilizarea aplicației Eterra prin care sunt furnizate serviciile de cadastru și publicitate imobiliară.

Transparența

Serviciul de cadastru și publicitate imobiliară are un nivel bun de transparență, fiind necesare îmbunătățiri minore. Informațiile colectate arată că standardul general privind publicarea informațiilor de interes public este implementat în toate oficiile de cadastru și publicitate imobiliară.

La nivelul serviciilor publice de cadastru și publicitate imobiliară sunt disponibile informații privind achizițiile publice și contractele încheiate. Pe de altă parte, pe site-ul ANCPI a fost constatată absența unei secțiuni dedicată întrebărilor și răspunsurilor.

Luând în considerare rezultatele preliminare obținute în urma exercițiului de testare a metodologiei sectoriale de monitorizare și evaluare a serviciilor de cadastru și publicitate imobiliară, structurate pe criteriile de evaluare propuse în cadrul metodologiei, concluziile sintetice legate de performanța acestui serviciu sunt prezentate în continuare:

Criteriul	Punctaj obținut în evaluarea pilot	Evaluare generală
Capacitatea strategică și instituțională	89,26 puncte	Capacitate strategică ridicată
Eficacitate	96,59 puncte	Eficacitate ridicată
Calitate	96,58 puncte	Calitate ridicată
Accesibilitate	80 puncte	Accesibilitate ridicată
Eficiența	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Performanța proceselor	63,86 puncte	Performanță a proceselor bună
Bune practici	60,87 puncte	Nivel bun de bune practici
Transparență	70,80 puncte	Nivel bun de transparență

Trebuie menționat că aceste rezultate trebuie interpretate cu prudență, ținând cont de faptul că de cele mai multe ori, nu au putut fi calculate valorile tuturor indicatorilor de performanță care contribuie la definirea unui criteriu de evaluare, conform metodologiei sectoriale de monitorizare și evaluare a acestui serviciu public, precum și faptul că au existat limitări din perspectiva numărului de respondenți.

1.12. Serviciul de gestionare a cazierului judiciar

Instrumentele de colectare de date aplicate până în prezent, cât și testarea funcționalității criteriilor și indicatorilor de performanță elaborați în cadrul metodologiei sectoriale a serviciului public de gestionare a cazierului judiciar relevă următoarele constatări:

Capacitatea strategică

S-a constatat că serviciul de organizare și evidență a cazierului judiciar înregistrează o capacitate strategică ridicată. Misiunea, viziunea și obiectivele acestui serviciu sunt detaliate în documentele ce compun SCIM, elaborate la nivelul Inspectoratului General al Poliției Române (IGPR). Conform structurii ierarhice, Inspectoratele Județene de Poliție (IPJ), respectiv Direcția Generală a Poliției Municipiului București (DGPMB), adoptă obiectivele incluse în cadrul strategic elaborat la nivel central în procedurile interne de lucru.

La nivelul IPJ/DGPMB sunt elaborate periodic planuri de acțiune, care operaționalizează obiectivele și activitățile descrise în 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.

Un alt indicator relevant, analizat în cadrul exercițiului pilot de evaluare, se referă la existența sistemelor de management al performanței în cadrul instituțiilor care furnizează servicii de organizare și evidență a cazierului judiciar, iar rezultatele obținute au arătat că un astfel de sistem există și este implementat la nivelul tuturor IPJ-urilor, conform planurilor strategice anuale.

Dincolo de rezultatele pozitive înregistrate la evaluarea criteriului privind capacitatea strategică și instituțională se remarcă nevoia continuării și consolidării eforturilor în sensul obținerii unui set cât mai comprehensiv de date și informații care să facă posibilă cuantificarea tuturor indicatorilor prevăzuți în metodologia sectorială. Se constată, în special, absența informațiilor referitoare la conformitatea obiectivelor specifice, existența obiectivelor strategice SMART sau ponderea angajaților alocați pentru monitorizarea și evaluarea performanței serviciului, toate acestea reprezentând elemente componente esențiale ale indicatorilor cheie de performanță aferente criteriului privind capacitatea strategică.

Eficacitatea

Rezultatele primului exercițiu de evaluare realizat pentru analiza performanței serviciului de organizare și evidență a cazierului judiciar pun în evidență că serviciul de organizare și evidență a cazierului judiciar înregistrează o eficacitate ridicată, fiind însă necesare îmbunătățiri continue.

Indicatorii de monitorizare și evaluare relevanți pentru activitățile derulate la nivelul direcțiilor de gestionare a cazierului judiciar sunt prezentați în *Strategia națională de ordine publică 2023-2027*. Între aceștia se regăsesc indicatori referitori la rezultatele concrete ale activităților (ex. nr. de certificate de cazier eliberate, nr. de certificate de integritate eliberate), precum și indicatori referitori la operativitatea serviciilor (ex. timp necesar pentru realizarea verificărilor). În ceea ce privește nivelul de atingere al țintelor asumate, rezultatele activităților de evaluare au arătat că structurile responsabile cu furnizarea serviciului de cazier judiciar și-au atins în proporție de 100% obiectivele/indicatorii stabiliți în anul 2022, nefiind înregistrate întâzieri care să reducă din eficacitatea activităților prestate.

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. Țintele stabilite sunt atinse în totalitate, fapt care certifică nivelul ridicat al calității activităților desfășurate la nivelul direcțiilor de gestionare a cazierului judiciar atât pentru componenta serviciilor destinate persoanelor fizice, cât și pentru cea referitoare la persoanele juridice.

Calitatea serviciului

Serviciul de organizare și evidență a cazierului judiciar are un nivel ridicat de calitate, fiind necesare îmbunătățiri continue. Legea nr. 290/2004 este cadrul normativ în vigoare care reglementează și descrie standardele de calitate pentru furnizarea serviciului de organizare și evidență a cazierului judiciar. Dincolo de cadrul normativ în domeniu, în unele situații sunt utilizate suplimentar seturi de standarde specifice elaborate la nivelul IPJ-urilor, care derivă din cadrul legislativ.

Accesibilitatea

Având în vedere rezultatele primului exercițiu de evaluare realizat cu privire la performanța serviciului public de organizare și evidență a cazierului judiciar și rezultatele care au fost obținute în baza acelor date și indicatori care au fost colectați și disponibili, se poate constata că serviciul de cazier judiciar are un nivel ridicat de accesibilitate, fiind necesare îmbunătățiri continue.

Beneficiarii serviciului public de organizare și evidență a cazierului judiciar se declară mulțumiți de accesibilitatea serviciului, în special de aspectele care vizează termenele de soluționare a cererilor, varietatea mijloacelor de informare (avizier, pagină de internet, telefon, ghișeu, panouri), accesibilitatea fizică a locației serviciilor de cazier judiciar, timpul de așteptare la ghișeu și soluționarea problemelor în mod eficient.

Eficiența

În cadrul exercițiului pilot de evaluare nu au fost colectate date care să permită calcularea valorilor indicatorilor de performanță, indicatorilor cheie de performanță și chiar a criteriului de evaluare în ansamblu.

În domeniul serviciilor asigurate prin intermediul structurilor aflate 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.

Performanța proceselor

Serviciul de organizare și evidență a cazierului judiciar înregistrează o performanță ridicată, fiind însă necesare îmbunătățiri continue. Toate structurile responsabile de eliberarea cazierului judiciar din cadrul inspectoratelor de poliție oferă posibilitatea obținerii documentelor de interes (certificat de cazier și certificat de integritate) atât în modalitatea clasică, prin serviciile prestate la ghișeu, cât și online, pe baza unei solicitări transmise electronic. Introducerea în ultimii ani a posibilității obținerii online a cazierului a produs efecte importante atât în reducerea timpilor de așteptare pentru populație, cât și în ceea ce privește decongestionarea activităților de la nivelul direcțiilor de specialitate, fapt care s-a transpus în creșterea performanței în furnizarea serviciilor.

Cu toate acestea, o serie de factori continuă să supraaglomereze personalul operativ de la nivelul direcțiilor, în special procedurile birocratice impuse de colaborarea cu alte instituții publice.

Bunele practici

S-a constatat faptul că serviciul de organizare și evidență a cazierului judiciar înregistrează un nivel mediu de performanță a bunelor practici, fiind necesare îmbunătățiri moderate.

Analiza datelor colectate de la instituțiile responsabile cu furnizarea serviciului de organizare și evidență a cazierului judiciar indică faptul că IPJ/DGPMB au adoptat, în medie, la nivelul ultimului an, o singură măsură de inovare sau îmbunătățire a serviciului public de organizare și evidență a cazierului judiciar. În ceea ce privește existența unei proceduri aprobate de consultare a beneficiarilor, niciuna dintre structurile care furnizează acest serviciu nu a implementat, până în acest moment, un astfel de mecanism.

Dincolo de aceste elemente, un alt aspect ce poate fi subliniat în analiza bunelor practici se referă la uniformitatea înregistrată în acordarea serviciilor de specialitate.

Transparența

Serviciul de organizare și evidență a cazierului judiciar are un nivel ridicat de transparență, fiind necesare îmbunătățiri continue.

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 IPJ/DGPMB 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.

Luând în considerare rezultatele preliminare obținute în urma exercițiului de testare a metodologiei sectoriale de monitorizare și evaluare a serviciilor de cazier judiciar, structurate pe criteriile de evaluare propuse în cadrul metodologiei, concluziile sintetice legate de performanța acestui serviciu sunt prezentate în continuare:

Criteriul	Punctaj obținut în evaluarea pilot	Evaluare generală
Capacitatea strategică	97,71 puncte	Capacitate strategică ridicată
Eficacitatea	100 puncte	Eficacitate ridicată
Calitatea	95,83 puncte	Calitate ridicată
Accesibilitatea	100 puncte	Accesibilitate ridicată
Eficiența	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Performanța proceselor	100 puncte	Performanță a proceselor ridicată
Bunele practici	25 puncte	Nivel mediu de bune practici
Transparența	96,4 puncte	Nivel ridicat de transparență

Pentru toate criteriile luate în considerare, rezultatele acestui prim exercițiu de evaluare indică, în general, un nivel ridicat al performanțelor înregistrate de serviciul privind organizarea și evidența cazierului judiciar. Este important de menționat faptul că tabelul prezintă o imagine parțială, bazată pe indicatorii de performanță pentru care au fost disponibile date și, în consecință, a fost posibilă acordarea unui punctaj în conformitate cu metodologia sectorială. Prin urmare, rezultatele finale trebuie interpretate și preluate cu prudență.

1.13. Serviciul de înmatriculări vehicule

În faza de testare au fost colectate informații pentru a evalua capacitatea Serviciului de înmatriculări vehicule de a atinge obiectivele definite. Principalele constatări care au fost realizate în această fază sunt:

Capacitatea strategică

S-a constatat că serviciul de înmatriculări vehicule are o capacitate strategică ridicată, punctajul mare obținut fiind justificat de faptul că acest domeniu este coordonat strategic de MAI, prin Direcția Generală Permise de Conducere și Înmatriculare (DGPCI), care 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.

Au fost menționate documente cu rol strategic, care rezultă, pe de o parte din relația de subordonare administrativă cu Instituția Prefectului și, pe de altă parte, din relația de subordonare metodologică cu DGPCI de la București, precum: *Planul strategic instituțional al Ministerului Afacerilor Interne pentru perioada 2022 -2025; Planul anual de activitate al*

DGPCI; SCIM - care derivă atât de la nivelul DGPCI, dar și de la nivelul Instituției Prefectului, alături de planul de control intern managerial.

Eficacitatea

Serviciul de înmatriculări vehicule are o eficacitate bună, fiind necesare îmbunătățiri minore.

La nivel central (DGPCI) și la nivelul Serviciilor Publice Comunitare Regim Permise de Conducere și Înmatriculări Vehicule (SPCRPCIV) sunt bine monitorizate și raportate informațiile legate de măsura în care au fost îndeplinite obiectivele și țintele asumate pentru serviciul public. La nivelul SPCRPCIV orice plan va avea și un raport de îndeplinire a măsurilor și s-a reușit ca toate obiectivele propuse și toate acțiunile stabilite să fie duse la îndeplinire.

Calitatea serviciului

Serviciul de înmatriculări vehicule are un nivel ridicat de calitate, fiind necesare îmbunătățiri continue. Ca document strategic cu implicații asupra calității a fost menționat SCIM, iar în unele județe a fost implementat și ISO în cursul anilor trecuți.

S-a remarcat realizarea constantă de acțiuni pentru îmbunătățirea calității, eficienței și eficacității prestării serviciului de înmatriculări vehicule, atât la nivel național, cât și teritorial, printre care se numără și schimbarea sistemului informatic, trecând de la un sistem distribuit pe 42 de județe, la unul centralizat.

Rezultatele cercetării pe teren au evidențiat mai mulți factori care afectează calitatea serviciului de înmatriculări vehicule, precum: *probleme legate de resursa umană, calitatea infrastructurii necesare asigurării serviciului (inclusiv sedii, birouri și dotări necorespunzătoare), modificările legislative frecvente, eliminarea unor taxe.*

Accesibilitatea

Având în vedere rezultatele primului exercițiu de evaluare realizat cu privire la performanța serviciilor publice de înmatriculări vehicule și rezultatele care au fost obținute în baza acelor date și indicatori care au fost colectați și disponibili, se poate constata că serviciul de înmatriculări vehicule are un nivel ridicat de accesibilitate, fiind necesare îmbunătățiri continue. Cu toate acestea, majoritatea serviciilor necesită în continuare interacțiunea directă a beneficiarilor cu personalul de la ghișeu pentru înmatricularea de vehicule. 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.

Toate serviciile furnizate de SPCRPCIV, cu excepția examinării teoretice și radierii, sunt contra cost.

Eficiența

În cadrul exercițiului pilot de evaluare nu au fost colectate date care să permită calcularea valorilor indicatorilor de performanță, indicatorilor cheie de performanță și chiar a criteriului de evaluare în ansamblu.

DGPCI este instituția care stabilește costurile care trebuie plătite pe componente ale activității. HG nr. 787/2003 prevede că cheltuielile curente și de capital se acoperă din

activitatea de producere a plăcilor cu numere de înmatriculare, astfel că activitatea de furnizare a serviciului este auto-finanțată.

În cadrul chestionarului aplicat în rândul cetățenilor a existat un aspect evaluat referitor la gradul de satisfacție al beneficiarilor referitor la costul serviciilor de eliberare permise și înmatriculări vehicule, iar rezultatul obținut a fost de 8,5 pe o scală de la 1 (foarte nemulțumit) la 10 (foarte mulțumit). Acest rezultat ar putea indica un grad relativ ridicat de eficiență a serviciilor de înmatriculări vehicule din perspectiva costurilor/tarifelor, însă în absența unor date suplimentare care să integreze evaluarea performanței acestui criteriu, acest rezultat trebuie tratat cu precauție.

Performanța proceselor

Serviciul de înmatriculări vehicule are un nivel mediu de performanță a proceselor și funcțiunilor, fiind necesare îmbunătățiri moderate. Instituția care se ocupă de securitatea sistemelor informatice utilizate pentru furnizarea serviciilor este MAI, dar datele aparțin DGPCI.

În general, îmbunătățirea performanței proceselor și funcțiunilor în cadrul instituțiilor care furnizează servicii de înmatriculări vehicule 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.

Bunele practici

S-a constatat faptul că serviciul de înmatriculări vehicule are un nivel mediu de bune practici, fiind necesare îmbunătățiri moderate.

La nivelul instituțiilor care furnizează servicii de înmatriculări vehicule, există în general măsuri de inovare și bune practici care au fost deja implementate și care 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, precum implementarea robotului telefonic la nivel național și cursurile de pregătire în comunicare pentru personalul de la ghișeu.

Transparența

Serviciul de înmatriculări vehicule are un nivel ridicat de transparență, fiind necesare îmbunătățiri continue.

În cadrul SPCRPCIV nu există o procedură internă privind consultarea beneficiarilor/utilizatorilor serviciului public. TIC este utilizat în cadrul operațiunilor care sunt oferite 100% online pentru cetățenii care au deja conturi create. Există informații despre măsurile de îmbunătățire a performanțelor serviciului public, care sunt disponibile în rapoartele de activitate.

În cadrul SPCRPCIV se realizează un raport anual public cuprinzând date privind serviciile de înmatriculare vehicule. Acesta este întocmit anual de către DGPCI.

Luând în considerare rezultatele prezentate în secțiunile anterioare, structurate pe criteriile de evaluare propuse în cadrul metodologiei sectoriale de monitorizare și evaluare a

performanței serviciilor publice de înmatriculări vehicule, concluziile sintetice legate de performanța acestui serviciu sunt prezentate în continuare:

Criteriul	Punctaj obținut în evaluarea pilot	Evaluare generală
Capacitatea strategică	88 puncte	Capacitate strategică ridicată
Eficacitatea	70 puncte	Eficacitate bună
Calitatea	82,91 puncte	Calitate ridicată
Accesibilitatea	91,66 puncte	Accesibilitate ridicată
Eficiența	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Performanța proceselor	58,5 puncte	Performanță a proceselor medie
Bunele practici	53,62 puncte	Nivel mediu de bune practici
Transparența	80,91 puncte	Nivel ridicat de transparență

Este necesar de subliniat faptul că tabelul prezintă o imagine doar a indicatorilor de performanță pentru care au fost disponibile date și, în consecință, a fost posibilă acordarea unui punctaj în conformitate cu metodologia. Prin urmare, aceasta reprezintă o imagine parțială, pentru care este necesară integrarea valorificării indicatorilor lipsă regăsit la nivelul fiecărui criteriu.

1.14. Serviciul de protecție a copilului

Instrumentele de colectare de date aplicate până în prezent, cât și testarea funcționalității criteriilor și indicatorilor de performanță elaborați în cadrul metodologiei sectoriale a serviciului public de protecție a copilului relevă următoarele constatări:

Capacitate strategică

Toate direcțiile evaluate dispun de planuri strategice anuale și de documente SCIM care conțin misiunea, viziunea, obiectivele și indicatorii de performanță. Cu toate acestea, aproape o treime dintre direcțiile care au făcut parte din eșantionul analizat nu dispun de un sistem de management al calității sau de o structură de măsurare a performanței, ceea ce demonstrează existența unor diferențe substanțiale între direcții în ceea ce privește implementarea.

Eficacitatea

Nu se poate evalua eficacitatea serviciului public de protecție a copilului, deoarece indicatorii de performanță aferenți acestui criteriu nu au putut fi cuantificați în baza datelor colectate pentru acest exercițiu de evaluare.

Calitatea serviciului

Majoritatea direcțiilor funcționează conform standardelor de calitate prevăzute în Ordonanța Guvernului nr. 25/2019 privind aprobarea standardelor minime de calitate pentru serviciile sociale de tip rezidențial destinate copiilor din sistemul de protecție specială, dar și conform altor documente oficiale.

Limitându-ne la indicatorii de performanță măsurabili, direcțiile interviewate au înregistrat un grad foarte bun de soluționare a sesizărilor, coroborat cu satisfacția beneficiarilor. În plus, direcțiile dispun de un instrument standardizat pentru măsurarea satisfacției utilizatorilor (chestionare).

Accesibilitatea

Având în vedere că indicatorii de performanță aferenți acestui criteriu nu au putut fi calculați în baza datelor colectate pentru acest exercițiu pilot de evaluare, nu se poate realiza evaluarea criteriului privind accesibilitatea serviciului public de protecție a copilului.

Eficiența

Având în vedere că indicatorii de performanță aferenți acestui criteriu nu au putut fi calculați în baza datelor colectate pentru acest exercițiu pilot de evaluare, nu se poate realiza evaluarea eficienței serviciului public de protecție a copilului.

Performanța proceselor

Principala problemă legată de asigurarea calității serviciilor este lipsa de personal. Cele mai multe dintre serviciile de asistență socială intervievate nu dispun de personal suficient, având până la 30% din locurile de muncă neocupate. Aceste probleme sunt și mai pronunțate în rândul personalului specializat, în special în departamentele financiare și TIC.

Această lipsă se răsfrânge asupra gradului de digitalizare a serviciului: în prezent, foarte puține servicii sunt oferite online și, în multe cazuri, nu este posibil să se facă programări online.

Bunele practici

Majoritatea instituțiilor care au participat la cercetare au implementat măsuri de îmbunătățire a serviciilor publice, prin implementarea unor canale de comunicare deschise pentru un dialog permanent cu publicul. Cu toate acestea, numărul de evaluări ale serviciilor de către cetățeni este încă foarte scăzut și poate fi promovat pentru a înțelege nevoile beneficiarilor.

Transparența

În ceea ce privește transparența datelor, situația este eterogenă: există servicii care raportează și publică rezultatele datorită existenței unui departament de relații publice dedicat și a unui site web ușor accesibil, iar altele se află în situația opusă. La fel de eterogen este și numărul de încălcări disciplinare, care variază de la un minim de 2 la un maxim de 76.

Analiza efectuată a evidențiat, cu excepția câtorva indicatori de performanță (capacitatea strategică și instituțională), o mare eterogenitate la nivelul participanților la acest exercițiu de evaluare, ceea ce conduce la o evaluare diferită a serviciului în funcție de direcție. În plus, în ceea ce privește monitorizarea serviciilor, marea majoritate a direcțiilor au remarcat dificultatea utilizării indicatorilor și lipsa de coerență în ceea ce privește rezultatele care trebuie obținute și obiectivele care trebuie atinse.

Instituțiile se confruntă cu dificultăți financiare și deficit de resurse din cauza costurilor ridicate ale serviciilor per beneficiar, în pofida faptului că majoritatea instituțiilor își îmbunătățesc calitatea serviciilor sau planifică să facă acest lucru, lucrând în parametrii, atât din punct de vedere al standardelor de calitate, cât și al timpului.

Luând în considerare rezultatele prezentate în secțiunile anterioare, structurate pe criteriile de evaluare propuse în cadrul metodologiei sectoriale de monitorizare și evaluare a performanței serviciilor publice de protecție a copilului, concluziile sintetice legate de performanța acestui serviciu sunt prezentate în continuare:

Criteriul	Punctaj obținut în evaluarea pilot	Evaluare generală
Capacitatea strategică	25 puncte	Capacitate strategică medie
Eficacitatea	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Calitatea	55 puncte	Calitate medie
Accesibilitatea	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Eficiența	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Performanța proceselor	22 puncte	Performanță a proceselor scăzută
Bunele practici	100 puncte	Nivel ridicat de bune practici
Transparența	50 puncte	Nivel mediu de transparență

1.15. Serviciul de asistență medicală în unitățile cu paturi

Instrumentele de colectare de date aplicate până în prezent, cât și testarea funcționalității criteriilor și indicatorilor de performanță elaborați în cadrul metodologiei sectoriale a serviciului public de asistență medicală în unitățile cu paturi relevă următoarele constatări:

Capacitatea strategică

Selecția indicatorilor folosiți pentru evaluarea acestui criteriu este aptă de a furniza concluzii viabile cu privire la capacitatea strategică a serviciului public de a-și îndeplini misiunea. Este important faptul că, statistic, marea majoritate a entităților consultate au dezvoltat în timp mecanisme de planificare care vizează misiunea, viziunea, obiectivele, indicatorii, resursele, cât și structuri de monitorizare și evaluare. Deși există o varietate mare a sistemelor de management al calității, de la instrumente de auto-evaluare (ex. CAF etc.) la sisteme de tip ISO (ex. ISO 9001 sau ISO 15224), aceasta nu periclitează capacitatea sistemică de analiză a managementului unităților. O atenție sporită trebuie acordată posibilei confuzii dintre sistemul managerial privind calitatea și standardul de calitate în vederea acreditării realizat de ANMCS.

De asemenea, capacitatea strategică este corelată în mod optim planurilor de achiziții, concordante planurilor de investiții, care asigură că achizițiile sunt contractate pentru acoperirea nevoilor reale de la nivelul fiecărei unități medicale: pentru echipamente noi, mentenanță unde este cazul, activități curente etc.

Din aceste considerente, s-a constatat că serviciul de asistență medicală în unități cu paturi are o capacitate strategică ridicată și serviciul prezintă un nivel înalt de conformitate cu cerințele strategice și de calitate, având o performanță generală bună.

Eficacitatea

În cadrul exercițiului pilot de evaluare nu au fost colectate date care să permită calcularea valorilor indicatorilor de performanță, indicatorilor cheie de performanță și chiar a criteriului de evaluare în ansamblu.

Indicatorii reușiți sub criteriul eficacitate sunt extrem de relevanți pentru evaluarea performanței generale a serviciului de asistență medicală în unitățile cu paturi, indicând capacitatea acestuia de a atinge obiectivele stabilite în documentele programatice.

Calitatea serviciului

Serviciul de asistență medicală în unități cu paturi acordă o atenție ridicată aspectelor privind certificarea calității activităților, aplicarea sancțiunilor pentru nerespectarea standardelor de

calitate și satisfacția ridicată a pacienților, cu un punctaj general de 100 puncte. De altfel, unitățile respectă standardele de calitate ale serviciilor, conform OMS nr. 446/2017, standarde solicitate de către ANMCS în cadrul procesului de acreditare a instituțiilor.

Totodată, 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, iar unele spitale au adoptat chiar și platforme electronice pentru colectarea răspunsurilor.

Absența datelor pentru anumiți indicatori subliniază importanța continuării eforturilor pentru a colecta informații complete și relevante pentru toți indicatorii cheie de performanță, astfel încât evaluarea să fie mai cuprinzătoare și să ofere o imagine mai detaliată asupra performanței serviciului de asistență medicală în unitățile cu paturi.

De asemenea, în urma exercițiului pilot s-a putut constata conformitatea indicatorilor selectați ca relevanți pentru criteriul calitate și viabilitatea lor pentru activități viitoare de monitorizare și evaluare.

Accesibilitatea

În cadrul exercițiului pilot de evaluare nu au fost colectate date care să permită calcularea valorilor indicatorilor de performanță, indicatorilor cheie de performanță și chiar a criteriului de evaluare în ansamblu.

Eficiența

Pentru majoritatea indicatorilor propuși nu s-a putut realiza colectarea datelor, ceea ce poate indica o posibilă lacună în ceea ce privește cunoașterea costurilor și a eficienței resurselor în furnizarea serviciilor medicale.

Notabil, referitor la costul standard pe serviciu oferit, rezultatele evaluării sugerează că majoritatea unităților sanitare monitorizează și respectă standarde de cost pentru furnizarea serviciilor. Cu toate acestea, lipsa datelor pentru majoritatea indicatorilor poate afecta evaluarea generală a eficienței productive a unităților sanitare.

Performanța proceselor

Deși există unele aspecte pozitive, cum ar fi managementul financiar, evaluarea generală evidențiază zone unde datele colectate au fost insuficiente pentru a oferi o imagine completă a performanței proceselor. Recomandarea este să se acorde atenție colectării de date și să se îmbunătățească transparența informațiilor pentru a susține evaluări mai precise și pentru a identifica oportunități de îmbunătățire a proceselor.

În ceea ce privește performanța proceselor și funcțiunilor, cele mai multe servicii publice au dificultăți în ceea ce privește numărul redus de persoane în cadrul compartimentelor de asigurare a calității. Totodată, resursa umană alocată serviciilor IT este redusă în cele mai multe situații, iar pe alocuri serviciile sunt externalizate. Mai mult, cursurile pentru pregătirea continuă sunt insuficiente, ceea ce crește și mai mult dependența de servicii externalizate.

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 regulă numărul angajaților cu atribuții în acest sens este foarte redus.

Bunele practici

S-a constatat în urma aplicării instrumentelor de colectare a datelor faptul că serviciul de asistență medicală în unități cu paturi are un nivel mediu de bune practici, fiind necesare îmbunătățiri moderate.

Acestea indică faptul că, la nivelul instituțiilor care furnizează servicii de asistență medicală în unități cu paturi, există în general măsuri de inovare și bune practici care au fost deja implementate și care 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, precum implementarea robotului telefonic la nivel național și cursurile de pregătire în comunicare pentru personalul de la ghișeu.

Pe de altă parte, discrepanțele detectate cu privire la numărul de petiții primite la nivelul diferitelor spitale ridică întrebarea dacă accesibilitatea beneficiarilor la oferirea de feedback sau depunerea de petiții nu presupune bariere care nu pot fi adresate în acest punct al analizei, dar care necesită rezolvare.

Transparența

Analizând rezultatele obținute în urma analizei datelor colectate, se poate observa un angajament semnificativ pentru transparență și integritate în furnizarea serviciilor medicale. Cu toate acestea, există oportunități de îmbunătățire, în special în ceea ce privește informarea publică și disponibilitatea datelor deschise.

Serviciul de asistență medicală în unități cu paturi are un nivel bun de transparență, fiind necesare îmbunătățiri continue.

Luând în considerare rezultatele prezentate în secțiunile anterioare, structurate pe criteriile de evaluare propuse în cadrul metodologiei sectoriale de monitorizare și evaluare a performanței serviciilor publice de asistență medicală în unități cu paturi, concluziile sintetice legate de performanța acestui serviciu sunt prezentate în continuare:

Criteriul	Punctaj obținut în evaluarea pilot	Evaluare generală
Capacitatea strategică	98,5 puncte	Capacitate strategică ridicată
Eficacitatea	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Calitatea serviciului	100 puncte	Calitate ridicată
Accesibilitatea	Nu s-a putut determina	Nu s-a putut determina
Eficiența	71 puncte	Eficiență bună
Performanța proceselor	68,75 puncte	Performanță proceselor bună
Bunele practici	66,66 puncte	Nivel bun de bune practici
Transparența	72,08 puncte	Nivel bun de transparență

Este necesar de subliniat faptul că tabelul prezintă o imagine doar a indicatorilor de performanță pentru care au fost disponibile date și, în consecință, a fost posibilă acordarea unui punctaj în conformitate cu metodologia. Prin urmare, aceasta reprezintă o imagine parțială, pentru care este necesară integrarea valorificării indicatorilor lipsă regăsit la nivelul fiecărui criteriu.

2. Concluzii privind evaluarea integrată a performanței serviciilor publice

Rezultatele reieșite din evaluarea integrată a performanței celor 15 servicii publice analizate în cadrul exercițiului pilot de evaluare, trebuie interpretate cu prudență, ținând cont de limitările cauzate pe de o parte, de numărul de respondenți și pe de altă parte, de imposibilitatea calculării anumitor indicatori de performanță propuși pentru criteriile de evaluare.

Astfel, este important de menționat faptul că, pentru unii dintre indicatorii care compun criteriile de evaluare, datele necesare cuantificării variabilelor prevăzute în metodologiile sectoriale au lipsit, prin urmare punctajul redus acordat unor criterii de evaluare nu se datorează unor performanțe slabe, ci imposibilității de a atribui un scor precis și lipsei de date necesare pentru evaluarea completă.

Pe viitor, se recomandă menținerea indicatorilor de performanță incluși în metodologiile sectoriale de monitorizare și evaluare, actualizați în baza propunerilor formulate pentru fiecare serviciu, astfel încât să se poată determina cu acuratețe performanța fiecărui serviciu, iar exercițiile viitoare de colectare a datelor să fie orientate către obținerea unui set cât mai comprehensiv de informații și date cantitative, care să permită calculul tuturor variabilelor/indicatorilor de performanță incluși în metodologiile sectoriale de monitorizare și evaluare a serviciilor publice.

2.1. Capacitatea strategică și instituțională

În general, **serviciile publice evaluate prezintă o capacitate strategică ridicată**, aducând îmbunătățiri continue în vederea asigurării acesteia, prin planificare instituțională adecvată și organizarea strategică a proceselor, documentelor și resurselor. Evaluarea capacității strategice a urmărit mai multe dimensiuni de analiză, axate în general pe conformitatea documentelor și obiectivelor strategice de la nivelul fiecărui serviciu public, implementarea sistemelor de management al calității și performanței, măsurarea, monitorizarea și evaluarea performanței serviciilor publice.

Datele colectate arată că **8** din cele 15 servicii analizate **prezintă o capacitate strategică ridicată**, respectiv *serviciile de asigurări sociale de sănătate, administrare a drumurilor județene, asistență medicală primară, impozite și taxe locale, cadastru și publicitate imobiliară, cazier judiciar, înmatriculări vehicule și asistență medicală în unități cu paturi*.

O **performanță bună** a criteriului de capacitate strategică a fost înregistrată pentru *serviciile publice de învățământ primar, evidența persoanelor, poliție locală*. Pe de altă parte, un scor mai scăzut pentru acest criteriu a fost înregistrat pentru *serviciile publice de monitorizare a calității aerului, transport feroviar de persoane și protecția copilului*, în timp ce pentru serviciul public de prevenire a șomajului, nu s-a putut determina gradul de capacitate strategică, din cauza lipsei de date necesare pentru calcularea indicatorilor cheie de performanță propuși pentru evaluarea acestui criteriu.

Chiar și în condițiile unei capacități strategice ridicate pentru serviciile care au obținut peste 80 de puncte în cadrul prezentei evaluări, se consideră că mai există loc de îmbunătățiri continue, chiar dacă nu imediate, care să asigure o stabilitate strategică ridicată a acestor servicii.

Rezultatele evaluării pilot realizate în cadrul proiectului cu privire la capacitatea strategică și instituțională a serviciilor publice analizate sunt sintetizate în cele ce urmează:

Performanță Serviciu	Nu s-a putut determina	Scăzută 0-24 puncte	Medie 25-59 puncte	Bună 60-79 puncte	Ridicăță 80-100 puncte
Învățământ primar				66,60	
Monitorizarea calității aerului			52		
Prevenirea șomajului	✓				
Transport feroviar de persoane			33		
Asigurări sociale de sănătate					100
Administrarea drumurilor județene					100
Asistență medicală primară					100
Evidența persoanelor				64,41	
Poliție locală				70,44	
Impozite și taxe locale					100
Cadastru și publicitate imobiliară					89,26
Cazier judiciar					97,71
Înmatriculări vehicule					88
Protecția copilului			25		
Asistență medicală în unitățile cu paturi					98,5

2.2. Eficacitatea

Evaluarea criteriului referitor la eficacitatea serviciilor publice a urmărit, în general, determinarea gradului de realizare a obiectivelor, rezultatelor și indicatorilor de performanță privind furnizarea serviciilor publice incluse în analiză.

Datele colectate în contextul primului exercițiu de evaluare a serviciilor publice au permis determinarea nivelului de performanță a serviciilor în raport cu acest criteriu de evaluare, pentru mai mult de jumătate dintre serviciile vizate, respectiv pentru 9 dintre cele 15 servicii publice.

Pentru serviciile publice la nivelul cărora au putut fi calculați, chiar și parțial, indicatorii de performanță definiți pentru determinarea nivelului de eficacitate, se constată existența unei **eficacități ridicate** în cazul *serviciilor de asigurări sociale de sănătate, asistență medicală primară, impozite și taxe locale, cadastru și publicitate imobiliară și cazier judiciar*. Pe de altă parte, se constată o **eficacitate medie** pentru *serviciile de monitorizare a calității aerului și transport feroviar de persoane și o eficacitate bună pentru serviciul de înmatriculări vehicule*.

De asemenea, pentru serviciile publice unde nu au putut fi colectate date din varii motive, se pot întreprinde următoarele acțiuni corective. În primul rând se pot întreprinde clarificări suplimentare cu privire la relevanța și funcția indicatorilor aferenți criteriului eficacitate. Aceasta ar facilita atât colectarea datelor, cât și cuantificarea acestora. Înțelegerea importanței indicatorilor este completată de nevoia înțelegerii modalității de efectuare a

calculelor specifice fiecărui indicator în parte. Pentru aceasta, se impune o înregistrare continuă și constantă a datelor în mod exact la nivelul entităților, care să permită efectuarea calculelor procentuale în procesul de monitorizare și evaluare, altfel sarcina determinării întregului criteriu eficacitate se va dovedi extrem de dificilă, dacă nu imposibilă.

Rezultatele evaluării pilot realizate în cadrul proiectului cu privire la eficacitatea serviciilor publice analizate sunt prezentate succint în continuare:

Performanță Serviciu	Nu s-a putut determina	Scăzută 0-24 puncte	Medie 25-59 puncte	Bună 60-79 puncte	Ridicăță 80-100 puncte
Învățământ primar	✓				
Monitorizarea calității aerului			25		
Prevenirea șomajului			40		
Transport feroviar de persoane*			16,7		
Asigurări sociale de sănătate					100
Administrarea drumurilor județene	✓				
Asistență medicală primară					80
Evidența persoanelor	✓				
Poliție locală	✓				
Impozite și taxe locale					87,5
Cadastru și publicitate imobiliară					96,59
Cazier judiciar					100
Înmatriculări vehicule				70	
Protecția copilului	✓				
Asistență medicală în unitățile cu paturi	✓				

* se utilizează o scală diferită pentru punctaj

2.3. Calitatea serviciului

Calitatea serviciului răspunde la întrebarea dacă serviciul furnizat este asigurat conform unor parametri tehnici sau de furnizare precum cost, timp, în conformitate cu standardele în vigoare și dacă beneficiarii sunt mulțumiți de serviciul primit.

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

Pentru acest criteriu de evaluare au fost propuși, în general, următorii indicatori cheie de performanță (KPI): Indicele general al calității; Indicele general de satisfacție a beneficiarilor; Calitatea la MS.

Este important de menționat faptul că acești indicatori cheie de performanță (adaptați în cazul anumitor servicii specifice, inclusiv la nivel de indicatori de performanță sau chiar variabile) au permis o evaluare și analiză integrată, la nivelul tuturor celor 15 servicii publice analizate într-un mod structurat și cu o abordare comună.

Ce este și mai important de precizat este faptul că, deși indicatorii cheie de performanță sunt aceiași (sau similari) și au putut fi calculați în acest prim exercițiu pilot de evaluare, rezultatele

performanței obținute la nivelul diverselor servicii publice analizate **pentru criteriul de calitate a serviciului nu trebuie să conducă la realizarea unor comparații între servicii, ci doar la nivelul aceluiași serviciu, pentru a analiza o evoluție a performanței de la an la an.**

În general, serviciile publice evaluate prezintă un nivel de calitate ridicat, aducând îmbunătățiri continue în vederea asigurării acestora, prin asigurarea implementării unor standarde de calitate și implicarea beneficiarilor în îmbunătățirea constantă a serviciilor publice. Evaluarea criteriului de calitate a urmărit mai multe dimensiuni de analiză, axate în general pe elemente ce țin de existența standardelor de calitate la nivelul serviciului public; ponderea reclamațiilor și sesizărilor rezolvate; rata de îndeplinire a acțiunilor corective întreprinse; acțiuni realizate de îmbunătățire a serviciului; gradul de implicare al beneficiarilor în planificarea/îmbunătățirea serviciilor; gradul de satisfacție al beneficiarilor privind calitatea serviciului public.

Datele colectate arată că **7 din cele 15 servicii analizate prezintă un nivel ridicat de calitate**, respectiv *serviciile de evidență a persoanelor, impozite și taxe locale, cadastru și publicitate imobiliară, cazier judiciar, înmatriculări vehicule și asistență medicală în unitățile cu paturi*. **O performanță bună** a criteriului de calitate a serviciului a fost înregistrată pentru *serviciul public de poliție locală*. *Serviciile de învățământ primar, monitorizarea calității aerului, transport feroviar și protecția copilului prezintă un nivel mediu de calitate.*

Un factor relevant poate fi dedus din constatarea că, la nivelul anumitor servicii publice, cum este cel de asistență medicală în unitățile cu paturi, există deja stabilite standarde de calitate reunite într-un act normativ, ceea ce facilitează pentru unitățile din cadrul serviciului sarcina de a stabili propriile standarde de calitate interne, în funcție de care să-și monitorizeze și evalueze performanța.

Chiar și în condițiile unui nivel ridicat de calitate pentru serviciile care au obținut peste 80 de puncte în cadrul prezentei evaluări, se consideră că mai există loc de îmbunătățiri continue, chiar dacă nu imediate, care să asigure o performanță ridicată a acestor servicii.

Rezultatele evaluării pilot realizate în cadrul proiectului cu privire la calitatea serviciilor publice analizate sunt prezentate succint în continuare:

Performanță Serviciu	Nu s-a putut determina	Scăzută 0-24 puncte	Medie 25-59 puncte	Bună 60-79 puncte	Ridicată 80-100 puncte
Învățământ primar			37,3		
Monitorizarea calității aerului			25		
Prevenirea șomajului		10			
Transport feroviar de persoane			33,3		
Asigurări sociale de sănătate		10			
Administrarea drumurilor județene	✓	14,5			
Asistență medicală primară					100
Evidența persoanelor					84,5
Poliție locală				75	
Impozite și taxe locale					88,88
Cadastru și publicitate imobiliară					96,58
Cazier judiciar					95,83
Înmatriculări vehicule					82,91
Protecția copilului			55		
Asistență medicală în unitățile cu paturi					100

Sintetic, pentru obținerea unei imagini pertinente asupra serviciilor publice în general, criteriul calitate este indispensabil. Obținerea datelor este crucială pentru conturarea acestui criteriu, motiv pentru care capacitatea instituțiilor care deservește un serviciu public de a colecta și evalua aceste date este de maximă importanță. Dintre totalitatea instrumentelor care pot fi utilizate în acest sens, chestionarul este mijlocul care furnizează informații comprehensive, complete și complexe, fiind apte de cuantificare relativ accesibilă pentru departamentele dedicate.

2.4. Accesibilitatea

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

Pentru acest criteriu de evaluare a fost propus un singur indicator cheie de performanță (KPI) - Indicele general al accesibilității, care, în general, are mai mulți indicatori de performanță, precum: Rata de solicitări neonorate pentru acordarea serviciului public; Percepția accesibilității; Timpul mediu de rezolvare a unui caz/dosar/cerere (an); Timpul mediu de așteptare la coadă pentru accesarea unui serviciu public.

Este important de menționat faptul că acești indicatori de performanță (adaptați în cazul anumitor servicii specifice, inclusiv la nivel de variabile) au permis o evaluare și analiză integrată, la nivelul tuturor celor 15 servicii publice analizate într-un mod structurat și cu o abordare comună.

Ce este și mai important de precizat este faptul că, deși indicatorii de performanță sunt aceiași (sau similari) și au putut fi calculați în acest prim exercițiu pilot de evaluare, rezultatele performanței obținute la nivelul diverselor servicii publice analizate pentru criteriul de accesibilitate a serviciilor nu trebuie să conducă la realizarea unor comparații între servicii, ci doar la nivelul aceluiași serviciu, pentru a analiza o evoluție a performanței de la an.

În general, serviciile publice evaluate prezintă un nivel de accesibilitate ridicat, aducând îmbunătățiri continue în vederea asigurării acestora, prin asigurarea unor condiții facile care să permită accesarea cu ușurință a acestor servicii de beneficiarii cărora li se adresează.

Datele colectate arată că 5 din cele 15 servicii analizate prezintă un **nivel ridicat de accesibilitate**, respectiv *serviciile de evidență a persoanelor, poliție locală, cadastru și publicitate imobiliară, cazier judiciar și înmatriculări vehicule*, cu două din aceste servicii obținând punctajul maxim. O **performanță bună a criteriului de accesibilitate** a serviciilor a fost înregistrată pentru *serviciul public de impozite și taxe locale*. Pe de altă parte, pentru anumite servicii publice analizate (*învățământ primar, transport feroviar de persoane, administrarea drumurilor județene, protecția copilului și asistență medicală în unități cu paturi*) **nu s-a putut determina gradul de accesibilitate**, din cauza lipsei de date necesare pentru calcularea indicatorilor cheie de performanță propuși pentru evaluarea acestui criteriu.

Chiar și în condițiile unui nivel ridicat de accesibilitate pentru serviciile care au obținut peste 80 de puncte în cadrul prezentei evaluări, se consideră că mai există loc de îmbunătățiri continue, chiar dacă nu imediate, care să asigure o performanță ridicată a acestor servicii.

Rezultatele evaluării pilot realizate în cadrul proiectului cu privire la accesibilitatea serviciilor publice analizate sunt prezentate succint în continuare:

Performanță Serviciu	Nu s-a putut determina	Scăzută 0-24 puncte	Medie 25-59 puncte	Bună 60-79 puncte	Ridicată 80-100 puncte
Învățământ primar	✓				
Monitorizarea calității aerului			40		
Prevenirea șomajului		10			
Transport feroviar de persoane	✓				
Asigurări sociale de sănătate			40		
Administrarea drumurilor județene	✓				
Asistență medicală primară	✓				
Evidența persoanelor					100
Poliție locală					80
Impozite și taxe locale				69	
Cadastru și publicitate imobiliară					80
Cazier judiciar					100
Înmatriculări vehicule					91,66
Protecția copilului	✓				
Asistență medicală în unitățile cu paturi	✓				

2.5. Eficiența

În cadrul exercițiului de evaluare pilot, realizat la nivelul celor 15 servicii publice supuse analizei, nu au fost colectate date cantitative suficiente pentru cuantificarea variabilelor, indicatorilor de performanță și a indicatorilor cheie de performanță pentru criteriul de eficiență. Asistența medicală în unități cu paturi reprezintă singurul serviciu pentru care a fost posibilă colectarea unor date parțiale, scorul final cuantificat indicând un nivel bun al eficienței, fiind necesare îmbunătățiri minore. Trebuie precizat faptul că numărul instituțiilor respondente prezintă o relevanță statistică limitată, iar valorile calculate pentru fiecare indicator de performanță trebuie tratate cu prudență și înțelese ca având capacitatea de a oferi rezultate parțiale cu privire la eficacitatea serviciului de asistență medicală în unitățile cu paturi.

Totuși, inabilitatea de a colecta date despre eficiența productivă este îngrijorătoare, dată fiind importanța crucială a acestui indicator de performanță în arhitectura evaluării sistemelor care furnizează servicii publice de orice fel. Selecția indicatorilor și a variabilelor adiacente cu scopul de a obține o imagine asupra costurilor serviciilor prin raportare la prestarea lor efectivă este una care poate fi catalogată drept rezonabilă. Variații pot exista, atunci când natura serviciului are un caracter ieșit din comun, ex. servicii medicale extrem de complexe ca timp și resurse, costuri impredictibile cu transportul feroviar sau administrarea drumurilor județene cauzate de orice tip de sinistru. Dar, acestea nu sunt de natură a nu permite entităților care prestează servicii publice să cuantifice la nivel intern costuri directe, curente, per activitate, istorice ș.a.m.d.

Rezultatele evaluării pilot realizate în cadrul contractului cu privire la eficiența serviciilor publice analizate sunt rezumate în continuare:

Performanță Serviciu	Nu s-a putut determina	Scăzută 0-24 puncte	Medie 25-59 puncte	Bună 60-79 puncte	Ridicată 80-100 puncte
Învățământ primar	✓				
Monitorizarea calității aerului	✓				
Prevenirea șomajului	✓				
Transport feroviar de persoane	✓				
Asigurări sociale de sănătate	✓				
Administrarea drumurilor județene	✓				
Asistență medicală primară	✓				
Evidența persoanelor	✓				
Poliție locală	✓				
Impozite și taxe locale	✓				
Cadastru și publicitate imobiliară	✓				
Cazier judiciar	✓				
Înmatriculări vehicule	✓				
Protecția copilului	✓				
Asistență medicală în unitățile cu paturi				70	

2.6. Performanța proceselor

Analiza performanței proceselor pune în evidență, conform datelor colectate în cadrul activităților de cercetare (interviuri, focus grupuri etc.), că serviciile publice înregistrează o performanță medie a proceselor, fiind necesare îmbunătățiri continue moderate. Realizând o ierarhie, în funcție de punctajele obținute, se constată că **cel mai ridicat nivel de performanță a proceselor** este înregistrat de *serviciul privind organizarea și evidența cazierului judiciar*, o **performanță bună** o prezintă *serviciile de evidența persoanelor, impozite și taxe locale, cadastru și publicitate imobiliară și asistență medicală în unități cu paturi*. Un singur serviciu prezintă o **performanță medie** (*serviciul înmatriculări vehicule*), în vreme ce serviciile publice cu **performanțe scăzute** sunt *învățământul primar, monitorizarea calității aerului, prevenirea șomajului, transportul feroviar de persoane, administrarea drumurilor județene, poliția locală și serviciul de protecție a copilului*. Pe de altă parte, pentru anumite servicii publice analizate (asistență medicală primară, asigurări sociale de sănătate) nu s-a putut determina nivelul de performanță, din cauza lipsei de date necesare pentru calcularea indicatorilor cheie de performanță propuși pentru evaluarea acestui criteriu.

Rezultatele evaluării pilot realizate în cadrul proiectului cu privire la performanța proceselor serviciilor publice analizate sunt rezumate în continuare:

Performanță Serviciu	Nu s-a putut determina	Scăzută 0-24 puncte	Medie 25-59 puncte	Bună 60-79 puncte	Ridicată 80-100 puncte
Învățământ primar		12,5			
Monitorizarea calității aerului		10			
Prevenirea șomajului		20			
Transport feroviar de persoane		12,5			
Asigurări sociale de sănătate	✓				
Administrarea drumurilor județene		17			
Asistență medicală primară	✓				
Evidența persoanelor				60,62	
Poliție locală		20			

Performanță Serviciu	Nu s-a putut determina	Scăzută 0-24 puncte	Medie 25-59 puncte	Bună 60-79 puncte	Ridicăță 80-100 puncte
Impozite și taxe locale			58,33		
Cadastru și publicitate imobiliară				63,86	
Cazier judiciar					100
Înmatriculări vehicule			58,5		
Protecția copilului		22			
Asistență medicală în unitățile cu paturi				68,75	

Evaluarea organigramelor de personal la nivelul tuturor serviciilor publice și corelarea acestora cu necesarul actual de persoane care prestează servicii în cadrul acestora ar putea reprezenta o opțiune strategică viabilă pentru asigurarea performanței proceselor și funcțiilor. Deficiențele cauzate de lipsa de personal, uneori greu cuantificabile, aduc atingere nu doar unui serviciu punctual, ci performanței generale a întregului serviciu public ca atare.

2.7. Bunele practici

La nivelul tuturor serviciilor există măsuri de inovare și bune practici, care au fost deja implementate și care ar putea servi ca modele pentru alte structuri implicate în furnizarea serviciilor publice. De altfel, punctajele obținute indică un nivel mediu de bune practici.

Cele mai multe dintre instituții dispun de proceduri interne de consultare a beneficiarilor, fie prin intermediul unui chestionar, fie prin secțiuni dedicate online pentru colectare feedback, dar și prin organizarea de petiții și consultări publice.

Mai mult, în ultimii ani, instituțiile și-au dezvoltat noi măsuri de creștere a performanțelor serviciilor furnizate, fie prin noi proceduri de lucru, fie prin înnoirea birourilor și a echipamentelor de lucru sau digitalizarea anumitor procese.

Performanță Serviciu	Nu s-a putut determina	Scăzută 0-24 puncte	Medie 25-59 puncte	Bună 60-79 puncte	Ridicăță 80-100 puncte
Învățământ primar			50		
Monitorizarea calității aerului				60	
Prevenirea șomajului		10			
Transport feroviar de persoane			50		
Asigurări sociale de sănătate			51		
Administrarea drumurilor județene		20			
Asistență medicală primară	✓				
Evidența persoanelor			52,87		
Poliție locală				62,5	
Impozite și taxe locale			30		
Cadastru și publicitate imobiliară				60,87	
Cazier judiciar			25		
Înmatriculări vehicule			53,62		
Protecția copilului					100
Asistență medicală în unitățile cu paturi			53,62		

Marea majoritate a serviciilor publice analizate indică o pondere mediană între o performanță bună și medie a atingerii standardelor impuse de criteriul bune practici. Se poate presupune existența unor bariere între instituția care deservește serviciul public și beneficiarii acestuia, care afectează capacitatea de interacționare dintre părțile interesate. Dat fiind faptul că

aceste mecanisme și proceduri interne de consultare și receptare a feedback-ului au fost implementate de cele mai multe ori de către instituții în mod individual, se poate avea în vedere ca fiecare autoritate de coordonare sau de control cu atribuții la nivelul fiecărui serviciu în parte să evalueze, acolo unde legea nu o impune, efectivitatea acestui criteriu.

2.8. Transparența

Serviciile analizate prezintă un **grad bun de transparență**. Scorurile ceva mai ridicate pentru acest criteriu se datorează în principal obligativității de raportare și informare a cetățenilor, conform legislației naționale în vigoare, și a unei mai bune aplicări ale acestor prevederi la nivelul instituțiilor locale, mai ales în cazul orașelor mici.

Informațiile colectate arată că standardul general privind publicarea informațiilor de interes public este implementat în marea majoritate a instituțiilor cu privire la publicarea informațiilor referitoare la achizițiile publice, stadiul contractelor aflate în desfășurare, execuția bugetară și alte informații de interes. Mai mult, accesul facil al publicului larg la informații se realizează mult mai ușor prin intermediul paginilor de internet, facilitate care s-a generalizat în ultimii ani, inclusiv în cazul serviciilor din localități mici.

Serviciu	Performanță	Nu s-a putut determina	Scăzută 0-24 puncte	Medie 25-59 puncte	Bună 60-79 puncte	Ridicăță 80-100 puncte
Învățământ primar						83,2
Monitorizarea calității aerului				50		
Prevenirea șomajului			30			
Transport feroviar de persoane						100
Asigurări sociale de sănătate					65	
Administrarea drumurilor județene						85
Asistență medicală primară	✓					
Evidența persoanelor						87,49
Poliție locală						87,50
Impozite și taxe locale						100
Cadastru și publicitate imobiliară					70,8	
Cazier judiciar						96,4
Înmatriculări vehicule						80,91
Protecția copilului				50		
Asistență medicală în unitățile cu paturi					72,08	

3. Recomandări de îmbunătățire a performanței serviciilor publice

3.1 Recomandări cu caracter general

Pentru înțelegerea aprofundată a performanței unui serviciu public, a monitorizării acestuia pe baza unor indicatori specifici, se recomandă formarea personalului cu sarcini legate de monitorizarea performanței. Este important de avut în vedere ca instituirea oricărui cadru de evaluare a performanței serviciilor publice să fie însoțit de indicații clare legate de rolul indicatorilor de performanță, modalitatea de colectare, analiză și raportare a acestora, precum și de măsurile care trebuie întreprinse după evaluarea performanței serviciului public pe o anumită perioadă de timp.

Metodologiile sectoriale de evaluare a performanței serviciilor publice ar putea să cuprindă indicatori care sunt urmăriți la nivelul instituției, prin implicarea mai multor departamente de specialitate. De asemenea, *se recomandă adaptarea criteriilor de evaluare și indicatorilor prevăzuți în metodologiile sectoriale dezvoltate în cadrul proiectului la specificul indicatorilor deja existenți, precum și corelarea metodologiilor sectoriale de evaluare a performanței acestor servicii publice.*

Ca și recomandări cu caracter general pot fi avute în vedere următoarele tipuri de măsuri care să contribuie la îmbunătățirea performanței serviciilor publice:

- ✓ **Măsuri structurale:**
 - alocarea unui număr mai mare de resurse umane;
 - alocarea mai multor resurse financiare;
 - depășirea deficiențelor și provocărilor legate de capacitatea instituțională.
- ✓ **Măsuri legate de proces:**
 - digitizarea proceselor;
 - asigurarea implicării efective a utilizatorilor în procesele decizionale și în sistemele de monitorizare a serviciilor;
 - implementarea serviciului de monitorizare a serviciilor;
 - asigurarea alocării adecvate a resurselor și proiectarea adecvată a programelor și activităților.

3.2 Recomandări specifice celor 15 servicii publice

În continuare sunt propuse o serie de recomandări de îmbunătățire a serviciului public care decurg din experiența acumulată în primul exercițiu pilot de evaluare a performanței fiecăruia din cele 15 servicii publice:

Serviciul public de învățământ primar

Criteriul	Recomandări de îmbunătățire a performanței serviciului public
Capacitatea strategică	▪ Documentele de planificare strategică corelate și care respectă normele Ministerului Educației.

	<ul style="list-style-type: none"> Instrumentele de monitorizare a performanței serviciului de învățământ primar pot fi adaptate la contextul local, adică la situația din fiecare școală în parte.
Eficacitatea	<ul style="list-style-type: none"> Atragerea de cadre didactice competente din învățământul primar, precum și atragerea și sprijinirea tinerilor specialiști în educație, precum profesori de sprijin, consilieri școlari, logopezi etc. Menținerea performanței cadrelor didactice din sistemul de învățământ prin asigurarea de condiții optime privind stimularea performanțelor profesionale ale cadrelor didactice și manageriale.
Calitatea	<ul style="list-style-type: none"> Investiții continue în infrastructura școlară, echipamente, materiale didactice, facilități interne și externe pentru fiecare școală; Creșterea gradului de participare a populației școlare obligatorii la un sistem educațional eficient; Asigurarea unei oferte educaționale adecvate, accesibile și de calitate în învățământul primar, prin construirea/modernizarea de spații educaționale adecvate și prin furnizarea de mobilier școlar, materiale didactice etc.
Accesibilitatea	<ul style="list-style-type: none"> Implementarea de proiecte de sprijinire și promovare a educației incluzive prin diseminarea de bune practici; Dezvoltarea și promovarea educației incluzive pentru copiii cu dizabilități și pentru profesorii care lucrează cu aceștia; Creșterea gradului de conștientizare a publicului cu privire la dreptul la educație al tuturor copiilor.
Eficiența	<ul style="list-style-type: none"> Aprobarea unui set de coeficienți pentru finanțarea diferențiată a unităților de învățământ în funcție de nivelul de dezvoltare socio-economică a fiecărei comunități. Un mecanism de feedback și monitorizare a problemelor de finanțare în școli.
Performanța proceselor	Achiziționarea de mobilier, materiale didactice și echipamente digitale este necesară pentru a respecta standardele minime de dotare stabilite prin ordin de ministru (OME nr. 3674/2023).

Serviciul privind monitorizarea calității aerului

Criteriul	Recomandări de îmbunătățire a performanței serviciului public
Capacitatea strategică	<ul style="list-style-type: none"> Este necesară o definiție mai precisă a strategiei la nivel național și local, astfel încât să indice obiectivele generale și specifice ale serviciului, atât la nivel central, cât și la nivel local. Documentul ar trebui distribuit ulterior tuturor birourilor județene ale ANPM, explicând principiile generale pentru implementarea serviciului. Dorința de a implementa un sistem de monitorizare eficient ar putea aduce îmbunătățiri substanțiale serviciului, însă necesită o revizuire a procedurilor în ceea ce privește structurile operaționale existente și a resurselor financiare adecvate.
Eficacitatea	<ul style="list-style-type: none"> Definirea unui sistem specific de indicatori de eficiență a serviciului va face posibilă obținerea unor parametri suplimentari; Utilizarea unui format standard pentru toate județele în vederea raportării rezultatelor obținute; Realizarea unui sondaj de teren privind satisfacția utilizatorilor în ceea ce privește utilizarea website-ului ANPM. Rezultatele sondajului vor contribui la înțelegerea utilității acestui instrument, precum și la identificarea problemelor privind utilizarea. De asemenea, ar fi utilă o "secțiune de comentarii" prin care utilizatorii să poată transmite observații;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Îmbunătățirea formării adecvate a personalului.
Calitatea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicații din partea ANPM cu privire la modul de abordare a standardelor de calitate în ceea ce privește furnizarea serviciului către public; ▪ Pregătirea și utilizarea de chestionare pentru evaluarea gradului de satisfacție al beneficiarilor în cadrul birourilor județene ale ANPM; ▪ Îmbunătățirea formării adecvate a personalului.
Accesibilitatea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pregătirea și utilizarea chestionarelor de evaluare a gradului de satisfacție al beneficiarilor în cadrul birourilor județene ale ANPM.
Eficiența	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizarea unei analize preliminare a nivelului costurilor la nivel european raportat la activitățile comparabile/similare și stabilirea unui nivel de referință adecvat pentru România.
Performanța proceselor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alocarea/menținerea unui număr adecvat de resurse umane; ▪ Centralizarea datelor privind numărul de cursuri de formare organizate, precum și costul total al acestora; ▪ Îmbunătățirea formării adecvate a personalului; ▪ Organizarea activităților de monitorizare referitoare la estimarea "timpului în care sistemele informatice nu funcționau (dar ar fi trebuit să funcționeze)".
Transparența	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colectarea de informații privind numărul de accesări ale website-ului; ▪ Pregătirea și utilizarea chestionarelor de evaluare a gradului de satisfacție al beneficiarilor în cadrul birourilor județene ale ANPM.

Serviciul de prevenire a șomajului

Lipsa datelor nu permite, în totalitate, formularea de recomandări pentru acest sector,. În pofida dificultăților întâmpinate în aplicarea metodologiei, a analizei rezultatelor și în special a datelor calitative provenite în urma interviurilor structurate, sunt formulate următoarele recomandări:

Criteriul	Recomandări de îmbunătățire a performanței serviciului public
Capacitatea strategică	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Îmbunătățirea la nivel județean a capacității strategice prin elaborarea și aprobarea unui plan multianual de investiții aferent managementului/prestării serviciului public;
Eficiența	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementarea eficienței alocative și aplicarea standardului de cost.
Colectarea adecvată a datelor relevante	<p>Recomandări cu privire la procesul de colectare a datelor</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizarea indicatorilor identificați în metodologie și nu a altor indicatori. Să nu se identifice/colecteze sub-indicatori care nu facilitează aplicarea metodologiei sectoriale, întrucât corelarea sub-indicatorilor cu indicatorii de performanță nu este posibilă; ▪ Utilizarea metodei de colectare a datelor stabilite în cadrul metodologiei (de ex. utilizarea ca unitate de măsură a „Nr. de..” și nu a unității "da sau nu"); ▪ Includerea nivelului teritorial (nivel central și județean) pentru indicatorii de performanță, atunci când este solicitat prin metodologie; ▪ Includerea în eșantionul grupului țintă a reprezentanților autorităților publice centrale, nu doar ai celor județene.

Serviciul privind transportul feroviar de persoane

Criteriul	Recomandări de îmbunătățire a performanței serviciului public
Capacitatea strategică	<ul style="list-style-type: none"> Introducerea unei structuri cu sarcini formalizate privind măsurarea performanței; Implementarea strategiilor de limitare a întârzierilor;
Eficacitatea	<ul style="list-style-type: none"> Alocarea unui număr mai ridicat de resurse umane;
Calitatea	<ul style="list-style-type: none"> Îmbunătățirea activității de întreținere a infrastructurii;
Accesibilitatea	<ul style="list-style-type: none"> Îmbunătățirea accesibilității pentru persoanele cu dizabilități;
Performanța proceselor	<ul style="list-style-type: none"> Introducerea serviciilor de asistență on-line;
Bunele practici	<ul style="list-style-type: none"> Continuarea eforturilor privind digitalizarea în ceea ce privește achiziționarea de bilete online, plata cu cardul în trenuri și furnizarea de informații în timp real privind circulația trenurilor.
Colectarea adecvată a datelor relevante	Recomandări cu privire la procesul de colectare a datelor
	<ul style="list-style-type: none"> colectarea datelor care răspund nevoilor de raportare a indicatorilor; verificarea la momentul colectării, a răspunsurilor variabilelor dihotomice; aprofundarea în cadrul interviurilor a întrebărilor ce pot fi prezentate mai detaliat, întrucât metodele specifice interviurilor și focus-grupurilor permit acest lucru.

Serviciul privind asigurările sociale de sănătate

Criteriul	Recomandări de îmbunătățire a performanței serviciului public
Eficacitatea	<ul style="list-style-type: none"> Creșterea numărului de personal pentru a reduce timpii de așteptare;
Calitatea	<ul style="list-style-type: none"> Îmbunătățirea procedurilor privind satisfacția beneficiarilor; Alocarea mai multor resurse financiare sectorului pentru a răspunde la creșterea cererii;
Performanța proceselor	<ul style="list-style-type: none"> Extinderea cursurilor de formare profesională către un număr mai ridicat de angajați;
Bunele practici	<ul style="list-style-type: none"> Organizarea de consultări publice
Transparența	<ul style="list-style-type: none"> Implementarea unor măsuri care să favorizeze participarea efectivă a utilizatorilor la deciziile ce deservesc interesul public.
Colectarea adecvată a datelor relevante	Recomandări cu privire la procesul de colectare a datelor
	<ul style="list-style-type: none"> Colectarea de date care să răspundă nevoilor de calculare a indicatorilor; Verificarea, în momentul colectării, a răspunsurilor variabilelor dihotomice; Aprofundarea în cadrul interviurilor a întrebărilor care pot fi prezentate mai detaliat, întrucât metodele specifice interviurilor și focus grupurilor permit acest lucru.

Serviciul privind administrarea drumurilor județene

Criteriul	Recomandări de îmbunătățire a performanței serviciului public
Eficacitate	<ul style="list-style-type: none"> Creșterea personalului;

Accesibilitatea	▪ Implementarea unor proceduri de monitorizare a satisfacției beneficiarilor;
Eficiența	▪ Identificarea de noi surse de finanțare;
Performanța proceselor	▪ Introducerea de servicii de asistență online.
Bunele practici	▪ Implementarea unor măsuri care favorizează participarea efectivă a utilizatorilor la deciziile de interes public;
Transparența	▪ Introducerea unei secțiuni a website-ului accesibile publicului;
Colectarea adecvată a datelor relevante	Recomandări cu privire la procesul de colectare a datelor
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colectarea de date care să răspundă nevoilor de calculare a indicatorilor; ▪ Verificarea, în momentul colectării, a răspunsurilor variabilelor dihotomice; ▪ Aprofundarea în cadrul interviurilor a întrebărilor care pot fi prezentate mai detaliat, întrucât metodele specifice interviurilor și focus grupurilor permit acest lucru.

Serviciul de asistență medicală primară

Criteriul	Recomandări de îmbunătățire a performanței serviciului public
Eficacitate	▪ Îmbunătățirea capacității de depistare a bolilor cu impact major asupra sănătății;
Accesibilitatea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extinderea serviciului către zonele rurale sau zonele cu o slabă acoperire a serviciului; ▪ Elaborarea unui chestionar standard la nivel național cu privire la gradul de satisfacție al pacienților, cât și cu privire la percepția accesibilității serviciului, care să includă informații despre toate facilitățile puse la dispoziție, exterioare și interioare, interacțiunea cu personalul cabinetelor de medicină a familiei, toate formele de comunicare, online și offline etc;
Performanța proceselor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creșterea numărului personalului medical care deservește serviciul; ▪ Îmbunătățirea sistemului informațional integrat;

Serviciul de evidență a persoanelor

Criteriul	Recomandări de îmbunătățire a performanței serviciului public
Capacitatea strategică	▪ Este necesară o definiție mai precisă a strategiei la nivel național și județean, astfel încât să indice obiectivele generale și specifice ale serviciului. Un astfel de document ar trebui distribuit ulterior tuturor instituțiilor/serviciilor județene și locale, explicând principiile generale pentru implementarea serviciului.
Eficacitatea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definirea unui sistem specific de indicatori de performanță ai serviciului va face posibilă monitorizarea și măsurarea nivelului de atingere a acestora; ▪ Utilizarea unui format standard pentru toate județele în vederea raportării rezultatelor obținute; ▪ Îmbunătățirea formării adecvate a personalului.
Calitatea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicații din partea DGEP cu privire la modul de abordare a standardelor de calitate în ceea ce privește furnizarea serviciului către public; ▪ Pregătirea și utilizarea de chestionare pentru evaluarea gradului de satisfacție a beneficiarilor în toate instituțiile județene și locale care furnizează serviciile de evidență a persoanelor;

	<ul style="list-style-type: none"> Realizarea unui sondaj de teren privind satisfacția utilizatorilor în ceea ce privește calitatea serviciilor, cu aceleași variabile colectate și măsurate la nivelul tuturor județelor și localităților. Ar fi utilă o "secțiune de comentarii" în care utilizatorii să poată transmite observațiile; Îmbunătățirea formării adecvate a personalului.
Accesibilitatea	<ul style="list-style-type: none"> Pregătirea și utilizarea chestionarelor de evaluare a gradului de satisfacție al beneficiarilor, menținând aceleași variabile colectate și măsurate la nivelul tuturor județelor.
Eficiența	<ul style="list-style-type: none"> Realizarea unei analize preliminare a nivelului costurilor la nivel european privind activități similare/comparabile și stabilirea unui nivel de referință adecvat pentru România.
Performanța proceselor	<ul style="list-style-type: none"> Alocarea/menținerea unui număr adecvat resurse umane; Îmbunătățirea formării adecvate a personalului;
Bunele practici	<ul style="list-style-type: none"> Soluții și exemple de bune practici ar trebui să fie utilizate pe scară largă, la nivel național.
Transparența	<ul style="list-style-type: none"> Colectarea de informații privind numărul de accesări ale website-ului; Pregătirea și utilizarea chestionarelor de evaluare a gradului de satisfacție al beneficiarilor, menținând aceleași variabile colectate și măsurate la nivelul tuturor județelor.

Serviciul public de poliție locală

Criteriul	Recomandări de îmbunătățire a performanței serviciului public
Capacitatea strategică	<ul style="list-style-type: none"> Indicatorii de performanță incluși în metodologia sectorială de monitorizare și evaluare să fie menținuți pentru evaluările viitoare.
Eficacitatea	<ul style="list-style-type: none"> Utilizarea unui format standard pentru toate instituțiile în vederea raportării rezultatelor obținute; Îmbunătățirea formării adecvate a personalului. Se recomandă colectarea indicatorilor de performanță incluși în metodologia sectorială de monitorizare și evaluare
Calitatea	<ul style="list-style-type: none"> Realizarea unui sondaj de teren privind satisfacția utilizatorilor în ceea ce privește calitatea serviciilor, menținând aceleași variabile colectate și măsurate la nivelul tuturor județelor. Ar fi utilă o "secțiune de comentarii" în care utilizatorii să poată transmite observațiile;
Eficiența	<ul style="list-style-type: none"> Redefinirea sau colectarea adecvată a indicatorilor de performanță propuși pentru criteriul de eficiență. Ca soluție alternativă, se poate lua în considerare, de către viitorii responsabili de asigurarea monitorizării performanței serviciilor publice, posibilitatea de a analiza fezabilitatea introducerii unor indicatori suplimentari/alternativi pentru criteriul de eficiență.
Performanța proceselor	<ul style="list-style-type: none"> Alocarea/menținerea unui număr adecvat de resurse umane; Îmbunătățirea formării adecvate a personalului; Repartizarea personalului cu responsabilități în gestionarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă, în funcție de proiectele implementate și volumul de muncă necesar pentru implementarea acestora; Intensificarea gradului de digitalizare.
Bunele practici	<ul style="list-style-type: none"> Soluții și exemple de bune practici ar trebui să fie utilizate pe scară largă, la nivel național.

Serviciul de impozite și taxe locale

Criteriul	Recomandări de îmbunătățire a performanței serviciului public
Eficacitatea	<ul style="list-style-type: none"> Continuarea modernizării și digitalizării serviciului de impozite și taxe locale; Creșterea conformării voluntare la declarare și la plată, prin reducerea timpului petrecut de cetățeni cu plata taxelor și impozitelor; Creșterea numărului de persoane fizice și juridice deservite, prin eliminarea limitărilor birocratice și modernizarea aparatului instituțional;
Calitatea	<ul style="list-style-type: none"> Nevoia de monitorizare și raportare a activităților întreprinse, începând de la nivel local până la nivel național pentru o mai bună cooperare inter și intra instituțională;
Accesibilitatea	<ul style="list-style-type: none"> Îmbunătățirea serviciilor de asistență (fizică/online) a contribuabililor.
Eficiența	<ul style="list-style-type: none"> Asigurarea cursurilor de formare profesională continuă la nivelul serviciului; Introducerea de tehnologii avansate și a unor soluții informatice moderne;
Performanța proceselor	<ul style="list-style-type: none"> Asigurarea unei forțe de muncă calificate care să acopere deficitul de personal; Îmbunătățirea calității datelor și a modalităților de analiză a acestora; Asigurarea securității și protecției datelor cu caracter personal, în conformitate cu prevederile Regulamentului General privind Protecția Datelor și a legislației naționale corespunzătoare, pentru prevenirea atacurilor cibernetice, prin dezvoltarea unor sisteme, proceduri și utilizarea de resurse umane instruite și calificate;
Bunele practici	<ul style="list-style-type: none"> Accesul și disponibilitatea cloud-ului digital și arhivarea datelor (managementul electronic al documentelor); Dezvoltarea serviciilor online pentru a facilita accesul cetățenilor la informații și servicii;
Transparența	<ul style="list-style-type: none"> Creșterea transparenței și a accesului la informații cu privire la datele legate de impozite și taxe locale.

Serviciul de cadastru și publicitate imobiliară

Criteriul	Recomandări de îmbunătățire a performanței serviciului public
Capacitatea strategică	<ul style="list-style-type: none"> Indicatorii de performanță incluși în metodologia sectorială de monitorizare și evaluare, actualizați în baza propunerilor formulate în exercițiul pilot, să fie menținuți pentru evaluările viitoare.
Eficacitatea	<ul style="list-style-type: none"> Utilizarea unui format standard pentru toate județele în vederea raportării rezultatelor obținute; Îmbunătățirea formării adecvate a personalului.
Calitatea	<ul style="list-style-type: none"> Pregătirea și utilizarea de chestionare pentru evaluarea gradului de satisfacție al beneficiarilor în toate instituțiile județene care furnizează serviciile de cadastru și publicitate imobiliară; Realizarea unui sondaj de teren privind satisfacția utilizatorilor în ceea ce privește calitatea serviciilor, menținând aceleași variabile colectate și măsurate la nivelul tuturor județelor. Ar fi utilă o "secțiune de comentarii" în care utilizatorii să poată transmite observațiile; Pentru a asigura calitatea și competența în domeniul cadastrului, este important să existe mecanisme de monitorizare și evaluare a performanței profesionale a experților. Aceste mecanisme pot include examene de autorizare, evaluări periodice sau alte instrumente de evaluare a cunoștințelor și abilităților profesionale.

Accesibilitatea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pregătirea și utilizarea chestionarelor de evaluare a gradului de satisfacție al beneficiarilor, menținând aceleași variabile colectate și măsurate la nivelul tuturor județelor.
Eficiența	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redefinirea sau colectarea adecvată a indicatorilor de performanță propuși pentru criteriul de eficiență. Ca soluție alternativă, se poate lua în considerare, de către viitorii responsabili de asigurarea monitorizării performanței serviciilor publice, posibilitatea de a analiza fezabilitatea introducerii unor indicatori suplimentari/ alternativi pentru criteriul de eficiență.
Performanța proceselor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alocarea/menținerea unui număr adecvat de resurse umane; ▪ Îmbunătățirea formării adecvate a personalului; ▪ Repartizarea personalului cu responsabilități privind managementul proiectelor cu finanțare nerambursabilă, în funcție de proiectele implementate și volumul de muncă necesar pentru implementarea acestor proiecte; ▪ Intensificarea gradului de digitalizare.
Bunele practici	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soluții și exemple de bune practici ar trebui să fie utilizate pe scară largă, la nivel național.
Transparența	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Includerea unei secțiuni de întrebări și răspunsuri frecvente pe website-ul ANCPJ; ▪ Pregătirea și utilizarea chestionarelor de evaluare a gradului de satisfacție al beneficiarilor, menținând aceleași variabile colectate și măsurate la nivelul tuturor județelor.

Serviciul de gestionare a cazierului judiciar

Criteriul	Recomandări de îmbunătățire a performanței serviciului public
Capacitatea strategică	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dezvoltarea la nivelul IGPR a unui set general de instrumente de evaluare a activității direcțiilor de gestionare a cazierului judiciar, care să operaționalizeze și să detalieze principiile menționate prin L. 290/2004; ▪ Menținerea modelului actual de implementare a evaluării performanțelor, dezvoltat în jurul elaborării documentelor SCIM la nivel județean, în concordanță cu prevederile stabilite la nivelul IGPR.
Eficacitatea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definirea unui sistem specific de indicatori de performanță ai serviciului, va face posibilă monitorizarea și măsurarea nivelului de atingere a acestora; ▪ Utilizarea unui format standard pentru toate județele în vederea raportării rezultatelor obținute; ▪ Îmbunătățirea formării adecvate a personalului.
Calitatea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generalizarea la nivelul IPJ-urilor/ DGPMB a unui sistem de evaluare periodică a gradului de satisfacție al beneficiarilor privind serviciile oferite; ▪ Realizarea unui sondaj de teren privind satisfacția utilizatorilor în ceea ce privește calitatea serviciilor, menținând aceleași variabile colectate și măsurate la nivelul tuturor județelor. Ar fi utilă o "secțiune de comentarii" în care utilizatorii să poată transmite observații;
Accesibilitatea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pregătirea și utilizarea chestionarelor de evaluare a gradului de satisfacție al beneficiarilor, cu aceleași variabile măsurate la nivelul tuturor județelor. ▪ Diversificarea serviciilor oferite prin intermediul platformei HubMAI.gov.ro ▪ Promovarea în rândul populației a serviciilor online oferite de către direcțiile de gestionare a cazierului judiciar.
Eficiența	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redefinirea sau colectarea adecvată a indicatorilor de performanță propuși pentru criteriul de eficiență. Ca soluție alternativă, se poate lua în

	considerare, de către viitorii responsabili de asigurarea monitorizării performanței serviciilor publice, posibilitatea de a analiza fezabilitatea introducerii unor indicatori suplimentari/ alternativi pentru criteriul de eficiență.
Performanța proceselor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alocarea/menținerea unui număr adecvat de resurse umane (atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ); ▪ Îmbunătățirea formării adecvate a personalului;
Bunele practici	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementarea unui program de decizie participativă prin organizarea unor ședințe destinate consultării periodice a cetățenilor.
Transparența	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colectarea de informații privind numărul de accesări ale website-ului; ▪ Pregătirea și utilizarea chestionarelor de evaluare a gradului de satisfacție al beneficiarilor, menținând aceleași variabile colectate și măsurate la nivelul tuturor județelor.

Serviciul înmatriculări vehicule

Criteriul	Recomandări de îmbunătățire a performanței serviciului public
Capacitatea strategică	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este necesară o definiție mai precisă a strategiei la nivel național și județean, astfel încât să indice obiectivele generale și specifice ale serviciului, atât la nivel central, cât și la nivel județean. Un astfel de document ar trebui distribuit ulterior tuturor instituțiilor/serviciilor județene, explicând principiile generale pentru implementarea serviciului.
Eficacitatea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definierea unui sistem specific de indicatori de performanță ai serviciului, va face posibilă monitorizarea și măsurarea nivelului de atingere a acestora; ▪ Utilizarea unui format standard pentru toate județele în vederea raportării rezultatelor obținute; ▪ Îmbunătățirea formării adecvate a personalului.
Calitatea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicații din partea DGPCIV cu privire la modul de abordare a standardelor de calitate în ceea ce privește furnizarea serviciului către public; ▪ Utilizarea de chestionare pentru evaluarea gradului de satisfacție al beneficiarilor în cadrul instituțiilor județene care furnizează servicii de înmatriculări vehicule; ▪ Realizarea unui sondaj de teren privind satisfacția utilizatorilor în ceea ce privește calitatea serviciilor, menținând aceleași variabile colectate și măsurate la nivelul tuturor județelor. Ar fi utilă o "secțiune de comentarii" în care utilizatorii să poată transmite observații; ▪ Îmbunătățirea formării adecvate a personalului.
Accesibilitatea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pregătirea și utilizarea chestionarelor de evaluare a gradului de satisfacție al beneficiarilor, menținând aceleași variabile colectate și măsurate la nivelul tuturor județelor.
Eficiența	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizarea unei analize preliminare a nivelului costurilor la nivel european privind activități similare/ comparabile și stabilirea unui nivel de referință adecvat pentru România.
Performanța proceselor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alocarea/menținerea unui număr adecvat de resurse umane; ▪ Îmbunătățirea formării adecvate a personalului;
Bunele practici	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soluții și exemple de bune practici ar trebui să fie utilizate pe scară mai largă la nivel național.
Transparența	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colectarea de informații privind numărul de accesări ale website-ului;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pregătirea și utilizarea chestionarelor de evaluare a gradului de satisfacție al beneficiarilor, menținând aceleași variabile colectate și măsurate la nivelul tuturor județelor.
--	---

Serviciul pentru protecția copilului

Criteriul	Recomandări de îmbunătățire a performanței serviciului public
<i>Capacitatea strategică</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ implementarea sistemelor de management al calității și de măsurare a performanței în acele DGASPC-uri care nu dispun de astfel de sisteme; ▪ implementarea unui sistem integrat de raportare și monitorizare a performanței pentru diferitele direcții;
<i>Calitatea</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ promovarea importanței evaluărilor în rândul beneficiarilor;
<i>Performanța proceselor</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ îmbunătățirea infrastructurii IT, digitalizarea serviciilor și recrutarea de specialiști TIC;
<i>Bunele practici</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organizarea de consultări participative cu beneficiarii;
<i>Transparența</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ introducerea unui format de publicare comun și universal în rândul tuturor serviciilor publice de protecție a copilului și utilizarea formatelor moderne de baze de date deschise.

Serviciul de asistență medicală în unitățile cu paturi

Criteriul	Recomandări de îmbunătățire a performanței serviciului public
<i>Accesibilitatea</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborarea unui chestionar standard la nivel național cu privire la gradul de satisfacție al pacienților, cât și cu privire la percepția accesibilității serviciului, care să includă informații despre toate facilitățile puse la dispoziție, exterioare și interioare, interacțiunea cu personalul medical, comunicare online și offline etc.
<i>Eficiența</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nevoia determinării 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.
<i>Performanța proceselor</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 pregătire 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. ▪ 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.
<i>Bunele practici</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efectuarea unor sesiuni de schimb de experiență pentru a expune personalul medical la bune practici, pe care să le poată implementa în cadrul instituțiilor în care activează.

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: DECEMBRIE 2023

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

Material distribuit gratuit