

Metodologia

**de elaborare, implementare și evaluare
a cadrului de performanță al prestatorilor
de servicii publice, implicați în reingineria
serviciilor publice, și centrelor universale
de prestare a serviciilor publice**

Acronime

CUPS	Centru universal de prestare a serviciilor publice
PMSG	Proiectul „Modernizarea Serviciilor Guvernamentale”
MBO	Management prin obiective
M&E	Monitorizare și evaluare
MSMPS	Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale
CNAS	Casa Națională de Asigurări Sociale
ONG	Organizație non-guvernamentală
NPM	Noul management public
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
SRAP	Strategia de reformă a administrației publice
ASP	Agenția Servicii Publice
CS	Cancelaria de Stat a Republicii Moldova
TR	Termeni de referință

Cuprins

1. INTRODUCERE ȘI PREZENTARE GENERALĂ	4
1.1. Introducere în Metodologie	4
1.2. Obiectul Metodologiei	4
1.3. Structura documentului.....	4
2. PREZENTAREA GENERALĂ A CADRULUI DE PERFORMANȚĂ.....	6
2.1. INTRODUCERE ÎN CADRUL DE PERFORMANȚĂ	6
2.2. Cadrul de performanță – principalele practici și principii.....	6
2.3. Cadrul de performanță – principalele concepte și termeni	8
2.4. Structura de bază a Metodologiei	10
3. ELABORAREA CADRULUI DE PERFORMANȚĂ	13
3.1. Utilizarea și destinatarii informațiilor privind performanța.....	13
3.2. Lanțul de rezultate: lanțul obiectivelor și lanțul rezultatelor finale	15
3.3. Cadrul de rezultate: indicatori.....	18
3.4. Ținte și standarde	25
3.5. Managementul datelor	26
4. IMPLEMENTAREA CADRULUI DE PERFORMANȚĂ	28
4.1. Guvernanță și supraveghere.....	29
4.2. Echipe, resurse și competențe.....	31
4.3. Încorporarea informației privind performanța în ciclul planificare – prestarea serviciului.....	33
4.4. Încorporarea informațiilor privind performanța în managementul financiar	36
4.5. Încorporarea informațiilor privind performanța în managementul resurselor umane.....	40
5. EVALUAREA ȘI APLICAREA CADRULUI DE PERFORMANȚĂ.....	43
5.1. Planul de evaluare a performanței.....	44
5.2. Evaluarea de bază	44
5.3. Monitorizare și evaluare, analiză și raportare.....	45
5.4. Învățare și perfecționare.....	48

1. Introducere și prezentare generală

1.1. Introducere în Metodologie

Scopul acestei Metodologii este să ajute prestatorii de servicii și Centrul universal de prestare a serviciilor publice (CUPS) la elaborarea, implementarea și evaluarea cadrului de performanță instituțională.

Documentul, elaborat în cadrul componentei 3.3 „Îmbunătățirea performanței în procesul de prestare a serviciilor” a Proiectului „Modernizarea Serviciilor Guvernamentale” (PMSG), contribuie la realizarea Strategiei de reformă a administrației publice (SRAP) pentru anii 2016-2020.

Metodologia a fost elaborată în baza analizei experienței internaționale de instituire a cadrelor de performanță, precum și a contextului instituțional al prestatorilor de servicii publice din Republica Moldova.

Procesul de elaborare a Metodologiei a fost unul participativ, inclusiv prin organizarea unui șir de întreveneri, ateliere și sesiuni de instruire cu conducătorii de nivel superior ai prestatorilor de servicii participanți, iar Casa Națională de Asigurări Sociale (CNAS) și Agenția Servicii Publice (ASP) au contribuit pe larg cu materialele necesare pentru înțelegerea activității acestor două instituții.

Grupul țintă al Metodologiei sunt conducătorii de nivel superior ai prestatorilor de servicii, echipele care se ocupă de managementul performanței din cadrul prestatorilor de servicii și funcționarii din cadrul autorităților publice centrale interesați și care au atribuții ce țin de performanța prestatorilor de servicii.

1.2. Obiectul Metodologiei

Metodologia este suficient de flexibilă și detaliată ca să permită prestatorilor de servicii să își instituie propriile cadre de performanță.

Figura 1 prezintă cele trei etape propuse de Metodologie - elaborarea, implementarea și evaluarea cadrului de performanță, fiecare etapă având câte cinci componente. Etapa de evaluare cuprinde atât evaluarea performanței prestatorului de servicii, cât și a însuși cadrului de performanță.

Metodologia este structurată pe componente modulare, fiind astfel accesibilă și ușor de aplicat.

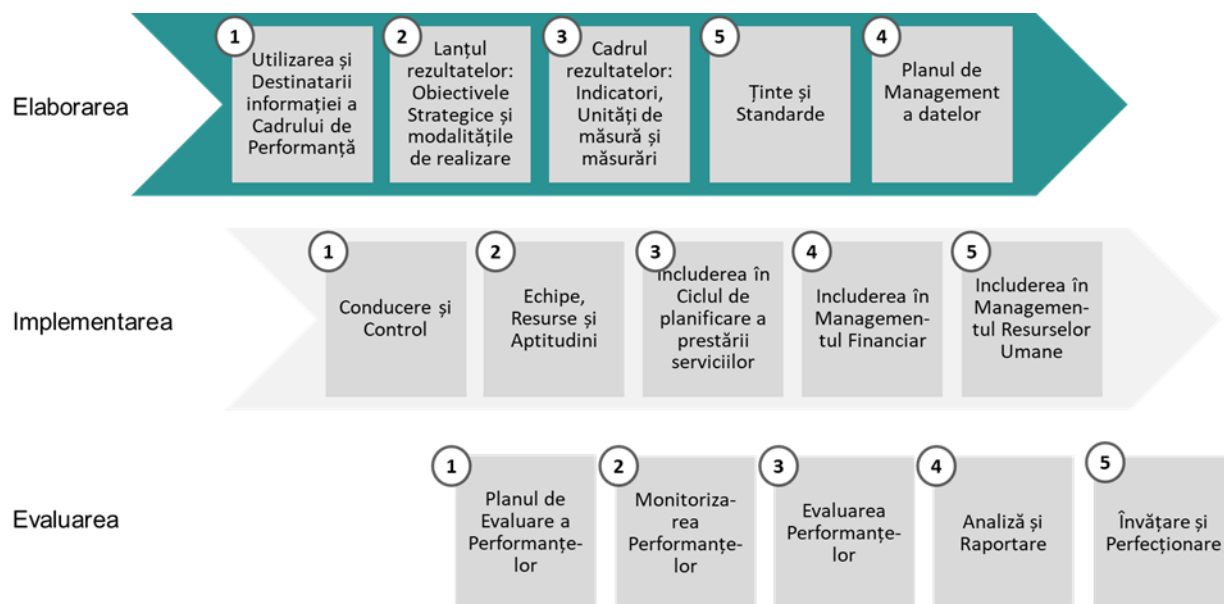


Figura 1. Prezentarea generală a Metodologiei

1.3. Structura documentului

Structura documentului reflectă organizarea modulară a Metodologiei.

Secțiunea a 2-a descrie, în baza experienței internaționale, obiectivele managementului performanței și caracteristicile unui cadru de performanță de succes.

Secțiunile 3, 4 și 5 se axează pe cele trei etape ale Metodologiei – elaborarea, implementarea și evaluarea, cu descrierea tuturor componentelor prezentate în figura 1.

Componentele sunt organizate în același mod:

- prezentare succintă a acțiunilor:
 - activitățile pentru realizarea acțiunilor;
- informații utile:
 - fundamentele teoretice și practice pentru realizarea activităților;
 - descrierea cadrelor relevante;
- abordare, exemple și instrumente:
 - detalii privind modalitatea de realizare a activităților, inclusiv câteva orientări, exemple și liste de verificare.

Descrierea activităților este succintă pentru a facilita accesul rapid la informație. Formularele care urmează a fi completate în procesul de elaborare a cadrului de performanță sunt incluse în anexa nr. 1. Anexa nr. 2 conține formatele rapoartelor standard, iar anexa nr. 3 prezintă un exemplu de sondaj al cetățenilor care poate fi utilizat pentru a colecta date pentru anumiți indicatori. În anexa nr. 4 este inclusă o listă lungă de indicatori standard relevanți. Anexa nr. 4 se prezintă într-un document Excel, separat de textul Metodologiei.

2. Prezentarea generală a cadrului de performanță

2.1. Introducere în cadrul de performanță

Cadrul de performanță oferă instituțiilor mecanisme de monitorizare a performanței în realizarea obiectivelor prin intermediul indicatorilor și țințelor. Scopul acestuia este de a facilita obținerea rezultatelor finale prin asigurarea disponibilității și utilizării mai eficiente a informației, ceea ce contribuie la:

- îmbunătățirea răspunderii instituțiilor pentru performanța proprie;
- eficientizarea procesului decizional și a managementului intervențiilor;
- învățarea și perfecționarea durabilă.

Cea mai simplă definiție a cadrului de performanță ar fi „set de elemente – obiective, rezultate finale, produse, activități și resurse cu indicatorii și țințele aferente care sprijină instituția în realizarea mandatului său statutar, misiunii, viziunii și Planului strategic”.

Principalul document al cadrului de performanță este cadrul de rezultate, descris în tabelul 2, pagina 10. Cadrul de rezultate este utilizat pentru înscrierea elementelor sus-menționate și a informațiilor ce țin de cerințele față de date, oferind o platformă de monitorizare a performanței. Raportul de evaluare anual, care cuprinde o evaluare comprehensivă a performanței instituționale în baza cadrului de rezultate, de asemenea, este un document important și este prezentat succint în tabelul 26, pagina 49.

Cadrul de performanță are ca scop să completeze Planul strategic. În conformitate cu principiile centrării pe cetățean, cadrul de performanță răspunde direct la întrebarea „în ce măsură programele guvernamentale satisfac necesitățile cetățenilor”. Deoarece Guvernul are rolul de a oferi un șir de beneficii pentru a satisface necesitățile cetățenilor, este necesar a măsura și înțelege în ce măsură acele necesități sunt satisfăcute.

Cadrul de performanță oferă un cadru logic solid care face legătura între resursele utilizate și activități cu rezultate finale pentru cetățeni și permite monitorizarea și evaluarea tuturor elementelor din acest „lanț de rezultate”.

2.2 . Cadrul de performanță – principalele practici și principii

Principiile și practicile care stau la baza Metodologiei sunt în conformitate cu SRAP și strategia PMSG și reflectă conceptele contemporane de management public.

Principiile care stau la baza Metodologiei:

- încorporarea priorităților guvernamentale în obiectivele instituționale, includerea diferitor categorii de rezultate finale, nu doar din dimensiunea economică;
- analiza necesităților cetățeanului în ansamblu, nu doar ca și client sau utilizator de servicii;
- ascultarea cetățenilor, în special a celor marginalizați, luarea în considerare a opiniilor acestora despre servicii, standardele serviciilor și nivelele de performanță;
- măsurarea rezultatelor finale, nu doar a produselor, activităților, resurselor, precum și a gradului de conformare cu politicile și procedurile normative și de reglementare;
- utilizarea rezultatelor monitorizării performanței și evaluărilor periodice la luarea deciziilor și gestionarea intervențiilor, precum și pentru perfecționare și învățare adaptivă;
- trecerea dincolo de măsurare și raportare pentru a înțelege cauzele problemelor de performanță prin analiză și ținând cont de contextul politic mai larg;
- asigurarea coerenței politicilor implementate de către autoritățile publice sub îndrumarea unui minister sau departament de coordonare la nivel central;
- utilizarea cadrului de performanță la gestionarea performanței partenerilor în procesul de prestare a serviciilor din diferite sectoare, precum cel privat, public-central, public-local și non-guvernamental.

Practici asociate cu un cadru de performanță de succes

Metodologia acordă o atenție deosebită câtorva practici asociate cu implementarea cu succes a cadrului de performanță¹. Pentru a ajuta prestatorii de servicii să încorporeze aceste practici, sunt prezentate câteva instrumente și instrucțiuni:

- asigurarea unei bune potriviri dintre cadrul de performanță și instituția în care acesta este instituit:
 - înțelegerea sistemului de management al performanțelor care urmează a fi schimbat, a factorilor care determină punctele forte și slabe ale acestuia și a contextului instituțional;
- stabilirea rolului clar al autorității guvernamentale la nivel central în implementarea și funcționarea cadrului de performanță:
 - existența unor promotori activi la cele mai înalte nivele ale autorităților publice centrale responsabili de adoptarea și funcționarea cadrului de performanță;
 - asigurarea cererii înalte pentru informațiile generate de cadrul de performanță care contribuie la sustenabilitate; cererea poate fi facilitată de un organ de coordonare la nivelul guvernului central;
 - implementarea unor „mecanisme de integrare” clare dintre prestatorii de servicii și ministerele fondatoare sau alte autorități publice centrale, care să asigure „conectarea” continuă a prestatorului de servicii și care să descrie responsabilitățile fiecărei autorități și fluxurile de informații dintre acestea;
- crearea unei subdiviziuni de management al performanței în cadrul prestatorului de servicii:
 - crearea subdiviziunii de management al performanței care să contribuie la dezvoltarea capacităților, care reprezintă cheia succesului și sustenabilității cadrului de performanță;
- cadrul de performanță nu trebuie să fie excesiv de detaliat și la început nu trebuie să conțină prea mulți indicatori, în caz contrar, va deveni nerealizabil;
- învățare și perfecționare:
 - accentul pe învățare, abilitare și sprijin - nu pe răspundere, control și blamare - creează condiții pentru îmbunătățirea performanței pe termen lung;
 - după instituirea cadrului de performanță, valoarea acestuia va continua să crească peste luni și ani odată cu creșterea capacității organizaționale.

¹ Keith Mackay, 2011, „Cadrul de performanță în Guvernul Australiei”, Document de evaluare a capacităților nr. 25, Banca Mondială, Washington DC.

2.3 . Cadrul de performanță – principalele concepte și termeni

Principalele concepte

Figura 2 arată schematic relația între elementele lanțului de rezultate². Principalii termeni și concepte reprezentate în figura 2 sunt definiți în tabelul 3, alături de alți termeni din domeniul managementului performanței utilizați în Metodologie.

Lanțul de rezultate arată calea logică de satisfacere a necesităților cetățenilor și beneficiarilor de servicii care sunt reflectate prin planificarea strategică în resurse, activități și produse, care, la rândul lor, reprezintă precondiții pentru atingerea rezultatelor finale și obiectivelor (impactelor).

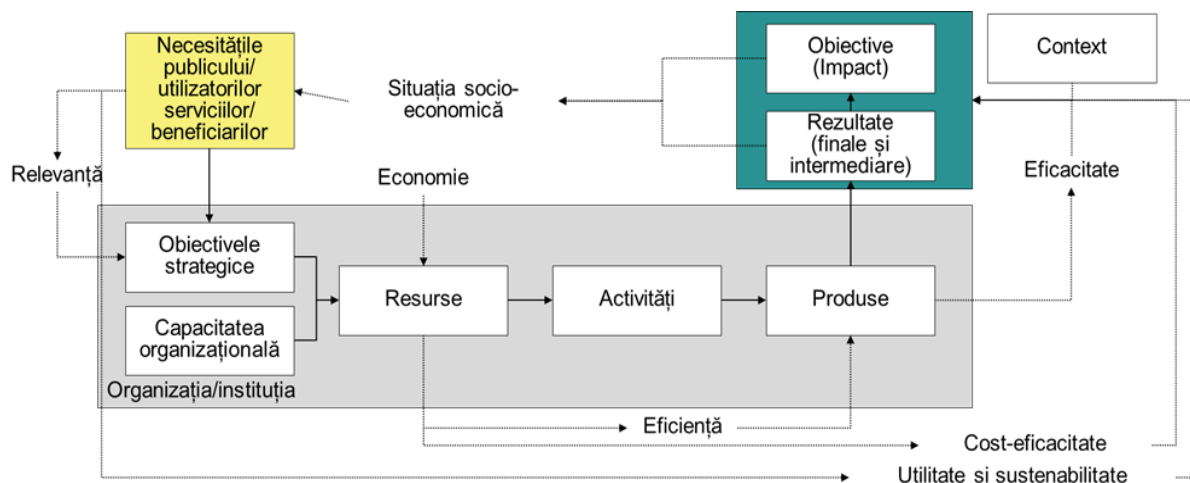


Figura 2. Schema lanțului de rezultate

Mai jos este un exemplu simplu care ilustrează acești termeni:

- **necesitatea** unui cetățean sau utilizator de servicii: să aibă un loc de muncă;
- **resurse**: mijloacele financiare și timpul necesar pentru elaborarea unui sistem online de publicare a ofertelor de muncă;
- **activități**: crearea unui portal online centralizat unde să fie publicate ofertele de muncă;
- **produse**: sistemul online de publicare a ofertelor de muncă este disponibil și vizibil pentru cetățeni;
- **rezultate**: (intermediare): cetățenii aplică pentru locurile de muncă vacante publicate online;
- **rezultate**: (finale): cetățenilor le ia mai puțin timp să-și găsească un loc de muncă;
- **obiectiv/impact**: nivel mai înalt de ocupare a forței de muncă.

Figura 3 oferă câteva exemple pentru a explica termenii.

² Adaptat după „Managementul performanței în sectorul public”; Wouter Van Dooren, Geert Bouckaert, John Halligan, a doua ediție, Routledge: Londra, 2015.

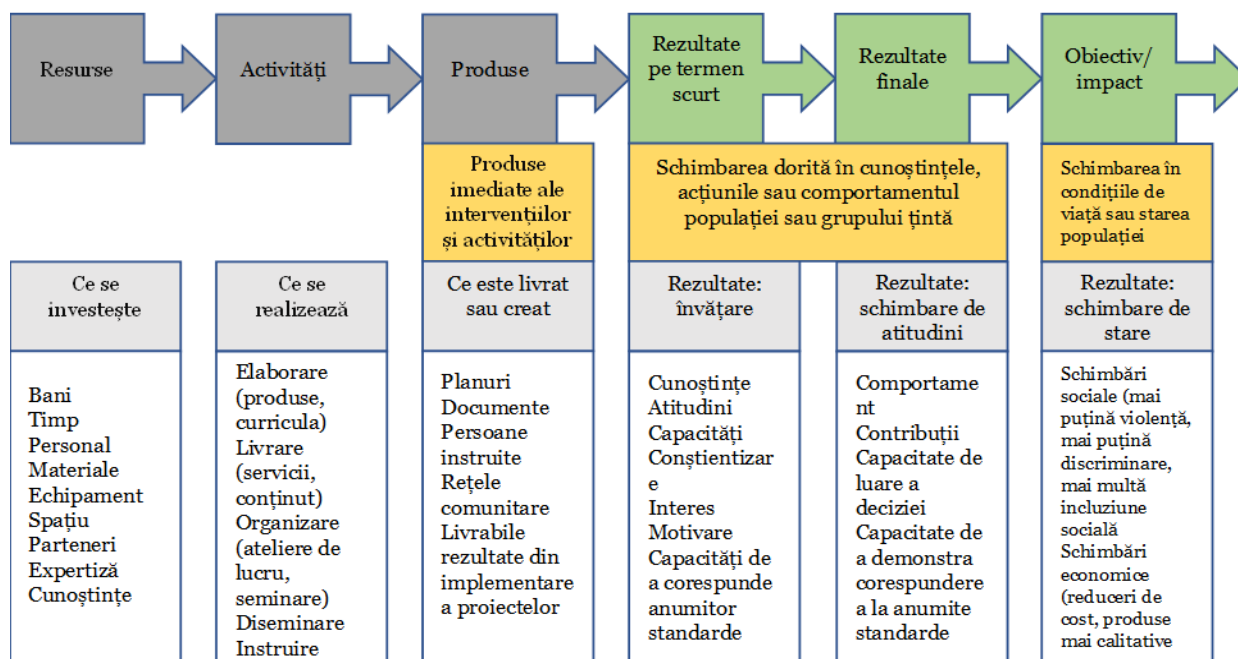


Figura 3. Exemple de elemente ale lanțului de rezultate

Definiția principalilor termeni

În tabelul 1 sunt definiți principalii termeni ce se referă la cadrul de performanță, utilizați în această Metodologie.

Tabelul 1

Definiții	
Descrierea principalelor concepte și definiția principalilor termeni	
Elementele lanțului de rezultate	
Lanț de rezultate	- Un lanț logic de elemente conexe – obiectivele (impactele), rezultatele finale, rezultatele intermediare, produsele, activitățile și resursele. - Elementele pot fi reprezentate sub formă de diagramă și trebuie să fie însoțite de enunțuri narative.
Obiectiv (impact)	- Efectul final asupra cetățenilor sau utilizatorilor/beneficiarilor de servicii ale activităților realizate de prestatorul de servicii, formulat în așa mod încât să arate schimbarea de stare sau condiție dorită, de exemplu „Incidența bolii s-a redus”. - Poate să nu fie în totalitate sub controlul prestatorului de servicii și poate să nu fie atins în perioada cadrului de performanță; printre condițiile pentru atingerea obiectivului pot fi și rezultatele sau produsele externe.
Rezultatul final Sub-rezultat Rezultatul intermediar	- Un rezultat final (uneori numit și scop) este schimbarea dorită în condiția sau starea cetățenilor sau utilizatorilor de servicii, de exemplu „Utilizarea noii modalități de accesare a serviciului a crescut”. - Un sub-rezultat (uneori numit și sub-scop) este necesar pentru atingerea rezultatului final și deseori include schimbările de comportament sau de sistem, de exemplu „Cetățenii utilizează noile modalități de accesare a serviciilor publice”. - Un rezultat intermediar pot fi schimbările în cunoștințe sau atitudini, competențe și adoptarea noilor metode, de exemplu „Cetățenii sunt mai bine informați despre servicii”.
Produs	Produsele imediate tangibile ale activităților sau proiectelor, de exemplu „Programe de informare a cetățenilor despre noile modalități de prestare a serviciului”.
Activități	Programe, intervenții sau acțiuni, de exemplu „Implementarea programului de informare”.
Resurse	Includ resursele financiare, de personal și materiale utilizate pentru realizarea activităților, de exemplu „Costul instruirii”.
Cadrul de rezultate (tabelul 2)	
Cadrul de rezultate	- Principalul document al cadrului de performanță include elemente ale lanțului de rezultate (obiective, rezultate, produse, activități și indicatori), precum și câteva alte tipuri de informații sub formă de tabel, inclusiv: - indicatorul, valoarea de bază, ținta, responsabilitatea instituțională (autoritatea publică centrală), variabila de dezagregare, sursa de date, metoda de colectare, metoda de stocare a datelor, periodicitatea colectării, persoana responsabilă.

Descrierea principalelor concepte și definiția principalilor termeni	
Măsuri	• Variabile fundamentale care formează metricele; de obicei, măsurabile în unitățile de bază – număr, timp, monedă, de exemplu numărul apelurilor, numărul persoanelor, durata apelului, costul.
Metrice	• Combinații de măsuri care ajută la înțelegerea unui aspect al performanței, de exemplu numărul clienților deserviți de un angajat pe zi. • Setul larg de indicatori potențiali din care se aleg indicatorii aplicabili.
Indicator (sau indicator-cheie de performanță)	• Un sub-set îngust de metrice selectate pentru a înțelege aspectele-cheie ale performanței.
Țintă	• Nivelul de performanță care se dorește a fi atins într-un anumit timp, de exemplu ponderea persoanelor care accesează serviciul online.
Standard	• Nivelul de performanță prestabilit pentru o anumită activitate, de exemplu timpul de procesare a unei cereri.
Dezagregare	• Descompunerea unui indicator în funcție de variabilă (de exemplu, tipul de client, sex, statutul socio-economic, vârstă, tipul de serviciu) pentru a înțelege indicatorul în relație cu acea variabilă (de exemplu, numărul personalului pe sex, numărul utilizatorilor de servicii pe categoria de vârstă).
Granulare	• Descompunerea indicatorilor la nivel de departament sau echipă. De exemplu, indicatorul veniturilor anuale poate fi granulat pe tipul de serviciu și atribuit în cascadă departamentului corespunzător, de exemplu veniturile din eliberarea pașapoartelor, veniturile din eliberarea permiselor de conducere.
Monitorizare	• Colectarea și raportarea regulată a informațiilor.
Evaluare	• Evaluarea periodică aprofundată care cuprinde analiza cauzelor, mecanismelor și consecințelor performanței și oferă oportunitatea de a revizui rezultatele planificate și neplanificate.
Guvernanță, echipe și rapoarte	
Unitatea de management al performanței (UMP)	• Unitate în cadrul prestatorului de servicii responsabilă de activitatea zilnică de monitorizare și evaluare. Sub supravegherea conducătorului instituției și echipei de management de nivel superior, UMP conduce implementarea cadrului de performanță și îl actualizează anual și ori de câte ori este necesară modificarea semnificativă a acestuia.
Echipa de conducere de nivel superior (ECS)	• Echipa formată din conducătorul instituției și șefii de departamente din cadrul instituției/prestatorului de servicii; poate fi introdusă practica organizării ședinței regulate a ECS pentru a discuta rapoartele de performanță.
Raport de evaluare anual	• Evaluarea performanței prestatorului de servicii și a cadrului de performanță în același timp și în coordonare cu activitățile de elaborare a Raportului anual privind implementarea Planului de activitate.

În tabelul 2 este reprezentat cadrul de rezultate. Cele două părți formează un singur tabel.

Tabelul 2

Cadrul de rezultate

Element		Indicatori				Ținte	
1. Referința elementului	2. Denumirea elementului	3. Denumirea indicatorului	4. Dezagregare	5. Instituția responsabilă	6. Valoarea de bază	7. Ținta (sau standardul)	8. Ținta (sau standardul) pe departament
Obiectivul 1.							
Rezultatul 1.1.							
Element		Managementul datelor					
1. Referința elementului	2. Denumirea elementului	9. Sursa de date	10. Metoda de colectare a datelor	11. Metoda de stocare a datelor	12. Periodicitatea colectării datelor	13. Persoana responsabilă	
Obiectivul 1.							
Rezultatul 1.1.							

2.4 Structura de bază a Metodologiei

Metodologia propune instrumente și îndrumare pas cu pas pentru a ajuta prestatorii de servicii la elaborarea, implementarea și evaluarea cadrului de performanță.

De asemenea, aceasta propune recomandări de eliminare a barierelor instituționale și deficiențelor care pot împiedica implementarea cadrului de performanță și îmbunătățirea continuă a acestuia.

Metodologia este suficient de flexibilă pentru a fi utilizată de diferiți prestatori de servicii, indiferent de contextul lor de reglementare și normativ, precum și de etapa la care aceștia se află în procesul de management al performanței.

Documentul se axează pe trei etape – elaborare, implementare și evaluare, fiecare dintre care conține cinci componente. Structura este ilustrată în figura 1, pagina 4, iar obiectivele fiecărei componente sunt prezentate în tabelul 3.

Toate secțiunile se aplică tuturor prestatorilor de servicii, inclusiv CUPS. Totuși, implementarea componentei 4 (încorporarea în managementul financiar) este foarte importantă pentru CUPS, deoarece descrie conținutul contractelor de performanță și cum acestea pot fi utilizate.

Tabelul 3

Structura de bază a cadrului de performanță	
Componenta	Obiectivele
1. Elaborarea cadrului de performanță	
1.1. Utilizarea și destinarii informațiilor privind performanța	- Identificarea principalilor destinatari și utilizatori ai informației privind performanța, inclusiv cetățenii, organizațiile mass-media, utilizatorii de servicii/clientii, organul legislativ, Căminul de Stat, ministerul fondator, conducerea și organele de conducere ale prestatorului de servicii; - determinarea scopului pentru care fiecare grup va utiliza informația, de exemplu răspundere în procesul decizional și de management al intervențiilor; învățare și perfecționare
1.2. Lanțul de rezultate: lanțul obiectivelor și rezultatelor	- Identificarea obiectivelor (impactelor) în baza documentelor precum Planul strategic, politicile Guvernului, planurile de acțiuni și obligațiile statutare; - reprezentarea schematică a lanțului de rezultate, inclusiv a obiectivelor, rezultatelor, produselor, activităților și resurselor aferente
1.3. Cadrul de rezultate: indicatori	Stabilirea și definirea indicatorilor utilizând fișa indicatorului (FI) pentru fiecare element al lanțului de rezultate pe care prestatorul de servicii dorește să-l monitorizeze
1.4. Ținte și standarde	Stabilirea țăintelor și standardelor pentru fiecare indicator care reflectă așteptările rezonabile față de ceea ce este realizabil în raport cu performanța actuală
1.5. Managementul datelor	Stabilirea surselor de date care vor fi utilizate pentru a monitoriza indicatorii, modalitatea de colectare și stocare a datelor, periodicitatea colectării datelor și persoana responsabilă de colectare
2. Implementarea cadrului de performanță	
2.1. Guvernanță și supraveghere	Stabilirea responsabilităților și relațiilor dintre principalele autorități publice, comitete și alte grupuri de factori interesați în domeniul managementului performanței
2.2. Echipa, resurse și competențe	Determinarea resurselor și echipelor responsabile de managementul performanței, a rolurilor și responsabilităților, precum și locului echipelor în organigrama prestatorului de servicii
2.3. Încorporarea în ciclul „planificarea – prestarea serviciului”	- Analizarea legăturilor dintre Planul strategic și cadrul de performanță; - stabilirea modalității de granulare și atribuire a indicatorilor și țăintelor de performanță departamentelor organizaționale
2.4. Încorporarea în managementul financiar	Încorporarea informației privind performanța în procesele de management financiar, în special în procesele bugetare și de management al contractelor
2.5. Încorporarea în managementul resurselor umane	Reflectarea țăintelor de performanță la nivel instituțional și departamental în mecanismele de management al performanței la nivel individual, în măsura permisă de cadrul legislativ și normativ
3. Evaluarea cu utilizarea cadrului de performanță	
3.1. Planul de evaluare a performanțelor	Elaborarea unui plan de monitorizare, evaluare, analiză și raportare
3.2. Evaluarea de bază	- Stabilirea valorilor de bază ale indicatorilor din cadrul de rezultate și actualizarea țăintelor la necesitate; - completarea formularelor propuse de Metodologie pentru a prezenta situația inițială a sistemului de management al performanței
3.3. Monitorizare și evaluare	- Stabilirea modalității și efectuarea colectării continue a datelor, analizei și comunicării informațiilor privind performanța; - determinarea modalității de evaluare a performanței, elaborarea unui plan de evaluare pentru evaluările complexe și efectuarea evaluărilor
3.4. Analiză și raportare	- Stabilirea modalității de prezentare a datelor adaptate pentru diferiți destinatari sub formă de rapoarte și tablouri de bord (dashboard), utilizând platformele existente și în baza rezultatelor monitorizării și evaluării; - elaborarea rapoartelor în conformitate cu Planul de evaluare a performanței
3.5. Învățare și perfecționare	- Descrierea modului în care cadrul de performanță va sprijini procesul de învățare și îmbunătățire a performanței; - evaluarea cadrului de performanță propriu-zis prin compararea situației actuale cu cea inițială, utilizând dimensiunile standard specificate.

Componenta	Obiectivele
(inclusiv evaluarea cadrului de performanță propriu-zis)	

3. Elaborarea cadrului de performanță

Etapele de elaborare a cadrului de performanță cuprind componentele prezentate în figura 4.

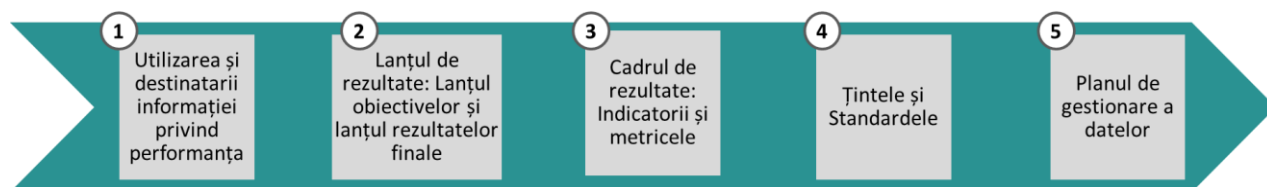


Figura 4. Componentele etapei de elaborare a cadrului de performanță

În tabelul 4 sunt prezentate succint toate componentele etapei de elaborare, precum și principalii participanți.

Activitățile trebuie realizate în mod participativ, cu contribuția diferitor colaboratori ai prestatorului de servicii și reprezentanți ai partenerilor în procesul de prestare a serviciilor, precum și a altor factori interesați.

Toate componentele sunt descrise detaliat în secțiunea a 3-a.

Tabelul 4

Elaborarea cadrului de performanță				
Componenta	Principalele activități	Periodicitatea	Participanți	Instrumente și formulare
1.1. Utilizarea și destinatarii informației privind performanța	- Identificarea principalilor destinatari ai informațiilor privind performanța; - determinarea scopului utilizării informației	- Odată cu instituirea cadrului de performanță; - actualizarea anuală sau oricând este nevoie de o schimbare majoră datorită apariției unor noi cunoștințe sau schimbări	Responsabili: unitatea de management al performanței, echipa de conducere de nivel superior din cadrul instituției	Tabelul 5: utilizarea și destinatarii informațiilor privind performanța
1.2. Lanțul de rezultate: lanțul de obiective și lanțul rezultatelor finale	- Identificarea obiectivelor strategice; - elaborarea lanțului de rezultate finale		- Responsabili: unitatea de management al performanței, echipa de conducere de nivel superior din cadrul instituției; - În consultare cu: Consiliul de conducere, reprezentanții fiecărui departament și partenerii externi, cetățenii/utilizatorii serviciilor	- Tabelul 6: lanțul de rezultate și tabelul 7: cadrul de rezultate (coloanele 1 și 2) pentru informații despre obiective, rezultate, produse, activități și resurse; - referință la figura 5: lanț de rezultate ilustrativ pentru orientare
1.3. Cadrul de rezultate: indicatori	Determinarea indicatorilor care vor fi monitorizați			Tabelul 14: cadrul de rezultate (coloanele 3, 4 și 5) pentru date despre indicatori și tabelul 15: fișa indicatorului (FI) pentru fiecare indicator
1.4. Ținte și standarde	Determinarea țăintelor și standardelor și alinierea acestora cu indicatorii			Tabelul 16: cadrul de rezultate (coloanele 6, 7, și 8) pentru informații despre ținte și standarde
1.5. Managementul datelor	Identificarea surselor de date privind performanța și modalității de colectare și stocare a acestora		- Responsabili: unitatea de management al performanței; - în consultare cu: proprietarii de date de la fiecare sursă de date departamentală sau instituțională identificată	Tabelul 17: cadrul de rezultate (coloana 9-13) cu informații despre modalitatea de gestionare a datelor

3.1. Utilizarea și destinatarii informațiilor privind performanța

Prezentarea succintă a acțiunilor

Componenta 1.1. „Utilizarea și destinatarii informațiilor privind performanța” presupune următorii pași:

- completarea tabelului 5:
 - tabelul completat prezintă destinatarii informațiilor privind performanța, scopul utilizării, tipul și modalitatea de furnizare a acestor informații;
 - o versiune generică ilustrativă a tabelului completat parțial urmează mai jos.

Informații utile

Succesul implementării și funcționării eficiente a cadrului de performanță depinde de utilizarea informațiilor generate privind performanța.

Înțelegerea cine sunt principalii destinatari și în ce scop vor utiliza aceștia informațiile privind performanța ajută la luarea deciziilor în procesul de elaborare a cadrului de performanță cu privire la:

- informațiile care vor fi furnizate;
- formatul și tipul raportării;
- indicatorii care trebuie utilizați;
- analiza necesară.

Destinatarii informațiilor privind performanța

Destinatarii informațiilor privind performanța sunt:

- cetățenii, publicul în general, grupurile de interese și managerii;
- oficialii aleși, inclusiv politicienii și demnitarii publici;
- conducătorii diferitor autorități publice și ai partenerilor lor în procesul de prestare a serviciilor, inclusiv cei responsabili de furnizarea informațiilor;
- comitetele de supraveghere responsabile de planificarea, coordonarea și controlul procesului decizional.

Utilizarea informațiilor privind performanța

Informațiile privind performanța pot fi utilizate în câteva scopuri principale, inclusiv facilitarea răspunderii, luarea unor decizii mai bune bazate pe dovezi (decizii informate), îmbunătățirea managementului intervențiilor și sprijinirea învățării și perfecționării.

- Facilitarea răspunderii:
 - politicienii aleși sunt responsabili pentru performanța actului de guvernare în fața publicului;
 - răspundere administrativă/răspunderea conducerii; conducătorul este responsabil pentru performanța organizației sau departamentului pe care îl conduce în fața autorităților și oficialilor guvernamentali de nivel superior.
- Decizii mai bune bazate pe evidențe și îmbunătățirea managementului intervențiilor la nivel de planificare, coordonare și control:
 - ciclul planificare – prestare a serviciului, planificarea strategică și operațională;
 - sprijin pentru principalele procese financiare, bugetare și managementul contractelor;
 - concentrarea și stimularea performanței personalului, evaluarea performanțelor individuale.
- Învățare și perfecționare:
 - informația privind performanța contribuie la îmbunătățirea procesului decizional printr-un dialog informat care să contribuie la înțelegerea cauzelor, mecanismului și consecințelor performanței;
 - în baza informațiilor privind performanța pot fi elaborate planuri de perfecționare, de exemplu planuri de îmbunătățire a serviciilor la nivel organizațional/departamental și planuri de dezvoltare individuală.

Abordare, exemple și instrumente

Se va completa tabelul 5 pentru a obține un plan de referință cu privire la destinatarii și tipurile de informații, prin ce metode vor obține informațiile și cum le vor utiliza.

Tabelul 5

Utilizarea și destinatarii informației privind performanța (ilustrativ)

Categoria de beneficiari	Beneficiari	Utilizarea informației privind performanța	Exemple de informații necesare	Modalitatea de furnizare a informațiilor (raport și mecanisme)
Publicul general	- Publicul în general; - cetățenii; - mediul de afaceri; - grupurile reprezentative; - mass-media	- Pentru a da darea de seamă/raporta privind performanța în atingerea Țintelor; - pentru a spori încrederea publicului	Performanța în implementarea planurilor strategice și executarea bugetelor	- Raportul anual; - comunicate de presă; - interviu în mass-media; - publicitate; - campanie politică
Oficialii aleși	- Politicienii; - oficialii aleși; - funcționarii numiți pe criterii politice – demnitarii	Pentru a răspunde pentru performanța instituției	Performanța în implementarea planurilor strategice și executarea bugetelor	- Raportul privind implementarea Planului de activitate; - raportul de evaluare; - Raportul privind executarea bugetului
Autoritățile publice centrale	- Cancelaria de Stat; - ministerul fondator al prestatorului de servicii	- Pentru a răspunde pentru performanța instituției; - pentru a evalua performanța în raport cu planurile și Țintele stabilite	Performanța în implementarea planurilor strategice și executarea bugetelor	- Planul strategic, operațional și de activitate; - Raportul privind implementarea Planului de activitate; - raportul de evaluare; - raportul de audit
Organul de conducere al prestatorului de servicii	- Consiliul Agenției - Consiliul de administrare	Pentru a monitoriza progresul în realizarea Planului strategic	- Raportul privind implementarea Planului de activitate; - raportul de evaluare	- Planul strategic, operațional și de activitate; - Raportul privind implementarea Planului de activitate - raportul de evaluare; - Raportul privind executarea bugetului; - raportul de audit
Clienții	- Publicul în rol de clienți; - utilizatorii serviciilor	Pentru a înțelege calitatea serviciilor prestate	Performanța în realizarea Țintelor pentru serviciile care sunt importante pentru aceștia	- Comunicat de presă; - informații online
Conducerea prestatorului de servicii	Conducerea	- Pentru a îmbunătăți planificarea strategică; - pentru a îmbunătăți managementul și planificarea activității de zi cu zi; - la evaluarea performanțelor individuale în bază de merite	Segmentarea granulară a performanței în raport cu principalii indicatori de performanță și motivele performanței sub nivelul stabilit sau, din contra, peste acest nivel	- Raportul cu actualizări; - Raportul privind implementarea Planului de activitate; - raportul de evaluare.

3.2. Lanțul de rezultate: lanțul obiectivelor și lanțul rezultatelor finale

Prezentarea succintă a acțiunilor

Componenta 1.2. cuprinde următorii pași:

- completarea tabelului 6 și 7 cu obiectivele, rezultatele, produsele, activitățile și resursele lanțului de rezultate;
- identificarea datelor pentru aceste tabele, reprezentarea grafică a relației dintre elementele lanțului de rezultate după modelul din figura 5. Un astfel de lanț de rezultate poate fi elaborat de fiecare prestator de servicii:

- lanțul de rezultate arată elementele care urmează a fi incluse în tabelul 7 și relația între acestea;

- tabelul 7 este o reprezentare a primelor două coloane din cadrul de rezultate. Odată ce lanțul de rezultate este reprezentat grafic, elementele acestuia vor fi introduse în tabel.

Informații utile

Lanțul de rezultate arată legătura logică între programele guvernamentale și impactul acestora și este extrem de important pentru menținerea și demonstrarea centrării pe cetățean a politicilor implementate și serviciilor prestate.

Elaborarea lanțului de rezultate este un pas necesar înainte de selectarea principalilor indicatori de performanță și ȳintelor în baza cărora vor fi monitorizate și evaluate progresele (Hatry, 1999)³.

Punctul de pornire pentru elaborarea lanțului de rezultate este identificarea obiectivelor (impactului) prestatorului de servicii.

Obiectivele reprezintă efectul final dorit de către prestatorul de servicii asupra cetățenilor și utilizatorilor /beneficiarilor serviciilor.

Planul strategic al prestatorului de servicii, care conține viziunea, misiunea, prioritățile strategice și obiectivele este unul din principalele puncte de referință la identificarea obiectivelor. Obiectivele, deseori, reflectă scopurile programelor strategice descrise în Planul strategic. Acestea ar putea să nu fie pe deplin realizabile pe perioada Planului strategic/ciclului de performanță sau să nu fie în totalitate sub controlul prestatorului de servicii, deoarece uneori poate fi nevoie de atingerea unor rezultate externe adiționale.

Odată ce obiectivele sunt stabilite urmează reprezentarea grafică a lanțului de rezultate al prestatorului de servicii care include toate elementele, începând cu resursele și până la activități, produse și rezultate.

Abordare, exemple și instrumente

La stabilirea elementelor lanțului de rezultate se va ține cont de următoarele:

- obiectivele vor fi identificate în baza priorităților strategice ale prestatorului de servicii, ținând cont de misiunea, viziunea, obiectivele strategice și politicile și strategiile guvernamentale la un nivel mai înalt;
- de regulă, pot fi 3-7 obiective (de exemplu, câte unul pentru fiecare program strategic mare);
- obiectivele trebuie formulate în baza rezultatelor pe termen lung la nivel înalt pentru public sau pentru utilizatorii serviciilor;
- pentru fiecare obiectiv se vor identifica rezultatele finale. Acestea sunt precondiții pentru atingerea obiectivelor. Fiecare obiectiv poate avea 1-3 rezultate;
- pentru fiecare rezultat se vor identifica sub-rezultatele – câte 1-3 pentru fiecare rezultat;
- se vor identifica produsele, activitățile și resursele care contribuie la atingerea sub-rezultatelor și rezultatelor;
- în conformitate cu Metodologia de planificare strategică în planurile de activitate pot fi incluse activități care au legătură cu planurile strategice;
- obiectivele, produsele și rezultatele trebuie formulate sub formă de schimbări, și nu procese continue;
- nu este necesară includerea tuturor rezultatelor intermediare în lanțul de rezultate, ci doar a celor pe care prestatorul de servicii dorește să le monitorizeze;
- pot fi incluse și produsele și rezultatele care sunt în afara controlului prestatorului de servicii, dar sunt necesare pentru atingerea obiectivului stabilit;

³ Hatry, H. P., „Măsurarea performanței: obținerea rezultatelor”, Washington DC: Urban Institute Press, 1999.

- se vor nota și principalele ipoteze, deoarece schimbările în acestea pot determina posibilitatea de realizare a obiectivului.

Figura 5 ilustrează lanțul de rezultate și arată cum diferite elemente pot fi reprezentate la diferite nivele organizaționale și departamente.

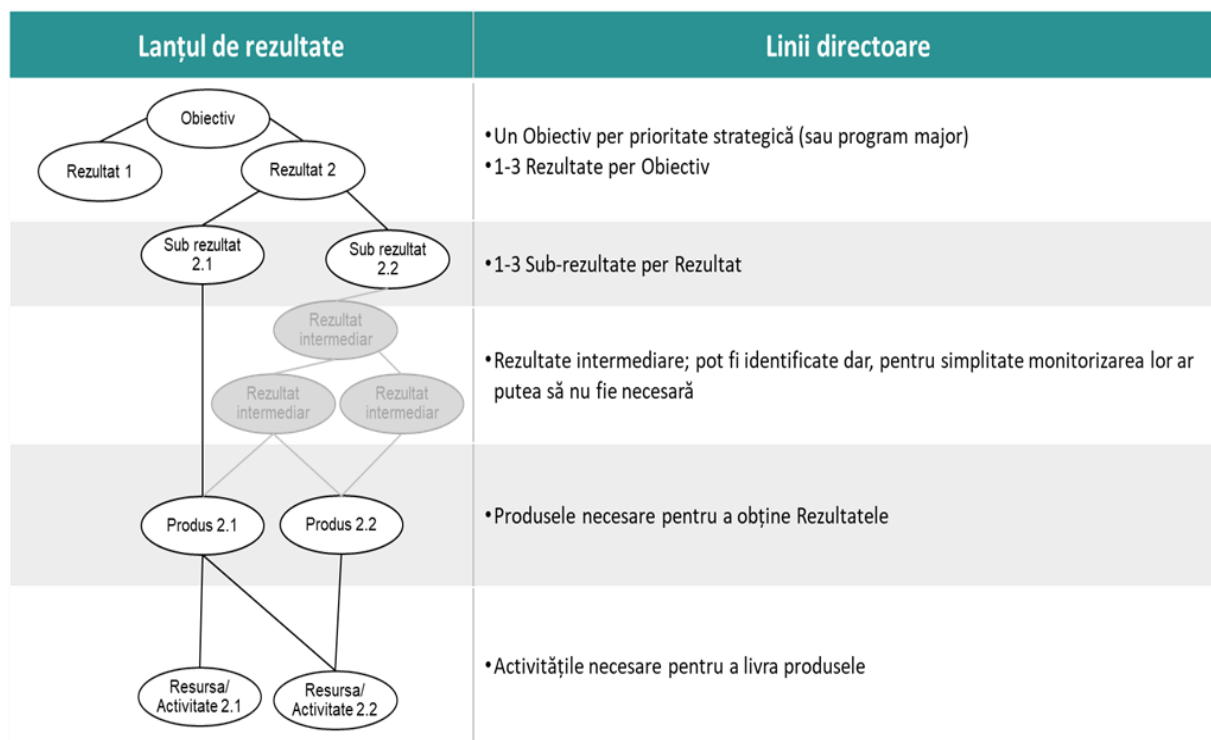


Figura 5. Lanțul de rezultate ilustrativ

Tabelul 6 reprezintă formularul de documentare a lanțului de rezultate sub formă de tabel. Acesta nu poate arăta toate relațiile dintre toate elemente.

Tabelul 6

Tabelul lanțului de rezultate

Prioritățile strategice/ direcții/ domeniu/ program	Obiective (și indicatori)	Rezultate (și indicatori)	Produse (și indicatori)	Resurse/activități (și indicatori)
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•

După ce lanțul de rezultate este reprezentat grafic, elementele pe care prestatorul de servicii dorește să le monitorizeze vor fi incluse în primele două coloane ale cadrului de rezultate în tabelul 7.

Tabelul 7

Cadrul de rezultate (coloana 1 și 2)

Lanțul de rezultate	
1. Referința la element	2. Denumirea elementului
Obiectiv	
Rezultat final 1.	
Sub-rezultat 1.1.	
Sub-rezultat 1.2.	
Produs	
Produs	
Activitate	
Resurse	
Resurse	
Rezultat final 2.	
Sub-rezultat 2.1.	

3.3. Cadrul de rezultate: indicatori

Prezentarea succintă a acțiunilor

Componenta 1.3. „Cadrul de rezultate: indicatori” cuprinde următorii pași:

- completarea tabelului 14: cadrul de rezultate (coloana 3, 4 și 5);
- selectarea și definirea indicatorilor pentru elementele lanțului de rezultate (obiective, rezultate, produse, activități sau resurse) în coloana a 3-a, informații despre dezagregare (coloana a 4-a) și responsabilitatea instituțională (coloana a 5-a):
 - se vor selecta **indicatorii** pentru fiecare element al lanțului de rezultate pe care prestatorul de servicii dorește să-l monitorizeze;
 - informația despre **dezagregare** va arăta în baza cărei variabile va fi dezagregat indicatorul (de exemplu, în funcție de sex, amplasare sau caracteristică socială);
 - **responsabilitatea instituțională** va specifica care instituții contribuie la realizarea indicatorului.

Pentru fiecare indicator se va completa fișa indicatorului ilustrată în tabelul 15.

Informații utile

În general, nu este posibil sau de dorit să fie urmăriți toți indicatorii care ar putea fi monitorizați de un prestator de servicii din cauza costului și eforturilor mari necesare și, în consecință, a concentrării insuficiente pe priorități.

Prioritizarea indicatorilor

Selectarea și definirea indicatorilor presupune prioritizarea și selectarea unui număr limitat de indicatori, astfel încât să fie posibilă monitorizarea acestora.

Prioritizarea presupune a face compromisuri. Lista de verificare, în tabelul 8, conține un șir de criterii în baza cărora poate fi făcută prioritizarea. Fiecare criteriu este descris mai jos.

Tabelul 8

Lista de verificare la prioritizarea indicatorilor

Criterii de priorizare a indicatorilor	
Alinierea strategică	• Cuprind varietatea priorităților strategice ale prestatorului de servicii
Accent pe rezultate	• Includ monitorizarea rezultatelor, nu doar a produselor, activităților sau resurselor
Perspectivă echilibrată	• Cuprind cele șase perspective ale „balanced scorecard” (sistem de indicatori echilibrat) pentru sectorul public în vederea asigurării unei perspective echilibrate

Criterii de prioritizare a indicatorilor	
Raportare obligatorie	Includ indicatorii necesari pentru raportarea obligatorie
Indicatori compuși	Includ indicatori compuși care reflectă prioritățile Guvernului (de exemplu, economia, eficiența sau eficacitatea) pentru a înțelege gradul de realizare a acestor priorități.

Alinierea strategică

Prioritățile strategice ale prestatorului de servicii sunt, în general, stabilite în Planul strategic. Se pot descrie programe strategice, direcții de acțiune sau obiective care se aliniază cu aceste priorități. Indicatorii trebuie să ofere informații despre gradul de realizare a acestor priorități strategice.

Accentul pe rezultate

Dacă ne întrebăm ce măsurăm, rezultatul, produsul, activitatea sau resursele, în general, este mai util de monitorizat rezultatele, deoarece acestea reflectă mai bine efectul asupra cetățenilor. Totuși, deseori, indicatorii de rezultate sunt mai dificil de măsurat.

Disponibilitatea și calitatea datelor poate depinde de posibilitatea sau cost-eficiența măsurării directe a rezultatului. În acest caz, pot fi necesare informații și date generate de sondaje și de surse din afara prestatorului de servicii.

În cazul în care este necesară cunoașterea situației referitor la un rezultat pentru care nu există date relevante sau astfel de date nu sunt măsurabile, ar putea fi rezonabil de monitorizat produsele – precondițiile pentru atingerea rezultatului.

La stabilirea indicatorilor care vor fi monitorizați în legătură cu principalele priorități strategice se va ține cont de următoarele⁴:

- se va monitoriza rezultatul dacă modificările în rezultat au o legătură evidentă cu strategia;
- se va monitoriza produsul în cazul în care rezultatul nu are legătură clară, iar datele privind produsul sunt măsurabile;
- se vor observa activitățile în cazul în care produsul nu este măsurabil, iar activitățile sunt observabile;
- se vor monitoriza resursele în cazul în care activitățile nu sunt vizibile.

Exemple de indicatori de resurse, activități, produse, rezultate sau obiective sunt incluse în tabelul 9.

Tabelul 9

Exemple de indicatori			
Indicatori de resurse	Indicatori de activități	Indicatori de produs	Indicatori de rezultat
- Numărul: - personalului desemnat; - punctelor de servicii deschise; - timpul: - orele lucrate; - costul: - cheltuieli; - medicamente furnizate; - litri: - combustibil consumat	- Data: - proiectului; - instalării infrastructurii; - observarea: - instituțiilor de pregătire; - clinicilor	- Numărul: - sesiunilor de instruire desfășurate; - persoanelor instruite; - evenimentelor de învățare sau promovare organizate; - valoarea: - bunurilor sau serviciilor furnizate; - cantitatea: - orezului distribuit	- Nivelul: - cunoștințelor îmbunătățite după instruire (de exemplu, îmbunătățirea punctajului obținut la test); - accesului la servicii după îmbunătățire (de exemplu, disponibilitatea mijlocului de accesare a serviciului); - valoarea venitului gospodăriei (după majorare);

⁴ Adaptat după Bouckaert, G., Van Dooren, W., & Sterck, M. (2003), „Măsurarea performanței în guvernul flamand. Studiu preliminar”, Leuven: Institutul de Management Public.

Indicatori de resurse	Indicatori de activități	Indicatori de produs	Indicatori de rezultat
			• numărul: - gospodăriilor care participă în activități comunitare (după majorare); - caselor cu salubritate îmbunătățită; - persoanelor cu mai multe cunoștințe (după instruire).

Perspectiva echilibrată

Indicatorii pot fi luați din categoriile prestabilite pentru a avea o imagine echilibrată a diferitor aspecte ce țin de performanța instituțională și pentru a evita generarea unor consecințe nedorite ale concentrării maxime pe doar unul sau câteva aspecte precum finanțe, deservirea clienților sau procesele interne/eficiența operațională. Autoritățile publice pot să încerce să identifice indicatorii care cuprind toate cele șase perspective prezentate în tabelul 10, care țin de domeniul lor de responsabilitate și activitate.

Tabelul 10

Perspective și exemple de indicatori (din „Balanced Scorecard”, extins)

Cetățean/utilizatorul serviciului	Finanțe	Procesele și operațiunile interne
• Timpul de procesare redus; • clienți deserviți (număr); • satisfacția utilizatorilor	• Veniturile din serviciile prestate; • cheltuieli curente	• Procese modernizate; • rata de eroare; • costul unitar al proceselor de bază
Relații de parteneriat și externe	Învățare și dezvoltare (incl. RU și IT)	Incredere și integritate
• Contracte cu agenția prestatoare de servicii semnate pentru CUPS (număr)	• Rata de retenție a angajaților; • satisfacția angajaților; • noul sistem IT implementat; • personal instruit (număr)	• Politica de integritate implementată; • reclamații înregistrate.

Raportare obligatorie

Prestatorilor de servicii poate să li se ceară să raporteze cu privire la unii indicatori, fie la solicitarea Guvernului, fie pentru necesitățile unor programe sau rapoarte externe. Fiecare prestator de servicii trebuie să identifice obligațiile de raportare și să țină cont de acestea la selectarea indicatorilor.

Tabelul 11 arată un exemplu de cerințe de raportare din:

- Planul de acțiuni al Guvernului (2020-2023);
- Programul strategic de modernizare tehnologică a guvernării (e-Transformare);
- lista de verificare/chestionarul privind implicarea cetățenilor și incluziunea socială elaborat în cadrul PMSG⁵.

Chestionarul sus-menționat va oferi un șir de date necesare pentru evaluarea:

- implicării cetățenilor (participarea la reingineria serviciilor):
 - informarea cetățenilor privind oportunitățile de participare la reingineria serviciilor;
 - asigurarea accesului egal al cetățenilor la oportunitățile de participare;
 - încurajarea și motivarea participării cetățenilor;

⁵ I. Schidu, „Instrumente de promovare a incluziunii și participării civile în procesul de reinginerie și evaluare a serviciilor publice administrative, PMSG”, (PMSG, octombrie, 2019), 5.

- evaluarea nivelului de participare;
- incluziunii sociale (inclusiv a accesului la serviciile modernizate):
 - îmbunătățirea gradului de acceptare a transformărilor în serviciile prestate;
 - îmbunătățirea accesibilității serviciilor.

Prestatorii de servicii pot selecta unul sau doi indicatori la nivel instituțional care arată gradul de implicare a cetățenilor și al incluziunii sociale și care pot fi monitorizați utilizând datele din chestionar.

Tabelul 11

Obligațiile de raportare externe care pot influența selectarea indicatorilor (ilustrativ)

Categorie	Exemple de indicatori (și ținte)	Sursa	Autoritatea publică afectată
Centrare pe cetățean	- Numărul sesiunilor de planificare cu participarea publicului la etapa de elaborare a serviciului; - numărul persoanelor care contribuie la reingineria serviciilor	Lista de verificare/chestionarul privind implicarea cetățenilor și incluziunea socială elaborat în cadrul MSG	Toate
Incluziunea socială	- Acceptabilitatea transformării din perspectiva utilizatorului serviciului; - accesibilitatea serviciului	Lista de verificare/chestionarul privind implicarea cetățenilor și incluziunea socială elaborat în cadrul MSG	Toate
	Număr mai mare al parteneriatelor socio-economice în elaborarea programelor în învățământul profesional tehnic dual cu 20%	Planul de acțiuni al Guvernului (2020-2023)	Câteva
Drepturile omului și integritate	- Mecanisme de abilitare și asigurare a integrității funcționarilor publici; - sistem îmbunătățit de protecție a drepturilor omului	Planul de acțiuni al Guvernului (2020-2023)	ASP
Ordinea publică și securitatea cetățenilor	Rata criminalității pe 1000 de locuitori	Planul de acțiuni al Guvernului (2020-2023)	Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale (MSMPS)
Dezvoltare economică sustenabilă	- Noi programe în sectorul IMM; - noi afaceri și noi locuri de muncă prin programe de stat în sprijinul IMM	Planul de acțiuni al Guvernului (2020-2023)	ASP
Finanțe publice	- Plata contribuțiilor sociale accesibilă prin Serviciul Guvernamental de Plăți Electronice (MPay); - cel puțin două servicii electronice noi pe platforma guvernamentală create	Planul de acțiuni al Guvernului (2020-2023)	- MSMPS/CNAS; - altele
Protecție socială și sănătate	- Majorarea prestațiilor sociale pentru unele categorii de populație (cu cel puțin 10%); - majorarea mărimei medii a pensiei în anul 2023 (cu 20%)	Planul de acțiuni al Guvernului (2020-2023)	- CNAS; - altele
Capacitatea IT	Capacitatea IT ca indicator de bază	Programul strategic de modernizare tehnologică a guvernării (e-Transformare)	toate.

Indicatorii compuși

Indicatorii compuși fac legătura dintre elementele lanțului de rezultate combinând diferite metrice.

Indicatorii compuși ne vorbesc, de exemplu, despre eficiență, eficacitate, utilitate (de exemplu, calitatea serviciului) sau sustenabilitate în conformitate cu lanțul de rezultate schematic reprezentat în figura 2.

Tabelul 12

Exemple de indicatori compuși

Categoria din auditul de performanță	Definiție	Exemple de indicatori
--------------------------------------	-----------	-----------------------

Economie	• O comparație între resursele investite și o alternativă posibilă	• Costul resurselor (bani, ore de lucru, materiale) pentru: - diferite locații; - diferite metode
Eficiență	• Reflectarea produselor în raport cu resursele utilizate pentru a putea analiza dacă acest raport poate fi îmbunătățit pentru acele resurse sau produse	• Produs pe cost unitar: - costul per tranzacție; - costul de implementare al fiecărui serviciu nou; • numărul persoanelor instruite per sesiune de instruire; • numărul persoanelor instruite per formator pe lună
Eficacitate	• Analiza pentru a stabili dacă produsele generează cele mai bune rezultate	• Nivelul de înțelegere a problemei: - rata persoanelor care știu cum să acceseze noile servicii; - numărul persoanelor care promovează cu succes evaluarea per sesiune de instruire organizată
Calitatea serviciului	• Măsura în care rezultatele serviciului satisfac necesitățile beneficiarilor	• Receptivitatea la solicitările clienților: - răspuns la întrebările prin telefon timp de 1 zi; - răspuns la întrebările expediate prin poștă timp de 10 zile; • accesibilitatea serviciului: - numărul serviciilor accesibile 24/7; - numărul serviciilor care presupun prezența fizică a utilizatorului serviciului; • satisfacția utilizatorilor cu serviciul prestat: - rata respondenților care se declară satisfăcuți sau foarte satisfăcuți.

Auditul de performanță, în mod normal, evaluează performanța în baza criteriilor de economie, eficiență și eficacitate. Acest lucru permite compararea performanței cu scenariile alternative și oferă o imagine asupra nivelurilor posibile de performanță.

Prestatorii de servicii pot alege să stabilească indicatori compuși în conformitate cu prioritățile strategice ale sectorului public sau ale unei instituții anume. De exemplu:

- dacă obiectivul general este de a reduce cheltuielile în sectorul public, vor fi incluși indicatorii care ne vorbesc despre „economie”, cum ar fi indicatorii ce țin de reducerea costurilor și resurselor;
- dacă se dorește mai multă eficiență, proeminenți pot fi indicatorii care arată „eficiența” (și anume, mai multe produse sau un produs mai bun pe unitate de resurse);
- în cazul în care sectorul public este interesat în prestarea unor servicii publice eficiente care să genereze rezultatele de care au nevoie cetățenii, vor fi utilizați indicatorii de „eficacitate”.

În cazul Republicii Moldova, accentul SRAP pe îmbunătățirea centrării pe beneficiar și eficacității serviciilor presupune utilizarea indicatorilor de eficacitate, care ne arată îmbunătățirile în rezultatele pentru cetățeni, generate de anumite nivele și tipuri de produse livrate.

Definirea indicatorilor

La selectarea și definirea indicatorilor se vor stabili indicatorii care vor fi folosiți, cei standard sau personalizați, și modalitatea de dezagregare a acestora.

Indicatorii standard sau indicatorii personalizați

Indicatorii standard au scopul de a permite coerența și comparabilitatea între jurisdicții. Indicatorii personalizați au scopul de a reflecta o anumită situație și necesitate.

Indicatorii standard sunt de cele mai dese ori legați de resurse și produse, deoarece acestea sunt cel mai ușor de comparat în diferite contexte. În cazul indicatorilor de rezultat s-ar putea să fie nevoie de personalizarea lor, deoarece aceștia reflectă aspecte ale unui anumit context.

În anexa nr. 4 ⁶este prezentată o listă de indicatori standard relevanți, precum și unele definiții detaliate și exemple de ținte pentru unii dintre aceștia.

Indicatori dezagregați

Dezagregarea indicatorilor adaugă complexitate și presupune colectarea și procesarea unui număr mai mare de date. Totuși, aceasta ne poate face să înțelegem mai bine prioritățile strategice sau domeniile de interes.

De exemplu, dacă egalitatea de gen este o prioritate strategică, dezagregarea indicatorilor pe sexe mai mult ca probabil ne va ajuta să înțelegem care este eficacitatea politicilor asupra bărbaților și femeilor.

Dat fiind faptul că Guvernul dorește ca în procesul de modernizare a serviciilor să se acorde o atenție sporită incluziunii sociale, implicării cetățenilor și inovațiilor IT, dezagregarea indicatorilor după anumite aspecte ale acestor variabile contribuie la înțelegerea acestor categorii.

În acest sens, în lista de verificare privind implicarea cetățenilor și incluziunea socială elaborată în cadrul PMSG sunt sugerate variabile de dezagregare arătate în tabelul 13 împreună cu câțiva indicatori de bază potențiali din chestionarul corespunzător.

Cadrul de rezultate și fișa indicatorului conține informații despre dezagregare.

În tabelul 13 sunt prezentate un șir de exemple de indicatori dezagregați.

Tabelul 13

Dezagregarea indicatorilor		
Prioritatea strategică	Indicator de bază	Măsura în baza căreia poate fi dezagregat indicatorul
Implicarea cetățenilor (participarea la reingineria serviciilor)	- Numărul sesiunilor de planificare participative desfășurate cu participarea publicului la etapa de elaborare a serviciului; - numărul cetățenilor care contribuie participativ la procesul de reinginerie a serviciilor	- Vârstă; - dizabilitate; - domiciliu; - sex; - afilierea etnolingvistică și religioasă; - statut (cetățean, refugiat, solicitant de azil, imigrant, străin cu drept de ședere temporară)
Incluziunea socială (acces îmbunătățit la serviciile modernizate)	- Acceptabilitatea transformării din perspectiva utilizatorului serviciilor; - accesibilitatea serviciului	
Dezvoltarea IT, inovații	Numărul de accesări ale serviciului	Mijloacele utilizate (de exemplu, online, telefon, prezența fizică)
Egalitatea de gen	- Numărul de accesări ale serviciului; - numărul angajaților în fiecare categorie	Bărbați/femei.

Abordare, exemple și instrumente

La selectarea și definirea indicatorilor se vor întreprinde următorii pași:

- se vor introduce indicatorii pentru fiecare dintre elementele din tabelul 14 – obiectivele, rezultatele, produsele, activitățile și resursele, pe care prestatorul de servicii dorește să monitorizeze;
- se vor selecta indicatorii în baza criteriilor de prioritizare din tabelul 8:
 - când se va decide ce se va măsura – rezultatul, produsul, activitatea sau resursele, în general este mai util de măsurat rezultatele;

⁶ Anexa nr. 4 se prezintă într-un document Excel, separat de textul Metodologiei.

- în cazul în care nu există date valabile sigure pentru indicatorul de rezultat, ar putea să fie necesar fie de selectat un alt indicator, fie de monitorizat indicatorul de produs care este o precondiție pentru realizarea indicatorului de rezultat pentru care există date;
- numărul indicatorilor va fi limitat astfel încât cadrul de performanță să rămână realizabil și sustenabil:
 - la nivel instituțional vor fi suficienți 10-20 indicatori de bază. Când aceștia vor fi dezagregați și granulați, numărul lor va fi mai mare;
- indicatorii vor fi dezagregați pentru a înțelege mai bine prioritățile strategice, în același timp se va ține cont de faptul că dezagregarea va presupune un efort mai mare de colectare și procesare a datelor;
- se vor identifica departamentele care contribuie la valoarea fiecărui indicator, deoarece la o etapă ulterioară vor fi stabilite și țintele la nivel de departament.

Tabelul 14

Cadrul de rezultate (coloanele 3, 4 și 5)

Lanțul de rezultate		Indicatori		
1. Referința elementului	2. Denumirea elementului	3. Denumirea indicatorului	4. Dezagregare	5. Responsabilitate (departament)

Indicatorii selectați sunt definiți detaliat în fișa indicatorului (tabelul 15) pentru a reduce ambiguitatea și pentru a avea documentația în ordine pentru gestionarea corectă a datelor și pentru auditurile viitoare. Indicatorii devin și mai utili când sunt comparați în timp sau între diferite segmente ale organizației sau cu alte organizații. Din acest motiv, este foarte important să fie definiți cu cât mai multă precizie.

Tabelul 15

Fișa indicatorului (FI)

Fișa indicatorului			
Denumirea indicatorului	• Se va formula cu cât mai multă precizie; de exemplu, „Ponderea solicitanților care au finalizat vizitele ulterioare la timp”		
Definiția indicatorului, inclusiv unitățile	• Se va da definiția „solicitantului”, „finalizat” și „la timp”; • la necesitate, pentru ca indicatorul să nu fie ambiguu, se vor adăuga și alte informații, cum ar fi locația, tipul serviciului		
Dezagregare	• Se vor indica variabilele de dezagregare a indicatorului (de exemplu, sex, locație, grupul de vârstă)		
Măsurile necesare pentru calcularea indicatorului, calculare	• Se vor indica măsurile care sunt componente ale indicatorului și toate datele neprelucrate necesare pentru a determina valoarea măsurilor. De exemplu: - numărul solicitanților care au finalizat vizitele ulterioare la timp; - numărul total al solicitanților incluși în studiu; - (indicator = a/b); • în funcție de modalitatea de dezagregare a indicatorului, este posibil ca măsurile să trebuiască să fie descompuse pe variabilele indicate		
Caracteristicile indicatorilor	Tipul (de exemplu, produs dau rezultat)	Periodicitatea monitorizării (lunar, trimestrial, anual)	Absolut sau cumulativ

3.4. Ținte și standarde

Prezentarea succintă a acțiunilor

Componenta 1.4. „Ținte și standarde” presupune următorii pași:

- completarea tabelului 16: cadrul de rezultate (coloanele 6, 7, și 8):
 - dacă se cunosc, se vor introduce **valorile de bază**; dacă nu se cunosc, acestea trebuie determinate la o etapă timpurie a ciclului de performanță în baza exercițiului de stabilire a valorilor de bază descris în secțiunea 5.2. (evaluarea inițială);
 - se vor introduce **țintele**, dacă se cunosc; dacă nu se cunosc, se poate indica creșterea procentuală de la valoarea de bază și în acest caz. Ținta va fi actualizată după efectuarea evaluării inițiale;
 - **țintele** pot fi granulate pe departamente dacă prestatorul de servicii dorește să stabilească ținte pentru fiecare departament.

Informații utile

Ținte

- În cadrul de rezultate se face distincție între indicatori și ținte.

Pentru indicatori trebuie stabilite ținte realiste care să reflecte ceea ce este posibil și realizabil, și nu doar să extrapoleze performanța actuală.

Pentru a stabili niște ținte realiste este nevoie de:

- nivelele actuale ale performanței:
 - stabilirea valorilor de bază și cunoașterea nivelelor actuale ale performanței;
 - înțelegerea factorilor care determină performanța actuală;
- performanța viitoare posibilă:
 - cunoașterea dacă și cum factorii care determină performanța actuală se vor schimba în viitor;
 - prognozarea performanței viitoare, de exemplu prin modelarea analitică sau în baza analizei efectelor îmbunătățirilor incrementale sau ale noilor proiecte;
 - analiza comparativă cu performanța altor organizații comparabile;
 - utilizarea datelor din surse externe, cum ar fi standardele științifice sau normele sociale.

Este dificil de stabilit ținte realiste atunci când nu se cunosc nivelele actuale ale performanței. În așa cazuri, țintele pot fi stabilite sub formă de creștere procentuală a unei cifre care urmează a fi determinată (stabilirea valorii de bază a acesteia) la etapele timpurii ale perioadei de performanță.

Deși poate fi tentant să setați niște valori ideale pentru ținte determinate de factori politici, de exemplu 100% pentru o variabilă dorită sau 0% pentru o variabilă nefavorabilă, acestea rareori sunt realiste, iar utilitatea lor pentru a înțelege cauzele și consecințele performanței este limitată. Așadar, acestea trebuie evitate.

Deși, în general, stabilirea țăintelor este utilă pentru a asigura concentrarea eforturilor pe atingerea unor nivele de performanță dorite, trebuie evitată stabilirea țăintelor pentru toți indicatorii. Pentru unii indicatori este suficient ca prestatorul de servicii pur și simplu să monitorizeze valoarea acestora pentru a determina acțiunile necesare pentru a îmbunătăți performanța. De asemenea, stabilirea țăintelor poate uneori avea consecințe nedorite, în special când sunt nerezonabile, prin sustragerea eforturilor de la alte activități importante.

La stabilirea țăintelor se va ține cont de următoarele principii. Ținta trebuie să:

- să arate dinamica dorită a performanței (de exemplu, pozitivă sau negativă);

- să fie ambițioasă, dar realizabilă în baza informațiilor disponibile;
- să fie o valoare clară și cuantificată, care poate fi exprimată sub formă de cifră;
- să fie consecventă cu obiectivele și țintele stabilite în alte programe guvernamentale;
- să fie la nivelul sau peste standardele de reglementare sau valorile de referință minime;
- să nu aibă rezultate negative (de exemplu, eficiența crește atât de mult încât afectează calitatea).

Standarde

Standardele de performanță pot fi determinate, măsurate sau estimate la etapa proiectării procesului și ar putea rămâne aceleași pentru mai multe cicluri de performanță. Când standardele sunt acceptabile pentru factorii interesați, există puțină presiune pentru schimbarea acestora. În timpul implementării noilor activități, performanța slabă în raport cu standardele stabilite poate să nu fie ceva ieșit din comun. Totuși, ulterior, performanța trebuie să fie stabilă. Un exemplu de standard de performanță este „timpul de executare a unui (anumit) proces sau activitate”, cum este „timpul de prelucrare a unei cereri”.

Abordare, exemple și instrumente

La stabilirea țăintelor și introducerea datelor în tabelul 16 se va ține cont de următoarele:

- se vor determina valorile de bază pentru nivelele actuale ale performanței:
 - dacă aceste valori nu se cunosc sau nu pot fi determinate imediat, acestea urmează să fie stabilite în timpul evaluării de bază descrise în secțiunea 5.2.;
 - se va căuta să se înțeleagă factorii care determină performanța actuală și cum aceștia pot afecta performanța viitoare;
- se va determina ținta pentru perioada de performanță (de regulă, anuală):
 - se va face prognozarea sau analiza comparativă pentru a determina ținta sau pentru a estima efectul posibil al activităților și inițiativelor planificate asupra valorii indicatorului în perioada de performanță;
 - dacă țintele nu pot fi stabilite din cauza lipsei datelor privind valorile de bază, inițial poate fi indicată o creștere procentuală de la valoarea de bază, fiind actualizată ulterior după stabilirea valorii de bază;
 - ținta poate fi stabilită pentru o perioadă mai mare de un an și adăugată în coloanele adiționale;
- ținta va fi segmentată pe departamente, iar datele vor fi introduse în coloana 8:
 - mai multe informații sunt prezentate în secțiunea 4.3. privind granulara indicatorilor și țintelor pe departamente.

Tabelul 16

Cadrul de rezultate (coloanele 6, 7, și 8)

Lanțul de rezultate		Indicatori			Ținte		
1. Referința elementului	2. Denumire	3. Denumirea indicatorului	4. Dezagregare	5. Responsabilitate (departament)	6. Valoarea de bază	7. Ținta (sau standard)	8. Ținta (sau standard) pe departament

3.5. Managementul datelor

Prezentarea succintă a acțiunilor

Componenta 1.5. „Managementul datelor” presupune următorii pași:

- completarea tabelului 17: cadrul de rezultate (coloanele 9-13):
 - **sursele de date** includ departamentele, echipele, sistemele informatice, partenerii, înregistrările publicate sau de altă natură care pot fi surse de date;
 - **metodele de colectare a datelor** se referă la formulare, fișiere, documente, sisteme, tehnici de observare sau alte metode de colectare a datelor;
 - **metodele de stocare a datelor** descrie unde și cum sunt stocate datele pentru a asigura ușurința accesului la acestea și securitatea lor; metodele de stocare a datelor trebuie să fie în conformitate cu politicile interne ale prestatorului de servicii privind asigurarea calității și protecția datelor;
 - **persoana responsabilă** este cea responsabilă de gestionarea datelor.

Dacă această informație este aceeași pentru mai mulți indicatori, aceasta poate fi prezentată în formă narativă, fără a fi repetată pentru fiecare indicator.

Informații utile

Coloanele din cadrul de rezultate care se referă la managementul datelor trebuie completate în procesul de elaborare a cadrului de performanță.

Secțiunea privind managementul datelor din cadrul de rezultate permite angajaților să cunoască ce fel de date să colecteze și cum să le gestioneze, astfel contribuind la corectitudinea informației privind performanța.

Cunoașterea surselor de date, precum sistemele IT, departamente și rapoarte, a tipurilor de date disponibile și a proceselor de colectare a datelor contribuie la definirea indicatorilor. Angajații care au astfel de cunoștințe trebuie să fie implicați în elaborarea cadrului de performanță.

Cu timpul, odată cu modernizarea sistemelor și proceselor, vor apărea mai multe date. Indicatorii selectați trebuie actualizați ținând cont de acestea în conformitate cu mecanismele de guvernare a cadrului de performanță descrise în secțiunea 4.1.

Abordare, exemple și instrumente

La stabilirea indicatorilor și țintelor se va ține cont de disponibilitatea și sursele datelor. Dacă datele necesare pentru monitorizarea indicatorului lipsesc, cel din urmă nu va fi inclus.

La stabilirea indicatorilor se va ține cont de următoarele surse de date:

- datele interne de sistem și non-sistem;
- datele din alte departamente (de exemplu, oficiile statistice publice);
- datele din afara Guvernului (de exemplu, institutele de cercetare);
- studiile (efectuate de resursele interne sau organizațiile externe);
- măsurare și observare (utilizarea resurselor interne și externe);
- evaluările utilizatorilor de servicii (care pot fi incluse în proiectul serviciului);
- autoevaluările.

Pentru a asigura consecvența datelor, colectarea acestora trebuie să fie cât mai standardizată posibil cu utilizarea unor instrumente standard.

Pentru stocarea și monitorizarea datelor de performanță se recomandă utilizarea unei baze de date. Prestatorii de servicii care au sisteme de analiză a datelor le pot folosi și în acest scop.

Tabelul 17 arată indicatorii care vor fi monitorizați lunar, trimestrial și anual și descrie procesele de colectare, procesare și stocare a datelor și persoanele responsabile.

Tabelul 17

Cadrul de rezultate (coloanele 9-13)

Lanțul de rezultate		Indicatori	Ținte	Managementul datelor				
1. Element	2. Denumire	3. Indicator 4. Dezagregare 5. Responsabilitate (departament)	6. Valoarea de bază 7. Ținta (sau standard) 8. Ținta (sau standard) pe departament	9. Sursa de date	10. Metoda de colectare a datelor	11. Metoda de stocare a datelor	12. Periodicitatea colectării	13. Persoana responsabilă

4. Implementarea cadrului de performanță

Implementarea cadrului de performanță presupune componentele din figura 6.

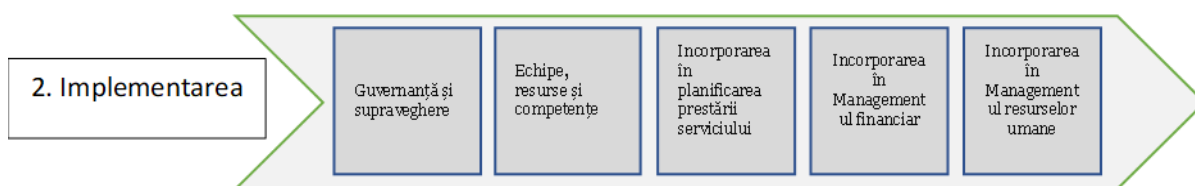


Figura 6. Implementarea cadrului de performanță

Pentru a fi posibilă utilizarea tuturor informațiilor privind performanța, în general, sunt necesare schimbări instituționale mai mari. Printre acestea pot fi modificări ale proceselor instituționale, în echipe, responsabilități, mecanismele de guvernanță și legislație.

Ar putea fi nevoie de modificarea rolurilor, responsabilităților și structurii în cadrul prestatorului de servicii, inclusiv prin crearea unității de management al performanței, dacă se dorește integrarea completă a managementului performanței și asigurarea sustenabilității acestuia.

S-ar putea să fie nevoie de adaptarea mecanismelor de guvernanță ale prestatorului de servicii și relațiilor acestuia cu principalele autorități și ministere pentru a încorpora responsabilitățile ce țin de cadrul de performanță.

Pentru a maximiza utilizarea informației privind performanța, aceasta trebuie încorporată în principalele procese de planificare, coordonare și control:

- în ciclul planificarea strategică – prestarea serviciului;
- în managementul financiar, precum procesele bugetare și de management al contractelor;
- în managementul resurselor umane, inclusiv la evaluarea performanțelor individuale.

Cu cât gradul de integrare în aceste activități a informației privind performanța este mai mare, cu atât mai mult aceasta va fi utilizată la gestionarea și îmbunătățirea performanței.

Implementarea cadrului de performanță presupune abordarea factorilor instituționali sus-menționați.

În tabelul 18 sunt prezentate succint toate componentele etapei de implementare a cadrului de performanță, inclusiv principalii participanți. Mai detaliat, acestea sunt descrise în secțiunea a 4-a.

Tabelul 18

Implementarea cadrului de performanță

Implementarea cadrului de performanță				
Acțiune	Principalele activități	Periodicitate	Participanți	Instrumente și formulare
2.1. Guvernanță și supraveghere (inclusiv mecanisme de asigurare a participării cetățenilor și partenerilor în procesul de prestare a serviciilor)	- Stabilirea responsabilităților și relațiilor grupurilor participante în elaborarea, implementarea și evaluarea cadrului de performanță, inclusiv prestatorul de servicii, ministerul fondator, Cancelaria de Stat și partenerii în procesul de prestare a serviciului; - completarea atribuțiilor comitetelor corespunzătoare (de exemplu, Consiliul Agenției sau Consiliul de administrare) cu responsabilitățile în domeniul managementului performanțelor	La introducerea cadrului de performanță, ulterior actualizate anual	- Responsabil: echipa de conducere de nivel superior al instituției; - în consultare cu: Consiliul de conducere	Determinarea rolurilor organelor și comitetelor în managementul performanței, utilizând tabelul 19
2.2. Echipa, resurse și competențe	- Asigurarea completării fișelor de post ale angajaților cu principalele responsabilități privind elaborarea, implementarea și aplicarea cadrului de performanță; - determinarea necesității de resurse adiționale și de creare a noilor echipe	La introducerea cadrului de performanță	Responsabil: echipa de conducere de nivel superior al instituției, conducătorul departamentului unde va fi amplasată unitatea de management al performanței	Responsabilitățile și competențele unității de management al performanței sunt prezentate în tabelul 20
2.3. Incorporarea în ciclul planificare – prestarea serviciului	- Analiza legăturii dintre Planul strategic și cadrul de performanță; - stabilirea modului de granulare și de atribuire a indicatorilor și țințelor de performanță departamentelor organizaționale	La elaborarea Planului strategic și Planului anual de activitate și a cadrului de performanță	Responsabil: echipa de conducere de nivel superior al instituției, unitatea de management al performanței, echipa de planificare strategică	Granularea și atribuirea în cascadă a indicatorilor trebuie inclusă în cadrul de rezultate (tabelul 21)
2.4. Incorporarea în managementul financiar	- Structurarea bugetului în conformitate cu programele strategice reflectate în cadrul de performanță; - inclusiunea indicatorilor și țințelor din cadrul de performanță în contractele de performanță cu agențiile de prestare a serviciilor	Anual, înainte de elaborarea bugetului; la elaborarea contractelor de performanță	Responsabil: echipa de conducere de nivel superior al instituției, unitatea de management al performanței, echipa financiară (bugetare, managementul contractelor)	O listă de verificare privind contractele de performanță este inclusă în tabelul 23
2.5. Incorporarea în managementul resurselor umane	- Atribuirea indicatorilor și țințelor granulate la nivel de departamente și la cel individual; - alinierii obiectivelor individuale cu țințele departamentale	Revizuire anuală și după stabilirea sau actualizarea indicatorilor și țințelor	Responsabil: echipa de conducere de nivel superior al instituției, unitatea de management al performanței, echipa resurse umane	Atribuirea obiectivelor personalului în modul stabilit în secțiunea 4.5.

4.1. Guvernanță și supraveghere

Prezentarea succintă a acțiunilor

Componenta 2.1. „Guvernanță și supraveghere” presupune următorii pași:

- se va completa tabelul 19 cu rolurile principalelor părți implicate cu privire la cadrul de performanță;
- atribuțiile fiecărui organ de conducere vizat (de exemplu, Consiliul Agenției, Consiliul de administrație, echipa de conducere de nivel superior) se vor completa cu activitățile legate de cadrul de performanță.

Tabelul 19

Roluri și relații guvernanță – participare (ilustrativ)

Denumirea (departament, echipă, funcție)	Rolul în managementul performanței	Mecanisme de integrare (modalitatea de îndeplinire a responsabilităților)
Departament, echipă sau funcție		
Cancelaria de Stat	• Are responsabilitatea primară pentru implementarea cadrului de performanță în cadrul prestatorului de servicii; • monitorizează performanța fiecărui prestator de servicii în raport cu obiectivele de politică ale Guvernului prin examinarea rapoartelor de performanță periodice (de exemplu, anual)	• Colectarea cadrelor de rezultate și rapoartelor anuale de evaluare de la prestatorii de servicii
Ministerul fondator al prestatorului de servicii	• Contribuie la elaborarea cadrului de rezultate; • monitorizează performanța în raport cu cadrul de rezultate	• Reprezentare în Consiliul Agenției
Comitet sau ședință de conducere		
Consiliul de conducere, Consiliul Agenției sau Consiliul de administrare	• Aprobă cadrul de rezultate și Raportul anual de evaluare	• ședința Consiliului de administrare sau a Agenției.

Informații utile

De regulă, în cadrul mecanismelor de guvernare ale autorităților publice, rolurile ce țin de cadrul de performanță sunt următoarele:

- o autoritate guvernamentală la nivel central care preia rolul principal:
 - de supraveghere a procesului de elaborare, implementare și evaluare a cadrului de performanță și de coordonare a introducerii cadrului de performanță de către prestatorul de servicii;
 - de promovare a modificărilor instituționale și legislative necesare pentru introducerea eficientă a cadrului de performanță;
 - de examinare a rapoartelor de performanță prezentate de prestatorii de servicii pentru a evalua gradul și coerența implementării politicii guvernamentale de către prestatorii de servicii;
- un comitet de conducere al prestatorului de servicii care aprobă cadrul de rezultate și Raportul anual de evaluare, monitorizează permanent performanța în baza cadrului de rezultate și căruia prestatorul de servicii îi raportează;
- la ședința echipei de conducere de nivel superior, de asemenea, pot fi discutate rapoartele de performanță standarde și ad-hoc pentru a înțelege problemele de performanță și reușitele înregistrate.

Abordare, exemple și instrumente

Abordarea aplicată la acest capitol va fi următoarea:

- Cancelaria de Stat a Republicii Moldova va avea rolul central de supraveghere a procesului de elaborare, implementare și evaluare a cadrului de performanță, care presupune:
 - expunerea așteptărilor față de adoptarea cadrului de performanță și punerea la dispoziție a instrumentelor de sprijin, inclusiv această Metodologie;
 - orientarea direcției de politică de la autoritățile publice centrale la prestatorii de servicii pentru a facilita elaborarea Planului strategic și cadrului de performanță;
 - informarea cu privire la tipurile de informații privind performanța și produsele care urmează a fi generate de prestatorii de servicii pentru a permite autorităților centrale să își îndeplinească rolul de coordonare;
- atribuțiile organului de conducere al fiecărui prestator de servicii, cum este Consiliul Agenției sau Consiliul de administrare, vor fi completate cu responsabilitățile privind cadrul de performanță:
 - aprobarea cadrului de rezultate;

- aprobarea Raportului anual de evaluare;
- monitorizarea permanentă a performanței utilizând rapoarte de monitorizare și evaluare;
- aprobarea modificărilor în cadrul de rezultate;
- subiectele de discuție la ședința echipei de conducere de nivel superior, formată din conducătorul instituției și șefii de departamente, vor include:
 - analiza performanței instituției în baza rapoartelor de monitorizare și evaluare;
 - examinarea progreselor înregistrate în implementarea Planului de activitate anual;
 - examinarea contribuției departamentelor la atingerea indicatorilor și ȳintelor la nivel de departament;
 - prezentarea rapoartelor de performanță, în special Raportul anual de evaluare, Consiliului de conducere;
 - propunerea modificărilor în cadrul de rezultate pentru aprobare de către Consiliul de conducere.

Modificări ȳn cadrul de performanță

Lanțul de rezultate și cadrul de rezultate nu pot fi documente statice. Acestea vor fi modificate și adaptate ȳn baza:

- noilor informații și cunoștințe despre legăturile logice dintre elementele lanțului de rezultate și despre cauzele, mecanismele și consecințele diferitor nivele de performanță;
- schimbărilor politice externe care influențează prioritățile și cerințele obligatorii;
- schimbărilor ȳn contextul instituțional și normativ.

Cadrul de rezultate și lanțul de rezultate vor fi revizuite cu regularitate de către unitatea de management al performanței sub supravegherea echipei de conducere de nivel superior.

Când sunt necesare anumite modificări, propunerile de modificare pot fi prezentate Consiliului de conducere al prestatorului de servicii pentru aprobare. Acest lucru se poate face pe tot parcursul anului. După implementarea cadrului de performanță, acesta va fi evaluat ȳn modul stabilit ȳn secțiunea 5.4., iar rezultatele evaluării vor fi incluse ȳn Raportul anual de evaluare.

4.2. Echipe, resurse și competențe

Prezentarea succintă a acțiunilor

Componenta 2.2. „Echipe, resurse și competențe” presupune următorii pași:

- revizuirea fișelor de post ale angajaților responsabili de implementarea și aplicarea cadrului de performanță, precum și a tuturor regulamentelor organizaționale relevante;
- recrutarea sau delegarea personalului care va prelua responsabilitățile menționate ȳn cazul ȳn care unitatea de management al performanțelor lipsește și trebuie creată;
- organizarea instruirilor pentru a ȳmbuntți competențele și cunoștințele angajaților.

Informații utile

Crearea unei subdiviziuni responsabile de managementul performanței și dezvoltarea capacităților echipei este cheia funcționării eficiente și sustenabilității cadrului de performanță.

Mackay⁷ a ajuns la concluzia că, pe plan internațional, organizațiile care au creat unități de management al performanței au dezvoltat o expertiză mai profundă și mai sustenabilă decât organizațiile care au dispersat aceste responsabilități în diferite departamente.

Un beneficiu adițional al existenței unității de management al performanței este evitarea dublării eforturilor și capacitatea instituției de a produce operativ „o singură versiune a informației privind performanța”, fără a fi nevoită să interpreteze sensul mai multor versiuni, care s-ar putea să fie chiar contradictorii uneori.

Deseori, subdiviziunea responsabilă de managementul performanței este amplasată în sau la același nivel cu subdiviziunea responsabilă de planificarea strategică, astfel încât să formeze o unitate de „planificare și performanță”, datorită sinergiei care există dintre planificare și monitorizare, evaluare și raportare.

Concentrarea acestor activități într-o singură echipă apropiată de conducătorul instituției indică asupra faptului că managementul performanței are valoare strategică.

Abordare, exemple și instrumente

La identificarea resurselor necesare pentru implementarea și aplicarea cadrului de performanță se vor întreprinde următoarele acțiuni:

- fișele de post ale personalului angajat în managementul performanței vor fi completate cu activitățile relevante ce țin de cadrul de performanță:
 - se poate întâmpla ca prestatorii de servicii să trebuiască să își ajusteze regulamentele de organizare și funcționare, stipulând activitățile și sarcinile de bază mai întâi;
- pentru a asigura o bază bună pentru dezvoltarea capacităților, se va crea unitatea de management al performanței în cadrul sau la același nivel cu unitatea de planificare strategică:
 - unele resurse, în special la nivel de conducere, pot să supravegheze și să desfășoare activitățile ce țin atât de Planul strategic, cât și de cadrul de performanță;
 - abilitățile de planificare strategică, planificare a activității și de elaborare și diseminare a rapoartelor, în general, pot fi utilizate și pentru elaborarea, implementarea și evaluarea cadrului de performanță;
- echipa de conducere de nivel superior va cere prin șefii de departamente de la toate departamentele și subdiviziunile instituționale care furnizează date să răspundă solicitărilor de date din partea unității de management al performanței;
- se vor colecta datele privind performanța pentru cadrul de rezultate și fișa indicatorului (FI), tabelul 15:
 - informațiile furnizate de departamente și subdiviziuni unității de management al performanței deseori sunt date neprocesate preluate din sistemele informatice, fișierele pe suport de hârtie sau rapoartele existente;
 - unitatea de management al performanței ulterior calculează valoarea indicatorilor combinând datele neprocesate în modul stabilit în FI;
 - deși nivelul de analiză al echipelor și departamentelor care furnizează date, de regulă, nu este unul înalt, acestea trebuie să furnizeze și informații explicative.

⁷Keith Mackay, 2011, „Cadrul de performanță în Guvernul Australiei”, Document de evaluare a capacităților nr. 25, Banca Mondială, Washington DC.

Responsabilitățile, abilitățile și competențele necesare pentru elaborarea, implementarea și evaluarea cadrului de performanță sunt indicate mai jos.

Tabelul 20

Responsabilitățile, abilitățile și competențele personalului responsabil de managementul performanței	
Funcția	Responsabilități, abilități și competențe
Unitatea de management al performanței	
Conducătorul echipei sau supraveghetor	Responsabilități: • supraveghează activitatea unității de management al performanței; • conduce procesul de elaborare, implementare și aplicare a cadrului de performanță instituțional; • menține și actualizează cadrul de performanță în conformitate cu modificările în prioritățile strategice; contextul politic, legislativ și instituțional; încorporează noile cunoștințe despre lecțiile învățate; • menține relațiile cu furnizorii de informații și destinatarii rapoartelor de performanță; • elimină blocajele în procesul de colectare a datelor; • răspunde la solicitările diferitor destinatari interni și externi de informații privind performanța; • prezintă rapoarte de performanță și facilitează discuțiile pentru a explica tendințele, problemele și succesele cu privire la performanță; abilități și competențe: • managementul relațiilor la nivel superior; • tehnici de management al schimbării; • comunicare; • receptivitate și adaptabilitate; • analiză; • soluționarea problemelor; • conștiință politică
Membrul echipei	Responsabilități: • stabilește relații cu echipele care furnizează date privind performanța și procedurile de colectare a datelor; • colaborează cu diferite echipe interne și surse externe pentru a colecta date privind performanța; • analizează datele privind performanța pentru includerea lor în rapoarte; • elaborează rapoarte adaptate necesităților diferitor audiențe; • pregătește și furnizează informație privind performanța la solicitările ad-hoc; • contribuie la actualizarea și menținerea cadrului de performanță; • ține documentația cu privire la managementul performanței la zi, inclusiv: - lanțul de rezultate; - cadrul de rezultate; - FI; abilități și competențe: • analiza datelor; • elaborarea rapoartelor; • scrierea narativă; • managementul relațiilor și colaborare; • organizare și planificare
Departamentele și echipele care furnizează informații	
Reprezentanții echipelor	Responsabilități: • extrag informațiile privind performanța din sisteme, rapoarte sau fișierele pe suport de hârtie și le transmit unității de management al performanței; • colaborează cu unitatea de management al performanței și transmit informația solicitată; • prezintă note explicative despre nivelul de performanță; abilități și competențe: • managementul datelor; • comunicare; • colaborare; • receptivitate.

Pentru realizarea eficientă a activităților s-ar putea să fie nevoie de organizarea instruirilor pentru dezvoltarea abilităților și cunoștințelor angajaților. Așadar, se va examina posibilitatea organizării instruirii în următoarele domenii:

- planificare strategică;
- evaluarea de bază;
- managementul datelor;
- scrierea rapoartelor;
- managementul performanței; această Metodologie este însoțită de materiale de instruire.

4.3. Încorporarea informației privind performanța în ciclul planificare – prestarea serviciului

Prezentarea succintă a acțiunilor

Secțiunea 4.3. „Încorporarea informației privind performanța în ciclul planificare – prestarea serviciului” presupune următorii pași:

- elaborarea cadrului de performanță în baza Planului strategic;
- includerea elaborării, implementării și evaluării cadrului de performanță în Planul strategic și sub formă de activități specifice în Planul de activitate anual:
 - includerea Planului de evaluare a performanței și acțiunilor din acesta, care sunt un element important la etapa de evaluare;
- atribuirea unor indicatori identificați în lanțul de rezultate activităților din Planul de activitate anual;
- elaborarea Raportului de implementare a Planului anual de activitate și a Raportului anual de evaluare a cadrului de performanță (a se vedea secțiunea 5.3) într-un singur exercițiu pentru a evita dublarea eforturilor;
- atribuirea responsabilității pentru realizarea indicatorilor și țințelor instituționale la nivel de departamente prin mecanisme de granulare și atribuire în cascadă prevăzute în coloana a 4-a din cadrul de rezultate, tabelul 21;
- dacă se dorește monitorizarea performanței anumitor departamente, includerea în cadrul de rezultate a unor indicatori operaționali adiționali specifici departamentelor.

Informații utile

Legătura între cadrul de performanță și Planul strategic

Planul strategic și cadrul de performanță au propriile metodologii, dar sunt strâns legate între ele:

- Planul strategic, indiferent dacă a fost sau nu formalizat, servește drept bază pentru cadrul de performanță:
 - elementele cadrului de rezultate (de exemplu, obiectivele, rezultatele și produsele) derivă din elementele Planului strategic, precum viziunea, misiunea și prioritățile și programele strategice;
- informația despre gradul de implementare a activităților (în Raportul cu privire la implementarea Planului de activitate) și performanța în realizarea indicatorilor (în Raportul anual de evaluare) se completează reciproc:
 - Raportul cu privire la implementarea Planului de activitate, de regulă, se axează pe resurse, conformarea cu cadrul normativ, activități și unele produse;
 - Raportul anual de evaluare, în primul rând, descrie performanța prestatorului de servicii în realizarea rezultatelor orientate spre cetățean și a produselor aferente;
 - pentru ambele rapoarte este necesară colectarea unor informații similare și efectuarea unei analize comparative; rapoartele pot fi părți distincte ale unui singur raport sau pot fi integrate.

Granularea și atribuirea în cascadă a indicatorilor

Indicatorii pot fi descompuși prin „granulare” și atribuiți în cascadă departamentelor. (Notă: granulara nu este dezagregare. În cazul dezagregării, indicatorii sunt descompuși în funcție de o caracteristică, de exemplu sex, amplasarea geografică sau grupul de vârstă).

Atribuirea indicatorilor și țințelor departamentelor permite:

- mai mult accent și o mai mare responsabilitate pentru indicatori și ținte din partea departamentelor;
- alinierea obiectivelor de management cu indicatorii și țințele la nivel de departament (a se vedea secțiunea 4.5.).

Suplimentar, instituția poate monitoriza indicatorii operaționali pentru unele departamente. Acest lucru este posibil când există date care pot fi ușor colectate din sistemele informaționale, precum cele din „call centres” (centre de apel), ghișee unice, departamentele IT, departamentele de resurse umane. Indicatorii tind să aibă legătură cu resursele, activitățile sau produsele și, în general, sunt mai degrabă standard, decât personalizați.

Abordare, exemple și instrumente

Pentru a stabili legătura între Planul strategic și cadrul de performanță, inclusiv la granulara și atribuirea în cascadă a indicatorilor și țințelor la nivel de departamente, se va ține cont de următoarele:

- elaborarea cadrului de performanță în baza Planului strategic:
 - elaborarea lanțului de rezultate și cadrului de rezultate în baza Planului strategic, și anume a obligațiilor statutare ale prestatorului de servicii, viziunii, misiunii și programelor strategice prioritare;
- includerea procesului de elaborare, implementare și evaluare a cadrului de performanță în Planul de activitate anual, inclusiv:
 - exercițiul unic (de o singură dată) de elaborare și implementare a cadrului de performanță;
 - evaluări formale ale cadrului de performanță propriu-zis în modul descris în secțiunea 5.4.;
- atribuirea unor indicatori identificați în lanțul de rezultate activităților din Planul anual de activitate:
 - deseori observația simplă că activitatea este finalizată este un indicator suficient pentru o activitate; uneori poate fi necesară indicarea unui termen pentru a demonstra finalizarea activității;
- elaborarea Raportului de implementare a Planului de activitate anual al Planului strategic și a Raportului de evaluare anuală a cadrului de performanță (a se vedea secțiunea 5.3) într-un singur exercițiu:
 - cele două rapoarte trebuie elaborate concomitent, deoarece activitățile sunt direct legate și explică nivelele de performanță;
 - fiecărui raport i se poate dedica o secțiune separată. Un model de raport anual de evaluare este prezentat în anexa nr. 2;
- în cadrul de rezultate, atribuirea indicatorilor la nivel instituțional departamentelor (tabelul 21):
 - actualizarea coloanei 4 din lanțul de rezultate prin adăugarea departamentelor afectate de indicator;
- indicatorii la nivel instituțional pot să se aplice unui, câtorva sau tuturor departamentelor, de exemplu:
 - percepția clienților cu privire la calitatea serviciilor, prestarea cărora presupune prezența fizică se poate aplica doar pentru centrele prin care se prestează astfel de servicii;
 - „Veniturile colectate” pot fi aplicate doar puținelor departamente care colectează venituri;
 - numărul zilelor de instruire pe an se poate aplica tuturor departamentelor;
- determinarea ținței pentru fiecare departament și completarea coloanei 7 din lanțul de rezultate;
- în cazul în care un indicator se aplică mai multor departamente, țința poate fi aceeași pentru toate sau poate fi diferită, de exemplu:
 - numărul zilelor de instruire pe an ar putea fi același pentru toate departamentele;
 - veniturile colectate, probabil, vor fi diferite de la un departament la altul;
- fiecărui departament i se vor atribui 3-7 indicatori și țințe care derivă din indicatorii și țințele la nivel de instituție;
- s-ar putea ca instituțiile să dorească să monitorizeze performanța departamentelor în raport cu unii indicatori și țințe operaționale adiționale în cazul în care există date operaționale:
 - indicatorii operaționali pot fi adăugați în cadrul de rezultate pentru fiecare departament;
 - acești indicatori pot fi selectați din lista standard a indicatorilor inclusă în anexa nr. 4;
 - indicatorii operaționali pot fi arătați și în diagrama lanțului de rezultate, dar nu este obligatoriu, dat fiind numărul potențial mare al indicatorilor și multitudinea și complexitatea etapelor în atingerea rezultatelor pentru cetățeni.

Cadrul de rezultate (ilustrativ, managementul datelor, coloanele 8-13 omise în scop de prezentare)

Lanțul de rezultate		Indicatori			Ținte		
Element	1. Denumire	2. Indicator	3. Variabila de dezagregare	4. Responsabilitate (departament)	5. Valoarea de bază	6. Țintă (sau standard)	7. Țintă (sau standard) pe departament
Nivel instituțional							
		Venit lunar		Departamentul A, Departamentul B, Departamentul C,			Total: \$9M Departamentul A: \$5M; Departamentul B: \$2M; Departamentul C: \$2M
		Numărul de zile de concediu de boală pe an		Toate departamentele			Total: 5 zile; toate departamentele: 5 zile
Nivel de departament (operațional)							
N/A		Durata medie de așteptare a apelului		Centru de apel			30 de secunde
N/A		Numărul apelurilor de intrare pe operator pe zi		Centru de apel			100 de apeluri
N/A		Durata medie de timp în care operatorul nu este disponibil		Centru de apel			60 de minute
N/A		Indisponibilitatea sistemului pe săptămână		Departamentul IT			12 minute
N/A		Numărul întreruperilor pe lună		Departamentul IT			2 întreruperi
N/A		Ponderea posturilor vacante		Departamentul resurse umane			10%

4.4. Încorporarea informațiilor privind performanța în managementul financiar

Bugetare

Prezentarea succintă a acțiunilor

Componenta 2.4. „Încorporarea informațiilor privind performanța în managementul financiar (bugetare)” presupune următoarele acțiuni:

- alinierea procesului de bugetare cu cadrul de performanță:
 - elaborarea Planului strategic și a cadrului de performanță înainte de pregătirea bugetului;
 - structurarea și pregătirea unui buget bazat pe programe în conformitate cu programele strategice alinate cu indicatorii de produs și de rezultat;
 - monitorizarea cheltuielilor bugetare și a rapoartelor de performanță pentru a înțelege în ce măsură bugetul permite obținerea rezultatelor dorite;
 - înțelegerea gradului de eficiență, eficacitate și cost-eficacitate prin compararea rezultatelor programelor cu cheltuielile bugetare;
 - pregătirea bugetelor pentru anii următori în baza analizei relației dintre cheltuielile anterioare și gradul de realizare a produselor și rezultatelor planificate.

Informații utile

Alinierea componentelor bugetului cu cadrul de performanță și Planul strategic permite stabilirea unei relații clare dintre obiective, resurse și rezultatele obținute.

Totuși, gradul de integrare a cadrului de performanță cu structura bugetului variază în funcție de contextul instituțional. Potențialul de integrare este mai mare unde:⁸

- bugetarea are loc pe programe, în defavoarea metodei bugetului funcțional (line-item budget) sau metodei buget bază zero sau metodei incrementale față de anul precedent;
- performanța este măsurată în baza elementelor programului;
- există raportarea privind informațiile financiare;
- rezultatele tangibile pot fi atribuite programelor și măsurate în perioada bugetară.

Prestatorii de servicii urmează să pregătească bugetele în bază de programe în conformitate cu programele strategice^{9 10}.

Totuși, în cazul prestatorilor de servicii care nu au adoptat bugetarea pe programe, nivelul de integrare între cadrul de performanță și procesul bugetar va fi foarte limitat. Dacă bugetele și cheltuielile sunt structurate pe activități operaționale și nu pe produsele sau rezultatele programelor, între buget și monitorizarea rezultatelor programelor nu va exista legătură. Bugetul prevăzut poate fi insuficient sau mai mare decât necesarul pentru atingerea ȳntelor.

Abordare, exemple și instrumente

În conformitate cu Metodologia privind bugetarea pe programe, există două opȳiuni de aliniere a bugetelor cu programele strategice monitorizate în cadrul de performanță:

abordarea minimă

- un buget bazat pe programe poate reprezenta un hibrid între bugetul tradiȳional și bugetul în bază de performanță:
 - la nivel de produs, bugetele pot fi structurate și repartizate pe programe strategice;
 - în acest cadru, la nivel de sub-programe, bugetele pot fi structurate nu pe produse, ci pe articole de resurse.

O astfel de abordare oferă o imagine clară a legăturii dintre bugete și produse și permite monitorizarea și controlul resurselor în mod tradiȳional. Aceasta poate fi potrivită în aranjamentele tranzitorii sau când nu există vreun sistem sofisticat de monitorizare și control al produselor și rezultatelor strategice.

Abordarea opȳională

- Flexibilitatea bugetară în obȳinerea rezultatelor planificate ale programelor devine și mai mare când bugetele sunt structurate pe programe și autorizează cheltuieli pentru realizarea produselor sau rezultatelor planificate .

Astfel, controlul asupra cheltuielilor este redus, ceea ce prezintă un risc în cazurile în care nu există mecanisme eficiente de control al cheltuielilor și de monitorizare și evaluare a performanȳei. O astfel de formă de bugetare bazată pe programe este posibilă dacă aceste sisteme de control s-au dovedit a fi eficiente.

⁸ Pollitt, Christopher (2001), „Integrarea managementului financiar și a managementului performanȳei”, Jurnalul OCDE privind bugetarea, volumul 1/2. <https://doi.org/10.1787/budget-v1-art9-en>

⁹ <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=354213>

¹⁰ <http://lex.justice.md/md/362652/>

Managementul contractelor

Prezentarea succintă a acțiunilor

Secțiunea 2.4. „Încorporarea informațiilor despre performanță în managementul financiar (managementul contractelor)” presupune următoarele acțiuni:

- elaborarea cadrului de performanță pentru prestatorul de servicii cărui îi sunt externalizate serviciile (sau CUPS) ca și pentru oricare prestator de servicii publice:
 - formularea clară a elementelor cadrului de rezultate (obiectivele, rezultatele, produsele, activitățile, resursele, indicatorii și țintele);
- încorporarea elementelor convenite ale cadrului de performanță în acordul sau contractul de prestare a serviciilor, precum și a mecanismelor de monitorizare și a consecințelor nivelului de performanță sub/peste cel stabilit;
- indicarea clară a rolurilor și responsabilităților angajaților, stabilirea mecanismelor de guvernanță și supraveghere în acordul sau contractul de prestare a serviciilor.

Informații utile

Termenul „agenție prestatoare de servicii” are sensul de organizație din sectorul public, privat sau ONG care prestează servicii în numele unei autorități publice contractante.

Managementul performanței agențiilor contractate sau al prestatorilor de servicii publice care nu au o linie directă de raportare față de prestatorii de servicii la nivelul guvernului central (de exemplu, CUPS) poate fi asigurat prin stipularea nivelului de performanță dorit în acordurile sau contractele de performanță.

„Contractele de performanță” sunt contracte reglementate de dreptul comercial utilizate la externalizarea serviciilor. „Acordurile de performanță” se referă la acordurile încheiate dintre agenția prestatoare de servicii și o altă parte la acord care sunt permise printr-un anumit act legislativ; acestea pot fi utilizate dacă agențiile prestatoare de servicii funcționează ca și extensii ale prestatorilor de servicii existenți prin acordarea acestora în temeiul legii a împuternicirilor prestatorilor de servicii respectivi.

În tabelul 22 sunt prezentate câteva principii care descriu relația între agenția prestatoare de servicii și autoritatea contractantă. Unele îndrumări reprezintă practici care pot fi încorporate în relația între un prestator de servicii și autoritatea publică contractantă, precum ministerul fondator, chiar și în absența unui contract sau acord de performanță formal.

Tabelul 22

Relația între o agenție prestatoare de servicii și autoritatea publică contractantă

Categorie	Bună practică
• Principalele roluri și responsabilități	• Un manager de performanță din cadrul autorității contractante are responsabilitatea de supraveghere zilnică a performanței agenției din perspectiva operațională și participă la ședințele de performanță lunare, precum și efectuează vizite și verificări la fața locului; • un specialist superior din cadrul autorității contractante este nivelul ierarhic imediat următor pentru soluționarea problemelor de performanță și are un rol formal în ședințele de strategie semestriale și în procesul de revizuire a contractelor; • „Specialistul contabil” sau „specialistul în managementul performanței și învățare” din cadrul agenției prestatoare de servicii comunică informația privind performanța și motivele cauzale autorității contractante și este responsabil de inițierea intervențiilor de îmbunătățire a performanței în baza datelor privind performanța și a solicitărilor din partea autorității contractante; • echipa de monitorizare a performanței din cadrul agenției prestatoare de servicii are abilitățile, cunoștințele și comportamentele necesare pentru a colecta, analiza și raporta cu privire la performanță în conformitate cu necesitățile autorității contractante
• Mecanisme de guvernanță în relația între agenția prestatoare de servicii și autoritatea contractantă	• Asigurarea unei relații clare dintre agențiile prestatoare de servicii și autoritățile contractante, prin stabilirea inclusiv a drepturilor decizionale delegate agenției; deciziile de management luate de agenții pot influența alegerile privind opțiunile de politici ale autorităților contractante; • asigurarea clarității responsabilităților; uneori este dificil de spus dacă un rezultat slab s-a datorat politicii ineficiente sau implementării necorespunzătoare; • stabilirea subiectelor ședințelor la nivel operațional și contractual care presupun utilizarea informațiilor privind performanța în procesul decizional; • un „manual de guvernanță” ar putea servi drept ghid în managementul operațional și interacțiunea dintre cele două părți și poate să încorporeze procesul de management al performanței
• Monitorizarea continuă a performanței în baza unor principii și	• Indicarea instrumentelor de măsurare a performanței care vor fi utilizate; • indicarea acțiunilor care urmează a fi implementate pentru a îmbunătăți performanța;

Categorie	Bună practică
practici prevăzute în contractul de performanță	- corectitudinea datelor de monitorizare poate fi verificată atât de agenția prestatoare de servicii, cât și de autoritatea contractantă; - utilizarea tehnologiei pentru a îmbunătăți transparența în timp real a informației; - inclusiunea indicatorilor de risc pentru a asigura gestionarea proactivă a problemelor viitoare; - evitarea colectării excesive a datelor; o capcană a sistemelor avansate de management al performanței este colectarea excesivă a datelor privind performanța
Aplicarea stimulentei pentru atingerea sau depășirea standardelor serviciilor și penalităților pentru nerealizarea lor	Promovarea comportamentelor adecvate și evitarea consecințelor nedorite
Focusarea interacțiunilor între părți pe învățare și perfecționare, dar nu pe blamare	- Asigurarea concentrării comunicării continue între părți pe îmbunătățiri și inovații pentru a ridica nivelul serviciilor prestate (de exemplu, lunar); - perfecționarea și ajustarea continuă a proceselor este principalul obiectiv al managementului performanței; informația privind performanța trebuie să influențeze deciziile luate, servind drept bază pentru un dialog informat.

Abordare, exemple și instrumente

Abordarea la elaborarea acordurilor sau contractelor de performanță va fi următoarea:

- cadrul de rezultate (și anume, identificarea indicatorilor și țințelor în baza lanțului de rezultate) este elaborat ca și cum serviciul ar fi prestat pe intern (de către autoritatea contractantă);
- stabilirea valorilor de bază pentru performanța actuală este esențială dacă se dorește monitorizarea și compararea cu performanța viitoare;
- stabilirea corectă a țințelor este foarte importantă, deoarece performanța în realizarea țințelor poate avea consecințe prevăzute în lege;
- acordul sau contractul de performanță va include acordurile privind nivelul serviciilor care stabilesc nivelul de performanță dorit al agenției prestatoare de servicii în ceea ce privește atingerea țințelor convenite pentru elementele convenite ale cadrului de rezultate, precum resursele, activitățile, produsele sau rezultatele;
- consecințele performanței sub sau peste nivelul stabilit vor fi incluse în acordul sau contractul de performanță;
- prevederile privind guvernarea (responsabilitățile de supraveghere și decizionale) vor include:
 - cum și cine va măsura și va verifica performanța în atingerea țințelor;
 - mecanismele de raportare, mai cu seamă tipul informațiilor care vor fi incluse în rapoarte, periodicitatea rapoartelor, cine le va elabora și cui vor fi prezentate; în rapoarte vor fi indicate și motivele care au dus la un nivel de performanță sub sau peste nivelul stabilit în atingerea țințelor.

În tabelul 23 este prezentată o listă de verificare a activităților ce țin de pregătirea unui acord sau contract de performanță.

Tabelul 23

Lista de verificare a activităților pentru un acord sau contract de performanță

Etapă	Activitate	Acțiuni detaliate
Elaborarea contractului de performanță	- Stabilirea valorilor de bază ale performanței; - examinarea oportunității efectuării analizei comparative; - elaborarea și convenirea asupra contractului de performanță	- Elaborarea cadrului de rezultate al serviciului; - efectuarea unei analize interne a performanței pentru indicatori înainte de a transfera operațiunile la agenția prestatoare de servicii pentru a permite observarea schimbărilor în performanță; - examinarea oportunității efectuării analizei comparative a performanței cu organizații comparabile pentru a determina nivelul posibil al serviciului; - inclusiunea în contractul de performanță a: - țințelor de performanță; - clauzelor financiare; - stimulentei și penalităților; - mecanismului de soluționare a disputelor;

Etapă	Activitate	Acțiuni detaliate
		- obligațiilor de raportare; - mecanismelor de guvernare
• Executarea contractului de performanță	• Monitorizarea performanței în baza contractului; • raportare în baza datelor de monitorizare	• Monitorizarea periodică a progreselor în atingerea Țintelor și standardelor: - observarea zilnică neformală; - actualizări periodice; - mecanism de direcționare a problemelor pentru soluționare la un alt nivel
• Revizuirea contractului de performanță	• Evaluarea performanței în baza contractului; • elaborarea raportului de evaluare; • revizuirea contractului	• Evaluarea performanței, inclusiv a motivelor care au dus la atingerea unui nivel sub/peste nivelul stabilit de performanță și elaborarea raportului de evaluare; • revizuirea contractului la nivel superior; examinarea posibilității introducerii unor modificări în contract, inclusiv în Țintele de performanță; • aplicarea consecințelor pentru atingerea unui nivel de performanță sub/peste nivelul stabilit

4.5. Încorporarea informațiilor privind performanța în managementul resurselor umane

Prezentarea succintă a acțiunilor

Secțiunea 3.5. „Încorporarea informațiilor privind performanța în managementul resurselor umane” presupune următoarele acțiuni:

- atribuirea Țintelor departamentelor prin mecanisme de granulare și cascadă;
- atribuirea Țintelor la nivelul conducătorilor; aplicarea managementului prin obiective pentru a conveni asupra obiectivelor de performanță individuale care sunt în conformitate cu indicatorii și Țintele la nivel de departament;
- măsurarea performanței la nivel de departament sau individual;
- aplicarea consecințelor pentru nivelul de performanță atins la nivel de departament sau individual, cum ar fi:
 - primă pentru performanță;
 - creșteri salariale;
 - decizii privind promovarea sau transferul funcției;
 - alte măsuri de recompensare și recunoaștere, precum accesul la programe de talent management sau cursuri de instruire.

Informații utile

Scopul managementului performanței este de a integra și de a aduce în concordanță managementul performanței instituționale și individuale prin:

- atribuirea indicatorilor și Țintelor departamentelor pentru a focaliza eforturile conducătorilor și personalului:
 - conducătorilor și șefilor de departamente li se poate cere să dea darea de seamă pentru performanța instituției, departamentului sau echipei lor conducătorilor de nivel superior sau unei autorități externe;
- mecanisme de evaluare a performanței individuale formale în baza prevederilor normative care stipulează modalitatea de evaluare și recompensare a performanței, de exemplu:
 - managementul prin obiective (MBO); încorporarea obiectivelor care sunt în concordanță cu Țintele la nivel de departament ca și criterii de evaluare a performanței conducătorilor de nivel superior;
 - includerea MBO în contractele de performanță individuale;
- cadrul de competențe; stabilirea competențelor pe categorie/nivel și departament cu referire la misiunea și viziunea organizațională corespunzătoare;

- cadrele de competență, de regulă, sunt utilizate pentru nivelele inferioare și de mijloc ale personalului pentru a încuraja dezvoltarea capacităților individuale;
- cadrele de competență ale prestatorului de servicii vor reflecta noile principii de management public pe termen lung, inclusiv centrarea pe cetățean, dar nu pot fi actualizate atât de des încât să reflecte Planul strategic și cadrul de performanță al instituțiilor;
- actualmente nu există nici o prevedere normativă privind managementul, recunoașterea și recompensarea performanței colective. Totuși, în cazul în care legea va fi modificată în acest sens, ca bază pentru managementul performanței colective ar putea fi folosiți indicatorii și țintele granulate și atribuite în cascadă în modul stabilit în secțiunea 4.3.

Abordare, exemple și instrumente

În linii mari există două categorii de prestatori de servicii:

- autoritățile publice (cu funcționari publici);
- unitățile bugetare (cu autonomie financiară).

Indicatorii și țintele din cadrul de performanță instituțional pot fi granulați și atribuiți departamentelor pentru ambele categorii de instituții, deși modul în care informațiile pot fi utilizate pentru a evalua și recompensa performanța diferă.

Autoritățile publice (cu funcționari publici)

Mai jos urmează principiile care stau la baza managementului performanței individuale în cadrul autorităților publice (cu funcționari publici) și au scopul de a îmbunătăți concordanța indicatorilor și țintelor la nivel individual și instituțional:

- la baza procesului de evaluare a performanței individuale pentru conducătorul instituției va sta managementul prin obiective (MBO):
 - indicatorii și țintele instituționale urmează să fie granulate și atribuite în cascadă departamentelor în modul stabilit în secțiunea 4.3.;
 - ulterior vor fi identificate obiectivele de performanță individuală pentru fiecare manager și convenite de acesta și de conducătorul direct pentru a fi incluse în evaluarea performanțelor managerului. Pot fi în jur de cinci obiective;
 - obiectivele trebuie să fie în conformitate cu obiectivele și rezultatele instituționale, obiectivele generale la nivel de departament și indicatorii și țintele atribuite în cascadă și să contribuie la realizarea acestora;
 - managerul și conducătorul direct vor discuta și vor conveni asupra nivelelor de performanță atinse la sfârșitul fiecărui ciclu de performanță;
 - pentru performanța în atingerea obiectivelor individuale pot fi acordate prime sau creșteri salariale;
 - pentru a îmbunătăți performanța și pentru a facilita concentrarea eforturilor individuale în următoarea perioadă de performanță poate fi elaborat un plan de dezvoltare individuală.

Aplicarea MBO la alte nivele decât cel superior afectează costul, efortul și sustenabilitatea. Mai mult decât atât, pentru dezvoltarea personalului la nivelele inferioare este mult mai potrivită utilizarea cadrului de competențe care contribuie la dezvoltarea lor profesională.

Unitățile bugetare cu autonomie financiară

Următoarele principii ghidează managementul performanțelor individuale în cadrul unităților bugetare care au autonomie financiară și au scopul de a îmbunătăți concordanța indicatorilor și țintelor individuale și instituționale:

- evaluarea performanțelor individuale trebuie să se bazeze pe MBO prevăzute în fișele de post:

- indicatorii și țintele instituționale trebuie granulate și atribuite în cascadă departamentelor în modul stabilit în secțiunea 4.3.;
- fișele de post pentru poziția de director și șef de departament trebuie să includă obiectivele de performanță individuale care sunt în strânsă legătură cu obiectivele și rezultatele instituționale și obiectivele generale la nivel de departament și indicatorii și țintele care derivă din acestea; pot fi în jur de cinci obiective;
- fișele de post ale personalului de nivel inferior și de mijloc, de asemenea, trebuie să conțină obiectivele care trebuie să fie în conformitate cu obiectivele instituționale și departamentale și să contribuie la realizarea acestora în mod real, în funcție de poziția și obiectivul funcției;
- în contractele individuale de muncă trebuie să fie stipulat că cerințele față de performanță sunt prevăzute în fișele de post. De asemenea, acestea vor conține clauze privind:
 - numărul principalelor obiective care urmează a fi atinse;
 - indicatorii pentru aceste obiective;
 - țintele care urmează a fi atinse pentru realizarea indicatorilor;
 - termenul pentru atingerea țintei (în general, un an sau mai puțin);
 - dacă este cazul (în funcție de contextul de reglementare), primele pentru atingerea țintelor.

În cazul în care contractele individuale de muncă sunt încheiate pentru o perioadă mai mare de un an, ținta va fi indicată pentru fiecare an. Evaluarea va fi efectuată în comun de managerul și conducătorul direct. Contractele de performanță pot sta la baza evaluării lunare a performanței. În baza rezultatelor acesteia, managerul și conducătorul direct vor discuta progresele realizate și modalitățile de soluționare a problemelor și de depășire a blocajelor.

5. Evaluarea și aplicarea cadrului de performanță

Componentele procesului de evaluare a cadrului de performanță sunt prezentate în figura 7.

Etapa de evaluare se axează pe evaluarea performanței prestatorului de servicii, precum și a cadrului de performanță propriu-zis ca parte a componentei 3.5. „Învățare și perfecționare”.

Planul de evaluare a performanței, prezentat succint în tabelul 24, descrie activitățile de evaluare.

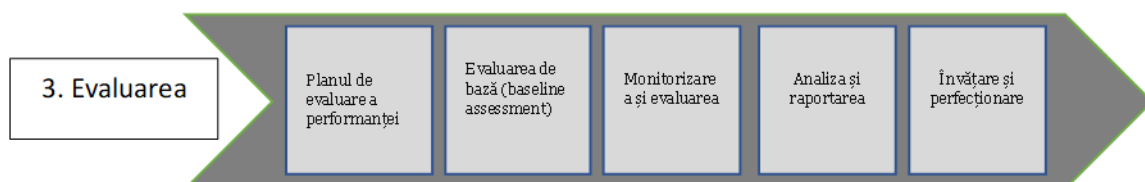


Figura 7. Componentele procesului de evaluare și de aplicare a cadrului de performanță

Tabelul 24

Planul de evaluare a performanței (ilustrativ)

Planul de evaluare a performanței – activități și conținut				
Acțiune	Activitate detaliată	Periodicitate	Participanți	Instrumente și modele
Elaborarea Planului de evaluare a performanței (în modul stabilit în acest tabel)	Efectuarea activităților descrise în acest tabel, utilizând instrumentele și modelele indicate	Anual	- Responsabil: unitatea de management al performanței; - în consultare cu: echipa de conducere de nivel superior	Instrumentele descrise în acest tabel (tabelul 24)
Efectuarea analizei inițiale	- Efectuarea evaluării de bază a tuturor componentelor cadrului de performanță; - completarea modelelor de documente care formează cadrul de performanță pentru a obține o descriere calitativă și cantitativă a situației inițiale, inclusiv pentru a determina valorile de bază ale indicatorilor	La începutul ciclului de performanță	- Responsabil: unitatea de management al performanței; - în consultare cu: echipa de conducere de nivel superior	Modelele care, odată completate, formează cadrul de performanță sunt colționate în anexa nr. 1; formatul raportului privind evaluarea de bază este inclus în anexa nr. 2
Elaborarea Raportului de monitorizare lunar	- Colectarea datelor pentru indicatorii care trebuie monitorizați lunar; - elaborarea și distribuirea Raportului de monitorizare lunar	Lunar	- Responsabil: unitatea de management al performanței; - cu informarea/raportare către: echipa de conducere de nivel superior	Conținutul și formatul descris în secțiunea 5.3.; modelul prezentat în anexa nr. 2
Elaborarea Raportului de monitorizare trimestrial	- Colectarea datelor pentru indicatorii care trebuie monitorizați trimestrial; - elaborarea și distribuirea Raportului de monitorizare trimestrial	Lunar	- Responsabil: unitatea de management al performanței; - cu informarea/raportare către: echipa de conducere de nivel superior	Conținutul și formatul descris în secțiunea 5.3.; modelul prezentat în anexa nr. 2
Elaborarea Raportului de evaluare anual	- Colectarea datelor pentru indicatorii care trebuie monitorizați lunar, trimestrial și anual; - elaborarea și distribuirea Raportului anual de evaluare	Anual	- Responsabil: unitatea de management al performanței; - cu informarea/raportare către: Consiliul de conducere	Conținutul și formatul descris în secțiunea 5.3.; modelul prezentat în anexa nr. 2

Planul de evaluare a performanței – activități și conținut				
Acțiune	Activitate detaliată	Periodicitate	Participanți	Instrumente și modele
Elaborarea rapoartelor ad-hoc (revizia de monitorizare sau evaluare parțială)	• Colectarea datelor pentru anumiți indicatori la solicitare; • elaborarea și distribuirea raportului ad-hoc	Ad-hoc	• Responsabil: unitatea de management al performanței; • raportează: membrul echipei de conducere de nivel superior împuternicit să solicite raportul	Conținutul și formatul descris în secțiunea 5.3.;
Evaluarea cadrului de performanță	• Compararea performanței atinse cu rezultatele evaluării de bază; • actualizarea cadrului de performanță în baza lecțiilor învățate; • actualizarea cadrului de performanță în procesul de planificare strategică anuală	3-6 luni după introducerea cadrului de performanță; anual, ca parte a Raportului de evaluare anual	• Responsabil: unitatea de management al performanței; • raportează: membrul echipei de conducere de nivel superior împuternicit să solicite raportul	Instrumente și îndrumări prezentate în secțiunea 5.4.

5.1. Planul de evaluare a performanței

Prezentarea succintă a acțiunilor

Componenta 3.1. „Planul de evaluare a performanței” presupune următoarele acțiuni:

- revizuirea și actualizarea tabelului 24 astfel încât să reflecte Planul de evaluare a performanței al prestatorului de servicii.

Informații utile

Evaluarea performanței instituției și a cadrului de performanță se face în baza unui plan anual de evaluare a performanței, care descrie mecanismele și instrumentele operaționale utilizate.

Planul de evaluare a performanței reprezintă o foaie de parcurs pentru activitățile de monitorizare, evaluare, analiză și raportare și de îmbunătățire a cadrului de performanță instituțional prin încorporarea lecțiilor învățate.

Abordare, exemple și instrumente

Tabelul 24 descrie principalele acțiuni și activități din Planul de evaluare a performanței, participanții și rolul acestora, precum și instrumentele utilizate din Metodologie. Acesta trebuie elaborat la începutul perioadei de performanță anuală.

Planul asigură detalierea necesară a procesului de documentare a activităților de monitorizare și evaluare pentru ca personalul să poată replica procesele, iar informațiile privind performanța care vor fi generate să fie relevante și de calitate.

5.2. Evaluarea de bază

Prezentarea succintă a acțiunilor

Componenta 3.2. „Evaluarea de bază” presupune următoarele acțiuni:

- completarea acelor elemente ale cadrului de rezultate pentru care informația lipsește, precum valorile de bază, țintele sau standardele, sursele de date;
- completarea și colajarea instrumentelor și modelelor corespunzătoare din Metodologie pentru a avea o imagine comprehensivă a valorilor de bază pentru cadrul de performanță al prestatorului de servicii.

Informații utile

Evaluarea de bază presupune colectarea datelor privind toate aspectele cadrului de performanță, permițând ulterior compararea performanței, intervențiilor de îmbunătățire, actualizarea cadrului de performanță în baza lecțiilor învățate și a noilor cunoștințe ca parte a etapei „Învățare și adaptare”.

Evaluarea de bază are scopul de a determina situația inițială a indicatorilor. În momentul identificării indicatorilor, la începutul ciclului de performanță, valorile inițiale ale unor indicatori pot să nu fie cunoscute. În aceste cazuri, o țintă absolută nu poate fi stabilită. În această situație se acceptă stabilirea țințelor sub formă de creștere procentuală de la valoarea de bază. Totuși, valoarea de bază va fi măsurată cât de curând posibil în ciclul de performanță. Imediat ce se cunoaște valoarea de bază, va fi stabilită și ținta.

La începutul ciclului de performanță, anumite informații pot să lipsească. De exemplu, se poate întâmpla că sursele datelor externe din alte instituții, precum birourile statistice, să nu fie cunoscute și ar putea să fie nevoie de cercetarea acestora. Posibil că vor trebui elaborate sau comandate sondaje. Exercițiul de stabilire a valorilor de bază are scopul de a furniza informațiile care lipsesc.

Acest exercițiu oferă niște puncte de referință pentru măsurarea ulterioară a performanței, inclusiv pentru evaluarea cadrului de performanță propriu-zis.

Abordare, exemple și instrumente

La începutul fiecărui ciclu de performanță care cuprinde aceeași perioadă ca și Planul strategic, unitatea de management al performanței va face evaluarea de bază. Acest exercițiu trebuie să înceapă imediat după elaborarea primului proiect al cadrului de rezultate și stabilirea indicatorilor.

Pentru exercițiul de stabilire a valorilor de bază se vor completa următoarele tabele:

- tabelul 2: cadrul de rezultate;
- tabelul 5: utilizarea și beneficiarii informațiilor privind performanța (ilustrativ);
- tabelul 15: fișa indicatorului (FI);
- tabelul 19: roluri și relații guvernanta – participare;
- tabelul 24: Planul de evaluare a performanței.

Valorile de bază ale indicatorilor ulterior vor fi comparate cu valorile colectate periodic pe parcursul ciclului de performanță.

5.3. Monitorizare și evaluare, analiză și raportare

Prezentarea succintă a acțiunilor

Componentele 3.3. și 3.4. „Monitorizare și evaluare” și „Analiză și raportare” presupun următoarele acțiuni:

- elaborarea Raportului de monitorizare lunar;
- elaborarea Raportului de monitorizare trimestrial;
- elaborarea Raportului de evaluare anual;
- elaborarea rapoartelor ad-hoc (revizia de monitorizare sau evaluare parțială);
- utilizarea altor mijloace de comunicare a performanței (de exemplu, panourile de performanță (performance dashboard)).

Informații utile

Procesele de monitorizare, evaluare și raportare se bazează pe următoarele concepte.

Monitorizarea și evaluarea au roluri diferite în cadrul de performanță.

Monitorizarea continuă poate furniza rapid date privind managementul performanței. Acestea pot fi utilizate la analiza cauzelor și consecințelor potențiale ale problemelor ce țin de performanța necesară la luarea deciziilor operaționale și în managementul intervențiilor. Indicatorii care țin de activități și produse se pretează pentru monitorizare, pentru că deseori datele pot fi obținute din sursele interne.

În același timp, evaluarea presupune colectarea, analiza și raportarea informației privind performanța cu o anumită periodicitate. În urma evaluării este colectată o gamă completă de date, inclusiv pentru indicatorii de rezultate și obiective (impact). Evaluarea are scopul de a înțelege cauzele și consecințele anticipate și neanticipate ale problemelor de performanță.

Periodicitatea colectării datelor, sursele de date și metodele de colectare a datelor diferă în cadrul lanțului de rezultate.

Indicatorii de resurse, activitate și produse deseori pot fi monitorizați utilizând date care pot fi colectate foarte ușor din sistemele interne ale prestatorilor de servicii. Aceste informații sunt utile la luarea deciziilor de management (aproape) în timp real.

Modificările la nivelul rezultatelor și obiectivelor, totuși, au nevoie de timp. Colectarea datelor pentru acești indicatori poate dura mult timp. Poate fi nevoie de sondaje și analiză statistică, precum și de surse de date externe. De asemenea, modul în care programele sau strategia prestatorului de servicii contribuie la atingerea rezultatelor și obiectivelor în mod normal necesită analiză și explicare. Astfel de analize sunt, așadar, incluse în rapoartele de evaluare elaborate pentru cicluri mai lungi.

Periodicitatea normală de colectare a datelor și raportare pe fiecare indicator este stabilită în (FI), în funcție de aceasta, datele vor fi utilizate fie pentru monitorizarea continuă, fie pentru evaluarea periodică.

Colectarea datelor și raportarea se vor baza pe următoarele principii:

- evitarea colectării excesive a datelor; una dintre capcanele sistemelor avansate de management al performanței este colectarea în exces a datelor privind performanța care poate rezulta în sustragerea atenției de la prioritățile stabilite și risipirea eforturilor;
- în măsura posibilităților, indicatorii utilizați pentru monitorizare vor fi automatizați și incluși în structura SIM sau vor fi generați prin cerere automată în sistemele existente;
- în timp, odată cu dezvoltarea abilităților și capacităților unității de management al performanței, analiza și raportarea vor deveni mai sofisticate și mai ample;
- rapoartele trebuie:
 - să se axeze mai mult pe aspectele performanței, care vor face cea mai mare diferență;
 - să privească înainte, dar și înapoi, adică să includă o analiză a performanței anterioare, precum și o privire asupra implicațiilor pentru performanța viitoare și acțiunile de îmbunătățire a performanței prestatorului de servicii, precum și a cadrului de rezultate;
 - să explice posibilitățile ce țin de capacități, riscurile și în ce măsură factorii externi afectează performanța.

Abordare, exemple și instrumente

Vor fi elaborate câteva tipuri de rapoarte de monitorizare și evaluare, fiecare cu caracteristici distincte. Secțiunile și formatul fiecărui tip de raport sunt prezentate în anexa nr. 2.

Raportul de monitorizare lunar

Raportul lunar de monitorizare prezintă progresul în atingerea ȳintelor care pot fi urmărite lunar. Acest raport prezintă datele în așa mod încât să fie utile în procesul decizional și în managementul intervențiilor. ȳinând cont de rapiditatea schimbărilor, acesta conține relativ puțină analiză. Totuși, acesta este necesar pentru a contribui la discuțiile la nivel de conducere și de personal, de exemplu, în cadrul ședințelor la nivel de echipă sau departament.

Astfel de rapoarte pot sta la baza discuțiilor în cadrul ședințelor lunare, precum ședințele echipei de conducere de nivel superior. În acest caz, graficul de elaborare a acestora trebuie sincronizat cu cel al ședințelor.

Raportul de monitorizare trimestrial

Raportul trimestrial de monitorizare conține atât indicatorii care pot fi urmăriți lunar, cât și pe cei trimestriali și cuprinde următoarele:

- descrierea și explicarea performanței atinse în trimestrul anterior;
- efectele pentru trimestrul următor;
- propuneri de acțiuni de remediere și pașii următori în cazul problemelor evidente de performanță.

Aceste rapoarte pot sta la baza discuțiilor în cadrul ședințelor trimestriale, precum ședințele Consiliului de conducere. În acest caz, graficul de elaborare a rapoartelor trebuie sincronizat cu cel al ședințelor.

Raportul de evaluare anual

Raportul anual de evaluare este elaborat concomitent cu Raportul de implementare a Planului de activitate. Cele două rapoarte pot fi combinate într-un singur document.

Raportul anual prezintă actualizări și analiza pe toți indicatorii, dar se bazează și pe alte date relevante. Raportul anual de evaluare reprezintă un angajament important și trebuie să fie precedat de un plan în care vor fi prevăzute:

- aspectele orientative ale cercetării și analizei care urmează a fi efectuate și raționamentele;
- metodele și cerințele față de date, precum și metodele de colectare a datelor;
- termenele de realizare;
- descrierea modalității de comunicare a datelor;
- resursele umane implicate, inclusiv planul de instruire, dacă este cazul.

Raportul anual de evaluare include secțiuni standard care:

- descriu și explică progresul în atingerea Țintelor pentru toți indicatorii pentru anul precedent;
- explică consecințele pentru anul următor;
- conțin propuneri de îmbunătățire a performanței în baza lecțiilor învățate;
- conțin propuneri de revizuire a cadrului de performanță în baza lecțiilor învățate.

Raportul de evaluare anual trebuie să facă o analiză a performanței prestatorului de servicii în baza criteriilor stabilite în tabelul 25. Acestea sunt niște criterii de evaluare standard și sunt bazate pe schema din figura 2.

Tabelul 25

Criterii pentru Raportul de evaluare anual		
Evaluarea anuală		
Criterii de evaluare		Principalele întrebări
Criterii de evaluare	Relevanță	• Cât de relevantă este strategia/sunt programele pentru necesitățile cetățenilor și beneficiarilor? • Cum s-a schimbat relevanța peste ani?
	Eficacitate	• Cât de mult au contribuit produsele la atingerea rezultatelor? • Ce poate face prestatorul de servicii pentru a îmbunătăți eficacitatea?
	Eficiență	• Cât de mult au contribuit resursele la realizarea produselor? • Există vreo combinație mai bună sau cantitate mai potrivită de resurse care să contribuie la obținerea mai multor produse sau a unor produse mai bune?
	Utilitate (impact/rezultate)	• Care sunt schimbările pozitive și negative pentru public/cetățeni? • Cum puteau fi îmbunătățite impactele pozitive, iar cele negative reduse?
	Sustenabilitate	• Cât de probabilă este sustenabilitatea rezultatelor? • Cum poate fi îmbunătățită sustenabilitatea?
	Cadrul de performanță	• Cum poate fi îmbunătățit cadrul de performanță? Această parte este detaliată în secțiunea 5.4.

Consiliul de conducere al prestatorului de servicii analizează performanța anuală în baza Raportului anual de evaluare.

Tabelul 26 arată formatul prezentării informațiilor despre indicator în Raportul de evaluare anual și alte rapoarte în care sunt afișate valorile indicatorilor. În cazul în care pentru unii indicatori nu există ținte, în coloana „Ținta pentru anul curent” nu se va menționa nimic.

Tabelul 26

Raportul privind cadrul de rezultate				
Indicator	Departament (e)	Valoarea pentru anul trecut	Ținta pentru anul curent	Valoarea reală în anul curent
Obiectiv 1: denumirea				
Indicator 1: denumirea				

Indicator	Departament (e)	Valoarea pentru anul trecut	Ținta pentru anul curent	Valoarea reală în anul curent
Rezultat: denumirea				
Indicator 2: denumirea				
Indicator 3: denumirea				
Produs: denumirea				
Indicator 4: denumirea				
Obiectiv/impact 2: denumirea				
Indicator 5: denumirea				
Rezultat: denumirea				
Indicator 6: denumirea				

Raportul de evaluare anual conține o secțiune pentru evaluarea cadrului de performanță propriu-zis în conformitate cu secțiunea 5.4.

Rapoarte ad-hoc

Rapoartele ad-hoc sunt opționale. Conducerea prestatorului de servicii va decide dacă și când un astfel de raport este necesar. În general rapoartele ad-hoc pot fi de două tipuri:

- **rapoarte privind revizia de monitorizare** – prezintă un anumit set de date, dar puțină analiză;
- **rapoarte de evaluare parțială** – rapoarte analitice profund elaborate pentru a soluționa o anumită problemă de performanță.

Alte modalități de comunicare a informațiilor privind performanța

Pe lângă rapoartele standard și ad-hoc, informația privind performanța necesară în procesul decizional și de management al intervențiilor poate fi comunicată prin intermediul câtorva mecanisme:

- **panouri (dashboard-uri) analitice electronice:** unele sisteme IT au capacitatea de a afișa date în timp real; dashboard-urile personalizate pot prezenta indicatorii cadrului de performanță;
- **scorecard-uri:** datele pot fi prezentate sub formă de scorecard-uri, în care nivelele de performanță sunt marcate sau clasificate, de exemplu cu utilizarea metodei semaforului.

În scopuri de răspundere în relația cu publicul extern, pot fi utilizate rapoarte adaptate în acest sens:

- pot fi elaborate **sondaje de opinie publică și rapoarte privind satisfacția clienților**, în baza cărora prestatorul de servicii sau politicienii să răspundă pentru performanța lor.

5.4. Învățare și perfecționare

Învățarea și perfecționarea se aplică atât performanței prestatorului de servicii, cât și cadrului de performanță propriu-zis.

Prezentarea succintă a acțiunilor

Secțiunea 3.5. „Învățare și perfecționare” presupune următoarele acțiuni:

- implementarea mecanismelor de învățare și perfecționare ca parte a cadrului de performanță:
 - „Evaluarea Cadrului de performanță” (ECP) efectuată de unitatea de management al performanței; 3-6 luni după implementarea inițială și ulterior, anual, în cadrul evaluării anuale a performanței;
 - responsabilitățile Consiliului de conducere al prestatorului de servicii includ aprobarea modificărilor în cadrul de performanță, în special în cadrul de rezultate;
 - unitatea de management al performanței, sub supravegherea echipei de conducere de nivel superior, va recomanda actualizarea la necesitate a cadrului de rezultate.

Informații utile

Procesul de învățare și perfecționare în cadrul de performanță se bazează pe următoarele concepte:

- valorificarea informațiilor privind performanța în scop de învățare și perfecționare și nu doar pentru a raporta privind performanța contribuie la îmbunătățirea performanței pe termen lung:
 - informația privind performanța contribuie la decizia cu privire la modalitatea de soluționare a problemelor și nu este utilizată pentru a reproșa sau blama; un dialog informat consolidează înțelegerea comună și procesul decizional;
 - are loc transferul spre o cultură de colaborare în domeniul performanței, în care conducerea este deschisă pentru cooperare și împărtășire a informațiilor;
- îmbunătățirea performanței în sectorul public este un proces complex, iterativ, pentru care sunt necesare mecanisme de învățare și adaptare:
 - mecanismele de guvernare, precum comitetele și ședințele echipelor de conducere utilizează informația privind performanța în procesul decizional;
 - planurile de perfecționare au scopul de a îmbunătăți performanța și gradul de atingere a țintelor. Printre acestea sunt planurile de îmbunătățire a serviciilor la nivel instituțional/departamental și planurile de dezvoltare individuală;
- informația privind performanța este utilizată pentru a lua decizii informate, evitându-le pe cele intuitive, și pentru o monitorizare și înțelegere mai bună a consecințelor deciziilor:
 - informația colectată în rezultatul monitorizării este comunicată prin rapoarte și dashboard-uri și este utilizată la luarea deciziilor și în managementul intervențiilor;
 - rapoartele de evaluare nu doar prezintă date, ci analizează cauzele, mecanismele și consecințele nivelurilor de performanță atinse;
- repetarea și adaptarea în baza unei evaluări conștiente din punct de vedere politic și informate a cadrului de performanță contribuie la îmbunătățirea performanței prin procesul de *double-loop learning* (învățare prin repetare și adaptare):
 - evaluările periodice ale cadrului de performanță încorporează noile cunoștințe, schimbările sociale și politice externe și lecțiile învățate;
 - lanțul de rezultate și cadrul de rezultate sunt revizuite și adaptate anual sau când apar date noi care sugerează necesitatea unor modificări;
 - mecanismele de guvernare stipulează modalitatea și cazurile în care diferite aspecte ale cadrului de performanță pot fi modificate; în mod normal, Consiliul de conducere aprobă modificările în modul stabilit în secțiunea 4.1.

Abordare, exemple și instrumente

Evaluarea cadrului de performanță (ECP)

Evaluarea cadrului de performanță are loc anual și este inclusă în Raportul anual de evaluare. De asemenea, ECP trebuie efectuată după 3-6 luni de la instituirea cadrului de performanță, pentru a identifica și corecta deficiențele majore.

La evaluarea cadrului de performanță se vor utiliza aceleași surse de informații și modele care au fost utilizate și pentru evaluarea de bază:

- tabelul 2: cadrul de rezultate;
- tabelul 5: utilizarea și beneficiarii informațiilor privind performanța (ilustrativ);
- tabelul 15: fișa indicatorului (FI) pentru toți indicatorii instituționali;
- tabelul 19: rolurile și relațiile guvernare – participare;
- tabelul 24: Planul de evaluare a performanței.

Aceleași criterii de evaluare care sunt folosite pentru Raportul de evaluare anual pot fi utilizate și pentru ECP. Principalele sunt economia, eficiența, eficacitatea, utilitatea, relevanța și sustenabilitatea. În același timp, se va ține cont de următoarele:

- criteriile nu se aplică programelor strategice ale prestatorului de servicii, ci cadrului de performanță:
 - criteriile conțin întrebări concrete care țin de cadrul de performanță;
- nu toate criteriile sunt aplicabile pentru evaluarea tuturor aspectelor cadrului de performanță;
- pentru a evalua calitatea datelor sunt necesare criterii adiționale.

Criteriile și întrebările exemple pentru ECP sunt indicate în tabelul 27 „Criterii de evaluare a cadrului de performanță”.

Tabelul 27

Criterii de evaluare a cadrului de performanță

Sursa de informații	Informația care urmează a fi evaluată	Principalele domenii ale evaluării	Considerații pentru ECP
Tabelul 2: cadrul de rezultate Figura 2: lanțul de rezultate Tabelul 6: lanțul de rezultate Tabelul 7: cadrul de rezultate (coloanele 1 și 2)	• Elementele lanțului de rezultate: - obiective; - produse; - activități; - resurse; - ținte; - indicatori	• Economie - Ar putea cadrul de performanță să contribuie la o calitate mai bună sau la generarea mai multor produse sau s-ar putea de redus costurile și efortul prin revizuirea lanțului de rezultate sau a cadrului de rezultate? • Eficiență - Cât de ușor a fost de elaborat lanțul de rezultate și cadrul de rezultate? - Cât de complet este cadrul de rezultate? • Eficacitate - Servesc încă elementele lanțului de rezultate drept conexiuni utile dintre activități și obiective? - Este logica care face legătura între fiecare element al lanțului de rezultate încă valabilă? - Au activitățile desfășurate de prestatorul de servicii efectul dorit sau poate există alte elemente, cu impact mai mare, care trebuie monitorizate? • Utilitatea și sustenabilitatea - Cât de utile au fost lanțul de rezultate și cadrul de rezultate pentru prestatorul de servicii la monitorizarea și evaluarea performanței?	• Noile cunoștințe despre schimbările politice și contextuale sau despre pașii logici în lanțul de rezultate pot indica că acesta devine mai puțin relevant sau util în monitorizarea unor elemente; • dacă colectarea datelor este dificilă, imposibilă sau costisitoare, se pot stabili indicatori noi
	• Calitatea datelor	• Valabilitate - Sunt definițiile indicatorilor clare pentru personal? - Puteau fi erorile de măsurare semnificative? - Reflectă datele rezultatul activităților prestatorului de servicii? • Fiabilitate - Sunt utilizate metodele stabilite de colectare a datelor? • Oportunitatea - Sunt datele colectate la timpul potrivit? • Precizie - Au datele nivelul de precizie necesar pentru a face anumite concluzii privind performanța? - Cum influențează datele aferente, precum tendințele și riscurile, concluziile? • Integritate - Are loc colectarea datelor în conformitate cu procedurile de asigurare a integrității datelor ale prestatorului de servicii? - Sunt aceste proceduri adecvate?	• Se poate recomanda actualizarea fișei indicatorului sau a secțiunilor privind managementul datelor din cadrul de rezultate

Sursa de informații	Informația care urmează a fi evaluată	Principalele domenii ale evaluării	Considerații pentru ECP
Tabelul 2: cadrul de rezultate Tabelul 5: utilizarea și destinarii informațiilor despre performanță (ilustrativ) Tabelul 19: roluri și relații guvernanta – participare Tabelul 24: Planul de evaluare a performanței	- Planuri pentru: - destinatarii și utilizarea informației privind performanța; - mecanismele de guvernanta; - evaluarea performanței	- Economie - Sunt costurile și eforturile de aplicare a cadrului de performanță în limitele așteptărilor? - Este posibil de obținut o calitate mai bună sau mai multe produse în baza cadrului de performanță, sau pot fi costurile și efortul redus prin operarea unor modificări în rapoarte, destinatari și utilizarea informațiilor sau mecanismele de guvernanta? - Eficiență - În ce măsură au fost realizate planurile detaliate prevăzute în materialele sursă sau care este probabilitatea realizării acestora? - Utilitate și sustenabilitate - Cât de utile sunt planurile prevăzute în informațiile sursă pentru funcționarea continuă a cadrului de performanță?	- ECP trebuie să compare situația planificată din toate tabelele la începutul perioadei de performanță cu situația actuală și să analizeze în ce măsură: - planurile sunt/vor fi realizate; - planurile sunt utile.

În baza rezultatelor evaluării cadrului de performanță, Consiliului de conducere al prestatorului de servicii îi vor fi prezentate pentru aprobare propuneri de revizuire a lanțului de rezultate, cadrului de rezultate și a altor componente ale acestuia.

Anexa nr. 1: cadrul de performanță, instrumente, modele și liste de verificare.

Anexa nr. 2: formatul rapoartelor standard.

Anexa nr. 3: exemplu de sondaj al cetățenilor.

Anexa nr. 1 – modele de formulare pentru cadrul de performanță

Cuprins

1. INTRODUCERE.....	52
2. LANȚUL DE REZULTATE.....	53
3. CADRUL DE REZULTATE	54
4. FIȘA INDICATORULUI	55
5. DESTINATARI ȘI UTILIZAREA INFORMAȚIEI	56
6. ROLURILE ȘI RELAȚIILE GUVERNANȚĂ - PARTICIPARE.....	57
7. PLANUL DE EVALUARE A PERFORMANȚEI.....	58

1. Introducere

Formularele din acest document după completare formează cadrul de performanță. Acestea vor sta la baza elaborării rapoartelor privind rezultatele managementului performanței.

Deși formularele sunt în format MS Word, unii prestatori de servicii, la alegere, pot utiliza MS Excel în cazul în care există multe coloane și rânduri de date, așa cum este cazul cadrului de rezultate.

2. Lanțul de rezultate

Lanțul de rezultate arată legătura logică între elementele sale, în special între resursele și activitățile desfășurate de prestatorul de servicii și produsele, rezultatele și obiectivele atinse. De asemenea, lanțul de rezultate prevede și introducerea indicatorilor pentru acele elemente.

A fost adăugată și coloana cu priorități /direcții/domenii/program strategic pentru a lua în considerare și elementele strategice prevăzute în Planul strategic.

Tabelul 1

Tabelul lanțului de rezultate				
Priorități/ direcții/domeniu/program strategic	Obiective (și indicatori)	Rezultate (și indicatori)	Produse (și indicatori)	Resurse/activități (și indicatori)
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•
•	•	•	•	•

3. Cadrul de rezultate

Cadrul de rezultate este principalul document al cadrului de performanță. În cadrul de rezultate sunt înscrise elementele menționate, precum și informația ce ține de cerințele față de date. Acesta oferă o platformă de monitorizare a performanței.

Cadrul de rezultate conține informația din lanțul de rezultate, precum și informații suplimentare care urmează a fi adăugate în coloanele noi.

Tabelul 2

Cadrul de rezultate

Element		Indicatori				Ținte		Managementul datelor				
1. Referința elementului	2. Denumirea elementului	3. Denumirea indicatorului	4. Dezagregare	5. Responsabilitate (departament)	6. Valoarea de bază	7. Ținta (sau standard)	8. Ținta (sau standard) pe departament	9. Sursa de date	10. Metoda de colectare a datelor	11. Metoda de stocare a datelor	12. Periodicitatea colectării	13. Persoana responsabilă
Obiectiv 1.												
Rezultat 1.1.												

4. Fișa indicatorului

Fișa indicatorului urmează a fi completată pentru fiecare indicator, astfel încât să permită colectarea consecventă a datelor la necesitate și indiferent de cine colectează datele. Ulterior pot fi făcute comparații în dinamică, precum și cu indicatorii din cadrul organizației și din alte organizații.

Tabelul 3

Fișa indicatorului (FI)

Fișa indicatorului			
Denumirea indicatorului	•		
Definiția indicatorului, inclusive unitățile	•		
Dezagregare	•		
Măsurile necesare pentru calcularea indicatorului, calculare	•		
Caracteristicile indicatorului	Tip (de exemplu, produs sau rezultat)	Periodicitatea monitorizării (lunară, trimestrială, anuală)	Absolut sau cumulativ

5. Destinatarii și utilizarea informației

Tabelul 4

Utilizarea și destinatarii informațiilor privind performanța			
Destinatarul	Utilizarea informației privind performanța	Exemple de informații solicitate	Modalitatea de furnizare a informației (raport și mecanisme)
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•
•	•	•	•

6. Rolurile și relațiile guvernanta – participare

Tabelul 5

Rolurile și relațiile guvernanta – participare		
Denumire (departament, echipă, poziție)	Rolul în managementul performanțelor	Mecanisme de integrare (modalitatea de îndeplinire a responsabilităților)
Departament, echipă , poziție de conducere		
Comitet sau ședință de conducere		

7. Planul de evaluare a performanței

Tabelul 6

Planul de evaluare a performanței				
Planul de evaluare a performanței – activități și conținut				
Acțiune	Activități	Termen	Participanți	Instrumente și modele
Evaluarea de bază	•	•	•	•
Elaborarea Raportului de monitorizare lunar	•	•	•	•
Elaborarea Raportului de monitorizare trimestrial	•	•	•	•
Elaborarea Raportului de evaluare anual	•	•	•	•
Elaborarea rapoartelor ad-hoc (revizia de monitorizare sau evaluarea parțială)	•	•	•	•
Evaluarea cadrului de performanță	•	•	•	•

Anexa nr. 2 – formatul rapoartelor pentru cadrul de performanță

Cuprins

1. INTRODUCERE.....	59
2. RAPORTUL DE MONITORIZARE LUNAR.....	59
3. RAPORTUL DE MONITORIZARE TRIMESTRIAL.....	60
4. RAPORTUL DE EVALUARE ANUAL	61
5. RAPORTUL DE EVALUARE A CADRULUI DE PERFORMANȚĂ	63

1. Introducere

Formatele prezentate în acest document servesc pentru prestatorii de servicii drept îndrumare cu privire la structura și conținutul rapoartelor.

Acestea indică ce fel de informații trebuie incluse în fiecare raport.

În același timp, prestatorii de servicii sunt încurajați să nu se limiteze la acestea și să propună materiale și analize adiționale relevante pentru necesităților lor.

2. Raportul de monitorizare lunar

2.1. Rezumatul lunar al performanței instituționale

În acest tabel sunt incluși indicatorii care pot fi monitorizați lunar.

Tabelul 1

Raportul privind cadrul de rezultate

Indicator	Departament (e)	Valoarea stabilită pentru anul trecut	Ținta stabilită pentru anul curent	Valoarea actuală reală
Obiectivul 1				
Indicator				
Rezultat				
Indicator				
Indicator				
Produs				
Indicator				
Obiectivul 2				
Indicator				
Rezultat				
Indicator				

Principalele schimbări în performanță

Descrierea principalelor probleme care afectează performanța și a acțiunilor de eliminare a acestora

2.2. Performanța în realizarea indicatorilor

Tabelul 2

Performanța în realizarea indicatorilor

Indicator	Țintă	Performanță	Statut (conform graficului, cu întârziere, dar cu posibilitatea de recuperare, cu întârziere și probabilitate mică de recuperare)
Obiectiv 1			
Indicator	Introduceți ținta pentru sfârșit de an	Descrierea narativă a performanței lunare	
Rezultat			
Indicator	Introduceți ținta pentru sfârșit de an	Descrierea narativă a performanței lunare	
Indicator	Introduceți ținta pentru sfârșit de an	Descrierea narativă a performanței lunare	
Obiectiv 2			
Indicator	Introduceți ținta pentru sfârșit de an	Descrierea narativă a performanței lunare	
Rezultat			
Indicator	Introduceți ținta pentru sfârșit de an	Descrierea narativă a performanței lunare	
Indicator	Introduceți ținta pentru sfârșit de an	Descrierea narativă a performanței lunare	

3. Raportul de monitorizare trimestrial

3.1. Rezumatul performanței instituționale

În tabel sunt incluși indicatorii care pot fi monitorizați atât lunar, cât și trimestrial.

Tabelul 3

Raport privind cadrul de rezultate

Indicator	Departament (e)	Valoarea stabilită pentru anul trecut	Ținta stabilită pentru anul curent	Valoarea actuală reală
Obiectivul 1				
Indicator				
Rezultat				
Indicator				
Indicator				
Produs				
Indicator				
Obiectivul 2				
Indicator				
Rezultat				
Indicator				

Include:

- descrierea și explicarea performanței înregistrate în trimestrul precedent;

- consecințele asupra performanței în trimestrul următor;
- propuneri de acțiuni de remediere și pașii următori în cazul unor probleme evidente de performanță.

3.2. Obiectivul 1

Succesele trimestriale

Adăugați descrierea narativă a succeselor.

Provocări

Adăugați descrierea narativă a provocărilor.

Perspectiva de viitor – priorități pentru următorul trimestru

Descrieți prioritățile.

Performanța în realizarea indicatorilor

Tabelul 4

Performanța în realizarea indicatorilor

Indicator	Țintă	Performanță	Statut (conform graficului, cu întârziere, dar cu posibilitatea de recuperare, cu întârziere și probabilitate mică de recuperare)
Obiectivul 1			
Indicator	Introduceți ținta pentru sfârșit de an	Descrierea narativă a performanței trimestriale	
Rezultat			
Indicator	Introduceți ținta pentru sfârșit de an	Descrierea narativă a performanței trimestriale	
Indicator	Introduceți ținta pentru sfârșit de an	Descrierea narativă a performanței trimestriale	

3.3. Obiectivul 2

Se va utiliza același format pentru fiecare obiectiv.

3.4. Riscurile emergente și acțiuni de atenuare

Descrieți riscurile emergente și acțiunile de atenuare din următoarele perspective:

politică și instituțională;

cetățean/utilizator al serviciului/prestarea serviciului;

operațională;

resurse umane.

4. Raportul de evaluare anual

Elaborarea Raportului de evaluare anual are loc concomitent cu Raportul privind implementarea Planului de activitate. Aceste două rapoarte pot fi combinate într-un singur document. Formatul propus mai jos presupune includerea acestora în două secțiuni separate.

4.1. Rezumat

Rezumatul va conține:

descrierea și explicarea performanței atinse în realizarea Țintelor pentru toți indicatorii pentru anul precedent:

- cauzele și mecanismele de abatere de la ȋntă;
- consecințele pentru anul următor;

propuneri de îmbunătățire a performanței instituționale, ținând cont de lecțiile învățate;

propuneri de modificare a cadrului de performanță, ținând cont de lecțiile învățate.

Tabelul 5

Raport privind cadrul de rezultate

Indicator	Departament (e)	Valoarea stabilită pentru anul trecut	Ținta stabilită pentru anul curent	Valoarea actuală reală
Obiectivul 1				
Indicator				
Rezultat				
Indicator				
Indicator				
Produs				
Indicator				
Obiectivul 2				
Indicator				
Rezultat				
Indicator				

4.2. Obiectivul 1

Succesele anuale

Adăugați descrierea narativă a succeselor.

Provocări

Adăugați descrierea narativă a provocărilor.

Perspectiva de viitor – prioritățile pentru anul următor

Descrieți prioritățile.

Performanța în realizarea indicatorilor

Tabelul 6

Performanța în realizarea indicatorilor

Indicator	Țintă	Performanța	Statut (conform graficului, cu întârziere, dar cu posibilitatea de recuperare, cu întârziere și probabilitate mică de recuperare)
Obiectivul 1			
Indicator	Introduceți ținta pentru sfârșit de an	Descrierea narativă a performanței anuale	
Rezultat			

Indicator	Introduceți ținta pentru sfârșit de an	Descrierea narativă a performanței anuale	
Indicator	Introduceți ținta pentru sfârșit de an	Descrierea narativă a performanței anuale	

Evaluați performanța instituției în raport cu obiectivul și rezultatele, produsele, activitățile, resursele, indicatorii și țintele aferente, utilizând următoarele criterii:

Evaluarea anuală			
Criterii de evaluare		Principalele întrebări	
Criterii de evaluare	Relevanță	- Cât de relevantă este strategia/sunt programele pentru necesitățile cetățenilor și beneficiarilor? - Cum s-a schimbat relevanța peste ani?	
	Eficacitate	- Cât de mult au contribuit produsele la atingerea rezultatelor? - Ce poate face prestatorul de servicii pentru a îmbunătăți eficacitatea?	
	Eficiență	- Cât de mult au contribuit resursele la realizarea produselor? - Există vreo combinație mai bună sau cantitate mai potrivită de resurse care să contribuie la obținerea mai multor produse sau a unor produse mai bune?	
	Utilitate (impact/ rezultate)	- Care sunt schimbările pozitive și negative pentru public/cetățeni? - Cum puteau fi îmbunătățite impactele pozitive, iar cele negative reduse?	
	Sustenabilitate	- Cât de probabilă este sustenabilitatea rezultatelor? - Cum poate fi îmbunătățită sustenabilitatea?	

4.3. Obiectivul 2

Aceeași analiză se va face pentru obiectivul 2 și pentru celelalte obiective.

4.4. Evaluarea cadrului de performanță

Evaluați cadrul de performanță în modul stabilit în secțiunea a 5-a.

Riscurile emergente și acțiunile de atenuare

Descrieți riscurile și acțiunile de atenuare din următoarele perspective:

politică și instituțională;

cetățean/utilizator al serviciului/prestarea serviciului;

operațională;

resurse umane.

5. Raportul de evaluare a cadrului de performanță

Evaluarea cadrului de performanță (EPC) are loc anual în cadrul activității de elaborare a Raportului de evaluare anual. Aici, aceasta este descrisă separat, pentru că o ECP trebuie efectuată și după 3-6 luni de la introducerea pentru prima dată a cadrului de performanță pentru a identifica și corecta deficiențele majore.

5.1. Rezumat

Prezentați constatările, concluziile și recomandările de îmbunătățire a cadrului de performanță în conformitate cu secțiunile care urmează.

5.2. Obiective

Răspundeți la întrebările din coloana „Principalele domenii de evaluare” pentru fiecare obiectiv.

Tabelul 7

Criterii pentru evaluarea cadrului de performanță

Sursa de informații	Informația care va fi evaluată	Principalele domenii de evaluare	Considerații pentru ECP
Cadrul de rezultate Fișa indicatorului (FI) pentru toți indicatorii	- Elementele lanțului de rezultate: - obiective; - rezultate; - produse; - activități; - resurse; - ținte; - indicatori	- Economie - Ar putea cadrul de performanță să contribuie la o calitate mai bună sau la generarea mai multor produse sau pot fi costurile și efortul redus prin revizuirea lanțului de rezultate sau a cadrului de rezultate? - Eficiență - Cât de ușor a fost de elaborat lanțul de rezultate și cadrul de rezultate? - Cât de complet este cadrul de rezultate? - Eficacitate - Sunt încă elementele lanțului de rezultate conexiuni utile între activități și obiective? - Este logica care face legătura între fiecare element al lanțului de rezultate încă valabilă? - Au activitățile desfășurate de prestatorul de servicii efectul dorit sau poate există alte elemente, cu impact mai mare, care trebuie monitorizate? - Utilitatea și sustenabilitatea - Cât de utile au fost lanțul de rezultate și cadrul de rezultate pentru prestatorul de servicii la monitorizarea și evaluarea performanței?	- Noile cunoștințe despre schimbările politice și contextuale sau despre pașii logici în lanțul de rezultate pot indica că acesta devine mai puțin relevant sau util în monitorizarea unor elemente; - dacă colectarea datelor este dificilă, imposibilă sau costisitoare, se pot stabili indicatori noi
	Calitatea datelor	- Valabilitate - Sunt definițiile indicatorilor clare pentru personal? - Puteau fi erorile de măsurare semnificative? - Reflectă datele rezultatul activităților prestatorului de servicii? - Fiabilitate - Sunt utilizate metodele stabilite de colectare a datelor? - Oportunitatea - Sunt datele colectate la timpul potrivit? - Precizie - Au datele nivelul de precizie necesar pentru a face anumite concluzii privind performanța? - Cum influențează datele aferente, precum tendințele și riscurile, concluziile? - Integritate - Are loc colectarea datelor în conformitate cu procedurile prestatorului de servicii de asigurare a integrității datelor? - Sunt aceste proceduri adecvate?	Se poate recomanda actualizarea fișei indicatorului sau a secțiunilor privind managementul datelor din cadrul de rezultate.

Pentru fiecare obiectiv, notați constatările și concluziile pentru aceleași categorii:

lanțul de rezultate;

economie;

eficiență;
eficacitate;
utilitate și sustenabilitate;
calitatea datelor;
valabilitate;
fiabilitate;
oportunitate;
precizie;
integritate.

5.3. Obiectivul 2

Se va face aceeași analiză pentru obiectivul 2 și pentru celelalte obiective.

5.4. Planurile instituționale

Răspundeți la întrebările din coloana „Principalele domenii de evaluare” în baza celor trei documente din coloana „Sursa de informații”.

Tabelul 8

Planurile instituționale			
Sursa de informații	Informația care va fi evaluată	Principalele domenii de evaluare	Considerații pentru ECP
Utilizarea și destinarii informației privind performanța Roluri și relații guvernanta – participare Planul de evaluare a performanței	- Planuri privind: - destinatarii și utilizarea informației privind performanța; - mecanismele de guvernanta; - evaluarea performanței	- Economie - Sunt costurile și eforturile de aplicare a cadrului de performanță în limitele așteptărilor? - Este posibil de obținut o calitate mai bună sau mai multe produse în baza cadrului de performanță, sau pot fi costurile și efortul redus prin operarea unor modificări în rapoarte, destinatari și utilizarea informațiilor sau mecanismele de guvernanta? - Eficiență - În ce măsură au fost realizate planurile detaliate prevăzute în materialele sursă sau care este probabilitatea realizării lor? - Utilitate și sustenabilitate - Cât de utile sunt planurile prevăzute în informațiile sursă pentru funcționarea continuă a cadrului de performanță?	- ECP trebuie să compare situația planificată din toate tabelele la începutul perioadei de performanță cu situația actuală și să analizeze în ce măsură - planurile sunt/vor fi realizate - planurile sunt utile.

Prezentați constatările și concluziile pentru următoarele categorii:

- 5.4.1. Economie;
- 5.4.2. Eficiență;
- 5.4.3. Utilitate și sustenabilitate.

Anexa 3 – Sondajul cetățenilor

Cuprins

1. ÎNTREBĂRILE PRINCIPALE: INFORMAȚII MINIME SOLICITATE DE LA CETĂȚENI.....	67
2. SONDAJ PRESCURTAT: INFORMAȚII LIMITATE SOLICITATE DE LA CETĂȚENI	67
3. SONDAJUL DEPLIN: INFORMAȚII DETALIATE COLECTATE DE LA CETĂȚENI.	68
4. SECȚIUNEA DEMOGRAFICĂ	75
5. NOTE	76

1. Întrebările principale: informații minime solicitate de la cetățeni

Pentru a colecta date pentru indicatorul „Experiența clientului” pot fi folosite următoarele întrebări.

I-1. Care oficiu al prestatorului de servicii ați vizitat cel mai recent (pentru vizite)?
Amplasarea oficiului _____.

I-2. Cum apreciați experiența dvs. generală de interacțiune cu specialiștii prestatorului de servicii în contextul celei mai recente vizite la oficiul X al prestatorului de servicii?

Țineți cont de aspecte precum timpul de așteptare, numărul funcționarilor cu care ați interacționat, cunoștințele și profesionalismul personalului cu care ați interacționat, calitatea informațiilor care v-au fost furnizate și altele. Ați fost foarte satisfăcut, relativ satisfăcut, oarecum nemulțumit sau foarte nemulțumit?

1. Foarte satisfăcut.
2. Relativ satisfăcut.
3. Oarecum nemulțumit.
4. Foarte nemulțumit.

Definiția indicatorului este dată în fișa indicatorului în tabelul 1.

Tabelul 1

Fișa indicatorului			
Fișa indicatorului			
Denumirea indicatorului	• Experiența clientului		
Definiția indicatorului, inclusiv unitățile	• Numărul total de răspunsuri „foarte satisfăcut” + „relativ satisfăcut” divizat la numărul total de răspunsuri „foarte satisfăcut” + „relativ satisfăcut” + „oarecum nemulțumit” + „foarte nemulțumit”		
Dezagregare	• În funcție de amplasarea oficiului		
Măsurile necesare pentru calcularea indicatorului, calculare	• Amplasarea oficiului X al prestatorului de servicii (răspunsul la întrebarea I-1.); • gradul de satisfacție al utilizatorului serviciului după vizita la oficiu		
Caracteristicile indicatorului	Tip (de exemplu, produs sau rezultat)	Periodicitatea monitorizării (lunar, trimestrial, anual)	Absolut sau cumulativ
	Rezultat	Anual	Absolut

2. Sondaj prescurtat: informații limitate solicitate de la cetățeni

Gândiți-vă la cea mai recentă vizită la oficiul prestatorului de servicii

S-1. Care oficiu al prestatorului de servicii ați vizitat cel mai recent (pentru vizite)?
Amplasarea oficiului _____.

S-2.

	Da	Nu	Nu am solicitat	Prefer să nu spun	Nu știu
a. Ați fost tratat cu respect și amabilitate de către funcționarii oficiului?					
b. Au demonstrat funcționarii cunoașterea procedurilor?					
c. Dispun funcționarii de formulare, instrucțiuni și îndrumare disponibile/oferă/propun funcționarii formulare, instrucțiuni și îndrumare?					
d. Găsesc/recepționează funcționarii documentele dvs. prompt?					

e. În cazul în care au fost necesare acțiuni ulterioare, vi s-a oferit o explicație clară, explicită și un termen?					
--	--	--	--	--	--

S-3. Ați reușit să finalizați azi operațiunea cu oficiul X al prestatorului de servicii?

1. Da.
2. Nu.

S-4. Care a fost motivul principal menționat de instituție pentru necesitatea unei vizite ulterioare?

Răspuns _____

1. Unele documente nu erau acceptabile/completate.
2. Angajații erau supraîncărcați.
3. Lipsa angajaților cu cunoștințele necesare.
4. Funcționarul cu care trebuia să vorbesc nu era disponibil.
5. Este nevoie de timp pentru procesarea unui document.
6. Altul: (indicați) _____.

S-5. În opinia dvs., au fost vizitele ulterioare necesare/justificabile?

1. Da.
2. Nu.

S-6. Sunteți total de acord, relativ de acord, oarecum nu sunteți de acord sau nu sunteți de acord deloc cu următoarele enunțuri?

		Total de acord	Relativ de acord	Oarecum nu sunt de acord	Nu sunt de acord deloc
1.	a. Oficiul X al prestatorului de servicii are personal atent, profesionist care posedă cunoștințele necesare și este concentrat pe deservirea cetățenilor/clientilor.				
2.	b. În comparație cu deservirea la alte agenții guvernamentale, oficiul X al prestatorului de servicii le depășește pozitiv.				
3.	c. În comparație cu deservirea la alte organizații similare, din sectorul privat (de exemplu, banca), oficiul X al prestatorului de servicii le depășește pozitiv.				

S-7. Cum apreciați experiența dvs. generală de interacțiune cu specialiștii prestatorului de servicii în contextul celei mai recente vizite la oficiul X al prestatorului de servicii?

Țineți cont de aspecte precum timpul de așteptare, numărul funcționarilor cu care ați interacționat, cunoștințele și profesionalismul personalului cu care ați interacționat, calitatea informațiilor care v-au fost furnizate și altele. Ați fost foarte satisfăcut, relativ satisfăcut, oarecum nemulțumit sau foarte nemulțumit?

1. Foarte satisfăcut.
2. Relativ satisfăcut.
3. Oarecum nesatisfăcut.
4. Foarte nesatisfăcut.

3. Sondajul deplin: informații detaliate colectate de la cetățeni

Voi începe prin a pune câteva întrebări despre cea mai recentă vizită la oficiul X al prestatorului de servicii.

Q-1. Care oficiu al prestatorului de servicii ați vizitat cel mai recent (pentru vizite)?
Amplasarea oficiului _____.

Q-2. În timpul ultimei vizite la oficiul X al prestatorului de servicii

	Da	Nu	Nu am solicitat	Refuzat	Nu știu
a. Ați fost tratat cu respect și amabilitate de către funcționarul oficiului?					
b. Au demonstrat funcționarii cunoașterea procedurilor?					
c. Aveau funcționarii formulare, instrucțiuni și îndrumare disponibile/v-au oferit/propus funcționarilor formulare, instrucțiuni și îndrumare?					
d. Au găsit/recepcionat funcționarii documentele dvs. prompt?					
e. În cazul în care au fost necesare acțiuni ulterioare, v-au oferit funcționarii o explicație clară, explicită și un termen?					

Q-3. La ultima vizită la oficiul prestatorului de servicii ați adus toate documentele necesare pentru a finaliza operațiunea?

1. Da.

2. Nu.

Q-4. Au acceptat funcționarii oficiului documentele prezentate ?

1. Da.

2. Nu.

Q-5. În timpul ultimei vizite ați interacționat imediat cu persoana sau grupul de persoane potrivit sau ați fost direcționat de la o persoană sau grup de persoane la altul?

1. Din start am interacționat cu persoana sau grupul potrivit.

2. Am fost direcționat la diferite persoane sau grupuri.

Q-6. Credeți că numărul de funcționari cu care trebuia să interacționați la ultima vizită era potrivit, prea mare sau prea mic?

1. Potrivit.

2. Prea mare.

3. Prea mic.

Q-7. În contextul ultimei vizite la oficiul X al prestatorului de servicii, sunteți total de acord, relativ de acord, oarecum nu sunteți de acord sau nu sunteți de acord deloc cu următoarele enunțuri?

		Total de acord	Relativ de acord	Oarecum nu sunt de acord	Nu sunt de acord deloc
1.	a. În oficiul X al prestatorului de servicii activează personal atent, profesionist care posedă cunoștințele necesare și este concentrat pe deservirea cetățenilor/clientilor.				
2.	b. În comparație cu deservirea la alte agenții guvernamentale, oficiul X al prestatorului de servicii le depășește pozitiv.				
3.	c. În comparație cu deservirea la alte organizații similare, din sectorul privat (de exemplu, banca), oficiul X al prestatorului de servicii le depășește pozitiv.				

Q-8. În contextul ultimei vizite la oficiul X al prestatorului de servicii, după părerea dvs., care ar fi fost timpul rezonabil

	Numărul minuterelor
a. de așteptare? (numărul real sau aproximativ de minute)	— — —

b. de interacțiune cu un funcționar? (numărul real sau aproximativ de minute)	— — —
--	-------

Q-9. În comparație cu anii precedenți, timpul necesar pentru a finaliza tranzacția la acest oficiu al prestatorului de servicii s-a redus semnificativ, s-a redus într-o oarecare măsură, a rămas la fel, a crescut într-o oarecare măsură sau a crescut semnificativ?

1. S-a redus semnificativ.
2. S-a redus într-o oarecare măsură.
3. A rămas la fel.
4. A crescut într-o oarecare măsură.
5. A crescut semnificativ.

Q-10. (Întrebați dacă răspunsul este „s-a redus”.) De ce s-a redus? (Vă rugăm să specificați.)

Răspuns: _____

1. A fost angajată o anumită persoană în cadrul organizației.
2. Acum sunt mai familiarizați cu formularele.
3. Personalul ministerului a devenit mai profesionist.
4. Datorită posibilității accesării mai multor servicii în același timp.
5. Numărul personalului a crescut.
6. Existența corupției.
7. Departamentul a început să utilizeze sisteme informatice.
8. Am început să folosesc sistemul informatic.

Q-11. (Întrebați dacă răspunsul este „a crescut”.) De ce a crescut? (Vă rugăm să specificați.)

Răspuns: _____

1. Lipsa de timp.
2. Lipsa angajaților și volum enorm de muncă.
3. Numărul mare de solicitanți.
4. Lipsa angajaților profesioniști.
5. Cer mită.
6. Lipsa angajaților cu experiență.
7. Nu se ține cont de necesitățile companiilor.
8. Proces complicat.
9. Favoritism/tratament preferențial.

Q-12. Cum apreciați experiența generală a dvs. de interacțiune cu specialiștii prestatorului de servicii în contextul ultimei vizite la oficiul X al acestuia?

Țineți cont de aspecte precum timpul de așteptare, numărul funcționarilor cu care ați interacționat, cunoștințele și profesionalismul personalului cu care ați interacționat, calitatea informațiilor care v-au fost furnizate și altele. Ați fost foarte satisfăcut, relativ satisfăcut, oarecum nemulțumit sau foarte nemulțumit?

1. Foarte satisfăcut.
2. Relativ satisfăcut .
3. Oarecum nesatisfăcut.
4. Foarte nesatisfăcut.

Q-13. (În cazul în care răspunsul este „nesatisfăcut”.) În contextul ultimei vizite la oficiul X al prestatorului de servicii, când ați fost nesatisfăcut, v-ați exprimat obiecțiile?

1. Da.
2. Nu.

Q-14. V-ați exprimat obiecțiile în momentul vizitei, mai târziu la linia telefonică pentru reclamații, ambele variante sau printr-o altă metodă?

1. În momentul vizitei.
2. Mai târziu la linia telefonică pentru reclamații.
3. Și în momentul vizitei, și mai târziu la linia telefonică pentru reclamații.
4. Nu am obiectat.

Q-15. La ce s-a referit reclamația dvs.?

Răspuns: _____

1. Legislație neclară.
2. Corupție.
3. Absența specialistului de care aveam nevoie.
4. Cunoștințele modeste ale personalului.
5. Neprofesionalismul personalului.
6. Timpul mare de așteptare.
7. Numărul specialiștilor cu care ați interacționat.
8. Altele. Vă rugăm specificați _____.

Q-16. Sunteți mulțumit de modul în care a fost soluționată reclamația dvs.?

1. Da.
2. Nu.

Q-17. (În cazul în care respondentul NU a depus o reclamație.) Ați spus că nu sunteți satisfăcut de serviciul primit, dar nu ați depus vreo reclamație. Ce v-a împiedicat să o faceți?

Răspuns: _____

1. Nu cunoșteam procedura sau pe cine să contactez.
2. Nu mă așteptam la o soluționare a acesteia/pierdere de timp.
3. Mă așteptam la răzbunare/agravarea problemei mele.
4. Corupție.
5. Altele (vă rugăm să specificați): _____.

Acum voi pune câteva întrebări despre toate vizitele dvs. la oficiile prestatorului de servicii.

Q-18. În mediu, când ați vizitat oficiul prestatorului de servicii?

	Indicați numărul
a. Cât a durat vizita dvs.? (numărul real sau aproximativ al minutelor)	_____
b. Cu câți funcționari ați interacționat la ultima vizită? (numărul persoanelor cu care ați interacționat)	_____

Q-19. În contextul tuturor vizitelor la oficiile prestatorului de servicii, ați reușit să finalizați tranzacția după o singură vizită sau vi s-a solicitat să mai veniți o dată?

1. Întotdeauna a fost necesară doar o singură vizită.
2. Uneori mi s-a cerut să mai vin o dată.
3. Întotdeauna mi s-a cerut să mai vin o dată.

Q-20. Care a fost principalul motiv(e) menționat de prestatorul de servicii pentru necesitatea vizitelor ulterioare?

Răspuns 1 _____

Răspuns 2 _____

1. Unele documente pe care trebuia să le prezint nu erau acceptabile/completate.
2. Angajații erau supraîncărcați.
3. Lipsa angajaților care să dispună de cunoștințele necesare.
4. Pentru a finaliza examinarea documentelor.
5. Corupția.
6. Absența specialistului de care aveam nevoie.
7. Altele: (vă rugăm să specificați) _____.

Q-21. După părerea dvs., era(erau) vizita ulterioară (vizitele ulterioare) necesară/justificabilă(e)?

1. Da.
2. Nu.

Acum voi pune câteva întrebări referitor la vizitele dvs. la oficiile prestatorului de servicii din ultimul an.

Q-22. Câte ori ați vizitat oficiul prestatorului de servicii în ultimul an pentru a obține următoarele servicii?

	Numărul vizitelor
a. Serviciul A	_____
b. Serviciul B	_____
c. Serviciul B	_____
d. Serviciul B	_____
e. Altul (specificați).....	_____

Q-23. Care ar fi principala recomandare cu privire la deservirea clienților ca dvs.?

RĂSPUNS: _____

1. Introducerea unui sistem de programare.
2. Îmbunătățirea aspectului fizic al oficiului.
3. Instruirea/profesionalizarea personalului.
4. Extinderea programului de lucru al biroului.
5. Posibilitatea de depunere a dosarelor și de achitare a taxelor online.
6. Eliminarea corupției în rândul funcționarilor implicați în prestarea serviciului.
7. Simplificarea formularelor.
8. Aplicarea serviciilor fixe.
9. Soluționarea problemei numărului mare de vizitatori și mic de personal.
10. Plata în tranșe pentru servicii.
11. Modificarea costului serviciilor.

Altele (specificați): _____.

Acum voi pune câteva întrebări referitor la anunțurile prestatorului de servicii și comunicarea dvs. cu acesta.

Q-24. Ați participat la vreo instruire sau seminar organizat anul trecut de?

	Da	Nu	Am refuzat	Nu știu
a. Prestatorul de servicii X				
b. Alt prestator de servicii				

Q-25. Dacă prestatorul de servicii X ar organiza un seminar pe un subiect ce ține de serviciul prestat, cât de interesat ați fi să participați?

1. Foarte interesat.
2. Destul de interesat.
3. Nu prea interesat.
4. Deloc interesat.

Q-26. Menționați subiectele pentru seminar care v-ar interesa?

1. Noile servicii și standardele serviciilor.
2. Completarea formularelor și prezentarea documentelor.
3. Altele. Specificați _____.

Q-27. Cum obțineți informația de la prestatorul de servicii X în prezent? (Bifați o singură dată pentru fiecare rând.)

Sursa	Săptămânal	Lunar	Trimestrial	Annual	Niciodată
Pagina web					
Prin telefon (apeluri)					
Prin telefon (SMS)					
Correspondență scrisă					
Pliante și anunțuri de informare					
Vizite					
Poșta electronică					
Altele					

Q-28. În ce măsură sunteți de acord cu enunțul „Informațiile pe care le primesc prin această metodă sunt de o calitate înaltă”?

Metoda	Total de acord	Relativ de acord	Oarecum nu sunt de acord	Deloc nu sunt de acord
De pe pagina web				
Prin telefon (apeluri)				
Prin telefon (SMS)				
Correspondență scrisă				
Pliante și anunțuri de informare				
Vizite				
Prin poșta electronică				
Altele (specificați)				

Q-29. În ce măsură sunteți de acord cu enunțul „Informațiile obținute prin această metodă corespund necesităților mele”?

Metoda	Total de acord	Relativ de acord	Oarecum nu sunt de acord	Deloc nu sunt de acord
De pe pagina web				
Prin telefon (apeluri)				
Prin telefon (SMS)				
Corespondența scrisă				
Pliante și anunțuri de informare				
Vizite				
Prin poșta electronică				
Altele (specificați)				

Q-30. Ce alte subiecte utile pentru dvs. ce țin serviciile prestate ar trebui să fie comunicate de prestatorul de servicii X?

Răspuns 1: _____.

Răspuns 2: _____.

Q-31. În ce măsură sunteți de acord cu enunțul „Aș dori să obțin informația care ține de mine prin această metodă”?

Tipul serviciului	Total de acord	Relativ de acord	Oarecum nu sunt de acord	Deloc nu sunt de acord
Pagina web				
Prin telefon (apeluri)				
Prin telefon (SMS)				
Corespondența scrisă				
Vizite				
Prin poșta electronică				
Altele (specificați)				

Q-32. În ce măsură sunteți de acord cu enunțul „Aș dori să obțin informația de ordin general prin această metodă”?

Tipul serviciului	Total de acord	Relativ de acord	Oarecum nu sunt de acord	Deloc nu sunt de acord
Pagina web				
Prin telefon (SMS)				
Corespondența scrisă				
Prin poșta electronică				
Altele (specificați)				

Q-33. În ce măsură sunteți de acord cu enunțul „Îmi place/mi-ar plăcea să efectuez tranzacția (ANUMITĂ) prin această metodă”?

Tipul serviciului	Total de acord	Relativ de acord	Oarecum nu sunt de acord	Deloc nu sunt de acord
Online				
Cu telefonul mobil				
Prin telefon				
Prin corespondența scrisă				
Vizită				
Prin poșta electronică				
Altele (specificați)				

Q-34. În ce măsură sunteți de acord cu enunțul „Îmi place/mi-ar plăcea să fac plăți prin această metodă”?

Tipul serviciului	Total de acord	Relativ de acord	Oarecum nu sunt de acord	Deloc nu sunt de acord
Online				
Cu telefonul mobil				

Prin telefon				
Prin corespondența scrisă (cec)				
La bancă				
Vizită				
Altele (specificați) _____				

Q-35. Dacă prestatorul de servicii X ar deschide ghișee în locații pe care le vizitați cu diferite scopuri – de afaceri sau de a beneficia de anumite servicii (de exemplu, bănci, oficii poștale, primării, biblioteci, alte instituții de stat), care este probabilitatea că, în loc de vizitele la oficiul prestatorului de servicii, vă veți adresa la aceste ghișee pentru a obține răspunsuri sau informația necesară?

1. Cu siguranță m-aș adresa la ghișee.
2. Probabil că m-aș adresa la ghișee.
3. Probabil nu m-aș adresa la ghișee.
4. Cu siguranță nu m-aș adresa la ghișee.

Q-36. Dacă prestatorul de servicii X ar decide să deschidă ghișee în locații pe care probabil le vizitați în alte scopuri – de afaceri sau pentru a obține anumite servicii, care ar fi mai potrivite pentru dvs.?

1. Bănci.
2. Oficii poștale.
3. Primării.
4. Biblioteci.
5. Alte instituții de stat (specificați) _____.
6. Altele (specificați) _____.

4. Secțiunea demografică

Acum vor urma câteva întrebări în scop statistic.

D-1. Sexul?

1. Bărbat.
2. Femeie.
3. Altul. Specificați _____.

D-2. Câți ani împliniți aveți?

_____.

D-3. Câți ani de educație formală aveți?

1. Niciunul.
2. Mai puțin de 10 ani.
3. 11-14 ani.
4. Studii universitare.
5. Studii postuniversitare.

D-4. Starea civilă, sunteți?

1. Căsătorit/ă.
2. Văduv/ă.
3. Divorțat/ă.
4. Celibatar/ă.

D-5. Statutul profesional, sunteți?

1. Angajat/ă.
2. Liber-profesionist.
3. Șomer/ă.

D-6. Ați fi dispus să participați la un alt sondaj organizat de noi anul următor?

1. Da.
2. Nu.

5. Note

1. Includeți informația demografică (secțiunea a 3-a) atât în sondajul deplin, cât și în cel prescurtat.
2. În măsura posibilităților, răspunsurile vor include următoarele alternative:
 - nu am solicitat;
 - prefer să nu răspund (voluntar);
 - nu cunosc (voluntar);
 - Altele. Vă rugăm să specificați _____.

Obiective (galben)	H-L Rezultat (portocaliu)	Metricele	Tipul de metrice	Unitate	Variația metricelui	Exemplu de Țintă/ Standard	Exemple de dezagregare	Categorie	Sursa
1. Cetățean/Utilizatorul serviciului									1. Cetățean/Utilizatorul serviciului
1.1. Strategia de deservire a cetățenilor elaborată									Strategie
1.2. Carta cetățeanului care exprimă necesitățile cetățenilor este implementată eficient									Strategie
Strategia de deservire și asistență a cetățenilor este elaborată în termen			Activitate	Data	N/A			Carta cetățeanului	
Numărul serviciilor prestate în conformitate cu angajamentele din Carta cetățeanului			Rezultat	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară	Valoarea de bază: 80%	Tinta 85%	Carta cetățeanului	
Numărul solicitărilor soluționate în contextul angajamentelor din Cartea cetățeanului			Rezultat	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară			Carta cetățeanului	
1.3. Experiența utilizatorului serviciului îmbunătățită									Feedbackul cetățenilor
Rezultatele sondajului percepției cetățenilor s-au îmbunătățit									Feedbackul cetățenilor
Numărul mecanismelor (de ex. sondej) pentru obținerea feedback-ului utilizatorilor despre servicii			Activitate	Număr	Numărul mecanismelor			Feedbackul cetățenilor	
Frecvența de colectare a feedback-ului cetățenilor pe an cu privire la standardele serviciului prestat			Produs	Număr	N/A			Feedbackul cetățenilor	
Evaluarea satisfacției cetățenilor/utilizatorilor serviciului			Rezultat	%	N/A		Valoarea de bază: 70%	Feedbackul cetățenilor	
Indicele de percepție a clienților			Rezultat	%	N/A		Tinta: 75%	Feedbackul cetățenilor	
1.4. Procesul de proiectare și re-inginerie a serviciului sunt centrate pe cetățean									Implicarea cetățenilor
Gradul de cunoaștere a cetățenilor despre oportunitățile de participare în re-ingineria serviciului									Implicarea cetățenilor
Numărul cetățenilor informați despre oportunitățile de participare la re-ingineria serviciului			Produs	Număr, %			Vârstă, dezabilitate, reședință, sex, afilierea etno-lingvistică și religioasă, statut	Implicarea cetățenilor	Lista de verificare privind implicarea cetățenilor și incluziunea socială elaborată în cadrul PMSG
Accesul egal al cetățenilor la oportunitățile de participare									Implicarea cetățenilor
Numărul cetățenilor care spun că au acces la informații privind participarea la re-ingineria serviciului			Rezultat	Număr, %			Vârstă, dezabilitate, reședință, sex, afilierea etno-lingvistică și religioasă, statut	Implicarea cetățenilor	Lista de verificare privind implicarea cetățenilor și incluziunea socială elaborată în cadrul PMSG
Egalitatea condițiilor de participare la re-proiectarea și re-ingineria serviciului									Implicarea cetățenilor
Numărul ședințelor de planificare participative organizate cu participarea publicului la etapa de elaboran			Produs	Număr			Regiunea geografică	Implicarea cetățenilor	Lista de verificare privind implicarea cetățenilor și incluziunea socială elaborată în cadrul PMSG
Numărul participanților implicați în procesul de re-inginerie și proiectare a serviciului			Rezultat	Număr, %			Vârstă, dezabilitate, reședință, sex, afilierea etno-lingvistică și religioasă, statut	Implicarea cetățenilor	Lista de verificare privind implicarea cetățenilor și incluziunea socială elaborată în cadrul PMSG
1.5. Incluziunea socială la utilizarea serviciilor s-a îmbunătățit									Incluziunea socială
Acces inclusiv la servicii									Incluziunea socială
Gradul de acceptare a transformărilor în servicii de către grupurile vulnerabile			Rezultat	%			Vârstă, dezabilitate, reședință, sex, afilierea etno-lingvistică și religioasă, statut	Incluziunea socială	Rezultatele sondajului în baza Listei de verificare privind implicarea cetățenilor și incluziunea socială elaborată în cadrul PMSG
Accesibilitatea serviciilor pentru grupurile vulnerabile			Rezultat	%			Vârstă, dezabilitate, reședință, sex, afilierea etno-lingvistică și religioasă, statut	Incluziunea socială	Rezultatele sondajului în baza Listei de verificare privind implicarea cetățenilor și incluziunea socială elaborată în cadrul PMSG
1.6. Informarea cetățenilor cu privire la noile servicii și accesarea lor									Informarea cetățenilor
Informația clară despre obligațiile și drepturile cetățenilor cu privire la fiecare produs este disponibilă									Informarea cetățenilor
Numărul programelor de informare realizate			Produs	Număr	N/A			Informarea cetățenilor	
Numărul activităților de informare a cetățenilor realizate			Produs	Număr	N/A			Informarea cetățenilor	
Numărul campaniilor de promovare realizate			Produs	Număr	N/A			Informarea cetățenilor	
1.7. Sarcina conformării cu cerințele legate de obținerea serviciului a fost redusă									Sarcina conformării
Numărul inițiativelor de reducere a costurilor de conformare pentru utilizatorul serviciului			Activitate	Număr	N/A			Sarcina conformării	
Utilitatea inițiativelor de reducere a costurilor de conformare pentru utilizatorul de servicii			Activitate	Calitativ	N/A			Sarcina conformării	
Reducerea costului de conformare cu cerințele pentru utilizatorul de servicii			Rezultat	%	N/A			Sarcina conformării	
Reducerea timpului necesar pentru conformarea cu cerințele pentru utilizatorul de servicii			Rezultat	%	N/A			Sarcina conformării	
1.8. Accesibilitatea generală a serviciului s-a îmbunătățit									Informație
Numărul solicitărilor de informații primite			Activitate	Număr	Modificarea față de perioada anterioară			Informație	
Ponderea informațiilor actualizate cu privire la legislație și politica administrativă			Produs	%	N/A			Informație	
Termenul de examinare a solicitărilor de informații ale cetățenilor			Rezultat	Zile	Modificarea față de perioada anterioară			Informație	
Tipul informației disponibile pentru cetățeni			Rezultat	Calitativ	N/A			Informație	
Numărul solicitărilor receptionate privind deciziile			Număr	N/A	N/A			Adresare	
Timpul necesar pentru a soluționa solicitările			Rezultat	Zile	Modificarea față de perioada anterioară			Adresare	
Rata de soluționare a primei solicitări			Rezultat	%	Modificarea față de perioada anterioară			Adresare	
Numărul de solicitări gestionate			Rezultat	Număr	N/A		Mijloc	Adresare	
Numărul solicitărilor direcționate la un nivel mai înalt			Rezultat	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară		Mijloc	Adresare	
Numărul solicitărilor soluționate			Rezultat	Număr, %	N/A		Mijloc	Adresare	
1.9. Optimizarea mijloacelor de prestare a serviciului									Mijloace
Numărul utilizatorilor per mijloace de prestare a serviciului			Rezultat	Număr	Modificarea față de perioada anterioară		Tipul de mijloc Tipul de serviciu Titlul de utilizator	Mijloace	
1.10. Sistemul complex de soluționare a reclamațiilor și disputelor este introdus și funcțional									Reclamații
Existența și funcționarea unui proces de gestionare a reclamațiilor									Reclamații
Numărul reclamațiilor primite			Rezultat	Număr	Modificarea față de perioada anterioară			Reclamații	
Numărul reclamațiilor soluționate în timpul stabilit			Rezultat	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară		Valoarea de bază: 70%	Reclamații	
Timpul necesar pentru soluționarea reclamațiilor			Rezultat	Zile	Modificarea față de perioada anterioară			Reclamații	
Un mecanism independent de control administrativ și judiciar pentru contestarea rezultatelor examinării reclamațiilor a fost introdus și este funcțional									
Numărul obiecțiilor în control administrativ			Rezultat	Număr	Modificarea față de perioada anterioară			Obiecții și contestații	

			Numărul contestațiilor în instanță	Rezultat	Număr	Modificarea față de perioada anterioară		Obiecții și contestații
			Numărul obiecțiilor refuzate	Rezultat	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară		Obiecții și contestații
			Numărul contestațiilor refuzate	Rezultat	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară		Obiecții și contestații
			Numărul obiecțiilor admise	Rezultat	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară		Obiecții și contestații
			Numărul contestațiilor admise	Rezultat	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară		Obiecții și contestații
2. Procese și operațiuni interne								
2.1. Informații corecte și adecvate despre utilizatorul serviciului sunt disponibile								
Numărul solicitanților / înregistraților								Număr
			Numărul utilizatorilor serviciului înregistrați	Rezultat	Număr	Modificarea față de perioada anterioară	Tipul de produs Tipul de utilizator	Număr
			Numărul utilizatorilor serviciului adăugați în baza de date în ultima perioadă	Rezultat	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară		Număr
			Numărul utilizatorilor de servicii scoși de la evidență	Rezultat	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară		Număr
Informații corecte, fiabile și adecvate despre utilizatorii actuali și potențialii ai serviciului								
			Numărul inițiativelor de identificare a utilizatorilor potențialii care se califică pentru înregistrare/frebieu să se înregistreze dar nu o fac	Activitate	Număr	N/A		Calitatea informației
			Tipul și obiectul programului inițial de identificare și descurajare a raportării inexacte	Activitate	Calitativ	N/A		Calitatea informației
			Numărul investigațiilor efectuate în cazul informațiilor inexacte	Activitate	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară		Calitatea informației
2.2. Procesul de depunere a cererilor/înregistrare este mai puțin împovărat								
			Numărul cererilor / înregistrărilor primite	Rezultat	Număr	Modificarea față de perioada anterioară		Cerere/ înregistrare
			Valoarea (venit) cererilor / înregistrărilor primite	Rezultat	Valoare	Modificarea față de perioada anterioară		Cerere/ înregistrare
			Numărul cererilor/înregistrărilor depuse în termenul stabilit	Rezultat	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară		Cerere/ înregistrare
			Numărul cererilor/înregistrărilor depuse cu întârziere	Rezultat	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară		Cerere/ înregistrare
			Numărul cererilor/înregistrărilor completate corect	Rezultat	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară		Cerere/ înregistrare
			Numărul cererilor/înregistrărilor primite fără plată	Rezultat	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară		Cerere/ înregistrare
2.3. Evaluarea corectă a cererii/înregistrării în termenul stabilit								
Evaluarea rapidă, corectă a cererii/înregistrării								Evaluare
			Timpul mediu de procesare a cererii/înregistrării	Rezultat	Zile	Modificarea față de perioada anterioară		Evaluare
			Numărul cererilor/ înregistrărilor procesate în timpul stabilit	Rezultat	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară		Evaluare
			Rata de eroare pentru procesele interne	Rezultat	%	Modificarea față de perioada anterioară		Evaluare
2.4. Plata corectă și la timp pentru servicii								
			Numărul plășilor procesate	Produs	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară		Plăți
			Plățile procesate în termenul stabilit	Rezultat	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară		Plăți
			Numărul alocărilor incorecte ale plășilor	Rezultat	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară		Plăți
			Numărul plășilor primite fără informații despre cerere/înregistrare (formular)	Rezultat	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară		Plăți
2.5. Eliberarea rapidă, corectă a documentelor								
			Numărul documentelor/certificatelor eliberate	Produs	Număr	Modificarea față de perioada anterioară		Documente eliberate
			Numărul documentelor/certificatelor eliberate în termenul stabilit	Rezultat	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară		Documente eliberate
2.6. Contact-centrul îmbunătățit								
			Timpul mediu de așteptare în apel	Rezultat	Minute	Modificarea față de perioada anterioară		Contact centru
			Ponderea apelurilor telefonice la care timpul de soluționare a solicitării a fost de până la 6 minute	Rezultat	%	Modificarea față de perioada anterioară		Contact centru
			Numărul apelurilor pierdute	Rezultat	%	Modificarea față de perioada anterioară		Contact centru
			Durata medie a apelului	Rezultat	Minute	Modificarea față de perioada anterioară		Contact centru
			Apeluri per client per call centru	Rezultat	%	Modificarea față de perioada anterioară		Contact centru
			Numărul mediu de apeluri de ieșire per operator call centru	Rezultat	Număr	Modificarea față de perioada anterioară		Contact centru
			Timpul mediu pe fir pe operator call centru	Rezultat	Minute	Modificarea față de perioada anterioară		Contact centru
			% solicitărilor direcționate la nivelul 2	Rezultat	%	Modificarea față de perioada anterioară		Contact centru
			Timpul mediu de soluționare a solicitării la nivelul 2	Rezultat	%	Modificarea față de perioada anterioară		Contact centru
2.7. Activități privind procesele operaționale								
Prevederi legislative noi și actualizate implementate								Juridic
			Regulamente elaborate și aprobate de Parlament	Activitate	Data	N/A		Juridic
			Acte normative revizuite și transmise Parlamentului	Activitate	Data	N/A		Juridic
			Acte elaborate din nou și transmise Cabinetului pentru aprobare	Activitate	Data	N/A		Juridic
Activități de planificare strategică și monitorizare, evaluare și raportare implementate în conformitate cu metodologiile corespunzătoare								Strategie
			Planul strategic elaborat	Activitate	Data	N/A		Strategie
			Gradul de realizare a activităților din Planul de activitate	Activitate	Data	N/A	Valoarea de bază: 60% Tintă: 80%	Strategie
			Informația privind performanța financiară și operațională făcută publică	Activitate	Data	N/A		Strategie
			Numărul activităților și rapoartelor de monitorizare și evaluare internă periodică publicate	Activitate	Data	Modificarea față de perioada anterioară		Performanță
Există politici, proceduri și standarde operaționale								Politici operaționale

	Numărul POS introduse	Produs	Număr	Modificarea față de perioada anterioară		Politici operaționale
	Numărul principalelor procese pentru care sunt stabilite standarde	Produs	Număr	Modificarea față de perioada anterioară		Politici operaționale
Există mecanisme de control intern adecvate și corespunzătoare						Controale interne
Control intern	Numărul politicilor și procedurilor interne revizuite	Produs	Număr	Modificarea față de perioada anterioară		Controale interne
Control intern	Numărul constatărilor critice în rezultatul auditului	Produs	Număr	Modificarea față de perioada anterioară		Controale interne
Control intern	Numărul cazurilor de fraudă și corupție constatate	Produs	Număr	Modificarea față de perioada anterioară		Controale interne
Control intern	Valoarea cazurilor de fraudă constatate	Produs	\$	Modificarea față de perioada anterioară		Controale interne
Control intern	% cazurilor de respectare a termenelor de raportare	Produs	%	Modificarea față de perioada anterioară		Controale interne
Mijloacele și echipamentele existente susțin funcționarea eficientă						Mijloace și echipamente
	Ponderea bunurilor inactivate casate	Produs	%	Modificarea față de perioada anterioară	Valoarea de bază: 75% Tinta: 80%	Mijloace și echipamente
	Ponderea lucrărilor de reparație efectuate conform graficului	Produs	%	Modificarea față de perioada anterioară	Valoarea de bază: 40% Tinta: 45%	Mijloace și echipamente
	Ponderea lucrărilor de întreținere efectuate conform graficului	Produs	%	Modificarea față de perioada anterioară	Valoarea de bază: 50% Tinta: 55%	Mijloace și echipamente
	Ponderea măsurilor de siguranță implementate	Produs	%	Modificarea față de perioada anterioară	Valoarea de bază: 50% Tinta: 55%	Mijloace și echipamente
	Percepția personalului privind mediul de lucru	Rezultat	%	Modificarea față de perioada anterioară	Valoarea de bază: 68% Tinta: 80%	Mijloace și echipamente
3. Finanțe						3. Finanțe
3.1. Creșteri ale veniturilor mobilizate						
Colectarea veniturilor a crescut						Managementul veniturilor
	Veniturile colectate	Rezultat	\$	Modificarea față de perioada anterioară	Serviciu Amplasare/oficiu Utilizatorul serviciului Noi utilizatori ai serviciului Anunțat	Managementul veniturilor
	Veniturile colectate versus prognoza bugetară	Rezultat	%	Modificarea față de perioada anterioară	Pe produs	Managementul veniturilor
3.2. Operațiuni cost-eficiente						Managementul costurilor
Costul veniturilor colectate a scăzut						Managementul costurilor
	Costul veniturilor colectate	Resurse	\$	Modificarea față de perioada anterioară		Managementul costurilor
3.2. Există un sistem de management financiar prudent și solid						Finanțe
Sistem adecvat de contabilizare a veniturilor						Finanțe
	Timpul necesar pentru a înregistra încasările primite în sistemul contabil	Produs	Zile	Modificarea față de perioada anterioară		Finanțe
Executarea eficientă a bugetului						Finanțe
	Gradul de valorificare a resurselor alocate pentru proiecte	Produs	%	Modificarea față de perioada anterioară	Valoarea de bază: 80% Tinta: 90%	Finanțe
4. Învățare, dezvoltare și inovare (inclusiv resursele umane și IT)						4. Învățare, dezvoltare și inovare (incl. RU și IT)

4.1 Personalul are o percepție pozitivă despre Agenție și rolul lor în cadrul acesteia							Percepția personalului
Rezultatele sondajului privind percepția personalului s-au îmbunătățit							Percepția personalului
	Rezultatele sondajului privind percepția personalului	Rezultat	%	Modificarea față de perioada anterioară	Valoarea de bază: 60% Tinta: 70%		Percepția personalului
4.2 Echipă de angajați înalt calificați, competenți și motivați creată							Capacitate
Există oportunități de instruire regulată și de învățare la locul de muncă pentru toți angajații în baza necesităților de instruire							Capacitate
	Analiza necesităților de învățare (ANI) efectuată pentru toate departamentele	Activitate	Data	N/A			Capacitate
	Planul de dezvoltare a capacităților elaborat	Activitate	Data	N/A			Capacitate
	Zile de instruire per angajat pe an	Activitate	Număr	Modificarea față de perioada anterioară		Management Personal	Capacitate
	Gradul de realizare a planului de dezvoltare a capacităților până la data stabilită	Produs	%	Modificarea față de perioada anterioară			Capacitate
	Numărul angajaților care au beneficiat de instruire	Produs	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară		Departament	Capacitate
	Numărul angajaților care au finalizat planuri de instruire	Produs	Număr, %	Modificarea față de perioada anterioară			Capacitate
	Nivelul mediu de competență pentru toate pozițiile (opusul pentru decalajul de competențe)	Rezultat	%	Modificarea față de perioada anterioară	Valoarea de bază: 65% Tinta: 75%	Departament	Capacitate
	Costul instruirii formale sub formă de pondere în costul operațional	Resurse	\$	Modificarea față de perioada anterioară			Capacitate
Numărul angajaților este suficient pentru a permite funcționarea eficientă							Personal
	Planul de recrutare elaborat în termenul stabilit	Activitate	Data	N/A			Personal
	Numărul angajaților în cadrul Agenției	Resurse	Număr Percent	Modificarea față de perioada anterioară		În total Pe departament Duoă amolasare În total	Personal
	Locurile vacante	Necesități	Număr Percent	Modificarea față de perioada anterioară		Pe departament După amplasare În leșătură cu olanul de personal	Personal
	Numărul angajaților recrutați pe an	Activitate	Număr	Modificarea față de perioada anterioară			Personal
Strategie eficientă de fidelizare a personalului este adoptată și implementată în mod progresiv							Personal
	Politica/planul de fidelizare elaborat în termenul stabilit	Activitate	Data	N/A			Personal
	Politica/planul de succesiune elaborat în termenul stabilit	Activitate	Data	N/A			Recompense și recunoaștere
	Rata de pierdere a personalului	Necesități	%	Modificarea față de perioada anterioară			Personal
Recrutarea personalului satisface necesitățile de personal din punct de vedere al momentului angajării, cantității și calității							Recrutare
	Ponderea angajaților recrutați în timp standard	Produs	%	Modificarea față de perioada anterioară			Recrutare
Condiții competitive de activitate stabilite							Recompense și recunoaștere
	Politica/planul de remunerare elaborat în termenul stabilit	Activitate	Data	N/A			Recompense și recunoaștere
	și motivează performanța						Recompense și recunoaștere
	Politica/planul de recompensare/recunoaștere elaborat în termenul stabilit	Activitate	Data	N/A			Recompense și recunoaștere
Evaluarea performanței bazată pe merite este efectuată în timp util și reflectă obiectiv performanța							Evaluarea performanței
	Politica/planul de management al performanței elaborat în termenul stabilit	Activitate	Data	N/A			Evaluarea performanței
	Numărul angajaților cu fișe de post aprobate	Produs	%	Modificarea față de perioada anterioară			Evaluarea performanței
	Numărul angajaților incluși în sistemul de evaluare a performanței individuale	Produs	%	Modificarea față de perioada anterioară			Evaluarea performanței
	Numărul angajaților care depășesc Țintele de performanță (% persoanelor care excelează)	Rezultat	%	Modificarea față de perioada anterioară			Evaluarea performanței
	Numărul angajaților încadrați în planul de dezvoltare în baza evaluării performanțelor (% angaja	Rezultat	%	Modificarea față de perioada anterioară			Evaluarea performanței
4.3. Automatizarea și integrarea sistemelor de administrare ale Agenției							Infrastructura
Infrastructură IT îmbunătățită							Infrastructura
	Numărul oficiilor teritoriale automatizate pentru a îmbunătăți serviciile prestate	Produs	Număr	Modificarea față de perioada anterioară			Infrastructura
	Investiții în ICT și în altă infrastructură	Resurse	\$	Modificarea față de perioada anterioară			Infrastructura
	Locație de disaster recovery pentru sisteme creată	Produs	Data	N/A			Infrastructura
Automatizarea business-proceselor							Automatizare
	Numărul proceselor automatizate	Produs	Data	Modificarea față de perioada anterioară	Valoarea de bază: 80% Tinta: 90%		Automatizare
	Raportul dintre procesele automatizate și cele manuale	Produs		Modificarea față de perioada anterioară			Automatizare
	Sistem sau modul implementat	Produs	Data	Modificarea față de perioada anterioară			Automatizare
	Numărul modulelor de sistem implementate și puse în exploatare	Produs	Data	Modificarea față de perioada anterioară			Automatizare
	Sistem informațional integrat de management creat	Produs	Data	Modificarea față de perioada anterioară			Automatizare
	Sistem electronic de management al înregistrărilor implementat	Produs	Data	Modificarea față de perioada anterioară			Automatizare
	Numărul plăștilor electronice primite	Rezultat	Număr %	Modificarea față de perioada anterioară		Tipul de mijloc Tipul de produs Tipul de serviciu	Infrastructura
	Valoarea plăștilor electronice	Rezultat	\$	Modificarea față de perioada anterioară		Tipul de plată	Infrastructura
4.4. Inovații în prestarea serviciului și inovații operaționale							Inovații
Eficiența și eficacitate a sistemelor îmbunătățită prin utilizarea tehnologiilor moderne							Inovații
	Numărul inovațiilor în prestarea serviciilor	Produs	Număr	Modificarea față de perioada anterioară	Valoarea de bază: 6 Tinta: 12		Inovații
	Implementarea CUPS este sprijinită eficient	Activitate	Data	N/A	Valoarea de bază: 6 Tinta: 12		Inovații
5. Parteneriat și relații externe							5. Parteneriat și relații externe
5.1. Încurajarea colaborării și schimbului de informații pentru a îmbunătăți comunicarea și pentru a consolida principalele relații externe							Controale interne
Încrederea publică îmbunătățită							Controale interne
	Există mecanisme de monitorizare a încrederii publice	Produs	Calitativ	N/A			Controale interne
Legăturile cu principalii factori interesați stabiliți și consolidați							Relații externe
	Numărul memorandumurilor de înțelegere și acordurilor de schimb de informații semnate	Produs	Număr	Modificarea față de perioada anterioară			Relații externe
	Nivelul de participare și implicare a factorilor relevanți	Rezultat	Calitativ	N/A			Relații externe
	Documentele care reglementează relațiile cu factorii interesați implementate	Produs	Număr	N/A			Relații externe

6. Bună guvernare, încredere și integritate					6. Buna guvernare, încredere și integritate
6.1. Dezvoltarea unei instituții care menține în mod constant standardele etice și profesionale					Guvernanță
Existența unui cadru de guvernanță cu politici, proceduri și sisteme clare					Guvernanță
	Codul de guvernanță corporativă implementat	Activitate	Data	N/A	Guvernanță
	% din cadrul de guvernanță implementat în cadrul Agenției	Produs	%	Modificarea față de perioada anterioară	Guvernanță
	% din structurile de guvernanță necesare create	Produs	%	Modificarea față de perioada anterioară	Guvernanță
	Numărul devierilor de la normele de guvernanță	Rezultat	Număr	Modificarea față de perioada anterioară	Guvernanță
	Gradul de supraveghere externă independentă a performanței Agenției	Rezultat	Calitativ	N/A	Guvernanță
	Investigarea suspiciunilor de infracțiune și de administrare defectuoasă	Activitate	Calitativ	Modificarea față de perioada anterioară	Guvernanță
Există mecanisme de asigurare a integrității personalului					Integritatea personalului
	Numărul mecanismelor de asigurare a integrității personalului	Produs	Număr	Modificarea față de perioada anterioară	Integritatea personalului
	Obiectul mecanismelor de asigurare a integrității personalului	Activitate	Calitativ	N/A	Integritatea personalului