Anexa nr. 1

la Ordinul Secretarului general al Guvernului
nr.598-A din 10 august 2020

Metodologia
privind reingineria serviciilor publice

1 INTRODUCERE 3

2 PRINCIPIILE DE REINGINERIE A SERVICIILOR PUBLICE 8

3 PREGĂTIREA PENTRU REINGINERIA SERVICIILOR PUBLICE 11

4 CARTOGRAFIEREA SITUAȚIEI ACTUALE A SERVICIULUI PUBLIC 15

5 EFECTUAREA REINGINERIEI SERVICIULUI 24

6 EFECTUAREA ANALIZEI COST-BENEFICIU 31

7 VALIDAREA ȘI APROBAREA HĂRȚII SITUAȚIEI VIITOARE CU PĂRȚILE INTERESATE 36

8 IDENTIFICAREA CONDIȚIILOR NECESARE PENTRU IMPLEMENTARE 37

9 PILOTAREA ȘI/SAU SIMULAREA SERVICIULUI REINGINERIT 38

10 IMPLEMENTAREA MODELULUI NOU DE PRESTARE A SERVICIULUI 39

ANEXA NR. 1. INFRASTRUCTURA GUVERNĂRII ELECTRONICE ÎN REPUBLICA MOLDOVA 42

ANEXA NR. 2. IDENTIFICAREA SERVICIILOR PUBLICE PENTRU REINGINERIE 44

ANEXA NR. 3. POVARA ADMINISTRATIVĂ 52

ANEXA NR. 4. ASPECTE DE INTEGRARE A COMPONENTEI DE GEN, INCLUZIUNE ȘI PARTICIPARE CIVICĂ ÎN PROCESUL DE MODERNIZARE A SERVICIILOR PUBLICE 56

1 Introducere

1.1. Domeniul de aplicare

Scopul de bază al Metodologiei privind reingineria serviciilor publice (în continuare – *Metodologie*) este de a servi prestatorilor de servicii publice, partenerilor de dezvoltare, furnizorilor de servicii de consultanţă etc., implicaţi în procesul de reinginerie, drept un ghid de referinţă pentru modernizarea serviciilor guvernamentale într-un mod consistent şi repetabil, astfel încât acestea să răspundă necesităţilor populaţiei, inclusiv persoanelor şi grupurilor vulnerabile şi marginalizate.

Metodologia se adresează în primul rând echipelor cu experienţă în domeniul reingineriei serviciilor publice, fiind în acelaşi timp o resursă valoroasă şi pentru managerii şi angajaţii instituţiilor publice care sunt antrenaţi sau intenţionează să se angajeze în procese de reinginerie a serviciilor.

Pentru a păstra aplicabilitatea acestui document în timp, acesta va fi îmbunătăţit continuu, ţinându-se cont de lecţiile învăţate, know-how şi bunele practici din domeniul reingineriei serviciilor.

1.2. Ariile principale de intervenţie

Metodologia se bazează pe o combinaţie între *reingineria proceselor de lucru* şi *simplificarea administrativă* a serviciilor publice, dar vine şi cu o serie de recomandări practice pentru *modernizarea serviciilor publice din perspectiva beneficiarilor*.

Reingineria proceselor de lucru se referă la *regândirea fundamentală şi remodelarea radicală a proceselor de lucru din cadrul unei entităţi, cu scopul de a produce schimbări majore în indicatorii de performanţă principali, cum ar fi costul, calitatea şi rapiditatea prestării serviciilor*. Procesul de reinginerie urmăreşte producerea unor schimbări radicale mai degrabă decât treptate şi se axează pe îmbunătăţiri continue a serviciilor desfăşurate în mod participativ, de care vor putea beneficia în mod egal toate grupurile sociale.

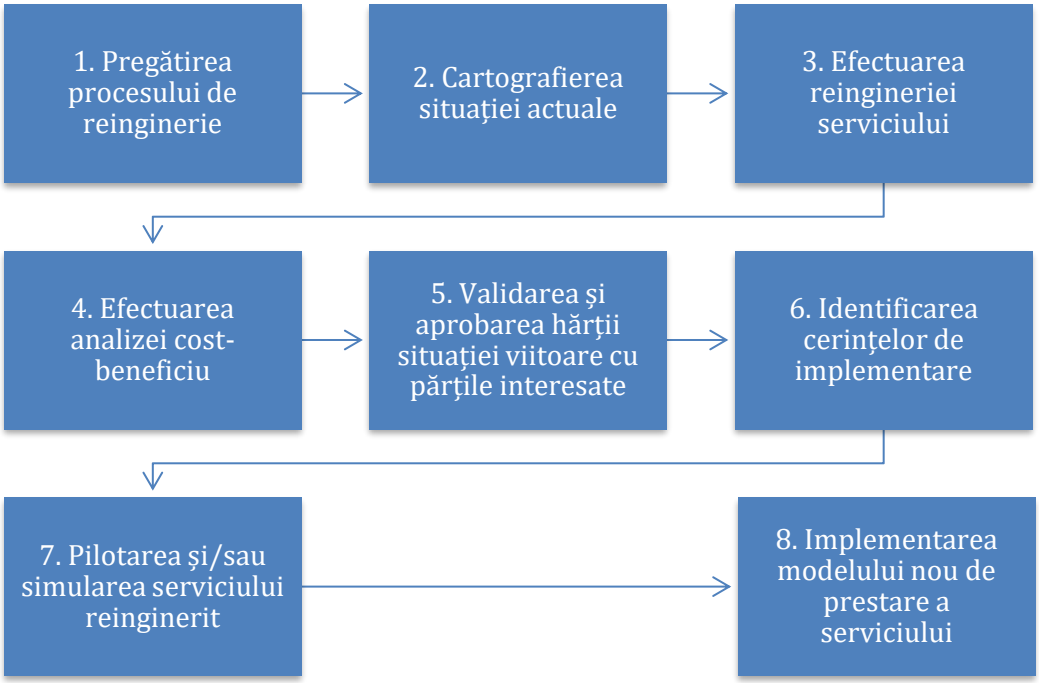
Simplificarea administrativă reprezintă procesul de *reducere a barierelor administrative pentru obţinerea serviciilor publice*, inclusiv reducerea cerinţelor legale şi a poverii pentru a demonstra criteriile de eligibilitate, de exemplu informaţia ce urmează a fi prezentată de solicitant, documentele care însoţesc cererea etc.

Centrarea pe beneficiarii serviciilor publice reprezintă o metodă inovativă de regândire a modului de prestare a serviciilor publice, care pune accent primar pe experienţa utilizatorilor, inovare şi cocreare, mai degrabă decât pe date cantitative şi modele lineare.

Metodologia nu analizează mecanismele de calcul al tarifelor, această activitate urmând a fi abordată în cadrul unui exerciţiu separat.

1.3. Structura Metodologiei

Metodologia este împărţită în zece capitole, care definesc scopurile, activităţile şi rezultatele principale ce urmează a fi realizate la fiecare etapă a procesului de reinginerie, după cum urmează:



1.4. Definiţii şi acronime

În sensul prezentei Metodologii sunt utilizate următoarele noţiuni:

activitate – realizarea de către angajaţi a anumitor acţiuni ca parte a responsabilităţilor lor de serviciu. Instrumentele utilizate pentru derularea acţiunilor, informaţia/datele procesate şi rezultatul obţinut nu sunt activităţi;

analiza proceselor de lucru – analiza logicii şi a structurii acţiunilor realizate ca parte a proceselor de lucru, interacţiunea participanţilor, utilizarea resurselor şi a altor indicatori. Pentru a evalua calitatea proceselor, este necesar un sistem dezvoltat de indicatori de performanţă, faţă de care va fi realizată evaluarea performanţei;

analiza funcţională – analiza activităţilor organizaţiilor sau a totalităţii lor în ceea ce priveşte distribuţia între acestea a funcţiilor, a responsabilităţilor şi a atribuţiilor;

analiza proceselor tehnologice – analiza detaliată a tehnologiilor, metodelor şi abordărilor utilizate în realizarea activităţii, ţinând cont de specificul industriei, ramurii, domeniului de activitate;

automatizarea proceselor – utilizarea mijloacelor tehnice pentru a exclude intervenţia forţei de muncă umane în activităţile desfăşurate ca parte a proceselor de business. Automatizarea poate fi atât completă (participarea umană este exclusă), cât şi parţială (o parte a activităţii este desfăşurată de către o persoană, iar altă parte a activităţii se realizează de către sistemele informaţionale);

back office – personalul administrativ al unei instituţii care nu intră în contact direct cu clienţii, de exemplu departamentele de IT, contabilitate, resurse umane etc.

cocreare – proces de proiectare a unui produs sau serviciu în care aportul consumatorilor joacă un rol central de la început până la sfârşit;

criterii de clasificare (prioritizare) – determinarea secvenţei de optimizare a proceselor de lucru în funcţie de criteriile selectate (de exemplu după importanţă, după reducerile de cost, după durată) sau alinierea parametrilor de eficienţă a procesului în funcţie de importanţa lor pentru client;

diagrama procesului de lucru – reprezentare grafică a logicii fluxului unui proces de business conform standardului ISO19519 (notaţia BPMN);

front office – parte a personalului unei instituţii care intră în contact direct cu clienţii, precum departamentele de vânzări, deservire, consultanţă;

harta proceselor – reprezentarea vizuală a totalităţii proceselor de lucru şi a relaţiilor logice dintre ele;

harta situaţiei actuale (versiunea „aşa cum este" sau as-is) – descrierea formală a decurgerii reale a unui proces de lucru existent la momentul analizei. Decurgerea reală se referă la fluxul observat în viaţa reală, chiar dacă se respectă doar parţial sau nu respectă deloc cerinţele cadrului normativ;

harta situaţiei viitoare (versiunea „cum va fi" sau to-be) – descrierea formală a versiunii dorite a procesului de lucru care îndeplineşte cerinţele proiectului sau care este optimă din punctul de vedere al sistemului de indicatori de performanţă;

identificarea proceselor de business – identificarea şi selectarea acelei părţi a activităţii organizaţiei care este sau care poate fi transformată în procese de business;

optimizarea proceselor de lucru – introducerea unor schimbări în procese de business care sunt concepute pentru a aduce îmbunătăţiri din punctul de vedere al unui set de indicatori de performanţă stabiliţi;

proces de lucru (eng. business process) – succesiune de acţiuni interconectate care vizează obţinerea unui rezultat specific. Procesele se desfăşoară într-un mediu predefinit determinat, care nu se schimbă atunci când acelaşi proces se repetă de mai multe ori. Toate deciziile posibile din cadrul proceselor sunt cunoscute în prealabil, mecanismele de adoptare a acestora sunt formalizate, rolurile responsabile de luarea deciziilor sunt predeterminate. Fiecare proces are un eveniment care îl iniţiază, în urma căruia acesta începe întotdeauna (un astfel de eveniment poate fi o scrisoare, o cerere, un apel, un anumit timp, un alt proces care ajunge la o anumită stare, îndeplinirea anumitor condiţii etc.), nicio decizie specială pentru începerea procesului de business nu este necesară. Acest tip de activitate este reglementat de proceduri, instrucţiuni şi regulamente;

procese operaţionale – procesele de business care constituie activitatea de bază a organizaţiei şi care generează fluxul major de venituri sau care aduc beneficiul de bază, în cazul organizaţiilor nonprofit; consumatorul rezultatelor acestor procese sunt organizaţiile sau persoanele externe (clienţi) în legătură cu organizaţia;

proiect – tip de activitate strict delimitată în timp. Rezultatul fiecărui proiect este formulat separat înainte de începerea acestuia şi toate activităţile din cadrul proiectului vizează obţinerea acestui rezultat, ţinând cont de limitările materiale, tehnice, umane, de timp şi alte resurse. Rezultatul necesar poate varia de la proiect la proiect, deoarece variază şi restricţiile cu privire la resurse. Un proiect nu există înainte de a începe şi după ce se termină. Mediul în care se desfăşoară activitatea de proiect poate varia semnificativ de la un proiect la altul sau chiar în timpul implementării unui proiect. În cadrul proiectului se pot lua decizii care nu erau cunoscute înainte de începerea proiectului. Pentru lansarea unui proiect, de fiecare dată se ia o decizie separată, de asemenea poate fi luată o decizie de abandonare a proiectului, chiar dacă s-au cheltuit deja resurse pentru lucrările de preproiect;

reingineria proceselor de lucru – introducerea schimbărilor în procese de business şi pregătirea tranziţiei de la versiunea curentă la versiunea-ţintă a proceselor de business, realizată de obicei în scopul optimizării;

serviciu public – totalitatea activităţilor administrative, cu caracter necomercial, instituite şi reglementate normativ la nivel naţional şi în vederea executării cadrului normativ, organizate şi desfăşurate în regim de putere publică de către ministere, alte autorităţi administrative centrale subordonate Guvernului, Cancelaria de Stat, precum şi de structurile organizaţionale din sfera lor de competenţă, în calitatea lor de prestatori exclusivi ai serviciilor publice administrative, în beneficiul direct al persoanelor fizice sau juridice ori în scopul îndeplinirii de către aceştia a unor obligaţii prevăzute în cadrul normativ;

tehnici de empatie – tehnici de cercetare bazate pe intervievarea şi cartografierea situaţiei din perspectiva cuiva, a felului în care persoana respectivă percepe, simte, experimentează un anumit proces.

Noţiuni principale din domeniul drepturilor omului şi nediscriminării relevante procesului de reingineriei:

acceptabilitate – dimensiune de măsurare a nivelului de transformare inclusivă a serviciului public administrativ supus reingineriei, care evaluează respectarea eticii profesionale şi a agreabilităţii culturale a formatului de prestare a serviciului, din perspectiva subiectivă a solicitantului (care ar putea necesita luarea în considerare a caracteristicilor acestuia etnice, de sex, vârstă, religie);

accesibilitate – dimensiune de măsurare a nivelului de transformare inclusivă a serviciului public administrativ supus reingineriei, care evaluează accesibilitatea fizică (prezenţa rampelor şi a altor forme de acomodări rezonabile), geografică (distanţa excesivă până la prestator), economică (costuri ridicate suportate, plăţi neformale etc.), informaţională (mediul informaţional şi comunicaţional, incluzând tehnologiile şi sistemele informaţionale şi comunicaţiile) şi culturală (obiceiuri culturale) a serviciului pentru solicitanţi, în special pentru persoanele şi grupurile vulnerabile şi marginalizate;

acomodare rezonabilă – orice modificare sau adaptare necesară şi adecvată, într-un caz particular, care nu impune o sarcină disproporţionată sau nejustificată atunci când este nevoie pentru a asigura unei persoane, în cazurile stabilite de lege, exercitarea drepturilor şi libertăţilor fundamentale în condiţii de egalitate cu ceilalţi;

design universal – proiectarea produselor, mediului, programelor şi serviciilor astfel încât să poată fi utilizate de către toate persoanele, pe cât este posibil, fără să fie nevoie de o adaptare sau de o proiectare specială. Designul universal nu va exclude dispozitivele de asistare pentru anumite grupuri de persoane cu dizabilităţi, atunci când este necesar;

discriminare – orice deosebire, excludere, restricţie ori preferinţă în drepturi şi libertăţi a unei persoane sau a unui grup de persoane, precum şi susţinerea comportamentului discriminatoriu bazat pe criterii reale, stipulate de legea în cauză, sau pe criterii presupuse;

discriminare indirectă – orice prevedere, acţiune, criteriu sau practică aparent neutră care are drept efect dezavantajarea unei persoane faţă de o altă persoană în baza criteriilor stipulate de legea în cauză, în afară de cazul în care acea prevedere, acţiune, criteriu sau practică se justifică în mod obiectiv, printr-un scop legitim şi dacă mijloacele de atingere a acelui scop sunt proporţionale, adecvate şi necesare;

măsuri pozitive – acţiuni speciale provizorii luate de autorităţile publice în favoarea unei persoane, a unui grup de persoane sau a unei comunităţi, vizând asigurarea dezvoltării lor firesti şi realizarea efectivă a egalităţii acestora în raport cu celelalte persoane, grupuri de persoane sau comunităţi;

mediator comunitar – persoană de etnie romă din localitatea compact sau mixt populată de romi, responsabilă de asigurarea eficientă a accesului beneficiarilor la servicii de asistenţă socială, educaţie, asistenţă medicală, încadrare în câmpul muncii, documentare, îmbunătăţire a condiţiilor de trai, alte servicii în caz de necesitate, prin comunicarea eficientă cu instituţiile de resort din localitate;

persoană cu dizabilităţi – persoană cu deficienţe fizice, mentale, intelectuale sau senzoriale, deficienţe care, în interacţiune cu diverse bariere/obstacole, pot îngrădi participarea deplină şi eficientă a acesteia la viaţa societăţii în condiţii de egalitate cu celelalte persoane.

2 Principiile de reinginerie a serviciilor publice

La planificarea şi la desfăşurarea procesului de reinginerie se vor lua în considerare şi se vor aplica următoarele principii.

2.1 Centrarea pe beneficiarii serviciilor publice

În ultimul timp se atestă o creştere exponenţială a aşteptărilor oamenilor de rând faţă de guvern în ceea ce priveşte prestarea de calitate a serviciilor publice şi transparenţa sectorului public. Satisfacerea acestor aşteptări necesită o abordare a *clientului mai întâi de toate* – adică abordarea care pune necesităţile oamenilor[1] în miezul fiecărei decizii, de la formularea şi elaborarea strategiei, până la punerea în aplicare, care să rezulte într-o experienţă de livrare a serviciilor publice rapidă şi confortabilă.

Acest principiu este deja implementat în mare parte în legislaţia care reglementează activitatea de afaceri prin mecanisme precum livrarea implicită a serviciilor (fără o solicitare prealabilă), aprobarea tacită etc. Totodată, dat fiind faptul că nu toate serviciile pot fi prestate implicit, principiul aprobării tacite (*tăcerea înseamnă consimţământ*) nu este aplicabilă tuturor serviciilor.

2.2 Servicii accesibile și incluzive

Unul dintre obiectivele majore ale procesului de reinginerie este crearea oportunităţilor egale pentru toată populaţia, inclusiv pentru persoanele şi grupurile vulnerabile şi marginalizate, de a beneficia de serviciile publice administrative în condiţii echitabile. Implementarea acestui deziderat urmează a fi desfăşurată prin identificarea barierelor şi necesităţilor întâlnite de persoanele şi grupurile vulnerabile şi marginalizate la accesarea serviciilor şi elaborarea (în mod participativ) a soluţiilor potrivite (conforme standardelor internaţionale în domeniul nediscriminării şi drepturilor omului) pentru remedierea acelor bariere suplimentare întâlnite de grupuri în procesul de accesare a serviciilor supuse reingineriei.

Acest principiu se referă şi la implicarea efectivă a persoanelor, inclusiv a celor vulnerabile şi marginalizate, în procesul de reinginerie, la toate etapele şi nivelurile reingineriei.

Implicarea beneficiarilor serviciilor publice supuse reingineriei în procesul de evaluare, regândire şi îmbunătăţire a acestora va spori calitatea, accesibilitatea şi transparenţa serviciilor publice, precum şi va contribui la abilitarea şi incluziunea socială a persoanelor, în special a celor din grupurile vulnerabile şi marginalizate, crescând şi încrederea populaţiei în serviciile publice.

2.3 Prestarea serviciilor prin canale multiple

Acest principiu presupune aplicarea unei strategii omnicanal, care să asigure *accesul la serviciu oricând şi prin orice canal disponibil*. Oamenii aşteaptă ca serviciile publice să fie accesibile oricând, oriunde şi prin orice mijloc de comunicare disponibil. Ei preferă şi solicită din ce în ce mai mult acces complet la informaţii, tranzacţii şi feedback referitor la serviciile prestate de autorităţi, multiple canale de acces la serviciile publice şi facilitarea tranzacţiilor cu uşurinţă şi economii de timp maxime. În contextul reingineriei serviciilor publice, acest principiu s-ar transpune în următoarele strategii:

- posibilitatea de a alege canalul de prestare preferat (de exemplu ghişeu unic, internet, telefon mobil, chioşcuri, centru de apel etc.);
- diversificarea canalelor de acces pentru a include o gamă mai largă de beneficiari, din diferite zone geografice şi categorii sociale, pentru a utiliza cea mai potrivită modalitate de solicitare şi primire a serviciului în funcţie de posibilităţile şi necesităţile acestora, inclusiv

[1] Noţiunea de om include femei şi bărbaţi, care reprezintă diferite grupuri de vârstă (de la 16 ani+) şi statut socioeconomic.

cele ce derivă din caracteristicile individuale (persoană în etate sau persoană cu dizabilităţi, imigrant, femei şi copii vulnerabili etc.) sau social-culturale (religie, rasă, etnie, limbă vorbită etc.) ale solicitanţilor;
- posibilitatea de a schimba canalul în timpul procesului de prestare a serviciilor.

2.4 Standardizarea și simplificarea serviciilor

Pentru a transforma serviciile tradiţionale în unele centrate pe oameni, este esenţial ca serviciile să fie standardizate şi să asigure o experienţă uniformă, dar sensibilă la necesităţile beneficiarilor acestor servicii. Implementarea unor standarde specifice ale serviciilor va permite o interacţiune mai strânsă între diferite instituţii guvernamentale, prin asigurarea unui flux dinamic şi uniform de informaţii şi procese, precum şi o experienţă mai plăcută pentru beneficiari.

Date fiind dimensiunea impunătoare şi eterogenitatea structurii aparatului administrativ, contextul de aplicare, punctele de contact etc., este important ca autorităţile publice să-şi standardizeze procesele pentru a asigura o experienţă omogenă de înaltă calitate prin intermediul tuturor canalelor de prestare a serviciilor.

2.5 Solicitarea datelor o singură dată

Acest principiu asigură că beneficiarii de servicii publice vor prezenta doar o singură dată informaţiile necesare prestării serviciilor publice, urmând ca autorităţile publice să captureze această informaţie în cel mai bun mod şi să facă schimb de informaţii pe interior între toate instituţiile statului.[2] Oamenii şi agenţii economici nu trebuie să ofere aceleaşi informaţii repetat pentru accesarea serviciilor publice.

Principiul „o singură dată" îmbunătăţeşte experienţa generală în ceea ce priveşte beneficierea de servicii publice şi face prestarea serviciului rapidă şi eficientă. Acest lucru reduce povara administrativă a autorităţilor şi le oferă posibilitatea să deservească beneficiarii într-un mod mai eficient.

2.6 Utilizarea soluțiilor TIC în prestarea serviciilor publice

Serviciile electronice au transformat din temelie modalitatea de interacţiune a autorităţilor cu beneficiarii, de la guvernare şi implementare a politicilor până la solicitarea şi prestarea propriu-zisă a serviciilor. Multe ţări, printre care şi Olanda, Marea Britanie, Noua Zeelandă, Letonia, Estonia ş.a., utilizează e-serviciile pentru a răspunde mai bine necesităţilor crescânde ale cetăţenilor. Tranziţia la prestarea serviciilor publice prin intermediul canalelor electronice trebuie aplicată de către instituţiile guvernamentale, pentru a beneficia de o mai mare eficienţă a proceselor de lucru şi pentru a spori accesul beneficiarilor la informaţii şi servicii.

Pe parcursul reingineriei, este utilă aplicarea strategiilor de mai jos în raport cu utilizarea soluţiilor TIC în procesul de prestare a serviciilor:

- oferirea accesului on-line la informaţii;
- oferirea posibilităţii depunerii on-line a solicitărilor;
- procesarea automatizată a cererii, cu intervenţii manuale minime;
- oferirea accesului on-line la statutul procesării solicitărilor;
- livrarea on-line a serviciilor.

[2] Conform unui studiu al Comisiei UE, peste 70% din ţările UE au prezentat iniţiative de a pune în practică principiul „o singură dată" http://ec.europa.eu/futurium/en/content/final-report-study-egovernment-and-reduction-administrative-burden-smart-20120061.

Pentru a facilita dezvoltarea e-serviciilor de către prestatorii de servicii, Guvernul Republicii Moldova a dezvoltat şi a pus la dispoziţia tuturor instituţiilor publice o infrastructură comună de servicii de e-guvernare, detaliată în anexa nr. 1.

3 Pregătirea pentru reingineria serviciilor publice

Această etapă se referă la definirea scopului și a obiectivelor procesului de reinginerie și la crearea grupurilor de lucru care vor efectua reingineria serviciilor publice.

3.1 Formarea echipei de reinginerie

Componența echipei implicate în procesul de reinginerie este foarte importantă, fiind necesară implicarea persoanelor cu abilități, cunoștințe și domenii de competență relevante și diverse. La formarea echipei este necesar a asigura ca în componența acesteia să fie incluși atât bărbați, cât și femei.

Participarea unui reprezentant al managementului superior al instituției este de o importanță majoră pentru succesul proiectului, deoarece acesta va juca un rol esențial în stabilirea obiectivelor de reinginerie și va acționa în calitate de promotor al reingineriei pe toată durata proiectului. Pe lângă aceasta, coordonatorul se va asigura de informarea pe intern a organizației despre beneficiile reingineriei și progresul la zi, va implementa activitățile de management al schimbării.

Suplimentar, se recomandă crearea unui grup de lucru (după caz, interinstituțional) pentru coordonarea proiectului de reinginerie, care va acorda suport coordonatorului grupului și va fi responsabil de soluționarea problemelor majore în care e nevoie de luarea unor decizii la nivel înalt.

Personalul care cunoaște funcțiile diferitor departamente și este format în științele managementului și cercetarea operațiunilor reprezintă o sursă foarte importantă în procesul de reinginerie. Participarea experților în reinginerie este esențială pentru coordonarea proiectului și pentru oferirea de suport angajaților în ceea ce privește tehnicile de reinginerie. Inițial, acești experți pot fi contractați din afara organizației, iar ulterior se recomandă formarea capacităților interne de reinginerie.

Plasarea echipei de reinginerie cât mai aproape posibil de procesele care urmează a fi reproiectate sporește oportunitățile ca aceasta să observe și să înțeleagă procesele de lucru. Acest lucru permite, de asemenea, echipei de reinginerie să creeze raporturi directe cu personalul ale cărui procese de lucru vor fi reproiectate.

Participarea reprezentanților tuturor grupurilor de utilizatori finali ai proceselor, atât femei, cât și bărbați, este foarte importantă. Feedback-ul acestora va fi necesar îndeosebi la cele mai importante etape ale procesului de reinginerie, inclusiv validarea hărților „așa cum e" (as-is) și „ce urmează a fi" (to-be), dar și la cea de evaluare și îmbunătățire continuă.

În scopul facilitării integrării în procesul de reinginerie a componentelor de gen, accesibilitate și incluziune, se recomandă atragerea expertizei relevante în domeniul drepturilor omului, inclusiv protecția persoanelor și grupurilor vulnerabile și marginalizate.

Boxa 1. Abilități necesare echipei de reinginerie

- Cunoașterea procedurilor administrative și a proceselor de lucru
- Analiza proceselor de lucru
- Experiență anterioară în proiecte de reinginerie
- Cunoștințe TIC
- Experiență de lucru în domeniul resurselor umane
- Experiență de lucru în domeniul financiar
- Experiență de participare civică și în domeniul drepturilor omului

3.2 Stabilirea obiectivelor reingineriei

Înainte de a iniţia un proiect de reinginerie trebuie stabilite clar obiectivele acestui proiect, în conformitate cu strategiile existente ale autorităţilor. Este esenţială existenţa unei viziuni clare a scopului urmărit, care să rezulte, în final, într-o prestare cât mai bună a serviciilor publice pentru toate categoriile de solicitanţi. Este important ca să existe un consens în ceea ce priveşte scopul şi obiectivele procesului de reinginerie.

Cele ce urmează ar putea fi exemple de obiective tipice de reinginerie:

- reducerea timpului de prestare a serviciului cu cel puţin 20%;
- îmbunătăţirea accesului la serviciile publice pentru toate categoriile de solicitanţi şi prestarea unor servicii de calitate, folosind soluţii inovatoare;
- sporirea gradului de satisfacţie a beneficiarilor, ţinând cont de necesităţile specifice de gen, vârstă, dizabilitate ș.a.;
- sporirea eficienţei, transparenţei şi responsabilităţii în prestarea serviciilor publice.

În cazul exemplelor de mai sus, este necesară stabilirea unor ţinte clare şi măsurabile pentru obiectivele stabilite (de exemplu sporirea *cu 10%* a gradului de satisfacţie a beneficiarilor, reducerea *cu 30%* a numărului de paşi în procesul de prestare a serviciului, prestarea serviciului *prin minimum 3 canale* distincte etc.).

Pentru a asigura stabilirea unor obiective realiste, acestea pot fi ajustate pe parcursul exerciţiului de reinginerie, dacă în urma procesului de analiză a datelor colectate şi de elaborare a hărţii situaţiei existente devine clar că obiectivele iniţiale nu corespund necesităţilor (de exemplu dacă iniţial s-a stabilit obiectivul de reducere cu 20% a duratei, dar în urma analizei hărţii situaţiei actuale devine clar că durata prestării poate fi redusă cu 50% (sau, dimpotrivă, doar cu 15%), obiectivul respectiv trebuie revăzut).

3.3 Identificarea serviciilor publice pentru reinginerie

Dintr-o gamă întreagă de servicii publice şi procese administrative, echipa trebuie să decidă ce se va considera serviciu public în sensul exerciţiului de reinginerie. Este important să se găsească un răspuns clar la întrebarea „Care va fi obiectul reingineriei?”.

În acest context, ***serviciile publice administrative*** *sunt serviciile care se prestează de către sau în numele administraţiei publice subiecţilor de drept privat (persoane fizice sau juridice) şi care pot implica eliberarea actelor administrative sau asigurarea îndeplinirii îndatoririlor faţă de stat de către persoane fizice sau organizaţii, conform prevederilor legii.* Exemple de astfel de servicii includ: emiterea permiselor şi licenţelor de activitate, înregistrarea persoanelor sau a proprietăţilor, acordarea alocaţiilor şi altor prestaţii sociale etc.

3.3.1 Colectarea informaţiilor

Pentru un proces de reinginerie eficient şi de calitate datele de intrare sunt esenţiale. În primul rând, este necesar a decide ce fel de date sunt necesare, apoi a verifica şi a decide dacă datele trebuie colectate sau sunt deja disponibile şi actuale.

Instrumente utilizate frecvent pentru colectarea informaţiilor sunt chestionarele, interviurile faţă în faţă, inventarele şi rapoartele existente, focus-grupurile etc. Instrumentele utilizate trebuie să permită colectarea de date dezagregate despre beneficiar după, cel puţin, criteriul de vârstă, tip de dizabilitate (senzorială, locomotorie sau mentală), sex, apartenenţă etnolingvistică şi statut în ţară (cetăţean, refugiat, solicitant de azil, imigrant, rezident temporar).

Notă: *chestionarele trebuie să dispună de un număr suficient de întrebări clar definite şi să fie cuprinzătoare, ca să includă toate informaţiile necesare pentru etapele de reinginerie ce vor urma. De asemenea, este necesar a elabora şi a pune la dispoziţia persoanelor din grupurile vulnerabile chestionare care ar acomoda necesităţile lor speciale.*

Boxa 2. Exemple de tipuri de date ce pot fi colectate

Denumirea şi scopul serviciului

Date generale privind serviciul (prestatorul, beneficiarii, eligibilitatea, documente solicitate, servicii conexe, termenul-limită pentru prestarea serviciului, numărul de cereri pentru ultimii 2 ani, taxa pentru a beneficia de serviciu, numărul de vizite etc.)

Procesul de prestare a serviciului

Categoriile de bariere în accesarea serviciului şi de persoane care întâlnesc aceste bariere

Baza legală şi reglementarea procesului administrativ al serviciului

Resursele umane implicate în prestarea serviciului

Tehnologiile informaționale utilizate în prestarea serviciului

3.3.2 Analiza pe orizontală a serviciilor publice identificate

Analiza pe orizontală a serviciilor *constă în analiza informațiilor colectate privind serviciile publice, prin aplicarea unui set de criterii în vederea eliminării sau consolidării unor servicii şi a elaborării listei serviciilor publice care pot fi parte a procesului de reinginerie.*

Astfel, analiza orizontală serveşte drept un prim filtru al serviciilor publice, înainte de selectarea propriu-zisă a serviciului şi trecerea la procesul de reinginerie. Rezultatul acestei activităţi va fi lista lungă a serviciilor publice pentru care este necesară o analiză profundă, o regândire şi o reproiectare fundamentală a proceselor de business.

În plus, ca urmare a analizei pe orizontală a serviciilor publice identificate, se poate identifica potenţial şi o listă de servicii care pot fi eliminate şi pentru care nu este rațională reingineria. Etapele detaliate, paşii şi criteriile care pot fi aplicate în cadrul analizei pe orizontală sunt prezentate în anexa nr. 2.

3.3.3 Prioritizarea serviciilor pentru reinginerie

În general, se recomandă efectuarea unui exercițiu formal de prioritizare a serviciilor pentru reinginerie din lista lungă a serviciilor identificate în cadrul analizei pe orizontală. În funcţie de prioritățile echipei de lucru care implementează reingineria, se pot folosi diverse criterii pentru a selecta unul sau mai multe servicii şi/sau grupuri de servicii. Acest set de criterii va ajuta echipa pentru diagnosticarea şi identificarea rapidă a celor mai dificile servicii publice. Prioritizarea poate fi aplicată cu referire la numărul total de servicii inventariate, domenii de activitate, prestatori de servicii, categorii de beneficiari etc.

În funcţie de prioritățile curente ale părţilor interesate, se pot aplica diverse criterii de prioritizare. Boxa 3 prezintă câteva criterii care pot fi folosite pentru selectarea serviciilor pentru reinginerie, iar anexa nr. 2 include un set mai cuprinzător de criterii de prioritizare. Aceste criterii pot fi folosite în diferite combinaţii şi li se pot acorda diferite ponderi, pentru a acomoda mai bine preferinţele şi prioritățile curente ale părţilor interesate.

Boxa 3. Exemple de criterii de prioritizare

Numărul anual de cereri

Numărul de beneficiari ai serviciului

Notă: *de obicei serviciile vor fi evaluate doar în baza unuia dintre aceste două criterii și se va alege cel mai relevant dintre cele două.*

Numărul vizitelor efectuate la oficiu (nivelul de interacțiune între prestatorii de servicii și beneficiari)

Numărul de documente necesare pentru a obține serviciul

Povara administrativă

Severitatea disparităților în beneficiere

Rezultatele consultărilor publice

3.3.4 Aprobarea listei serviciilor publice specifice

În cazul în care decizia de aprobare a listei serviciilor ce urmează a fi supuse reingineriei aparține unei alte entități decât prestatorul serviciilor publice, lista respectivă trebuie discutată preliminar cu acesta, pentru a asigura incluziunea și acceptarea procesului și a garanta angajamentul față de proiectul de reinginerie.

În unele cazuri, pentru a oferi sprijin politic, financiar și instituțional pentru etapa de implementare, ar putea fi nevoie de aprobarea finală a listei serviciilor de către un organ superior, cum ar fi Consiliul național pentru reforma administrației publice.

Notă*: este posibil ca activitățile de identificare a serviciilor pentru reinginerie să fie făcute separat, ca parte a unei inițiative mai largi de reformă a guvernului, a planurilor de acțiuni ale Guvernului sau a unor proiecte specifice, caz în care se va purcede direct la procesul de reinginerie, conform capitolelor următoare.*

4 Cartografierea situației actuale a serviciului public

Informația colectată va fi completată cu elemente adiționale ale serviciului public, analizată și cartografiată prin intermediul următoarelor activități:

1) cartografierea bazei legale, a condițiilor administrative (eligibilitatea esențială), a documentației și a informației necesare pentru a obține serviciul;
2) cartografierea proceselor de lucru și elaborarea hărții situației curente (eng. *as-is*):
   - cartografierea responsabilităților ce țin de front office și back office;
   - cartografierea nivelului expertizei personalului;
   - identificarea soluțiilor TIC folosite în procesul prestării serviciului;
   - elaborarea hărților situației curente;
   - validarea hărților situației curente;
3) măsurarea și documentarea percepției clienților față de serviciul prestat;
4) cartografierea nivelului de maturitate a serviciului;
5) măsurarea parametrilor-cheie de prestare a serviciului: timpul de aplicare și prestare a serviciului, nivelul de maturitate a serviciului și documentarea valorilor de referință.

4.1 Cartografierea bazei legale

Analiza bazei legale a serviciului public și cartografierea cel puțin a următoarelor elemente:

- cerințe administrative: criteriile de eligibilitate pentru ca beneficiarul să solicite serviciul;
- informația care trebuie oferită: informația introdusă într-un formular sau oferită verbal, adică date generale de identificare etc.;
- documentul/documentele: setul de documente care trebuie pregătite de beneficiar pentru a avea un dosar complet pentru a solicita serviciul. Aceste documente pot fi produse de entități private, de beneficiar însuși sau de alte instituții publice.

Rezultatul acestei activități poate fi sumat într-un fișier structurat cu toate informațiile care au rezultat din analiză, după exemplul următor:

Denumirea prestatorului de serviciu (autoritatea)							
Nr.	Denumirea serviciului	Nivelul de reglementare	Eligibilitatea	Informația solicitată		Documentul/documentele solicitat(e)	
				tip	format	tip	prestator

4.2 Cartografierea procesului

Această etapă presupune cel puțin trei activități principale:

- identificarea etapelor, subetapelor și activităților din proces (inclusiv a activităților pe partea beneficiarilor serviciilor);
- identificarea rolurilor angajaților implicați în proces;
- identificarea sistemelor informaționale utilizate în proces.

4.2.1 Identificarea etapelor procesului

Această analiză include divizarea întregului proces de prestare a serviciului în etape, de la depunerea cererii până la etapa de colectare a contribuțiilor populației în cadrul procesului de evaluare și îmbunătățire continuă. Identificarea etapelor procesului trebuie făcută în strânsă colaborare atât cu angajații care prestează serviciul public, cât și cu clienții, inclusiv persoane și grupuri vulnerabile și marginalizate.

Fluxul de lucru trebuie să includă toate procesele şi subprocesele curente care vor fi analizate şi studiate pe parcurs, pentru a identifica obstacolele principale, care fac sistemul de lucru ineficient. Toate etapele procesului vor fi ulterior captate în harta situaţiei curente.

4.2.2 Cartografierea responsabilităţilor angajaţilor implicaţi în prestarea serviciului

De regulă, în prestarea serviciului sunt implicaţi mai mulţi angajaţi, iar, în unele cazuri, chiar mai multe instituţii. Aceste aspecte ale serviciului trebuie identificate şi cartografiate în mod corespunzător. În primul rând, se va identifica dacă serviciul este oferit de aceeaşi instituţie, stabilindu-se posesorul şi prestatorul serviciului, în cazul în care organizaţiile sunt diferite.

În al doilea rând, se vor identifica rolurile şi angajaţii implicaţi, determinându-se care dintre aceştia sunt specializaţi pe domenii şi care sunt de profil general.

Un angajat de profil general este, de regulă, angajat în front office şi oferă informaţii privind serviciile prestate de instituţie.

Angajaţii specializaţi pe domenii sunt parte a procesului de prestare nemijlocită a serviciului (back office).

Este important de a potrivi rolurile cu responsabilităţile şi etapele din proces. În cadrul acestei etape este nevoie de a evalua şi documenta nivelul de expertiză al personalului implicat.

Boxa 4 descrie 4 niveluri de expertiză care pot fi utilizate în evaluarea personalului implicat în prestarea serviciului.

Boxa 4. Nivelul profesional de expertiză

Nivelul 0. Generalist

Angajat front office care oferă informaţii în format accesibil privind serviciile prestate de instituţie, organizează fluxul de clienţi şi oferă consultaţii. Nu ia parte nemijlocit la prestarea serviciului.

Nivelul 1. Specialist universal deservire clienţi

Angajat front office care gestionează cererile (inclusiv cele privind acomodarea serviciului) şi documentele legate de serviciu şi livrează rezultatul final al serviciului. Poate presta unele servicii mai simple.

Nivelul 2. Expert

Angajat back office care participă nemijlocit la prestarea serviciului şi poate oferi, la solicitarea clientului, consultanţă şi informaţii mai detaliate privind serviciul.

Nivelul 3. Manager şi expert superior

Angajat back office care administrează situaţiile neordinare, se ocupă de reclamaţii, oferă instruiri şi supraveghează procesul de prestare a serviciului.

Pe lângă această evaluare, etapa curentă necesită şi o descriere clară şi detaliată a persoanelor implicate şi a rolurilor acestora. La această etapă, expertul în resurse umane trebuie:

1) să colecteze informaţii privind resursele existente (date cantitative şi calitative) şi alocarea responsabilităţilor în procesul de lucru;
2) să analizeze eficacitatea structurii organizaţionale, să identifice părţile forte şi părţile slabe ale structurii curente.

Activităţile specifice legate de analiza personalului şi revizuirea din punct de vedere strategic a asigurării cu personal pentru prestarea serviciului sunt detaliate în Metodologia de evaluare a capabilităţilor instituţionale, aprobată prin ordin al secretarului general al Guvernului.

4.2.3 Identificarea soluțiilor TIC utilizate

Identificarea soluţiilor TIC care facilitează prestarea curentă a serviciului este importantă, deoarece reprezintă baza pentru îmbunătăţirea şi reingineria proceselor. Aceasta permite evaluarea şi rezolvarea posibilelor blocaje. Ca parte a acestei etape, este necesar a identifica şi a documenta următoarele aspecte.

Canalele de comunicare şi prestare a serviciului

În contextul acestei etape vom utiliza termenul *canal* pentru a defini forma sau mijlocul de comunicare prin intermediul căruia un beneficiar interacţionează cu o instituţie pentru a obţine informaţii sau servicii. Exemple de canale includ e-mailul, pagina web, telefonul, SMS-ul, o aplicaţie pe telefonul mobil etc. Pentru fiecare serviciu, analizaţi următoarele aspecte:

- Ce canale sunt disponibile pentru serviciu?
- Ce componente ale serviciului sunt disponibile prin intermediul canalului identificat?
- Care este procesul de lucru cu utilizarea canalului respectiv?
- Cât de eficient este canalul?
- Poate fi canalul considerat accesibil şi incluziv?

Componentele TIC ale serviciului

În cazul oricărui serviciu public, cel puţin o parte din procesul de prestare a acestuia poate fi facilitată cu ajutorul TIC. Scopul etapei curente este de a identifica aceste componente. Nu trebuie confundate aceste componente ale serviciului cu canalele de comunicare. Mai jos sunt câteva exemple de componente TIC ale serviciilor, însă lista nu este una exhaustivă:

- utilizarea Internetului şi a informaţiei oferite prin Internet;
- cererea on-line;
- procesele electronice în back office;
- urmărirea on-line a statutului cererii;
- baza de date integrată;
- plăţi on-line;
- feedback privind calitatea serviciului etc.

Tehnologiile utilizate

Componentele serviciului şi canalele de comunicare se bazează pe implementări tehnologice. Este important să se identifice aceste tehnologii pentru a ajuta la înţelegerea calităţii serviciului, interoperabilitatea cu alte servicii şi organizaţii, alinierea la politicile Guvernului şi utilizarea iniţiativelor guvernamentale existente (cum ar fi MCloud, MConnect).

- Ce sisteme informaţionale se folosesc în procesul de prestare a serviciului?
- Ce procese sunt automatizate în cadrul acestor sisteme?
- Ce integrări există între fiecare dintre aceste sisteme şi alte sisteme?
- Care dintre canalele de comunicare şi prestare a serviciului sunt sau ar putea fi suportate de sistemele informaţionale?
- Ce limbaje de programare se folosesc (de exemplu Java, PHP etc.)?
- Cum sunt protejate sistemele informaţionale de acces şi utilizare nesancţionate (de exemplu controlul accesului fizic şi tehnologiile de autentificare şi autorizare)?

Prelucrarea datelor

Este important să se cunoască modalitatea de păstrare şi accesare a informaţiei pentru a evalua modul în care aceasta poate fi utilizată şi accesată de alte sisteme în viitor. Unele elemente de bază ce trebuie luate în considerare sunt după cum urmează:

- Se utilizează un sistem de baze de date şi dacă da, atunci ce tehnologie pentru baza de date se foloseşte? (de exemplu Oracle)
- Există un sistem backup fiabil şi testat?
- Formatul (schema) datelor este documentat şi actualizat?
- Ce sisteme informaţionale au acces la date şi în ce mod? (de exemplu SQL, REST API etc.)
- Sistemul permite sistematizarea datelor dezagregate, pe criterii de vârstă, dizabilitate, reşedinţă, sex, apartenenţă etnolingvistică şi religioasă, statut în ţară (cetăţean, refugiat, solicitant de azil, imigrant, rezident temporar).

4.2.4 Elaborarea hărţii situaţiei curente

Harta situaţiei curente este principalul rezultat al activităţilor la această etapă şi reprezintă fluxul de lucru al producerii şi prestării serviciului public. Înainte de a începe elaborarea hărţii situaţiei curente propriu-zise, este util de a crea mai întâi un inventar, pentru a ajuta la identificarea datelor-lipsă şi a persoanelor implicate în proces.

După obţinerea tuturor informaţiilor necesare, harta situaţiei curente se elaborează drept o diagramă schematică a procesului. Pentru a asigura interoperabilitatea între diferiţi actori implicaţi, se vor utiliza instrumentele şi standardele BPMN 2.0, care permit gestionarea eficientă a informaţiilor necesare, inclusiv:

- fluxurile de lucru şi documentaţia aferentă;
- divizarea obligaţiilor;
- adoptarea deciziilor; autorizări, semnături;
- tehnologiile informaţionale utilizate în fiecare proces;
- timpul de execuţie a fiecărei etape a procesului ş.a. [3]

Schiţe ale procesului vor fi elaborate pentru fiecare procedură specificată mai sus.

4.2.5 Validarea hărţii situaţiei curente

Odată ce harta situaţiei curente a fost elaborată, pentru a asigura calitatea, incluziunea şi transparenţa procesului, aceasta va fi consultată şi validată cu părţile interesate.

În mod normal, harta situaţiei curente trebuie să includă informaţiile colectate în mod participativ şi incluziv în colaborare cu deţinătorul şi/sau prestatorul serviciului. Pe lângă aceasta, rezultatul final al cartografierii cadrului legal, a personalului şi a TIC trebuie validat cu oficialii responsabili de producerea serviciului – în ultimă instanţă, aceştia din urmă vor trebui să agreeze produsul final. În acest fel, se va asigura luarea în considerare a tuturor componentelor existente şi nimic nu va fi omis sau interpretat eronat de către echipa care lucrează la harta situaţiei curente.

De regulă, echipa de lucru va petrece timp cu fiecare departament implicat în proces, va aborda toate etapele procesului şi va revizui schema actuală până când se va ajunge la un numitor comun, când toate părţile implicate vor accepta fluxul de lucru descris şi documentaţia de însoţire.

În final, harta situaţiei curente trebuie să fie validată şi cu grupul utilizatorilor serviciului care este supus reingineriei, inclusiv grupurile vulnerabile şi marginalizate şi organizaţiile societăţii civile. Este puternic încurajată obţinerea feedbackului pe marginea „hărţii" şi de la instituţiile naţionale

[3] Modelul procesului de business şi notaţia Object Management Group http://www.omg.org/spec/BPMN/

de protecţie şi promovare a drepturilor omului. Feedbackul clienţilor este necesar pentru, cel puţin, procesele din cadrul front office.

Datele consultate cu populaţia vor fi prezentate într-un limbaj simplificat şi în format accesibil, utilizând canale acceptabile pentru toate categoriile de utilizatori. Informaţia prezentată va include, în special, o descriere a barierelor şi dezavantajelor întâlnite de populaţie, inclusiv persoanele şi grupurile vulnerabile şi marginalizate, în cadrul procesului de lucru, interacţiunea cu personalul şi canalele de comunicare.

4.3 Determinarea percepţiei beneficiarilor

Acest exerciţiu ţine de identificarea problemelor, blocajelor şi calităţii serviciului aşa cum acestea sunt percepute de beneficiari. Deşi echipa de reinginerie va avea beneficiarul în centrul reingineriei, în multe cazuri problemele cu care se confruntă aceştia nu pot fi identificate fără implicarea directă a beneficiarilor în procesul de analiză.

Această activitate poate fi organizată în diferite modalităţi şi utilizând diverse instrumente, inclusiv: sondaje, focus-grupuri, evaluare euristică, observaţii, *urmărirea*, cumpărături secrete ş.a., cu implicarea a diverse grupuri-ţintă, de exemplu după criteriu de gen, de dizabilitate, de statut economic etc.

Exemplu al feedbackului clienţilor: *exemplul de mai jos este un caz real identificat pe parcursul activităţilor de reinginerie în Agenţia Naţională pentru Siguranţa Alimentelor (ANSA).*

Denumirea serviciului: certificat veterinar

Beneficiari: subiecţii care gestionează carnea (o procesează şi o comercializează)

Prestatorul serviciului: Agenţia Naţională pentru Siguranţa Alimentelor

Problema identificată de utilizatori (clienţi): o copie a certificatului trebuie să însoţească fiecare lot expediat. „Magazinele de carne" solicită copii originale pentru a preveni amenzile din partea organelor de inspecţie de stat. Acestea ridică costurile furnizorilor de carne, iar adresările repetate la oficiul Agenţiei Naţionale pentru Siguranţa Alimentelor reprezintă inconvenienţe.

4.4 Cartografierea nivelului de maturitate a serviciului

Un model de maturitate reprezintă un set de niveluri structurate, care descriu cât mai bine organizaţia, procesul, practicile, regulile şi instrumentele aplicate şi care sunt capabile să producă rezultatele scontate într-un mod sigur, incluziv şi de durată. Scopul acestei etape este de a evalua nivelul iniţial de dezvoltare a serviciului şi de a determina nivelul-ţintă al maturităţii acestuia, precum şi calea de transformare de la nivelul iniţial până la nivelul-ţintă.

Nivelul de expertiză a personalului este măsurat în timpul elaborării hărţii situaţiei curente (a se vedea secţiunea 4.2.2). Nivelul general de dezvoltare a serviciului poate fi analizat şi cartografiat în baza etapelor prezentate în boxa 5, iar nivelul de maturitate a e-serviciului poate fi analizat în baza etapelor prezentate în boxa 6.

Boxa 5. Nivelul de dezvoltare a serviciului

Nivelul 1. Nonexistent

Serviciul nu este definit.

Nivelul 2. Iniţial

Serviciul este prestat într-o manieră improvizată şi neadministrată. De facto, serviciul este prestat, dar încă nu este administrat şi reglementat.

- Serviciul se află la etapa incipientă sau de pilotare?

- Procesul de prestare a serviciului încă se află în proces de îmbunătăţire?

Nivelul 3. Repetabil

Serviciul este prestat într-o manieră administrată şi omogenă, însă nu este formal definit conform tuturor cerinţelor legislative, iar responsabilităţile nu sunt divizate.

- Serviciul este identificat şi dispune de o descriere a procesului de prestare?

- Cât de detaliată este descrierea serviciului?

Nivelul 4. Definit

Serviciul este prestat în conformitate cu toate cerinţele juridice şi este definit în acte normative.

- Serviciul este descris şi definit corespunzător?

- Au fost introduse anumite evaluări sau măsurări?

Nivelul 5. Administrat

Serviciul este monitorizat şi standarde au fost introduse.

- Sunt efectuate evaluări ale eficienţei canalelor, ale gradului de satisfacţie a clienţilor în baza instrumentelor ce permit dezagregarea datelor, a proceselor de prestare a serviciului, a nivelurilor personalului implicat, a strategiei privind clienţii, a riscurilor, a eficienţei costurilor şi a altor factori?

- Sunt definite standardele de prestare?

Nivelul 6. Optimizat

Serviciul a fost supus reingineriei în conformitate cu cele mai bune practici.

- Au fost identificate şi optimizate blocajele şi dificultăţile, în special pentru persoanele şi grupurile vulnerabile şi marginalizate, în procesul de prestare a serviciului, care se răsfrâng negativ asupra eficienţei şi eficacităţii serviciului?

- Au fost integrate în noua paradigmă de prestare a serviciului soluţii eficiente pentru toate necesităţile şi barierele identificate în cadrul exerciţiului de mai sus, care ar răspunde în mod efectiv necesităţilor populaţiei, în special ale persoanelor şi grupurilor vulnerabile şi marginalizate, fără a le crea dezavantaje disproporţionate?

- Au fost desfăşurate activităţile de identificare a necesităţilor şi barierelor, dar şi cele de deducere şi prioritizare a soluţiilor cu participarea efectivă a populaţiei, inclusiv a persoanelor şi a grupurilor vulnerabile şi marginalizate, a organizaţiilor neguvernamentale şi cu aportul instituţiilor naţionale de protecţie şi promovare a drepturilor omului (Oficiul Avocatului Poporului şi Consiliul pentru prevenirea şi eliminarea discriminării şi asigurarea egalităţii) şi altor actori importanţi?

- Au fost introduse mecanisme de implicare efectivă a populației, inclusiv a persoanelor și a grupurilor vulnerabile și marginalizate și a organizațiilor societății civile în procesul de evaluare și îmbunătățire continuă a serviciului, care ar permite evaluarea contribuțiilor populației/participanților în baza datelor dezagregate?

Notă: doar serviciile cu nivelul de maturitate 3 și mai sus pot fi supuse reingineriei. Cele de nivelul de maturitate 1 și 2 urmează a fi formalizate și reglementate corespunzător.

Organizația Națiunilor Unite a identificat 5 etape ale e-dezvoltării serviciilor în anul 2012[4], în conformitate cu care serviciile pot fi evaluare și cartografiate.

Boxa 6. Nivelul de maturitate a serviciului din punctul de vedere al e-Guvernării

Etapa 0

Valoarea „0" arată că serviciul nu este, deocamdată, disponibil on-line la niciunul dintre următoarele niveluri.

Etapa 1 – Servicii informaționale incipiente

Resursele electronice guvernamentale oferă informații privind politicile publice, procesul administrativ, legi și alte acte normative, documentația relevantă și tipurile de servicii guvernamentale prestate. Există linkuri către ministere, departamente și alte instituții guvernamentale, de unde beneficiarii pot obține informații actualizate direct de la autoritățile respective.

Etapa 2 – Servicii informaționale îmbunătățite

Resursele electronice guvernamentale oferă o comunicare electronică îmbunătățită, fie într-o direcție, pentru beneficiari, fie în două direcții, între autorități și beneficiari, cum ar fi formulare de aplicare pentru servicii guvernamentale care pot fi descărcate, cereri și depuneri limitate de solicitări de formulare neelectronice sau informații cu caracter personal. Paginile electronice la acest nivel ar mai putea oferi informații în format audio și video și acces în mai multe limbi.

Etapa 3 – Servicii tranzacționale

Resursele electronice guvernamentale sunt angajate într-o comunicare în două direcții cu solicitanții de servicii, printre altele solicitând și primind contribuții la politici, programe guvernamentale, actele normative etc. Pentru a realiza cu succes schimbul de date, e necesară o modalitate de autentificare electronică a identității solicitanților. Resursele electronice guvernamentale procesează tranzacțiile nonfinanciare, de exemplu completarea declarației cu privire la impozitul pe venit sau solicitarea de certificate, licențe și permise. La fel, acestea suportă tranzacții financiare, de exemplu plăți electronice, prin intermediul cărora mijloacele financiare sunt transferate într-un mod sigur.

Etapa 4 – Servicii conectate

Resursele electronice guvernamentale au schimbat modalitatea în care autoritățile comunică cu cetățenii. Acestea sunt proactive în solicitarea de informații și opinii, utilizează instrumente interactive, cum ar fi Web 2.0. Serviciile și soluțiile electronice transcend departamentele și ministerele într-o manieră bine integrată, informația, datele și cunoștințele sunt transferate de către instituțiile guvernamentale prin aplicații integrate.

Autoritățile au renunțat la abordarea centrată pe guvern în favoarea abordării centrate pe oameni, în care e-serviciile țin cont de evenimentele de viață și necesitățile grupurilor

[4] A se vedea Studiul ONU privind E-Guvernarea 2012: E-Guvernarea pentru Oameni, de la http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan048065.pdf).

vulnerabile şi marginalizate segmentate pentru a oferi servicii individualizate, accesibile şi incluzive. Guvernul creează un mediu propice pentru implicarea mai mare a cetăţenilor în activităţile guvernamentale şi participare la luarea deciziilor.

4.5 Definirea și măsurarea parametrilor-cheie

Definirea parametrilor de bază depinde de obiectivele prestabilite la începutul procesului de reinginerie. Conform secţiunii 3.1, reducerea timpului este, de obicei, unul dintre principalele rezultate scontate ale procesului de reinginerie. În consecinţă, este importantă divizarea timpului în componente separate/specifice pentru a fi măsurate ulterior. Aceste componente trebuie discutate şi convenite dinainte. Timpul de prestare se divizează în timp al beneficiarului şi timp al prestatorului (sau timp instituţional).

Timpul instituţional se consideră timpul necesar acesteia pentru a produce serviciul. Acest timp poate fi măsurat analizând date primare şi secundare obţinute din surse interne şi externe. Pentru a avea o claritate privind timpul prestării serviciului, este important ca instituţiile să dispună de informaţii suficiente. Dacă date privind timpul sunt insuficiente, acestea se vor colecta realizând studii, observaţii sau interviuri.

Timpul beneficiarului se consideră timpul necesar pentru a solicita şi obţine serviciul, inclusiv timpul necesar informării, pregătirii documentelor necesare, timpul de deplasare, aşteptare etc. Acest timp, la fel, poate fi calculat analizând date primare şi secundare disponibile. În cazul în care asemenea date nu există, acestea vor fi obţinute din surse externe, de exemplu prin colectarea informaţiilor prin intermediul chestionarelor.

Exemple ale surselor de date interne:

a) rapoarte administrative interne de evidenţă a procesului de lucru al organizaţiei;
b) date despre sistemele TIC;
c) date din sistemele de monitorizare cu camere video;
d) informaţia ce se conţine în rapoartele serviciului resurse umane;
e) date din dosarele de lucru, registre, şi alte surse.

Exemple ale surselor de date externe:

a) măsurări sau observaţii directe;
b) studii privind clienţii persoane fizice/juridice;
c) informaţii obţinute de la alte instituţii.

În funcţie de context, sursele din care se obţin date privind timpul necesită a fi discutate şi aprobate din timp. Este necesară elaborarea unei liste cu toate sursele şi instrumentele ce urmează a fi utilizate pentru măsurarea tuturor componentelor de timp. Aceasta listă va fi utilă pentru a ţine evidenţa diferitor activităţi/sarcini şi responsabilităţi şi pentru a le analiza ulterior.

Boxa 7. Componentele de timp

Timpul beneficiarului

- **Timpul necesar pentru a se informa despre serviciu**
  Timpul necesar beneficiarului pentru a obţine informaţii despre cerinţele şi procedurile pe care trebuie să le respecte pentru a obţine serviciul.
- **Timpul necesar pentru pregătirea documentelor necesare**
  Timpul necesar beneficiarului pentru a colecta toate actele solicitate de instituţie, precondiţie pentru iniţierea livrării serviciului.
- **Timpul necesar pentru accesarea serviciului**

Timpul necesar beneficiarului pentru a colecta informaţia din momentul iniţierii pregătirii pachetului de documente şi/sau respectarea altor cerinţe, până la iniţierea prestării serviciului. În general, această componentă se referă la timpul consumat în activităţi de logistică, necesare pentru a accesa fizic locul în care este depusă cererea.

- **Timpul de aşteptare**
  Timpul petrecut de beneficiar aşteptând la coadă, din momentul în care a intrat în instituţie/punctul în care se colectează cererile până în momentul în care începe să interacţioneze cu instituţia/operatorul.
- **Timpul pentru vizite repetate**
  Timpul necesar beneficiarului pentru a se prezenta în mod repetat la ghişeu/instituţie.

Timpul instituţional

- **Timpul necesar pentru depunerea cererii**
  Timpul petrecut pentru depunerea documentelor, îndeplinirea formularului/formularelor şi realizarea altor paşi preliminari necesari pentru ca solicitarea să fie depusă/recepţionată.
- **Timpul de procesare a cererii**
  Timpul necesar instituţiei din momentul depunerii cererii/pachetului de documente de către beneficiar, până în momentul iniţierii prestării serviciului solicitat.
- **Timpul de prestare a serviciului**
  Timpul necesar instituţiei pentru prestarea serviciului din momentul adoptării deciziei privind prestarea acestuia, până în momentul recepţionării.

Timpul total al serviciului va însuma timpul beneficiarului şi timpul instituţional

Boxa 8 specifică şi alţi parametri statistici relevanţi care ar putea fi luaţi in considerare şi măsuraţi.

Boxa 8. Alţi parametri statistici

- Numărul/volumul de documente necesare a fi prezentate pentru ca cererea pentru serviciu să fie acceptată
- Numărul/volumul de documente care pot fi prezentate în mod electronic
- Numărul tuturor etapelor procesului
- Numărul total al vizitelor care trebuie efectuate la oficiu şi disponibilitatea soluţiilor alternative vizitelor la oficiu pentru beneficiarii imobilizaţi sau cu mobilitate redusă
- Numărul de canale disponibile prin care se pot accesa serviciile, inclusiv cele ce răspund necesităţilor speciale ale grupurilor vulnerabile
- Rata informaţiei disponibile on-line şi off-line despre procedura de accesare a serviciului în format accesibil şi incluziv (uşor lizibil, Braille, în limba rusă)
- Compatibilitatea paginilor electronice cu programele pentru necesităţile persoanelor slab-văzătoare şi nevăzătoare
- Disponibilitatea mecanismului de oferire a acomodării rezonabile, la solicitarea prealabilă a clienţilor, prin atragerea persoanelor competente din exterior în procesul de livrare a serviciului (traducere în/din limbajul mimico-gestual sau comunicare în limbaj simplificat pentru persoanele cu dizabilităţi mintale

Determinarea valorii de referinţă ca punct de plecare este necesară pentru a stabili valorile actuale ale indicilor de performanţă (a se vedea capitolul 10 pentru detalii).

5 Efectuarea reingineriei serviciului

La această etapă se elaborează un proces/flux de lucru alternativ, care va înlocui sistemul actual şi va permite atingerea obiectivelor strategice stabilite la etapa incipientă a procesului de reinginerie. Este important ca noul proces propus să fie apt să ofere un serviciu de calitate înaltă, care să mărească nivelul de satisfacţie a beneficiarilor. La această etapă echipa de reinginerie va dispune de date mai complete şi, în funcţie de context, obiectivele stabilite la începutul procesului de reinginerie ar putea suferi modificări. Modificarea sau validarea obiectivelor iniţiale nu constituie o problemă.

5.1 Simplificarea administrativă

Raţionalizarea administrativă se referă mai mult la simplificarea parametrilor de intrare. De regulă, cerinţele faţă de intrări sunt reglementate prin acte normative care stabilesc lista informaţiilor, documentelor şi condiţiilor de eligibilitate pentru ca un beneficiar să depună o solicitare şi să i se presteze un serviciu.

Următoarele elemente importante trebuie luate în considerare atunci când se realizează simplificarea administrativă a serviciului.

Interesul public nu trebuie să fie diminuat în cadrul procesului de reinginerie. Simplificarea şi reingineria procesului trebuie să contribuie la protecţia standardelor esenţiale ale serviciului public, al cărui scop este anume de a proteja interesele publice specifice (de exemplu sănătatea, siguranţa şi ordinea, mediul ambiant, protecţia minorilor, a datelor cu caracter personal ş.a.).

Cadrul legal trebuie luat în considerare, pentru a stabili dacă există mecanisme juridice menite să faciliteze simplificarea prestării serviciului public sau dacă asemenea mecanisme sunt în proces de definitivare. Unele mecanisme legale care ţin direct de raţionalizarea relaţiei între cetăţeni şi administraţia publică sunt prezentate în boxa 9.

Boxa 9. Mecanismele legale pentru simplificarea serviciului

- Puncte unice de livrare a serviciului
- Tăcerea semnifică consimţământul exprimat tacit
- Schimbarea sarcinii de probare în cadrul procedurilor administrative
- Obligaţia guvernului de a-şi informa şi de a-şi asista cetăţeanul în corespundere cu necesităţile specifice ale acestuia
- Obligaţia guvernului de a nu solicita documentele aflate deja în posesia administraţiei publice
- Necesitatea de autentificare a documentelor
- Disponibilitatea procedurilor alternative celei de prezentare la punctele de prestare a serviciului a beneficiarului cu dizabilităţi locomotorii severe, imobilizat sau cu mobilitate redusă din cauza sănătăţii

Pentru a obţine un serviciu public, solicitantul trebuie să respecte nişte cerinţe de bază şi să prezinte nişte informaţii de bază (de regulă, un simplu formular) şi un set de documente (pentru a demonstra un fapt). Fiecare cerinţă esenţială (care determină eligibilitatea) faţă de setul de documente solicitat reprezintă un potenţial motiv pentru neiniţierea procesului, cauzare de întârzieri şi mărire de costuri pentru beneficiari.

Aceste elemente pot fi simplificate prin realizarea testului proporţionalităţii şi aplicarea strategiilor administrative menite să înlăture deficienţele constatate.

5.1.1 Testul proporționalității

Testul proporţionalităţii presupune analizarea şi plasarea sub semnul întrebării a celor trei aspecte principale: a condiţiilor de eligibilitate, a setului de documente şi a informaţiilor solicitate de prestatorul de serviciu. Realizarea acestui exerciţiu reprezintă un prim pas spre simplificare.

Boxa 10. Testul proporţionalităţii[5]

Testul proporţionalităţii se realizează, deci, prin analizarea răspunsurilor la câteva întrebări de bază:

- Este cerinţa sau documentul solicitat necesar instituţiei pentru a proteja interesul public?
- Este cerinţa sau documentul solicitat potrivit (îşi atinge cu adevărat scopul) pentru a asigura protecţia interesului public?
- Ar putea scopul serviciului să fie atins printr-o altă cerinţă sau document mai puţin restrictive?
- Ar putea cerinţa sau documentul să fie eliminate sau substituite?

5.1.2 Strategii pentru raționalizarea administrativă

În funcţie de rezultatele testului proporţionalităţii, cerinţele prestatorului de serviciu pot fi simplificate prin diverse modalităţi. Obiectivul principal este de a înţelege dacă există posibilităţi pentru eliminarea condiţiilor de eligibilitate, a documentelor sau a informaţiilor solicitate. Mai jos sunt prezentate unele cazuri în care este recomandată eliminarea.

Eliminaţi documentul sau informaţia solicitată dacă:

- documentul sau informaţia nu sunt necesare (nu adaugă valoare, nu ajută autoritatea să ia decizia privind prestarea serviciului);
- documentul sau informaţia pot fi substituite printr-un alt document, deja solicitat de a fi prezentat (de exemplu cazul de dublare: buletin de identitate şi paşaport);
- documentul sau informaţia solicitată a fost eliberată de către prestatorul de serviciu, astfel încât aceasta deja există în arhivele instituţiei;
- documentul conţine informaţii care pot fi obţinute prin comunicarea directă dintre instituţii guvernamentale sau prin accesarea unei baze de date partajate/comune (de exemplu aplicarea principiului „depunerea unei singure solicitări”).

Exemplu: *adoptarea principiului „depunerea unei singure solicitări” are impact direct asupra reducerii timpului ce ţine de acele documente care au fost deja prezentate şi, prin urmare, se află deja în bazele de date ale instituţiilor.*

Notă: *în cazurile în care datele necesare pentru procesarea serviciului conţin informaţii cu caracter personal, care sunt protejate de legislaţie şi sunt păstrate în instituţiile publice, un acord scris privind procesarea datelor va fi colectat de la solicitant în momentul depunerii cererii.*

Alte strategii:

- reducerea numărului de examinări, aprobări, semnături, ştampile;
- eliminarea autentificării inutile de către o parte terţă (de exemplu autentificarea notarială a copiei buletinului de identitate);
- acceptarea declaraţiilor pe proprie răspundere pentru o prestare mai rapidă a serviciului, cu verificările corespunzătoare;

[5] Criteriile proporţionalităţii sunt prevăzute în art. 5 lit. h) din Legea nr.160/2011 privind reglementarea activităţii de întreprinzător, precum şi în art. 15 din Legea nr.235/2006 cu privire la principiile de bază de reglementare a activităţii de întreprinzător.

- adoptarea la nivel legislativ a principiului aprobării tacite, cu specificarea cazurilor de excepţie de la acest principiu;
- acordarea suportului clientului ce face parte din grupurile vulnerabile în eliberarea actelor necesare care lipsesc.

5.2 Analiza și modificarea schiței proceselor serviciului

În timp ce simplificarea administrativă se axează pe optimizarea elementelor de intrare, obiectivul reingineriei este de a modifica procesele de business, prin identificarea şi redesignul componentelor care afectează performanţa acestora pentru îmbunătăţirea rezultatelor, inclusiv creşterea eficienţei şi a transparenţei procedurale.

Procesul debutează cu o evaluare a proceselor curente ale organizaţiei şi determinarea a ce anume necesită a fi supus reingineriei. La această etapă de analiză se vor organiza un şir de sesiuni/discuţii cu responsabilii de proces şi alte părţi interesate, cum ar fi clienţii, referitor la necesitatea reingineriei şi strategia de reinginerie ce urmează a fi aplicată.

5.2.1 Identificarea deficiențelor în proces

Informaţia colectată şi cartografiată va fi analizată riguros, aceasta constituind o sursă importantă de date pentru elaborarea hărţii situaţiei curente. Această analiză se va realiza cu respectarea paşilor de mai jos:

- **împărţirea paşilor procesului** în „paşi cu valoare adăugată" şi „paşi fără de valoare adăugată". Paşii cu valoare adăugată vor fi definiţi drept parte necesară şi indispensabilă a întregului proces;
- **identificarea paşilor care consumă cea mai mare parte a timpului în procesul prestării serviciului.** Acest exerciţiu este vital pentru îmbunătăţire şi schimbare spre bine, astfel de procese cauzând întârzieri întregului proces şi având un impact negativ asupra nivelului de satisfacţie a beneficiarului;
- **identificarea acelor aspecte ale procesului care urmează a fi adaptate la necesităţile speciale ale grupurilor vulnerabile şi marginalizate pentru reducerea barierelor în beneficierea de serviciu în condiţii de egalitate.** Pasul respectiv va permite îmbunătăţirea accesului şi a nivelului de beneficiere de serviciu prin acomodarea proceselor curente ale organizaţiei la necesităţile speciale ale grupurilor vulnerabile (a se vedea pct. II din anexa nr. 4 pentru informaţie suplimentară despre măsurile de acomodare potrivite caracteristicilor grupurilor);
- **analizarea reclamaţiilor şi feedbackului clienţilor.** Reclamaţiile clienţilor trebuie tratate drept un indicator de încredere, acestea reflectând opinia privind nivelul calităţii şi incluziunii serviciului prestat.

5.2.2 Aplicarea strategiilor de reinginerie

De regulă, strategiile aplicabile proceselor de business pentru sectorul public se preocupă de micromanagementul proceselor în cadrul instituţiei publice. Strategiile vin cu soluţii pentru îmbunătăţirea indicatorilor de performanţă a serviciilor publice prestate persoanelor fizice şi juridice. Obiectivele reingineriei pot fi formulate sub forma unor ţinte specifice aplicate indicatorilor de timp, de calitate, de incluziune, de cost ş.a.

Notă: *claritatea obiectivului și a indicatorului sunt esențiale pentru selectarea și punerea în aplicare a unei strategii. Dacă, de exemplu, obiectivul principal este reducerea timpului procesului cu 25%, accentul în selectarea și aplicarea strategiilor se va pune pe reducerea timpului de prestare a serviciului.*

Pe lângă atingerea acestui obiectiv principal, atunci când sunt supuse reingineriei, aplicarea cu succes a strategiilor, va avea un impact pozitiv și asupra îmbunătăţirii altor indicatori de

performanţă, de exemplu va determina creşterea calităţii serviciului, reducerea costului serviciului şi sporirea gradului de transparenţă.

Strategiile ar putea să se refere la următoarele aspecte ale serviciului:

1) *accesibilitatea,* prin punerea la dispoziţie a canalelor multiple de informare, solicitare şi prestare a serviciului acceptabile tuturor categoriilor de beneficiari;
2) *eficientizarea procesului,* care poate fi operaţionalizat prin eliminarea, standardizarea, consolidarea paşilor etc.;
3) *specializarea personalului* şi separarea rolurilor; front office–back office;
4) *soluţiile TIC,* prin automatizarea, digitizarea, conectivitatea între prestatori etc.;
5) *satisfacţia beneficiarului,* ce ţine de integrarea necesităţilor speciale ale grupurilor vulnerabile şi marginalizate, inclusiv segmentarea clienţilor.

În procesul de analiză, accentul se va pune pe identificarea posibilităţilor pentru:

ELIMINARE

- A etapelor din proces care nu prezintă valoare adăugată;
- A etapelor care pot fi combinate cu alte etape/activităţi;
- A incomodităţilor pentru beneficiari, inclusiv a barierelor specifice grupurilor vulnerabile şi marginalizate;
- A numărului excesiv de roluri.

Exemplu: *reducerea etapelor procesului atunci când se observă un exces şi totodată o povară (cum ar fi povara timpului).*

DELEGARE

- Minimizarea numărului delegărilor;
- Eliminarea aprobărilor care nu sunt necesare;
- Împuternicirea personalului să efectueze verificările respective;
- Punerea la dispoziţia personalului a tuturor informaţiilor necesare pentru a putea lua decizii.

Exemplu: *delegarea împuternicirii de a autoriza serviciul către personalul specializat cu acces la informaţii suficiente şi împuterniciri corespunzătoare.*

RELOCARE

- Reducerea numărului de vizite ale beneficiarilor;
- Reducerea reţinerilor;
- Lansarea canalelor de acces multiple şi potrivite;
- Acceptarea documentaţiei în format electronic.

Exemplu: *relocarea în oficii regionale sau către părţi terţe; îmbunătăţirea accesibilităţii on-line prin deschiderea canalelor on-line de informare şi depunere a solicitărilor pentru servicii; crearea noilor canale (de exemplu a numerelor unice de telefon pentru informare, a echipelor mobile pentru deservirea persoanelor în etate, cu dizabilităţi etc.).*

Notă*: canalele multiple de prestare îmbunătăţesc considerabil accesibilitatea, răspunzând necesităţilor diferitor segmente de clienţi, dar şi educând oamenii, în acelaşi timp.*

AUTOMATIZARE

- Automatizarea sarcinilor repetitive;
- Automatizarea sarcinilor care consumă timp;
- Folosirea instrumentelor necostisitoare disponibile.

SEPARARE

- A activităţilor front office de back office;
- A activităţilor de management de cele de executare;
- A funcţiilor administrative de prestarea serviciilor.

STANDARDIZARE

- A proceselor;
- A rolurilor;
- A timpului;
- A informației;
- A măsurilor de reducere a barierelor specifice grupurilor vulnerabile și marginalizate.

Exemplu: *standardizarea la nivel instituțional a procesului de depunere a plângerilor și reclamațiilor; standardizarea fișelor de post pentru diferite roluri (front office și back office); standardizarea timpului de răspuns la reclamații sau feedback; standardizarea timpului de procesare și a timpului de livrare a serviciului; standardizarea formularelor și a informațiilor recepționate la momentul depunerii cererii; standardizarea măsurilor de acomodare a paginii web și a informației printate la necesitățile speciale; standardizarea măsurilor de acomodare a modului de accesare a serviciului la necesitățile persoanelor cu mobilitate redusă sau imobilizate; publicarea standardelor de calitate a serviciilor.*

Notă: *nu uitați de reglementarea excepțiilor de la situațiile standard.*

DIGITIZARE

- Oferirea posibilității de a depune solicitările pentru serviciu și de a livra serviciul on-line;
- Renunțarea la registrele în format de hârtie în favoarea registrelor electronice. Acest fapt va elimina, în special, toate serviciile dependente de arhive, cum ar fi certificatele de stare civilă;
- Comunicarea on-line între diferite departamente în interiorul back office și între instituții publice;
- Centralizarea datelor.

Exemplu: *comunicarea on-line în back office între departamente, între instituții.*

Notă: *digitizarea este un accelerator-cheie al inițiativelor de reinginerie, întrucât reduce povara totală de timp și cost.*

EXTERNALIZARE

- A unor părți componente sau a întregului serviciu, de exemplu externalizarea IT, a serviciului de livrare către operatorii poștali, front office către centrul de servicii pentru clienți;
- A serviciilor specializate de acomodare rezonabilă a proceselor (la solicitarea clientului sau a reprezentanților persoanelor cu dizabilități senzoriale sau mintale).

Exemplu: *adoptarea principiului ghișeului unic, inclusiv de către părțile publice și/sau private, cum ar fi: notarii, instituțiile bancare, oficiile poștale etc.*

REUTILIZAREA SOLUȚIILOR TIC

- Autentificare electronică;
- Semnătură electronică;
- Plăți electronice;
- Baze de date partajate etc.

Notă: *este important să nu se investească în dezvoltarea soluțiilor TIC care au fost deja dezvoltate de autorități sau alte instituții publice, ci, din contra, să se profite de soluțiile deja dezvoltate. A se consulta în anexa nr. 1 lista infrastructurilor comune de e-Guvernare care pot fi reutilizate.*

5.2.3 Elaborarea hărții situației viitoare

În baza strategiilor alese pentru serviciul selectat, harta situației curente urmează a fi actualizată, aceasta devenind harta situației viitoare, care vine să reflecte toate schimbările propuse prin reinginerie. Harta situației viitoare va include cel puțin:

1) rolurile, atât în back office, cât și în front office;
2) părțile terțe implicate (afectate);
3) etapele în proces (consecutivitatea);
4) ghidul, care explică pașii în procesul de reinginerie și modificările introduse prin aceștia.

Separat, ca anexă la organigramă, vor fi prezentate informații detaliate despre:

- problemele identificate (în urma analizei și/sau a feedbackului clienților, inclusiv a persoanelor și a grupurilor vulnerabile și marginalizate);
- soluțiile propuse pentru rezolvarea problemelor identificate;
- timpul actual al serviciului și timpul economisit dacă se pune în aplicare modelul propus;
- strategiile/intervențiile aplicate (de exemplu, strategia aplicată este „spre digitizare" prin conectarea bazelor de date; a fost folosit sistemul de urmărire pentru ca beneficiarul să urmărească statutul cererii sale; un portal de plăți etc.);
- soluțiile TIC și recomandările pentru implementarea hărților situației viitoare.

5.3 Elaborarea standardelor serviciului

Standardul serviciului este angajamentul asumat de către instituția publică față de clienții săi (persoane fizice și persoane juridice) cu privire la calitatea serviciilor la care aceștia se pot aștepta. Atâta timp cât standardele sunt stabilite și făcute publice, instituția publică garantează performanța la nivelul acestor standarde. Totodată, standardele respective constituie un instrument de evaluare a performanței organizației și sunt un instrument pentru responsabilizarea instituției publice privind calitatea serviciilor prestate.

În procesul de luare a deciziei privind standardele specifice ale serviciului, în timpul rând, se vor lua în considerare câteva principii, prezentate în boxa 11.

Boxa 11. Principiile standardelor serviciului

- Concret
- Măsurabil
- Semnificativ pentru beneficiar
- Comunicativ în raport cu beneficiarul
- Accesibil și echitabil
- Participativ și incluziv

Elaborarea unei diagrame a standardului serviciului se va face cu implicarea clienților (persoanelor fizice și juridice). Implicarea clienților în elaborarea schiței standardelor serviciului poate fi făcută printr-un șir vast de instrumente, inclusiv realizarea de studii, colectarea de feedback, realizarea de focus-grupuri, prin chestionarea clienților privind eficiența serviciilor și măsura în care acestea iau în calcul aspectele de gen și diversitate; cartografierea experienței clienților; testarea utilității și analiza paginii electronice etc.

Notă: *unele aspecte ale serviciului pot fi standardizate în procesul de analiză a acestuia în vederea reingineriei. La definirea standardului de accesibilitate și echitate, precum și a celui de participare și incluziune se vor lua în considerare standardele internaționale în domeniul drepturilor omului/nediscriminării și abordării bazate pe drepturile omului (soluțiile practice sunt expuse în pct. II din anexa nr. 4).*

Standardele serviciului pot acoperi întreaga gamă de servicii furnizate sau doar o parte din aspecte, mai relevante.

Lista de mai jos prezintă câteva elemente măsurabile care pot fi evidențiate pe parcursul procesului de reinginerie. Acestea pot fi asociate cu o anumită valoare a unui indicator de performanță.

TIMPUL

- Timpul standard de aşteptare (timpul de aşteptare la coadă)
- Timpul standard de feedback (timpul pentru a răspunde la întrebările beneficiarilor)
- Timpul standard pentru completarea formularelor (standardul calităţii)
- Timpul standard pentru funcţionari ca să ofere informaţiile necesare beneficiarului (standardul calităţii)
- Timpul standard de aşteptare a serviciului acomodat la necesităţile speciale ale clientului cu dizabilităţi senzoriale, mintale sau locomotorii severe/persoanelor imobilizate (oferit prin căi alternative: servicii specializate, deplasare la locul de aflare etc.)
- Timpul standard pentru informarea clientului din grupurile vulnerabile despre rezultatul examinării cererii sale privind oferirea suportului în eliberarea actelor pentru eligibilitatea serviciului public administrativ solicitat
- Timpul standard pentru livrarea serviciului

ACCESUL ŞI ACCESIBILITATEA

Instituţia trebuie să asigure accesul la serviciu prin canale multiple: la ghişeu, prin solicitare scrisă, prin telefon, prin e-mail, pe internet. Canalele respective urmează a fi acomodate, pe cât posibil, la necesităţile speciale ale grupurilor vulnerabile şi marginalizate.

- Numărul şi tipul canalelor de acces la serviciu;
- Numărul canalelor pentru prestarea serviciului;
- Disponibilitatea ghişeului unic pentru serviciu.

TRANSPARENȚA ŞI IMPLICAREA POPULAȚIEI

- Informaţia disponibilă (de exemplu pașaportul serviciului);
- Aprobarea la nivel instituţional a procesului/mecanismului de feedback drept regulă de comunicare cu beneficiarii, inclusiv cu persoanele și grupurile vulnerabile și marginalizate, în procesul de evaluare și îmbunătățire continuă a serviciului;
- Introducerea mecanismului de urmărire on-line a statutului cererii/dosarului.

PETIȚIILE ŞI RECLAMAȚIILE

- Mecanismul unificat în întreaga organizaţie şi prietenos în utilizare tuturor categoriilor de populaţie
- Timpul standard pentru soluţionarea petiţiilor sau pentru a răspunde la reclamaţii
- Introducerea în formularul de răspuns a notei standard de informare a beneficiarului serviciului despre posibilitatea adresării sale la Oficiul Avocatului Poporului sau Consiliul pentru prevenirea şi eliminarea discriminării şi asigurarea egalităţii, în cazul în care consideră că drepturile sale au fost încălcate sau că a fost tratat inechitabil de către prestator în procesul de recepţionare a serviciului.

Exemple de standarde ale calităţii serviciului:

- o reclamaţie va fi soluţionată în cel mult două zile lucrătoare;
- clientul poate să urmărească on-line progresul procesării solicitării sau plângerii sale;
- clientul va fi deservit în cel mult 15 minute.

6 Efectuarea analizei cost-beneficiu

Analiza cost-beneficiu este un instrument analitic creat pentru a susţine procesul de elaborare a politicilor publice, prin evaluarea rezultatelor potenţiale bazată pe enumerarea tuturor beneficiilor şi costurilor de implementare ale politicilor respective. Analiza cost-beneficiu implică comparaţia costurilor şi beneficiilor, evaluarea riscurilor şi efectuarea analizei de senzitivitate.

În funcţie de obiectivul pe care îl are instituţia, mărimea investiţiei propuse pentru îmbunătăţirea serviciului, dar şi scara aplicabilităţii acestuia, utilizarea acestui instrument ar putea fi opţională.

Analiza cost-beneficiu este similară analizei investiţiilor în sectorul privat, dar pentru că ţine şi de politicile publice, această analiză va avea în vedere şi categoriile de beneficii şi costuri care sunt cu mult mai vaste decât în cazul unei decizii de business, care se axează în principal pe profit.

Principiile analizei cost-beneficiu

Analiza cost-beneficiu constă în **analiza financiară**, care evaluează beneficiile financiare pentru instituţie, de exemplu modificarea netă a costului serviciului, şi a**naliza economică**, care evaluează beneficiile pentru clienţi, de exemplu modificarea netă a poverii administrative.

Analiza cost-beneficiu ilustrează valoarea actualizată a beneficiilor nete viitoare. Beneficiile nete viitoare sunt determinate de diferenţa netă dintre costul serviciului (sau povara administrativă) şi investiţiile directe necesare şi costurile de mentenanţă a serviciului modernizat.

Deoarece beneficiile maxime ale serviciului nu sunt atinse imediat, urmează a fi aplicat un coeficient de impact, pentru a ilustra ponderea beneficiilor maxime care sunt atinse într-o anumită perioadă. Valoarea coeficientului de impact se stabileşte ţinând cont de opinia grupului de lucru şi de cele mai bune practici internaţionale.

Perioada analizei cost-beneficiu este de 5 ani, în care anul 0 este anul de referinţă când începe reformarea serviciului. Analiza cost-beneficiu este efectuată în preţuri reale, stabilite la anul de referinţă, fără a lua în considerare inflaţia, cu aplicarea următoarelor rate de actualizare: analiza financiară – 5%, analiza economică – 5,5%.

Analiza cost-beneficiu

Analiza cost-beneficiu se bazează pe un proces de actualizare pentru a exprima toate costurile şi beneficiile viitoare în contravaloarea lor prezentă. Acest lucru se realizează prin actualizarea costurilor şi beneficiilor în fiecare perioadă de timp viitoare (pe an) şi adunarea lor pentru a obţine valoarea prezentă.

Rata de actualizare, în esenţă, este costul de oportunitate pentru resurse (cel mai des capitale) necesar pentru a genera beneficii în viitor.

Factorul de actualizare reflectă valoarea prezentă a unităţii monetare care va fi obţinută în viitor la o anumită rată de actualizare.

Perioada de actualizare reflectă anul (perioada) după anul de referinţă (0) care este analizat.

Perioada de analiză reflectă perioada de timp (anul) care se aplică beneficiilor şi costurilor.

Valoarea prezentă se calculează cu ajutorul următoarei formule:

$$\mathbf{VP} = \frac{(\mathbf{B_n} \times \mathbf{I_c} - \mathbf{C_n})_t}{(\mathbf{1}+\mathbf{r})^t},$$

unde:

VP – valoarea prezentă;

B – beneficiile totale;

C – costurile/investiţiile totale;

I_c – coeficientul de impact;

n – perioada de analiză (an);

t – perioada de actualizare (an);

r – rata de actualizare;

$(1+r)^t$ – factorul de actualizare.

Valoarea prezentă netă (VPN) se obţine în urma scăderii costurilor actualizate din valoarea actualizată a beneficiilor aşteptate. VPN reprezintă suma valorii prezente pentru toate perioadele (ani). Pentru fiecare scenariu de reinginerie alternativ propus, VPN va fi calculată separat şi ulterior comparată pentru a vedea care din ele este mai mare.

Dacă VPN este mai mare decât 0, aceasta înseamnă că scenariul de reinginerie va avea un impact economic sau financiar pozitiv şi că valoarea actualizată a beneficiilor viitoare este mai mare decât valoarea actualizată a costurilor şi investiţiilor. Dacă VPN este mai mică decât 0, atunci beneficiile obţinute în urma implementării scenariului de reinginerie nu acoperă costurile de implementare a acestui plan. În cazul mai multor scenarii de reinginerie, se va selecta opţiunea cu cea mai mare VPN. Valoarea prezentă netă se calculează cu ajutorul formulei:

$$\mathbf{NPV} = \sum_{t=0}^{n} \frac{(B_n \times I_c - C_n)_0}{(1+r)^0} + \frac{(B_n \times I_c - C_n)_1}{(1+r)^1} + \cdots \frac{(B_n \times I_c - C_n)_t}{(1+r)^t},$$

unde:

VPN – valoarea prezentă netă;

B – beneficii;

C – costuri/investiţii;

I_c – coeficient de impact;

r – rata de actualizare;

n – perioada de analiză (an);

t – perioada de actualizare (an).

Rata internă de rentabilitate (RIR) reprezintă o rată de actualizare pentru care VPN este egală cu zero, şi anume valoarea prezentă netă a beneficiilor este egală cu valoarea prezentă a costurilor.

Pentru a evalua scenariul de reinginerie, se va determina profitabilitatea investiţiilor reale caracterizată de RIR**.** Dacă RIR este mai mare decât 0, planul merită implementat. Cea mai avantajoasă opţiune va fi selectată prin compararea valorilor RIR ale scenariilor alternative.

Povara administrativă

Poverile administrative (PA) sunt costurile de conformare cu obligaţiile de informare, care rezultă din legislaţia şi actele normative impuse de guvern, suportate de agenţii economici şi de persoanele fizice.[6] Aceste costuri sunt calculate conform modelului standard al costurilor.[7]

[6] http://www.administrative-burdens.com/

[7] http://ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/admin_burden/eu_scm/eu_scm_en.htm

Povara administrativă totală este suma medie a poverii administrative pentru a primi serviciul creat pe durata unui an (sau o altă perioadă fixă de timp). Povara administrativă per serviciu este povara administrativă totală împărţită la numărul de servicii/cereri prestate într-o perioadă de timp.

PA	=	Preţ	x	Timp	x	Cantitate
Costul obţinerii serviciului		*Rata medie oficială a salarizării pe oră + costul serviciului + costul călătoriei + costul serviciilor părţilor terţe*		*Timpul necesar pentru a ajunge la instituţie + a solicita serviciul + a depune documentele + a primi rezultatul + timpul de aşteptare (dacă serviciul este prestat direct pe loc)*		*Numărul total de servicii livrate pe an x numărul de vizite necesare pentru a solicita şi primi serviciul*

Costurile serviciului

Costul total pentru serviciu reprezintă suma costurilor depline ale serviciului – atât a costurilor directe, cât şi a celor indirecte – şi este unul dintre cei mai importanţi indicatori de evaluare a eficienţei. Costurile serviciului sunt compuse din:

- **costuri directe** ale serviciului, care includ *costurile resurselor umane,* utilizate pentru livrarea unui serviciu în parte, şi *costurile resurselor nonumane,* utilizate pentru prestarea serviciului (hârtie, cartuşe, deplasări, formare etc.);
- **costuri indirecte** ale serviciului, care includ *costurile de administrare* (management, resurse umane, contabilitate etc.), *costurile investiţiilor* (de exemplu dezvoltarea unui sistem IT) şi *costurile de mentenanţă* pentru astfel de investiţii (mentenanţa sistemului IT), precum şi *costuri generale* (de exemplu costurile de încălzire, apă, arendă etc.).

Anexa nr. 3 detaliază modul de calculare a costurilor serviciului, precum şi a costului de prestare a unui singur serviciu (prelucrarea unei solicitări).

Analiza financiară

Analiza financiară evaluează impactul procesului de reinginerie asupra prestatorului de servicii şi permite evaluarea beneficiilor nete (beneficii – investiţii) ale procesului de reinginerie a serviciului şi determinarea impactului financiar al scenariului de reinginerie (pozitiv sau negativ).

Analiza financiară constă în calcularea valorii prezente nete şi a ratei interne de rentabilitate, care ilustrează impactul total pozitiv sau negativ al planului de reinginerie. Coeficientul de impact se aplică beneficiilor totale pentru a evalua ponderea impactului maxim într-un anumit an. Analiza financiară compară diferenţa netă a costurilor serviciului şi investiţiile directe şi costurile anuale de întreţinere.

În tabelul de mai jos este ilustrat un exemplu de analiză financiară

Beneficii	Anul 0	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5
Costul net al forţei de muncă	0	146,169	146,169	146,169	146,169	146,169
Costul net al resurselor	0	256,401	256,401	256,401	256,401	256,401
BENEFICIILE TOTALE	***0***	***402,569***	***402,569***	***402,569***	***402,569***	***402,569***
Coeficientul de impact	*0%*	*50%*	*80%*	*90%*	*95%*	*99%*

BENEFICIILE TOTALE AJUSTATE	**0**	**201,285**	**322,055**	**362,312**	**382,441**	**398,544**
Întreţinerea sistemului informaţional	0	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
COSTUL TOTAL DE ÎNTREŢINERE	***0***	***50,000***	***50,000***	***50,000***	***50,000***	***50,000***
Modernizarea sistemului informaţional existent	500,000					
Consolidarea interconexiunilor interinstituţionale între bazele de date	100,000					
COSTUL TOTAL AL INVESTIŢIILOR	***600,000***	***0***	***0***	***0***	***0***	***0***
Diferenţa netă	***(600,000)***	***151,285***	***272,055***	***312,312***	***332,441***	***348,544***
Rata de ajustare	**5%**					
Perioada	***0***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
Valoarea prezentă	**(400,000)**	**144,081**	**246,762**	**269,787**	**273,500**	**273,093**
VALOAREA PREZENTĂ NETĂ (VPN)	***607,223***					
RATA DE RENTABILITATE FINANCIARĂ (RIR)	***32%***					

Analiza economică

Analiza economică evaluează impactul procesului de reinginerie a serviciilor asupra beneficiarilor serviciului şi permite evaluarea beneficiilor economice nete (beneficii – investiţii) ale reingineriei serviciului şi determinarea impactului economic al scenariului de reinginerie (pozitiv sau negativ).

Analiza economică constă în calcularea valorii prezente nete, care ilustrează impactul economic total pozitiv sau negativ al scenariului de reinginerie. Coeficientul de impact se aplică beneficiilor totale pentru a evalua ponderea impactului maxim într-un anumit an. Deoarece prestatorul de servicii, de asemenea, participă în circuitul economic, beneficiile financiare ale economiilor pentru serviciu sunt şi ele incluse în aceste calcule.

Analiza economică compară diferenţa netă a costurilor serviciului, diferenţa netă a sarcinii administrative şi investiţiile directe şi costurile anuale de întreţinere.

În tabelul de mai jos este ilustrat un exemplu de analiză economică

BENEFICII	Anul 0	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5
Costul net de timp	0	2,145,747	2,145,747	2,145,747	2,145,747	2,145,747
Plăţile nete	0	73,484	73,484	73,484	73,484	73,484
BENEFICIILE ECONOMICE TOTALE	***0***	***2,219,231***	***2,219,231***	***2,219,231***	***2,219,231***	***2,219,231***

Coeficient de impact economic	*0%*	*50%*	*80%*	*90%*	*95%*	*99%*
BENEFICIILE ECONOMICE TOTALE AJUSTATE	**0**	**1,109,615**	**1,775,385**	**1,997,308**	**2,108,269**	**2,197,039**
Costul net al forței de muncă		146,169	146,169	146,169	146,169	146,169
Costul net al resurselor		256,401	256,401	256,401	256,401	256,401
BENEFICIILE TOTALE	***0***	***402,569***	***402,569***	***402,569***	***402,569***	***402,569***
Coeficientul de impact	*0%*	*50%*	*80%*	*90%*	*95%*	*99%*
BENEFICIILE TOTALE AJUSTATE	**0**	**201,285**	**322,055**	**362,312**	**382,441**	**398,544**
Întreținerea interconexiunilor SI	0	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
COSTUL TOTAL DE ÎNTREȚINERE	***0***	***50,000***	***50,000***	***50,000***	***50,000***	***50,000***
Modernizarea SI existent	500,000					
Schimbul de date interinstituțional	100,000					
COSTUL TOTAL AL INVESTIȚIILOR	***600,000***	***-***	***-***	***-***	***-***	***-***
Diferența netă	***(600,000)***	***1,260,900***	***2,047,440***	***2,309,620***	***2,440,710***	***2,545,582***
Rata de actualizare	**5,5%**					
Perioada	***0***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
Valoarea prezentă	***(600,000)***	**1,195,166**	**1,839,527**	**1,966,904**	**1,970,182**	**1,947,712**
Valoarea prezentă netă (VPN)	***8,319,492***					

7 Validarea și aprobarea hărții situației viitoare cu părțile interesate

Prestatorii de servicii trebuie să fie consultați cu privire la toate etapele, procedurile, personalul și necesitățile de modificare a cadrului legal asociate cu procesul de reinginerie.

Notă: *în cazul în care unele părți interesate nu au fost implicate în proces de la începutul proiectului, este necesară o comunicare eficientă cu acestea pentru a ne asigura că ele înțeleg și susțin noul model.*

Al doilea nivel de părți interesate sunt instituțiile/departamentele publice care oferă servicii asociate sau similare serviciului principal, propus pentru reinginerie.

Notă: *este important de a identifica, consulta și include în procesul de reinginerie toate entitățile afectate direct sau indirect de reingineria serviciului și schimbările propuse. De asemenea, este important să se țină cont de rolul și importanța fiecărei entități.*

Al treilea nivel de părți interesate a fi consultate sunt beneficiarii, inclusiv persoanele și grupurile vulnerabile și marginalizate. Aceștia vor fi consultanți în primul rând cu privire la acele elemente ale serviciului public ce vor fi modificate, fapt care va afecta direct interacțiunea lor cu instituția publică, eligibilitatea lor pentru a beneficia de serviciu sau va modifica condițiile principale pe care vor trebui să le întrunească în cadrul nou al serviciului modernizat.

Al patrulea nivel de părți interesate a fi consultate sunt comisiile sau comitetele interministeriale (de exemplu Consiliul național pentru reforma administrației publice), care pot oferi procesului de reinginerie sprijin politic, dar totodată și garanție sau sprijin financiar pentru implementarea noului model.

Notă: *implicarea diferitor părți interesate va fi diferită, ținând cont de specificul fiecărui grup. Aspectele tehnice vor fi consultate cu echipele corespunzătoare, fiecărui grup i se vor prezenta detaliile la un nivelul corespunzător.*

Exemplu: *la obținerea aprobării din parte celui de-al patrulea nivel de părți interesate, va fi prezentat rezumatul succint al schimbărilor propuse și impactul scontat al acestora, la care se vor anexa detaliile privind harta situației viitoare. Totodată, ar putea fi prezentate schimbările la nivel înalt (numărul redus al etapelor, rolurilor, documentelor). După caz, acestea ar putea fi însoțite de ipoteze privind diminuarea timpului de livrare a serviciului în noul model.*

8 Identificarea condițiilor necesare pentru implementare

După elaborarea noului modelul al serviciului, echipa de lucru va pune la dispoziția celor implicați în proces instrumentele, documentele, programele și metodele necesare implementării cu succes a serviciului modernizat. Acest set de instrumente va include cel puțin următoarele elemente.

Planul de acțiuni al implementării

Va fi necesară elaborarea unui plan de acțiuni detaliat, cu identificarea părților interesate corespunzătoare, care să prevadă îmbunătățirile propuse ale serviciului, investițiile necesare la fiecare etapă de implementare, precum și graficul de lucru și estimarea costurilor asociate.

Proiectele de modificare a cadrului normativ

Se vor elabora actele juridice necesare pentru ca serviciul nou-proiectat să poată fi implementat, fie prin amendarea actelor existente, fie prin elaborarea de proiecte noi. Actele normative vor reflecta noul model de livrare a serviciului, iar la evaluarea lor se va implica în proces un expert jurist.

Alinierea structurii organizaționale și a rolurilor

Dacă există un decalaj între structura organizațională, resursele umane, tehnice și financiare actualmente disponibile și necesare, acesta va fi analizat în detaliu la această etapă. Această analiză va fi realizată chiar dacă există suficiente resurse pentru implementarea serviciului modernizat.

Este necesară elaborarea unei organigrame organizaționale (sau, după caz, departamentale) care să reflecte schimbările în statele de personal (reducerea sau creșterea) propuse. Un expert în resurse umane va fi implicat pentru a evalua necesitățile de personal și necesitățile de instruire a acestora, în contextul prestării serviciului conform modelului nou.

Fișele de post trebuie actualizate ca să prevadă toate etapele și procedurile interne ce țin de procesul modificat de lucru. În funcție de sistemul administrativ și juridic intern, descrierea noilor roluri ar putea fi prevăzută într-un act normativ sau într-un regulament intern al prestatorului de servicii.

Notă: pentru realizarea acțiunilor sus-menționate, va fi utilizată Metodologia de evaluare a capabilităților instituționale, aprobată prin ordin al secretarului general al Guvernului.

Investițiile și achizițiile necesare

Vor fi elaborate specificațiile tehnice pentru achiziționarea de echipamente și soluții TIC, precum și a altor elemente de infrastructură necesare pentru prestarea serviciului conform modelului nou.

Notă: pentru dezvoltarea soluțiilor TIC se vor utiliza metodologiile existente.

Planul de management al schimbării

Managementul schimbării este unul dintre cei mai importanți factori în succesul implementării reingineriei. Acesta implică aplicarea tehnicilor de ajustare culturală pentru facilitarea implementării procesului nou-proiectat, cu luarea în considerare a impactului schimbărilor umane și sociale asociate. Cadrul metodologic utilizat pentru gestiunea schimbării va fi aprobat de către Cancelaria de Stat.

9 Pilotarea și/sau simularea serviciului reinginerit

Pentru a ne asigura că procesul propus va genera beneficiile scontate, acesta va trebui testat corespunzător înainte de a fi livrat beneficiarilor. Eficacitatea acestuia poate fi verificată cu ajutorul instrumentelor de simulare, care permit determinarea succesului sau insuccesului acestuia. Dacă sistemul nu afișează performanțe satisfăcătoare, acesta va fi modificat și testat din nou, până când se va ajunge la rezultatele dorite.

În acest context, simularea serviciului reinginerit reprezintă o modalitate de experimentare a proceselor de lucru într-un mediu virtual, fără riscurile și problemele care pot apărea prin testarea lor într-un mediu real. Într-un mediu simulat, nu există riscul ca să se oprească procesul de prestare real. Simularea este instrumentul ideal atunci când:

- procesele asociate prestării serviciului sunt schimbate în mod semnificativ, dar nu se cunosc consecințele schimbărilor;
- procesele modificate sunt critice pentru prestatorii de servicii și nu pot fi oprite (de exemplu înregistrarea nașterii);
- se doresc date reale despre cum se poate derula un proces în anumite condiții.

Pilotarea este o opțiune mai eficientă, dar e posibilă doar dacă testarea serviciilor poate fi realizată cu participarea clienților reali, ceea ce va permite colectarea feedbackului acestora. Prin pilotarea îmbunătățirilor propuse la un anumit nivel (de exemplu mai întâi într-un singur departament), ne putem asigura de eficacitatea procesului, înainte de a-l implementa la nivelul întregii instituții. Pilotarea este utilă și pentru realizarea estimărilor de timp, de cost și de personal, înainte de a începe implementarea propriu-zisă. Mai mult decât atât, pilotarea va permite identificarea deficiențelor de resursele umane, tehnice și financiare. Odată identificate, rezolvarea acestora va putea fi realizată în cadrul etapei următoare – a implementării.

Un impediment pentru pilotare îl poate reprezenta lipsa anumitor instrumente TIC la momentul pilotării, acestea abia urmând a fi dezvoltate. Deși în teorie reingineria este posibilă fără automatizarea proceselor de lucru, având în vedere că unul dintre principiile de bază ale metodologiei-cadru de reinginerie este utilizarea soluțiilor TIC, lipsa acestor soluții la momentul pilotării poate crea anumite dificultăți pe parcursul etapei de pilotare.

10 Implementarea modelului nou de prestare a serviciului

Pentru a asigura implementarea eficientă a serviciului supus reingineriei, pot fi examinați câțiva factori:

- sprijinul de management pentru echipa de lucru;
- angajamentul față de planul de acțiuni și respectarea orarului;
- implicarea tuturor angajaților în departamentul/departamentele-țintă.

Aplicarea noului model în producere la nivel organizațional la scară largă se va efectua conform planului de acțiuni elaborat anterior (a se vedea capitolul 8), care poate fi în continuare modificat, luând în considerare rezultatele procesului de pilotare/simulare (a se vedea capitolul 9) și convenind cu toate părțile interesate relevante, implicate în proces.

Această etapă mai este proiectată ca să asigure abilitatea organizației de a menține realizările atinse și continuitatea de dezvoltare și îmbunătățire, pentru a preveni declinul nivelurilor de performanță. Iată de ce monitorizarea și observarea ulterioară a prestării serviciului și urmărirea indicatorilor de performanță sunt necesare.

10.1 Evaluarea și monitorizarea indicatorilor de performanță

La această etapă se evaluează impactul schimbărilor. Acest impact este determinat de evaluarea și măsurarea indicatorilor de performanță.

Evaluarea și monitorizarea performanței serviciului în timp este un instrument important de evaluare a efectivității reingineriei și ajută, de asemenea, la identificarea deficiențelor care trebuie să se îmbunătățească în continuare pentru a atinge scopul final, adică satisfacția beneficiarului.

Cel puțin patru elemente principale merită să fie evaluate și monitorizate:

- accesibilitatea serviciului, inclusiv pentru grupurile vulnerabile și marginalizate;
- eficiența procesului intern al prestatorului serviciului;
- percepția beneficiarului privind calitatea serviciului/satisfacția beneficiarului;
- implicarea populației în evaluarea și îmbunătățirea continuă a serviciului.

Boxa 12. Exemple de indicatori ce pot fi evaluați

Accesibilitatea este ușurința beneficiarului de a accesa un serviciu. Aceasta poate fi evaluată și monitorizată cu ajutorul următorilor indicatori statistici:

creșterea numărului de puncte de acces la serviciu:

- numărul de canale noi/dispozitive de acces recomandate;
- numărul canalelor acomodate la necesitățile speciale ale clienților din grupurile vulnerabile și marginalizate *(segmentarea clienților);*

disponibilitatea informației cu privire la serviciul respectiv:

- disponibilitatea pașaportului serviciului, a informației on-line în format mare și limbaj ușor lizibil pentru clienții din grupurile vulnerabile și marginalizate;

orele de lucru ale ghișeului la care se furnizează serviciul:

- disponibilitatea serviciului on-line 24 de ore din 24;
- existența unui program special pentru părinții cu copii etc.;

facilități pentru accesarea serviciului de către persoanele cu dizabilități:

- designul paginii electronice adaptat și pentru persoanele cu deficiențe de vedere; informația este disponibilă în limbi diferite etc.;
- sedii acomodate la necesitățile persoanelor cu dizabilități locomotorii;

- măsuri de acomodare a modului de accesare a serviciului la necesităţile persoanelor cu dizabilităţi locomotorii severe/imobilizate sau cu mobilitate redusă;
- disponibilitatea procedurii de solicitare a serviciilor externe de acomodare a modului de prestare a serviciului la necesităţile speciale ale persoanelor cu dizabilităţi (senzoriale şi mintale);
- disponibilitatea procedurii de oferire a suportului pentru unele grupuri vulnerabile în accesarea/eliberarea actelor necesare pentru eligibilitate la serviciul public administrativ solicitat.

Eficienţa proceselor interne ale prestatorului serviciului poate fi evaluată cu ajutorul următorilor indicatori:

- numărul de paşi eliminaţi din proces (% din numărul total);
- numărul barierelor reclamate de grupurile vulnerabile şi marginalizate care au fost remediate (% reclamate per grup);
- numărul de documente necesare pentru depunerea cererii care au fost eliminate (% din numărul total);
- numărul de formulare standard instituite (% din numărul total);
- timpul mediu de procesare a unei cereri redus (în %);
- reducerea costului serviciului;
- numărul de participanţi la proces redus/roluri eliminate după modernizare.

Calitatea serviciului/satisfacţia clienţilor poate fi măsurată cu ajutorul determinării, prin realizarea de studii, a percepţiei publicului sau prin utilizarea următorilor indicatori măsurabili:

- reducerea timpului de accesare a serviciului (în medie, în %);
- reducerea timpului de aşteptare la coadă (în medie, în %);
- reducerea timpului de depunere a cererii (în medie, în %);
- reducerea timpului necesar pentru obţinerea serviciului prestat de back office şi front office (în medie, în %);
- reducerea numărului vizitelor necesare la oficiu (în % din total);
- conformitatea cu standardele serviciului

10.2 Mentenanţa şi îmbunătăţirea continuă a serviciului

Deoarece reingineria proceselor de business este un proces treptat şi continuu, este necesară instituirea unui proces de mentenanţă a serviciului – un proces sistematic de reîntoarcere la serviciul propriu-zis, la producerea şi prestarea acestuia. Obiectivul principal al mentenanţei este analiza datelor obţinute prin monitorizare şi identificarea posibilelor îmbunătăţiri suplimentare.

Un principiu esenţial este utilizarea buclelor de feedback la fiecare etapă a procesului şi asigurarea unui mediu care să încurajeze evaluarea continuă a rezultatelor şi a eforturilor individuale de îmbunătăţire.

La nivelul utilizatorului final trebuie să existe un mecanism de feedback proactiv şi prietenos populaţiei, care asigură şi facilitează soluţionarea problemelor şi dificultăţilor, comunicarea experienţelor avute în procesul de accesare a serviciului şi a recomandărilor de îmbunătăţire.

După identificarea deficienţelor este necesară crearea unui plan de îmbunătăţire/înlăturare a deficienţelor, care să fie implementat, dotat cu resurse corespunzătoare şi având termene-limită rezonabile.

Boxa 13. Exemple de indicatori ce pot fi evaluați

Au fost puse în aplicare instrumente de evaluare a calității și accesibilității serviciului prietenoase tuturor categoriilor de utilizatori, utilizând date dezagregate?

- numărul etapelor cuprinse de mecanismul de evaluare;
- numărul instrumentelor în format accesibil și acceptabil per grup de utilizator per etapă;
- durata de timp și efortul pentru participarea la evaluare.

Rata utilizatorilor care folosesc mecanismele de evaluare a calității, accesibilității și incluziunii serviciului (per serviciu, per perioadă):

- măsurat per etapă;
- per instrument de evaluare;
- per grup de utilizatori;
- per amplasare geografică a serviciului.

Numărul focus-grupurilor periodice și interviurilor cu reprezentanții grupurilor vulnerabile și solicitărilor/recomandărilor colectate de îmbunătățire a serviciului (per serviciu, per perioadă, per regiune, per grup).

Rata solicitărilor/recomandărilor de îmbunătățire a serviciului, verbalizate de populație, în special de către grupurile vulnerabile, care au fost integrate în noua paradigmă de prestare a serviciului (%, analizat dezagregat per grup vulnerabil-țintă/per serviciu/per etapă)

Anexa nr. 1. Infrastructura guvernării electronice în Republica Moldova

Platforma tehnologică guvernamentală comună (MCloud)[8] *(disponibilă)*

Utilizarea serviciilor Mcloud oferă instituţiilor mai multe beneficii:

- dispare necesitatea achiziţionării echipamentului costisitor, instituţiile având posibilitatea să se axeze, în schimb, pe creşterea calităţii prestării serviciilor;
- dispare necesitatea angajării experţilor IT costisitori (de exemplu administratori de sisteme, administratori de baze de date, specialişti în securitatea informaţiei ş.a.), instituţiile având posibilitatea de a apela la serviciile echipei MCloud pentru sarcini de administrare;
- serviciul se adaptează la necesităţile instituţiei, de creştere sau descreştere (de exemplu dacă serviciul se foloseşte în anumite perioade – rapoarte trimestriale sau altele –, instituţia ar putea solicita resurse computaţionale adiţionale pentru perioade de timp limitate);
- disponibilitatea datelor (datorită redundanţei) şi securitatea înaltă (inclusiv securitatea finală a dispozitivelor, accesul la experţi în securitate, monitorizarea securităţii).

SERVICII DE ABILITARE:

- **serviciul electronic guvernamental de autentificare şi control al accesului (MPass)**[9] *(disponibil)* oferă posibilitatea de înregistrare unică pentru a permite accesarea sistemului TI folosind aceleaşi date. Permite autentificarea folosind o identitate mobilă, semnătura digitală şi nume de utilizator/parolă. Mai poate avea rolul centralizat de management (autorizare) pentru gestionarea eficientă a permisiunilor;
- **serviciul electronic guvernamental integrat de semnătură electronică (MSign)**[10] *(disponibil)* permite semnarea digitală a documentelor şi formularelor şi validarea semnăturilor aplicate pe documente/formulare;
- **serviciul guvernamental de plăţi electronice (MPay)**[11] *(disponibil)* permite recepţionarea plăţilor electronice pentru servicii publice prin intermediul cardurilor de credit/debit, prin intermediul serviciilor de internet banking, al terminalelor electronice şi al oficiilor poştale;
- **serviciul guvernamental de notificare (MNotify)**[12] permite expedierea notificărilor (prin e-mail, serviciul mesaje scurte (SMS), reţeaua Facebook) pentru a alerta utilizatorii despre diferite evenimente din cadrul sistemului referitoare la cererea lor (de exemplu procesarea fişierului, emiterea documentului, adoptarea deciziei ş.a.);
- **serviciul electronic guvernamental de jurnalizare (MLog)**[13] *(disponibil)* permite jurnalizarea/auditul centralizat a(l) evenimentelor de business în scopuri de Business Inteligenţă (date statistice, analiza tiparelor etc.);
- **serviciul electronic guvernamental de livrări (MDelivery)**[14] permite livrarea prin poştă/servicii de curier a documentelor, coletelor etc.

SERVICII COMUNE:

[8] Hotărârea Guvernului nr. 128/2014 privind platforma tehnologică guvernamentală comună (MCloud).
[9] Hotărârea Guvernului nr. 1090/2013 privind serviciul electronic guvernamental de autentificare şi control al accesului (MPass).
[10] Hotărârea Guvernului nr. 405/2014 privind serviciul electronic guvernamental integrat de semnătură electronică (MSign).
[11] Hotărârea Guvernului nr. 280/2013 cu privire la unele acţiuni de implementare a Serviciului Guvernamental de Plăţi Electronice (MPay).
[12] Proiectul hotărârii Guvernului este elaborat, urmează a fi aprobat de către Guvern.
[13] Hotărârea Guvernului nr. 708/2014 privind serviciul electronic guvernamental de jurnalizare (MLog).
[14] Serviciul se află în faza de dezvoltare.

- **platforma guvernamentală de registre și acte permisive PGRAP**[15] *(disponibil)* permite elaborarea registrelor, serviciilor de emitere a autorizațiilor, sistemelor de gestiune a cazurilor/dosarelor etc. Integrat cu serviciile de abilitare specificate mai sus, serviciul PGRAP permite lansarea în termene restrânse a sistemelor TI și cu costuri de implementare de până la 3 ori mai reduse;
- **platforma de interoperabilitate (MConnect)**[16] *(disponibil)* permite schimbul de date între instituții și sisteme TI;
- **portalul guvernamental unic al serviciilor publice**[17] *(disponibil)* – ghișeul unic pentru accesarea informaților despre servicii publice;
- **portalul guvernamental unic de date deschise**[18] *(disponibil)* – ghișeu unic pentru accesarea datelor guvernamentale deschise și a informațiilor publice disponibile pentru reutilizare.

[15] Hotărârea Guvernului nr. 717/2014 privind platforma guvernamnetală de registre și acte permisive (PGRAP).
[16] Hotărârea Guvernului nr. 211/2019 privind platforma de interoperabilitate (MConnect).
[17] Hotărârea Guvernului nr. 330/2012 cu privire la crearea și administrarea portalului guvernamental unic al serviciilor publice.
[18] Hotărârea Guvernului nr. 701/2014 cu privire la aprobarea Metodologiei publicării datelor guvernamentale deschise.

Anexa nr. 2. Identificarea serviciilor publice pentru reinginerie

Inventarierea serviciilor publice

Inventarierea serviciilor publice administrative ajută la determinarea multitudinii serviciilor publice supuse analizei. Efortul va fi direcţionat spre colectarea informaţiilor specifice, care vor ajuta la determinarea acelor servicii care pot fi eliminate şi care pot fi consolidate de pe lista serviciilor. Există două modalităţi de a decide ce date ar trebui colectate.

Prima opţiune este de a colecta doar informaţiile necesare pentru efectuarea analizei pe orizontală. În acest caz, informaţia din aşa-numitele paşapoarte ale serviciilor, publicate pe portalul serviciilor publice (servicii.gov.md), ar putea fi suficientă.

Notă: *în cazul în care va fi necesară prioritizarea serviciilor, atunci vor trebui colecţionate răspunsurile la întrebările adiţionale privind numărul tranzacţiilor, timpul de livrare a serviciului etc., pentru o evaluare multicriterială.*

O a doua opţiune este de a utiliza această etapă pentru a colecta toate datele necesare pentru etapa de reinginerie. Aceasta va presupune elaborarea unui chestionar cuprinzător, cu întrebări detaliate privind procesul, TIC, documentaţia, personalul, tranzacţiile, timpul etc.

Datele pot fi colectate prin intermediul interviurilor faţă în faţă, interviurilor la telefon, poştă, autochestionare trimise prin e-mail sau alte platforme on-line etc., instrumentele cele mai des folosite fiind autochestionarul sau interviurile faţă în faţă.

Chestionarele trebuie să dispună de un număr suficient de întrebări clar definite pentru a colecta informaţiile necesare. Tabelul de mai jos conţine o listă cu exemple de întrebări care pot fi incluse în acest chestionar.

Nr.	Date solicitate	Explicaţie
1.	Denumirea serviciului	Cum acesta este denumit în actul juridic respectiv şi cum este cunoscut de beneficiari, în cazul în care denumirea diferă
2.	Motive	Care sunt situaţiile care fac ca beneficiarul să solicite serviciul (de exemplu naşterea copilului, intenţia de a construi un obiect etc.)
3.	Posesorul serviciului	Denumirea deplină a instituţiei de nivel superior (cum ar fi ministerul) căreia legea îi recunoaşte funcţia relevantă de serviciu
4.	Prestatorul de servicii	Instituţia care prestează serviciul direct publicului (prestatorul de servicii, instituţia sau organul delegat)
5.	Beneficiar	Solicitantul serviciului: a) persoane fizice; b) persoane juridice; c) mixt (alte)
6.	Scopul serviciului	De ce acest serviciu reprezintă o valoare pentru persoana fizică/juridică? De ce a fost necesar?
7.	Baza juridică	Elaboraţi lista tuturor motivelor juridice, care direct şi clar facilitează prestarea acestui serviciu (legi, acte

		normative, acte normative ale autorităţilor publice, instrucţiuni departamentale, regulamente etc.)
8.	Servicii conexe	Pentru a beneficia de un serviciu public – principalul serviciu public – beneficiarul deseori trebuie sau poate să beneficieze de alte servicii conexe sau trebuie să fi beneficiat deja de o altă autorizaţie, certificare sau aprobare
9	Servicii similare	Serviciu sau grup de servicii cu diferenţe minore în raport cu serviciul principal, având, în mare parte, acelaşi proces de prestare
10.	Criteriile de eligibilitate	Criteriile care determină cine este eligibil pentru serviciu (adică „care ar fi trebuit să activeze în domeniu timp de 5 ani”, „trebuie să fi susţinut examenul la şoferie şi să dispună de o asigurare de sănătate” etc.)
11.	Documentele necesare	Lista documentelor pe care o persoană trebuie să le prezinte pentru a obţine serviciul şi autoritatea emitentă
12.	Numărul de vizite	Numărul de vizite pentru ca beneficiarul să obţină serviciul (inclusiv pentru obţinerea informaţiilor)
13.	Numărul de cereri pe an	Numărul de cereri depuse într-un an (soluţionate pozitiv sau negativ) pe parcursul ultimilor doi-trei ani
14.	Taxa pentru serviciu	Taxa pentru a obţine serviciul (inclusiv variaţiile în funcţie de termen, stare socială, alţi parametri)
15.	Alte elemente	Alte elemente pot fi decise pe parcursul inventarierii, de exemplu dacă povara administrativă va fi măsurată, trebuie captat timpul pentru accesare, solicitare şi aşteptare

Analiza pe orizontală a nomenclatorului serviciilor publice identificate

Având la dispoziţie un nomenclator calitativ al serviciilor publice, poate fi realizat un exerciţiu de prioritizare a serviciilor propuse a fi supuse procesului de reinginerie, care va permite echipei să nu se axeze pe o listă exhaustivă de servicii, dar, mai curând, să se concentreze pe un număr substanţial, critic de servicii, pentru a spori impactul reformei ce urmează a fi realizată.

Prin consecinţă, aplicarea unui set de criterii pentru un diagnostic rapid al celor mai dificile servicii publice va ajuta factorii de decizie în a determina care servicii trebuie prioritizate pentru reinginerie.

Prioritizarea poate fi realizată pentru întregul grup de servicii inventariate sau aplicată doar pentru un sector de servicii, fie în funcţie de categoria beneficiarilor: servicii pentru cetăţeni sau pentru business.

Odată ce lista de inventariere va fi completată şi informaţia relevantă va fi colectată pentru fiecare serviciu public, poate începe etapa de evaluare a necesităţii de eliminare sau reinginerie. În acest sens, este importantă clasificarea serviciilor în grupuri pentru a ajuta echipa să înţeleagă şi să aplice criteriile corecte pentru fiecare grup. Divizarea în grupuri va ajuta echipa de lucru să decidă

privind prioritizarea serviciilor ce urmează a fi eliminate sau supuse reingineriei, dar și abordarea și strategiile de eliminare sau reinginerie.

Divizarea de bază și cea mai răspândită a serviciilor publice este după tipul de beneficiar – persoane fizice, juridice sau combinat. O altă clasificare a serviciilor publice, foarte utilă în determinarea instrumentelor necesare pentru reinginerie, este clasificarea după natura lor:

1) **servicii cu schemă de autorizare**, care implică luarea unor decizii, având ca rezultat emiterea unui act administrativ (de exemplu autorizări, licențe etc.);
2) **servicii care certifică fapte și situații obiective**, cum ar fi certificate din registrul actelor de stare civilă, extrase din cadastrul bunurilor imobile, adeverințe privind componența familiei etc.;
3) **servicii care reprezintă obligații informaționale**, adică obligarea beneficiarilor de a declara anumite fapte sau de a depune rapoarte specifice (de exemplu declarația pe venit, raportul IPC18 sau obligația ținerii anumitor registre – de exemplu registrul zilierilor);
4) **alte servicii,** cum ar fi plata pentru locul de parcare etc.

Eliminarea serviciilor depășite de timp

Identificarea serviciilor care pot fi eliminate

Conform schemei de clasificare a serviciilor, următorul pas pentru identificarea serviciilor pentru reinginerie este identificarea și excluderea din listă a serviciilor care din varii motive nu mai sunt actuale și pot fi eliminate. Pentru identificarea acestor servicii se pot aplica și analiza un set de criterii, detaliate în cele ce urmează.

Legalitatea

Primul instrument pentru curățarea stocului de servicii este verificarea valabilității bazei juridice. Trebuie dat răspuns la următoarea întrebare: **există bază legală pentru prestarea serviciului?** Dacă răspunsul este afirmativ, atunci la următoarea etapă ar trebui să se identifice dacă baza legală mai este în vigoare sau a modificată/abrogată.

Această analiză este utilă în special în cazul în care se aplică în raport cu serviciile pentru mediul de afaceri, îndeosebi în ceea ce privește categoria actelor permisive.

Exemplu: *autorizarea de funcționare pentru desfășurarea activităților comerciale, eliberată de autoritățile guvernamentale locale. Legea nr. 231/2010 cu privire la activitatea comercială a schimbat autorizarea într-o simplă notificare a autorităților locale, astfel această autorizare nu mai trebuie emisă, deoarece nu există bază juridică.*

Acest criteriu trebuie aplicat cu mare grijă, deoarece uneori, deși nu există bază legală care să mandateze serviciul, eliminarea lui ar putea dăuna interesului public, protejat de serviciu. În acest caz, va fi necesar de a formula recomandări pentru legalizarea lui.

Notă: *atenție la verificarea întregii game de acte juridice la analiza legalității – uneori baza legală poate fi un acord internațional sau bilateral.*

Actualitatea

Următoarea întrebare ce trebuie examinată – **este serviciul vechi sau depășit**? – poate fi utilizată pentru toate tipurile de servicii, indiferent dacă beneficiarul este persoană fizică sau juridică, dacă serviciul reprezintă o obligație informațională sau nu. Uneori în legislație se întâlnesc servicii neactuale, deoarece contextul social, economic sau politic care a cauzat instituirea acestora s-a schimbat și nu mai există condiții pentru prestarea serviciului sau scopul pentru care serviciul era oferit nu mai există. În acest caz recomandarea este de a elimina serviciul.

Exemplu: *autorizarea ștampilelor de către poliție și autorizarea pentru persoanele juridice care prestează aceste servicii (producerea și distrugerea ștampilelor). Crearea și distrugerea ștampilelor a fost anulată prin Hotărârea Guvernului nr.294/1998, dar în unele cazuri astfel de ștampile continuă să fie emise contrar legislației.*

Dublarea sau suprapunerea

Eliminarea serviciilor ce se suprapun sau se dublează este un mecanism bine cunoscut și, mai mult decât atât, se sancționează de legislația majorității țărilor, în special în cazul actelor permisive. Republica Moldova nu este o excepție, deoarece acest principiu se regăsește în Legea nr. 181/2016 pentru modificarea și completarea unor acte legislative în domeniul reglementării prin autorizare a activității de întreprinzător (articolul XII, care reglementează licențele și actele permisive).[19]

Ce este suprapunerea sau dublarea? În cazul în care scopul de protecție a interesului public este posibil de atins printr-un alt serviciu sau în cazul în care două sau mai multe servici au același scop, suntem în situația de dublare, iar când scopurile sunt similare suntem în situația de suprapunere a serviciilor.

Exemplu: *licența pentru transportul auto și autorizația transport auto. Ambele se bazează pe Codul transporturilor rutiere nr. 150/2014 și dacă servesc aceluiași scop pot fi consolidate într-un singur act, de altfel, dacă una dintre acestea servește unui alt scop – trebuie eliminată. De exemplu licența dă dreptul de a efectua transportul bunurilor/persoanelor în general, iar autorizația servește pentru transportarea anumitor tipuri de bunuri într-o anumită zi pe un anumit segment, prin urmare nu sunt același lucru.*

Necesitatea și proporționalitatea

Criteriul **proporționalității** se aplică frecvent în cazul serviciilor ce țin de persoanele juridice, dar nu exclusiv. Atunci când se creează un serviciu public, acesta se bazează pe un motiv, însemnând că acesta trebuie să atingă un scop, cum ar fi protejarea unui interes public. De exemplu, în cazul permiselor de mediu, scopul este de a proteja mediul ambiant și de a asigura o viața sănătoasă pentru populație și generațiile viitoare.

Testul proporționalității[20] poate fi aplicat prin analiza răspunsurilor la unele întrebări de bază:

1) este serviciul ***potrivit și adecvat,*** își atinge scopul efectiv pentru a asigura protecția interesului public vizat?
2) poate fi atins scopul serviciului de un alt serviciu ***mai puțin restrictiv***?
3) poate fi serviciul prestat eficient ***de către sectorul privat***?

De notat că interesul public poate fi protejat și de instrumente alternative, cum ar fi inspecțiile ex-post. De exemplu, în cazul autorizației pentru activitatea unui autoservice, deoarece riscul de periclitare a interesului public este scăzut, serviciul poate fi schimbat într-o simplă notificare prin care se informează autoritățile competente despre începerea activității în locul și la data indicate în notificare. Instrumentele ex-post, cum ar fi inspecțiile, de asemenea, pot proteja interesul public, diminuând în același timp povara administrativă asupra agenților economici.

Tabelul de mai jos ilustrează aplicarea principiului proporționalității în cazul serviciului de obținere a autorizației pentru activitatea de autoservice:

[19] Legea nr. 181/2016 pentru modificarea și completarea unor acte legislative în domeniul reglementării prin autorizare a activității de întreprinzător (art. XII pct. 1 subpct. 2) lit. a) și b)).

[20] Criteriile de proporționalitate sunt prevăzute și în Legea nr.160/2011 privind reglementarea prin autorizare a activității de întreprinzător (art. 5 lit. h)) și în Legea nr.235/2006 cu privire la principiile de bază de reglementare a activității de întreprinzător (art. 15).

Serviciul	Întrebarea	Răspunsul		Eliminare	Păstrare
Autorizație pentru autoservice	Serviciul este ***potrivit și adecvat*** pentru asigurarea protecției interesului public	DA			✓
	Ar putea fi scopul serviciului atins de un alt serviciu, mai puțin restrictiv?		NU	✓	
	Poate fi serviciul prestat eficient de sectorul privat?	DA		✓	

Formularea recomandărilor și consultarea părților interesate

În baza rezultatelor analizei, se vor formula recomandări privind eliminarea sau consolidarea serviciilor publice. Este important ca interesul public (de exemplu sănătatea, siguranța și ordinea publică, mediul ambiant, protecția minorilor, protecția datelor cu caracter personal etc.) să nu fie prejudiciat ca urmare a eliminării sau consolidării. La formularea recomandărilor de eliminare a serviciilor, trebuie, de asemenea, de analizat dacă serviciul respectiv este necesar pentru obținerea altor servicii. Rezultatul analizei și recomandările pot fi rezumate într-un tabel, după exemplul celui de mai jos.

Denumire	Legalitate	Actualitate	Dublare	Necesitate	Evaluare generală	Recomandare
Certificat privind plata contribuțiilor sociale de stat	Nu	Da	Da	Nu	Serviciul este necesar pentru obținerea unui alt serviciu	Eliminat, dacă informația poate fi accesată din baza de date a Casei Naționale de Asigurări Sociale

Este important de a organiza consultări cu părțile interesate cât mai devreme și într-un cerc cât mai larg posibil de persoane interesate, pentru a maximiza utilitatea procesului și pentru a promova o abordare inclusivă, atunci când toate părțile interesate au oportunitatea de a contribui la analiza efectivă a serviciilor publice.

Instituția care prestează serviciul propus pentru eliminare trebuie să cunoască argumentele tehnice pe care se bazează recomandările și trebuie să se asigure înțelegerea de către aceasta a argumentelor în favoarea eliminării sau consolidării serviciului. În același timp, beneficiarii serviciului trebuie consultați dacă eliminarea serviciului le va afecta interesul personal.

Modificarea cadrului juridic

Pentru eliminarea serviciului, actul juridic care conține prevederi referitor la serviciu trebuie modificat corespunzător, ținându-se cont de feedbackul prestatorului și beneficiarilor colectat în procesul de consultare a părților interesate. Se recomandă utilizarea *tehnicii de reformare*, deoarece cel mai probabil scrierea actelor juridice se va rezuma la modificarea unor acte juridice existente. Este important ca aranjamentele privind monitorizarea și evaluarea implementării schimbărilor să fie incorporate în actul propriu-zis.

Adoptarea propunerilor legislative este ultima etapă a procesului de eliminare sau consolidare a serviciilor publice. Aceasta trebuie însoțită de o notă informativă, care ar descrie modul în care propunerea se conformează cu principiile de reglementare și alte principii, precum cel al proporționalității, actualității necesității.

Identificarea serviciilor pentru reinginerie

Criteriile de prioritizare a serviciilor publice pentru reinginerie

Odată cu elaborarea nomenclatorului serviciilor publice, este necesară prioritizarea acestora, în scopul identificării serviciilor care ar beneficia cel mai mult de pe urma reingineriei. În acest fel, prestatorul de servicii publice nu se va concentra pe o listă exhaustivă de servicii, ci pe un număr semnificativ și critic de servicii, pentru un impact mai mare al reingineriei.

Prioritizarea poate fi aplicată în raport cu numărul total de servicii inventariate sau după categoria de servicii sau după beneficiari. În baza acestei abordări strategice, unele dintre criteriile-cheie pentru deciderea includerii sau excluderii de pe lista de reinginerie sunt:

1) numărul anual de cereri depuse (inclusiv cele respinse):
   - mic: mai puțin decât *x* cereri (scorul 1);
   - mediu: între *x* și *y* cereri (scorul 2);
   - mare: mai mult de *y* cereri (scorul 3);

2) numărul de beneficiari ai serviciilor:
   - mic: mai puțin de *x* beneficiari (scorul 1);
   - mediu: între *x* și *y* beneficiari (scorul 2);
   - mare: mai mult de *y* beneficiari (scorul 3).

   ***Notă**: de regulă, un serviciu va fi evaluat doar după unul din cele două criterii de mai sus, în funcție de relevanța acestora;*

3) costul de conformare administrativă (scorul 3)

   ***Notă:** în cazul utilizării poverii administrative în calitate de criteriu de prioritizare, este necesar ca acest indicator să fie calculat din timp (chiar la etapa colectării informațiilor). Din experiența utilizării modelului standard al costurilor, 20% din cele mai împovărătoare servicii în orice domeniu vor însuma 80% din costurile de conformare administrativă;*

4) sensibilitatea serviciului legată de statutul economic diferit al beneficiarilor (categoriilor vulnerabile), de exemplu servicii ce țin de pensionari, servicii ce țin de șomaj (scorul 3);

5) numărul reclamațiilor din partea beneficiarilor din totalul cererilor depuse (scorul 3):
   - mic: mai puțin de *x%* reclamații (scorul 1);
   - mediu: între *x%* și *y%* reclamații (scorul 2);
   - mare: peste *y%* reclamații (scorul 3);

6) numărul vizitelor efectuate la punctul de deservire:
   - mic: mai puțin de *x* vizite (scorul 1);
   - mediu: între *x* și *y* vizite (scorul 2);
   - mare: peste *y* vizite (scorul 3);

7) numărul de documente necesare pentru a obține serviciul:
   - mic: mai puțin de *x* documente (scorul 1);
   - mediu: între *x* și *y* documente (scorul 2);
   - mare: peste *y* documente (scorul 3);

8) severitatea disparităților în beneficiere (scorul 3):
   - există beneficiari care sunt afectați disproporționat în beneficierea de serviciu?
   - ce categorii de beneficiari sunt dezavantajați de actuala paradigmă de prestare a serviciului?
   - câte categorii de beneficiari dintre aceste grupuri (considerate cele mai vulnerabile – top prioritare) se enumeră printre cele dezavantajate: grupurile persoanelor cu

dizabilităţi (locomotorii, senzoriale şi mentale), persoanelor în etate, persoanelor de etnie romă?

- câte dintre aceste grupuri/categorii de persoane (de prioritate secundară) se enumeră printre cele dezavantajate: persoanele din zonele rurale, minorităţile etnolingvistice, minorităţile religioase, persoanele domiciliate în localităţile din stânga Nistrului?
- îmbunătăţirea accesului la serviciu ar contribui la incluziunea socială a persoanelor din grupurile vulnerabile/marginalizate (ar contribui la reducerea sărăciei, la obţinerea unor competenţe, abilităţi; la crearea oportunităţii de învăţare sau angajare, la realizarea aspiraţiilor, la sporirea realizării altor drepturi economice, sociale, politice şi culturale)?

9) rezultatele consultărilor publice (scorul 3):
   - la stabilirea serviciilor ce urmează a fi supuse reingineriei urmează a fi luată în considerare opinia populaţiei, inclusiv a persoanelor şi grupurilor vulnerabile şi marginalizate, şi a altor părţi interesate privind serviciile ce urmează a fi modernizate în mod prioritar;
   - se vor utiliza instrumente prietenoase din punctul de vedere al accesibilităţii şi acceptabilităţii culturale, care ar stimula implicarea efectivă a persoanelor şi a grupurilor vulnerabile şi marginalizate în procesul de consultare şi care permit colectarea de date dezagregate despre beneficiar cel puţin după vârstă, dizabilitate (inclusiv tip şi grad de dizabilitate), reşedinţă, sex, apartenenţă etnolingvistică şi religioasă şi statut în ţară (cetăţean, refugiat, solicitant de azil, imigrant, rezident temporar).

   Notă: *în cazul depistării disparităţilor severe în acces şi beneficiere de serviciu de către femei şi bărbaţi, persoanele şi grupurile vulnerabile, opinia acelor grupuri consultate privind prioritizarea serviciilor ce vor reduce/remedia disparităţile respective va avea prioritate (comparativ cu preferinţele expuse de respondenţii ce nu fac parte din grupurile vulnerabile);*

10) serviciul care scoate în evidenţă cazuri de corupţie sau discreţie excesivă (scorul 3);

11) serviciul este necesar pentru a obţine alte servicii (scorul 3);

12) serviciul influenţează poziţia Republicii Moldova în clasamentele internaţionale (de exemplu *Doing Business*) sau derivă din acordurile internaţionale la care Republica Moldova este parte (scorul 3).

Criteriile de mai sus în mod implicit sunt echivalente ca şi pondere. Ţinând cont de anumite priorităţi naţionale sau sectoriale, se poate ajusta modelul de prioritizare prin acordarea unor ponderi diferite pentru fiecare dintre criteriile de mai sus. În plus, aceste criterii pot fi divizate în criterii primare şi secundare. De exemplu, existenţa cazurilor frecvente de corupţie sau discreţie excesivă poate constitui un criteriu secundar, în baza căruia se va lua decizia în caz de dubii sau scor egal.

Notă: *inventarierea serviciilor ar trebui să ofere un grad suficient de detaliere pentru a stabili valori exacte pentru categoriile „mic", „mediu" şi „mare" pentru criteriile de mai sus.*

Lista serviciilor prioritizate

În baza scorurilor obţinute conform criteriilor selectate de prioritizare, se va face un clasament al serviciilor, iar serviciile care au obţinut scor maxim vor fi selectate pentru a fi supuse reingineriei în mod prioritar.

Notă: *pentru un efect maxim, este recomandabil ca atunci când se selectează serviciile care au obţinut cele mai mari scoruri, să se selecteze şi serviciile similare care pot fi grupate şi supuse*

reingineriei în același timp. Serviciile similare sunt serviciile care au procese operaționale identice sau foarte similare, însă rezultatul prestării serviciului este diferit.

Lista serviciilor (a se vedea un exemplu) poate fi, apoi, validată și aprobată de organisme colective cu efect de levier politic suficient pentru a oferi sprijin politic și financiar proiectului de reinginerie (de exemplu Consiliul coordonatorilor pentru modernizarea serviciilor guvernamentale și e-Transformarea guvernării, Consiliul național pentru reforma administrației publice).

Serviciu	Crit. #1	Crit. #2	Crit. #3	Crit. #4	Scor	Recomandare
Permis de import-export	3	2	1	3	9	Reinginerie

Anexa nr. 3. Povara administrativă

Costurile serviciului

Costul total pentru serviciu reprezintă suma costurilor depline ale serviciului – atât a costurilor directe, cât şi a celor indirecte – şi este unul dintre cei mai importanţi indicatori de evaluare a eficienţei. Costurile serviciului sunt compuse din:

- **costuri directe** ale serviciului, care includ *costurile resurselor umane,* utilizate pentru livrarea unui serviciu în parte, şi *costurile resurselor nonumane,* utilizate pentru prestarea serviciului (hârtie, cartuşe, deplasări, formare etc.);
- **costuri indirecte** ale serviciului, care includ *costurile de administrare* (management, resurse umane, contabilitate etc.), *costurile investiţiilor* (de exemplu dezvoltarea unui sistem IT) şi *costurile de mentenanţă* pentru astfel de investiţii (mentenanţa sistemului IT), precum şi *costuri generale* (de exemplu costurile de încălzire, apă, arendă etc.).

Identificarea nivelului de implicare a personalului în acordarea serviciului

Înainte de a calcula costurile este important să se obţină informaţiile necesare privind toate costurile suportate de instituţie cu ajutorul interviurilor, statisticilor şi rapoartelor anuale. În acelaşi timp, se va stabili perioada care urmează a fi analizată, de regulă un an – aceeaşi perioadă va fi utilizată pentru întreaga analiză.

Se vor identifica persoanele care au un anumit rol în procesul de acordare a unui serviciu, precum şi funcţiile implicate în realizarea serviciilor, cu excepţia angajaţilor din departamentul de management sau administrativ, în cazul în care aceştia nu sunt direct implicaţi în etapele de realizare a serviciului.

Se vor identifica costurile medii anuale *ale fiecărei funcţii, pe angajat*, inclusiv impozitele şi alte costuri ce ţin de salariu, după care se va identifica volumul mediu de lucru al fiecărei funcţii pe sarcinile ce ţin de realizarea serviciului, ceea ce va constitui o *zi medie*.

Notă: conceptul de *zi medie* reprezintă ponderea medie a timpului pe zi dedicat pentru etapele de realizare a serviciului. Suma totală a timpului pentru o zi medie este 100%.

Exemplu:

Funcţie	Înregistrare	Procesare	Verificare	Livrare rezultat	Echivalent cu normă întreagă
Specialist deservire	**25%**	**5%**	**0%**	**10%**	**0,40**
Specialist	0%	0%	20%	0%	**0,2**
Specialist superior	0%	0%	10%	0%	**0,1**

Calcularea echivalentului cu normă întreagă (ENI) pe funcţie şi a coeficientului ENI

Pentru a compara volumul de lucru al angajaţilor în diferite contexte, se utilizează *echivalentul cu normă întreagă (ENI)*, care indică volumul total de lucru al unui angajat. ENI reprezintă echivalentul unui angajat cu program deplin de lucru de 8 ore şi este egal cu 1.

Pentru a calcula coeficientul ENI, se va identifica valoarea ENI totală pe funcție, adică timpul total petrecut pentru prestarea serviciului pe funcție, reprezentat în echivalente cu normă întreagă.

Valoarea ENI totală pe funcție se va calcula ca suma valorilor ponderii timpului dedicat realizării serviciului pe poziție, convertit în cifre zecimale, care se va înmulți la numărul de angajați pe funcție. Acesta este *echivalentul cu normă întreagă pe funcție,* care reprezintă timpul total dedicat realizării serviciului de toți angajații în această funcție.

Coeficientul ENI reprezintă nivelul total al resurselor umane utilizate pentru a acorda serviciul și se calculează prin însumarea tuturor ENI pe funcție

Exemplu:

Funcție	ENI	Total angajați	ENI Total	Coeficient ENI
Specialist deservire	**0,40**	**3**	**1,20**	**1,70**
Specialist	**0,20**	**2**	**0,40**	
Specialist superior	**0,10**	**1**	**0,10**	

Notă: în exemplul de mai sus se presupune că resursele de același fel din cadrul instituției sunt utilizate la același nivel pentru acordarea unui anumit serviciu. În scenarii reale, se va calcula nivelul de utilizare separat pentru fiecare specialist implicat în prestarea serviciului.

Identificarea costului total al forței de muncă și a costului forței de muncă pe serviciu

Costul total al forței de muncă reprezintă costul anual total al resurselor umane necesare pentru acordarea serviciului. *Costul forței de muncă pe serviciu* (adică pentru prelucrarea unei solicitări) reprezintă costul resurselor umane pe un singur serviciu.

Costul total al forței de muncă pentru acordarea serviciului pe parcursul unui an se va calcula ca suma produselor ENI pe funcție și salariul total corespunzător pe perioada de calcul.

Costul forței de muncă pentru prestarea unui singur serviciu (prelucrarea unei solicitări) se va calcula ca suma diviziunii costului total al forței de muncă pe funcție la numărul total al serviciilor (solicitărilor) prestate pe parcursul unui an.

Exemplu:

Funcție	ENI total	Salariu anual*, lei	Costul anual	Numărul serviciilor pe an	Costul forței de muncă pe serviciu
Specialist deservire	**1,20**	**40 000**	**48 000**	**1000**	**48**
Specialist	**0,40**	**45 000**	**18 000**		**18**
Specialist superior	**0,10**	**55 000**	**5 500**		**5,5**
TOTAL			**71 500**		**71,5**

Identificarea costului total al resurselor pentru serviciu și a costului resurselor pe serviciu

La această etapă se vor identifica resursele ce țin direct de acordarea serviciului – hârtie, blanchete, toner, deplasări etc., şi se va calcula costul total anual al resurselor în cadrul instituţiei. Ulterior, se va calcula costul resurselor pe fiecare angajat al instituţiei prin împărţirea costului total anual al resurselor la numărul total al angajaţilor instituţiei.

Pentru calcularea costului anual al resurselor pentru acordarea serviciului se va înmulţi coeficientul total ENI cu costul resurselor pentru serviciu pe angajat. Pentru calcularea costului resurselor pe serviciu se va împărţi costul resurselor dedicate serviciului la numărul total de servicii prestate pe an.

Exemplu:

Resurse	Cost anual, lei	Numărul de angajați	Cost pe angajat, lei	Coeficient ENI	Costul total al resurselor	Costul resurselor pe serviciu
Hârtie	**10 000**		**200**		**340**	**0,34**
Deplasare	**20 000**	**50**	**400**	**1,70**	**680**	**0,68**
Instruiri	**50 000**		**1 000**		**1 700**	**1,70**
					2 720	**2,72**

Identificarea costurilor indirecte totale și a costurilor indirecte pe serviciu

La această etapă se vor identifica costurile indirecte, care nu țin direct de acordarea serviciului (costurile de administrare, IT, servicii comunale etc.) şi se va calcula costul total anual al cheltuielilor indirecte în cadrul instituţiei. Ulterior, se vor calcula costurile indirecte pe fiecare angajat al instituţiei prin împărţirea costului total anual al cheltuielilor indirecte la numărul total al angajaţilor instituţiei.

Costurile indirecte anuale pentru acordarea unui serviciu se vor calcula prin înmulţirea coeficientului total ENI la costurile indirecte pe angajat, iar calcularea costurilor indirecte pe serviciu se va face prin împărţirea costurilor indirecte totale la numărul serviciilor pe an.

Exemplu:

Resurse	Cost anual, lei	Numărul de angajați	Cost pe angajat, lei	Coeficient ENI	Costul total al resurselor	Costul resurselor pe serviciu
Servicii comunale	**50 000**		**1 000**		**1 700**	**1,7**
Întreţinere	**30 000**	**50**	**600**	**1,70**	**1 020**	**1,02**
Chirie	**60 000**		**1 200**		**2 040**	**2,04**
Administrare	**100 000**		**2 000**		**3 400**	**3,40**

Depreciere	**2 000**	**40**	**68**	**0,07**
			8 228	**8,23**

Calcularea costului total al serviciului și a costului total pe serviciu

Costul total al serviciului reprezintă suma tuturor categoriilor de costuri suportate pentru acordarea serviciului – costul forței de muncă, al resurselor și costurile indirecte.

Exemplu:

Costul total al forței de muncă	Costul total al resurselor	Costurile indirecte	COSTUL TOTAL AL SERVICIULUI
71 500	**2 720**	**8 228**	**82 448**

Costul total pe serviciu reprezintă totalitatea costurilor suportate de instituție pentru acordarea unui singur serviciu.

Exemplu:

Costul forței de muncă pe serviciu	Costul resurselor pe serviciu	Costurile indirecte pe serviciu	COSTUL TOTAL PE SERVICIU
71,5	**2,72**	**8,228**	**82,45**

Anexa nr. 4. Aspecte de integrare a componentei de gen, incluziune și participare civică în procesul de modernizare a serviciilor publice

Pentru a **contribui la intensificarea participării civice** în procesul de reinginerie şi evaluare a serviciilor, pe parcursul etapelor de design, decizie, producere şi evaluare ale serviciului, urmează a fi implementate un set de măsuri, care vor facilita:

- diseminarea informaţiei, în formatul potrivit (accesibil şi cultural acceptabil), pentru diferite segmente ale populaţiei, inclusiv femei şi bărbaţi;
- crearea mecanismelor de consultare cu populația și organizațiile societății civile, ținând cont de perspectiva de gen;
- ajustarea proceselor de consultare din perspectiva clarității, transparenței și previzibilității;
- implicarea grupurilor vulnerabile şi marginalizate, inclusiv prin stabilirea parteneriatelor de cooperare.

Pentru a **influența echitatea și incluziunea socială**/a spori accesul grupurilor vulnerabile şi marginalizate la servicii, echipa de reinginerie, în strânsă colaborare cu persoanele și organizațiile acestor grupuri, cu suportul altor actori relevanţi, urmează să realizeze următoarele activităţi:

- identificarea barierelor întâlnite de grupurile vulnerabile în beneficierea efectivă şi în condiţii (de oportunităţi) egale de serviciile supuse reingineriei;
- selectarea serviciului ce urmează a fi prioritizat spre reinginerie;
- elaborarea soluţiilor pentru eliminarea barierelor, cu incorporarea acestora în designul noului serviciu;
- evaluarea calităţii şi accesibilităţii serviciului lansat pentru grupurile vulnerabile şi cu necesităţi specifice de gen.

Pentru a realiza obiectivele setate – intensificarea participării şi sporirea accesului – instituţia-autor/echipa de reinginerie va pune în aplicare, în mod succesiv, următoarele instrumente:

- tabelul 1, ce va stabili cerinţele de bază pentru promovarea participării incluzive;
- tabelul 2, ce va informa despre barierele specifice întâlnite de grupurile vulnerabile la accesarea serviciilor;
- tabelul 3, ce va ghida instituţia-autor în ceea ce priveşte etapele în cadrul cărora urmează a fi identificate, în mod participativ, barierele, fiind propuse şi instrumentele recomandabile pentru interacţiune;
- lista de verificare, care va evalua nivelul de aplicare a celor 3 instrumente pe parcursul procesului de reinginerie.

Cerințele de bază pentru intensificarea participării incluzive

Secțiune	Aspectele analizate
1 *Acces la informație și instrumente de participare*	Începând cu primele etape ale inițierii procesului de reinginerie urmează să asigurăm că instituția-autor (eventual, fondatorul sau autoritatea ierarhic superioară) creează condiții favorabile, clare, previzibile și transparente de implicare a publicului larg în procesul decizional (de reinginerie). Legislația privind transparența decizională stabilește instrumentele și procedurile relevante pentru aceasta, printre care: a) este desemnată persoana responsabilă de coordonarea procesului de consultare publică și instituită linia telefonică instituțională pentru informarea părților interesate; b) este disponibilă, într-un spațiu accesibil publicului, informația cu privire la procesul de reinginerie, etapele de participare, mecanismele și instrumentele disponibile; c) sunt publicate pe pagina web oficială a autorității publice/ instituției-autor, pe portalul www.particip.gov.md, într-un spațiu accesibil publicului și în termeni utili, anunțurile privind oportunitățile de participare în cadrul fiecărei etape de reinginerie (a se vedea tabelul 3) și informația de substanță relevantă; d) este difuzată informația privind inițierea procesului de reinginerie și oportunitățile de participare în mijloacele de informare; e) este utilizat, la necesitate, limbajul sensibil la gen, imagini echilibrate din perspectiva de gen; f) este elaborată lista părților interesate – cetățeni, organizații neguvernamentale, organizații-umbrelă, experți independenți (Chișinău și regiuni) care ar putea fi interesați, dar și afectați de reingineria serviciului/iilor, iar informația privind oportunitățile de participare este sistematic remisă acestora (potrivit etapelor specificate în tabelul 3); g) este publicată sinteza procesului de consultare publică a proiectului de decizie, care va conține recomandările primite și argumentarea temeinică a recomandărilor respinse
2 *Condiții egale de participare*	Pentru a oferi oportunități egale de participare persoanelor din grupurile vulnerabile, instrumentele și mecanismele de participare menționate mai sus urmează să fie accesibile și cultural acceptabile. Acest obiectiv poate fi realizat prin: a) desfășurarea auditului accesibilității paginii/paginilor electronice unde vor fi publicate anunțurile și altă informație relevantă procesului de reinginerie; evaluarea accesibilității spațiilor de desfășurare a consultărilor, a procedurilor, a mecanismelor de comunicare, precum și a materialelor; b) evaluarea nivelului de disponibilitate a informației specificate în pct. 1 din prezentul tabel în limba rusă, precum și în limba găgăuză, la solicitare, atunci când activitățile de consultare sunt desfășurate în UTA Găgăuzia;

	c) implicarea în comunicarea cu şi despre grupurile vulnerabile a persoanelor care au pregătire în domeniu, inclusiv sunt sensibile din perspectiva de gen. Pentru informaţie suplimentară despre barierele specifice ce urmează a fi luate în considerare la etapa promovării participării a se consulta tabelul 2
3 *Măsuri de stimulare a participării grupurilor vulnerabile*	Pentru a spori implicarea grupurilor vulnerabile şi marginalizate în procesul de reinginerie, urmează a fi întreprinse următoarele activităţi: a) identificarea şi invitarea organizaţiilor grupurilor vulnerabile şi a organizaţiilor-umbrelă ale acestora din Chişinău şi alte regiuni ale ţării de a participa la procesele de reinginerie, inclusiv prin semnarea unor acorduri de cooperare; b) după caz, crearea în baza unui proces transparent şi incluziv, a unui consiliu consultativ permanent, ce va reprezenta grupurile vulnerabile şi marginalizate, cu oferirea posibilităţii membrilor acestuia, la solicitare, de a participa la lucrările mecanismelor de coordonare a procesului de reinginerie; c) desemnarea, în cadrul subdiviziunii-autor, a unei persoane responsabile de promovarea, monitorizarea şi raportarea integrării aspectului de incluziune în procesul de reinginerie (precum şi, eventual, în cadrul altor programe şi activităţi implementate de instituţia-autor); d) bugetarea cheltuielilor pentru rambursarea costurilor de deplasare şi alimentare, după caz, pentru persoanele din grupurile vulnerabile şi marginalizate care participă la activităţile de consultare
4 *Măsuri de stimulare a participării populaţiei din teritoriu*	Pentru a include în designul noului serviciu necesităţile persoanelor ce locuiesc în teritoriu (raioane şi mediul rural), instituţia-autor va replica măsurile de promovare a participării şi sporire a incluziunii în procesul de reinginerie, specificate în pct. 1 b, d, g; pct. 2 a, b, c şi pct. 3 d din prezentul tabel, în cadrul subdiviziunilor sale teritoriale
5 *Date dezagregate*	Pe tot parcursul procesului de reinginerie, precum şi după lansarea serviciului, în procesul de interacţiune cu populaţia şi beneficiarii, instituţia-autor şi prestatorul vor utiliza instrumente care permit colectarea dezagregată a informaţiei, cel puţin, pe criteriu de vârstă, dizabilitate, reşedinţă, sex, apartenenţă etnolingvistică şi religioasă, statut în ţară (cetăţean, refugiat, solicitant de azil, imigrant, rezident temporar). Informaţia dezagregată va oferi o perspectivă mai clară în ceea ce priveşte cât de participativ şi incluziv este procesul de reinginerie, dar şi impactul acestuia asupra noului serviciu
6 *Protecţia datelor cu caracter personal*	Toate datele cu caracter personal acumulate despre participanţi în cadrul procesului de reinginerie urmează a fi preluate şi stocate în conformitate cu legislaţia privind protecţia datelor cu caracter personal

Îmbunătăţirea participării organizaţiilor şi grupurilor vulnerabile, inclusiv celor din teritoriu, precum este dedus din pct. 2, 3 şi 4 din tabelul 1, presupune crearea oportunităţilor egale de participare şi implementare a acţiunilor orientate spre stimularea implicării acestor grupuri. În acelaşi timp, tabelul 2 rezumă constatările actorilor relevanţi domeniului drepturilor omului şi

nediscriminării în ceea ce privește barierele întâlnite de grupurile vulnerabile în beneficierea de servicii, inclusiv cele publice administrative. Aceste date vor fi utile în procesul de evaluare a accesibilității și acceptabilității soluțiilor identificate pentru implementarea măsurilor stabilite în tabelul 1, precum și va servi drept punct de pornire în dialogul instituției-autor cu grupurile vulnerabile privind așteptările acestora considerând soluțiile propuse de designul serviciului îmbunătățit. Unele dintre bariere pot fi eliminate, altele minimizate, iar altele – chiar dacă nu pot fi eliminate – pot fi luate în considerare în momentul analizei situației înainte de lansarea unor procese participative, fiind propuse măsuri alternative.

Barierele grupurilor vulnerabile de participare civică și accesare a serviciilor

Grup	Necesitate/Barieră	Soluții/Standarde
Persoanele cu dizabilități locomotorii	Accesul fizic independent la infrastructură/mobilitate redusă sau imobilitate	• Accesibilitatea infrastructurii sediilor (în corespundere cu standardele în construcție); • alternative depunerii cererii/ accesării serviciului prin depunere personală
	Nivel scăzut de studii formale; abilități lingvistice scăzute	• Disponibilitatea informației în format ușor lizibil; • serviciu de suport clienți prietenos
	Abilități IT scăzute	• Disponibilitatea căilor alternative (comode solicitantului) de acces la informație și servicii (poștă, e-mail, precum și prin telefon sau chat); • serviciu de suport clienți prietenos
	Venituri reduse	• Aspect ce urmează a fi abordat în metodologia de stabilire a costului
	Lipsa actelor de identitate și a altor tipuri de acte /certificate, inclusiv privind dizabilitatea	• Soluțiile urmează a fi deduse și implementate în cadrul reingineriei serviciului de eliberare a actelor respective
Persoanele cu dizabilități senzoriale **Persoanele cu dizabilități mentale (intelectuale și psihosociale)**	Lipsa informației în format accesibil; lipsa serviciilor de acomodare în procesul de accesare a serviciului; lipsa actelor de identitate și a altor tipuri de acte/ certificate, inclusiv privind dizabilitatea	• Disponibilitatea informației în format accesibil (format mare, pdf, ușor lizibil); • punerea la dispoziție a serviciilor de acomodare rezonabilă în procesul de accesare a serviciului, la solicitare; • compatibilitatea paginilor electronice programelor pentru necesitățile persoanelor slab-văzătoare și nevăzătoare
Minoritățile etnolingvistice	Lipsa informației în limba solicitării serviciului	• Disponibilitatea informației (inclusiv on-line) și a serviciilor în limba rusă; • disponibilitatea informației (inclusiv on-line) și a serviciilor la sediile prestatorului din Găgăuzia în limba găgăuză, la solicitare

Persoanele de etnie romă	Nivel scăzut de studii formale; abilităţi lingvistice scăzute	• Disponibilitatea informaţiei în format uşor lizibil; • serviciu de suport clienţi prietenos
	Abilităţi IT scăzute	• Disponibilitatea căilor alternative, acceptabile, de acces la informaţie şi servicii; • serviciu de suport clienţi prietenos
	Mai puţin dispuşi să se angajeze în mecanisme formale, din cauza stereotipurilor sociale şi a obiceiurilor culturale	• Informaţie orientată nemijlocit pentru clienţii de etnie romă; • implicarea mediatorilor comunitari pentru informare suplimentară
	Uneori venituri reduse	• Aspect ce urmează a fi abordat în metodologia de stabilire a costului
	Lipsa actelor de identitate şi a altor tipuri de acte/ certificate	• Soluţiile urmează a fi deduse şi implementate în cadrul reingineriei serviciului de eliberare a actelor respective
Persoane în etate	Abilităţi lingvistice scăzute	• Disponibilitatea informaţiei în format mare şi uşor lizibil; • serviciu de suport clienţi prietenos
	Abilităţi IT scăzute	• Disponibilitatea căilor alternative, acceptabile pentru solicitant de acces la informaţie şi servicii (deplasarea reprezentanţilor prestatorului la domiciliu, fără perceperea costuri suplimentare); • căi nesofisticate de acces la suport
	Uneori venituri reduse	• Aspect ce urmează a fi abordat în metodologia de stabilire a costului
	Uneori mobilitate redusă	• Alternative depunerii cererii/accesării serviciului prin depunere personală
	Lipsa actelor de identitate valabile	• Soluţiile urmează a fi deduse şi implementate în cadrul reingineriei serviciului de eliberare a actelor respective
Minorităţi religioase	Sunt mai puţin dispuşi să se angajeze cu mecanisme formale din cauza limitărilor doctrinare	• Acomodarea procedurii de eliberare a actelor la manifestările religioase şi convingerile personale
Oamenii din zonele rurale	Nivel scăzut de studii formale; abilităţi lingvistice scăzute	• Disponibilitatea informaţiei în format uşor lizibil; • căi nesofisticate de acces la suport
	Abilităţi IT scăzute	• Disponibilitatea căilor alternative (comode solicitantului) de acces la informaţie şi servicii
	Mobilitate redusă	• Disponibilitatea căilor alternative (comode solicitantului) de acces la informaţie şi servicii

	Venituri reduse	• Aspect ce urmează a fi abordat în metodologia de stabilire a costului
Persoanele domiciliate în localităţile din stânga Nistrului	Birocratizarea şi tărăgănarea procesului de întocmire a certificatelor de naştere şi a altor acte de stare civilă	• Eliminarea barierelor cu care se confruntă beneficiarii la înregistrarea naşterilor, astfel încât toţi copiii să fie înregistraţi imediat, indiferent de regiunea în care s-au născut

I. Măsurile de sporire a incluziunii serviciului

Spre deosebire de componenta de participare civică, care are ca scop realizarea măsurilor de intensificare a participării, componenta de incluziune socială are în vizor îmbunătăţirea oportunităţilor de beneficiere de serviciu de către grupurile vulnerabile şi marginalizate prin eliminarea barierelor specifice întâlnite de acestea în procesul de accesare a serviciului respectiv. Identificarea barierelor şi deducerea soluţiilor potrivite au loc în baza dialogului dintre instituţia-autor şi organizaţiile/persoanele cu necesităţi speciale, care se propune a fi desfăşurat în cadrul celor 5 etape specificate în tabelul 3, care, de altfel, constituie punctele de referinţă ale procesului participativ de reinginerie. Astfel, suplimentar măsurilor de intensificare a participării incluzive, prevăzute de tabelul 1, instituţia-autor va pune în aplicare un set de instrumente care va permite grupurilor vulnerabile şi marginalizate implicarea eficientă în discuţii privind necesităţile acestora faţă de designul noului serviciu.

Etapele şi instrumentele pentru sporirea incluziunii serviciului

Nr.	*Etapa de reinginerie*	*Instrumentele recomandate*
1	Cartografierea barierelor (*pct.4.4 din Metodologie*)	• Sondaj de opinie (pagină electronică, dar şi remis organizaţiilor specificate la pct. 1e şi 3a din tabelul 1, în formatul cultural acceptabil); • focus-grupuri (cu organizaţiile specificate la pct. 1e şi 3a din tabelul 1); • interviuri cu beneficiarii ce apelează la serviciu în subdiviziunile prestatorului din teritoriu; • interpelarea/opinia Oficiului Avocatului Poporului, Consiliului pentru prevenirea şi eliminarea discriminării şi asigurarea egalităţii, Oficiului ONU pentru Drepturile Omului
2	Selectarea serviciului supus reingineriei în mod prioritar (*pct.4.6.1*)	• Sondaj de opinie (pagină electronică, dar şi remis organizaţiilor specificate la pct. 1e şi 3a din tabelul 1, în formatul preferabil); • sondaj de opinie cu beneficiarii ce apelează la serviciu în subdiviziunile prestatorului din teritoriu
3	Validarea barierelor identificate în cadrul hărţii situaţiei curente (*pct.5.2.1 şi 5.2.5*)	• Consultări publice (eventual folosind harta situaţiei curente), desfăşurate la Chişinău şi, după caz, în alte regiuni ale ţării, cu participarea organizaţiilor specificate la pct.1e şi 3a din tabelul 1

4	Coelaborarea şi validarea hărţii situaţiei viitoare (*pct.8)*	• Ateliere de lucru pentru determinarea soluţiilor la barierele identificate, desfăşurate la Chişinău şi, după caz, în alte regiuni ale ţării
5	Participarea la evaluarea calităţii şi a accesibilităţii noului serviciu (*pct.10*)	• Sondaj de opinie (pagină electronică, dar şi remis organizaţiilor specificate la pct. 1e şi 3a din tabelul 1, în formatul preferabil); • focus-grupuri (cu organizaţiile specificate la pct. 1e şi 3a din tabelul 1); • interviuri cu beneficiarii ce apelează la serviciu în subdiviziunile prestatorului din teritoriu

Instrumentul care va fi folosit la evaluarea nivelului de integrare a celor două componente în procesul de reinginerie şi evaluare participativă a serviciului este chestionarul de evaluare a integrării aspectelor de participare civică şi incluziune socială. Componentele acestuia vor fi aplicate la anumite etape ale procesului de reinginerie pentru a oferi o viziune instituţiei-autor şi echipei de reinginerie privind realizarea obiectivelor setate.

Chestionarul de evaluare a integrării aspectelor de participare civică şi incluziune socială, perspectiva de gen

Secţiune	Aspectele analizate	Da/Nu sau N/A	Detalii sau justificări
Etapa de pregătire (preinginerie)	*Metodologia privind reingineria serviciilor publice*		
Asigurarea accesului la informaţie şi instrumente (tabelul 1, secţiunea 1)	Este desemnată de către instituţia-autor persoana responsabilă de consultări publice în cadrul procesului de reinginerie?		
	Este instituită de către instituţia-autor/este funcţională linia telefonică instituţională de informare a societăţii civile privind procesele de participare?		
	Este disponibilă, într-un spaţiu accesibil publicului, informaţia cu privire la etapele procesului de reinginerie, procedura şi mecanismele de participare?		
	Este utilizat, la necesitate, limbajul sensibil la gen, imagini echilibrate din perspectiva de gen?		
	Este elaborată lista părţilor interesate – cetăţeni, organizaţii neguvernamentale, experţi independenţi?		
Asigurarea oportunităţii egale de participare (tabelul 1, secţiunea 2)	Este pagina electronică a instituţiei-autor (sau/şi alta pe care va fi plasată informaţia) accesibilă pentru persoanele cu deficienţe de vedere?		
	Este pagina electronică a instituţiei-autor (sau/şi alta pe care va fi plasată informaţia) accesibilă pentru persoanele vorbitoare de limba rusă?		
	Este uşor identificabilă pe pagina electronică a instituţiei-autor informaţia prevăzută la secţiunea 1 din tabelul 1?		
	Este disponibilă informaţia prevăzută în secţiunea 1 din tabelul 1, în format accesibil, pentru persoanele cu deficienţe de vedere?		
	Este disponibilă în limba rusă informaţia prevăzută în secţiunea 1 din tabelul 1?		
Stimulare a participării grupurilor vulnerabile (tabelul 1, secţiunea 3)	Sunt create şi sunt funcţionale parteneriate dintre instituţia-autor şi organizaţiile-umbrelă ale organizaţiilor persoanelor din grupurile vulnerabile?		
	Este desemnată în cadrul instituţiei-autor o persoană (punct focal) responsabilă de integrarea incluziunii în procesul de reinginerie (eventual şi în alte programe implementate de instituţie)?		
	A fost creat (transparent şi incluziv) un mecanism permanent de consultare cu grupurile vulnerabile pe lângă instituţia-autor privind incluziunea serviciilor publice administrative?		
Măsuri de stimulare a participării populaţiei din teritoriu (tabelul 1, secţiunea 4)	Este publică în subdiviziunile din teritoriu informaţia cu privire la procesul de reinginerie, mecanismele şi etapele de participare, persoana responsabilă de consultări publice şi linia telefonică?		
	Este elaborată lista părţilor interesate – cetăţeni, organizaţii neguvernamentale, experţi independenţi – din regiunea subdiviziunii teritoriale?		
Informarea publicului privind iniţierea reingineriei şi demararea procesului de cartografiere a barierelor			
Valorificarea resurselor disponibile	Au fost desfăşurate anterior/sunt în desfăşurare activităţi de consultare („exterioare") cu populaţia şi organizaţiile societăţii civile privind barierele în accesul la serviciu?		
	Dacă da, au fost/sunt acele activităţi de consultare orientate spre acumularea informaţiei de la persoanele din/organizaţiile grupurilor vulnerabile:		

	• persoanele cu dizabilităţi (locomotorii, senzoriale şi mintale); • minorităţile etnolingvistice; • persoanele de etnie romă; • persoanele în etate; • minorităţile religioase; • oamenii din zonele rurale; • persoanele domiciliate în localităţile din stânga Nistrului; • grupurile de femei cu necesităţi specifice de gen (victime ale violenţei, femei cu HIV, femei de etnie romă, femei solitare cu copii)?		
	Au fost interpelaţi Oficiul Avocatului Poporului, Consiliul pentru prevenirea şi eliminarea discriminării şi asigurarea egalităţii şi Oficiul ONU pentru Drepturile Omului privind barierele întâlnite de grupurile vulnerabile în procesul de accesare a serviciilor publice administrative?		
Asigurarea accesului la informaţie şi instrumente (tabelul 1, secţiunea 1)	Este difuzat comunicatul de presă în mijloacele de informare în masă privind iniţierea procesului de reinginerie?		
	Este publicată pe pagina web oficială a autorităţii publice/instituţiei-autor/pe portalul www.particip.gov.md, într-un spaţiu accesibil publicului, informaţia privind iniţierea procesului de reinginerie, cu oferirea termenului rezonabil pentru contribuirea la cartografierea barierelor?		
	Este efectuată informarea direcţionată a părţilor interesate privind iniţierea procesului de reinginerie, cu oferirea termenului rezonabil pentru contribuirea la cartografierea barierelor?		
Dezagregarea datelor	Permit instrumentele folosite la implicarea în reinginerie a populaţiei şi organizaţiilor societăţii civile dezagregarea datelor despre participanţi pe criteriile de: • dizabilitate (locomotorii, senzoriale şi mintale); • apartenenţă etnolingvistică şi religioasă; • reşedinţă (mediul urban, rural, domiciliu în localităţile din stânga Nistrului); • sex; • vârstă; • statut în ţară (cetăţean, refugiat, solicitant de azil, imigrant, rezident temporar)?		
Asigurarea oportunităţii egale de participare (tabelul 1, secţiunea 2)	Este infrastructura unde au loc focus-grupurile şi interviurile (atât în Chişinău, cât şi în teritoriu) accesibilă persoanelor cu mobilitate redusă, în special prin asigurarea: • accesului independent în clădire (rampă); • spaţiului suficient pentru fotoliul rulant/cărucior în faţa uşilor şi intrării; • WC-ului adaptat; • liftului sau desfăşurării activităţii la primul etaj?		
	Permit instrumentele utilizate în cadrul procesului de cartografiere a barierelor (desfăşurate atât în Chişinău, cât şi în teritoriu) participarea efectivă şi eficientă a persoanelor cu deficienţe de văz şi auz?		
	Sunt disponibile în format nesofisticat/uşor lizibil informaţia/materialele utilizate pentru consultarea opiniei		

	persoanelor în vârstă, cu dizabilităţi mintale sau celor cu nivel de studii formale scăzut, în cadrul procesului de cartografiere a barierelor (atât în Chişinău, cât şi în teritoriu)?		
	Sunt disponibile, în limba rusă, instrumentele şi informaţia/materialele pentru consultarea opiniei grupurilor etnolingvistice în cadrul procesului de cartografiere a barierelor?		
	Sunt disponibile (la solicitare), în limba găgăuză, instrumentele şi informaţia/materialele pentru consultarea grupurilor etnolingvistice în cadrul procesului de cartografiere a barierelor în UTA Găgăuzia?		
Stimularea participării grupurilor vulnerabile (tabelul 1, secţiunea 3)	Sunt implicate organizaţiile persoanelor din grupurile vulnerabile în cartografierea barierelor întâlnite? Dacă da, au fost acele activităţi desfăşurate cu implicarea: • persoanelor cu dizabilităţi (locomotorii, senzoriale şi mintale); • minorităţilor etnolingvistice; • persoanelor de etnie romă; • persoanelor în etate; • minorităţilor religioase; • oamenilor din zonele rurale; • persoanelor domiciliate în localităţile din stânga Nistrului?		
	Au fost remise sondajele de opinii, în procesul de cartografiere a barierelor, organizaţiilor grupurilor vulnerabile şi organizaţiilor-umbrelă ale acestora din Chişinău şi alte regiuni ale ţării?		
	Au fost desfăşurate focus-grupuri cu persoanele (femei şi bărbaţi) din grupurile vulnerabile în procesul de cartografiere a barierelor?		
	Este oferită rambursarea cheltuielilor de transport şi, eventual, alimentare participanţilor la consultările publice din grupurile vulnerabile (inclusiv cu necesităţi specifice de gen), suportate în legătură nemijlocită cu participarea la aceste activităţi?		
Măsuri de stimulare a participării populaţiei din teritoriu (tabelul 1, secţiunea 4)	Este difuzat comunicatul de presă în mijloacele de informare locale din raza sediilor teritoriale ale prestatorului privind iniţierea procesului de cartografiere a barierelor în cadrul reingineriei?		
	Este utilizat, la pregătirea comunicatelor de presă, limbajul sensibil la gen?		
	Au fost desfăşurate interviuri de cartografiere a barierelor cu beneficiarii ce apelează la serviciu în subdiviziunile prestatorului din teritoriu?		
	A fost asigurată reprezentarea echilibrată a femeilor şi bărbaţilor în grupurile de beneficiari la interviurile de cartografiere?		
	Este oferită rambursarea cheltuielilor de transport şi, eventual, alimentare participanţilor la consultările publice din teritoriu, suportate în legătură nemijlocită cu participarea la aceste activităţi?		
Consultarea publicului privind serviciul ce urmează a fi supus reingineriei cu prioritate			
Asigurarea accesului la informaţie şi instrumente (tabelul 1, secţiunea 1)	Este difuzat comunicat de presă în mijloacele de informare centrale sau locale privind consultarea publicului?		
	Este publicată pe pagina web oficială a autorităţii publice/instituţiei-autor/pe portalul www.particip.gov.md, într-un spaţiu accesibil publicului, informaţia despre consultarea publicului privind serviciul ce urmează a fi supus reingineriei cu prioritate?		

	Este efectuată informarea direcționată a părților interesate privind inițierea consultării publicului privind serviciul ce urmează a fi supus reingineriei cu prioritate, cu oferirea termenului pentru contribuții de expunere ?		
Asigurarea oportunității egale de participare (tabelul 1, secțiunea 2)	Permit instrumentele utilizate în cadrul sondajului de opinii cu grupurile vulnerabile participarea efectivă și eficientă a persoanelor cu deficiențe de văz și auz?		
	Sunt disponibile în format nesofisticat/ușor lizibil informația/materialele utilizate pentru consultarea opiniei persoanelor în vârstă, cu dizabilități mintale sau celor cu nivel de studii formale scăzut, în cadrul activităților utilizate pe parcursul sondajului de opinii privind serviciul ce urmează a fi supus reingineriei cu prioritate?		
	Sunt disponibile, în limba rusă, instrumentele și informația/materialele utilizate în cadrul sondajului de opinii privind serviciul ce urmează a fi supus reingineriei cu prioritate cu grupurile etnolingvistice?		
	Este utilizat, la necesitate, limbajul sensibil la gen, imagini echilibrate din perspectiva de gen?		
	Este disponibilă (la solicitare), în limba găgăuză, instrumentele și informația/materialele utilizate în cadrul consultării opiniei grupurilor etnolingvistice în UTA Găgăuzia privind serviciul ce urmează a fi supus reingineriei cu prioritate?		
	Sunt implicate organizațiile persoanelor din grupurile vulnerabile în sondajul de opinii privind serviciul ce urmează a fi supus reingineriei cu prioritate? Dacă da, au fost acele activități desfășurate cu implicarea: • persoanelor cu dizabilități (locomotorii, senzoriale și mintale); • minorităților etnolingvistice; • persoanelor de etnie romă; • persoanelor în etate; • minorităților religioase; • oamenilor din zonele rurale; • persoanelor domiciliate în localitățile din stânga Nistrului?		
Măsuri de stimulare a participării populației din teritoriu (tabelul 1, secțiunea 4)	Este difuzat comunicatul de presă în mijloacele de informare locale din raza sediilor teritoriale ale prestatorului despre inițierea sondajul de opinii privind serviciul ce urmează a fi supus reingineriei cu prioritate ?		
	Au fost desfășurate interviuri cu beneficiarii ce apelează la serviciu în subdiviziunile prestatorului din teritoriu privind serviciul ce urmează a fi supus reingineriei cu prioritate?		
Validarea barierelor identificate în cadrul hărții situației curente			
Asigurarea accesului la informație și instrumente (tabelul 1, secțiunea 1)	Este publicată pe pagina web oficială a autorității publice/instituției-autor/pe portalul www.particip.gov.md, într-un spațiu accesibil publicului, informația privind desfășurarea consultărilor hărții situației curente?		
	Este efectuată informarea direcționată a părților interesate, privind consultarea hărții situației curente?		
Asigurarea	Permite locul folosit pentru desfășurarea consultărilor utilizarea independentă a acestuia de către persoanele cu mobilitate redusă?		

oportunităţii egale de participare (tabelul 1, secţiunea 2)	Permit instrumentele utilizate în consultarea hărţii situaţiei curente participarea efectivă şi eficientă a persoanelor cu deficienţe de văz şi auz?		
	Sunt disponibile în format nesofisticat/uşor lizibil informaţia/materialele utilizate pentru consultarea hărţii situaţiei curente persoanelor în vârstă, cu dizabilităţi mintale sau celor cu nivel de studii formale scăzut?		
	Sunt disponibile, în limba rusă, instrumentele şi informaţia/materialele utilizate în cadrul consultărilor hărţii situaţiei curente cu grupurile etnolingvistice?		
	Sunt disponibile (la solicitare), în limba găgăuză, instrumentele şi informaţia/materialele utilizate în cadrul consultării hărţii situaţiei curente cu grupurile etnolingvistice în UTA Găgăuzia?		
Stimularea participării grupurilor vulnerabile (tabelul 1, secţiunea 3)	Sunt implicate organizaţiile persoanelor din grupurile vulnerabile în consultarea hărţii situaţiei curente? Dacă da, au fost acele activităţi desfăşurate cu implicarea: • persoanelor cu dizabilităţi (locomotorii, senzoriale şi mintale); • minorităţilor etnolingvistice; • persoanelor de etnie romă; • persoanelor în etate; • minorităţilor religioase; • oamenilor din zonele rurale; • persoanelor domiciliate în localităţile din stânga Nistrului?		
	Este oferită rambursarea cheltuielilor de transport şi, eventual, alimentare participanţilor la consultări din grupurile vulnerabile, suportate în legătură nemijlocită cu participarea la aceste activităţi?		
Măsuri de stimulare a participării populaţiei din teritoriu (tabelul 1, secţiunea 4)	Este difuzată informaţia privind desfăşurarea consultărilor publice pentru validarea barierelor identificate în cadrul hărţii situaţiei curente la sediile teritoriale ale prestatorului?		
	Este difuzat comunicatul de presă în mijloacele de informare locale din raza sediilor teritoriale ale prestatorului privind desfăşurarea consultărilor publice?		
	Au participat persoane din teritoriu la evenimentul de consultare publică desfăşurat la Chişinău/au fost desfăşurate evenimente similare în teritoriu?		
	Este oferită rambursarea cheltuielilor de transport şi, eventual, alimentare participanţilor la consultări din teritoriu, suportate în legătură nemijlocită cu participarea la aceste activităţi?		
Coelaborarea şi validarea hărţii situaţiei viitoare			
Asigurarea accesului la informaţie şi instrumente (tabelul 1, secţiunea 1)	Este publicată pe pagina web oficială a autorităţii publice/instituţiei-autor/pe portalul www.particip.gov.md, într-un spaţiu accesibil publicului, informaţia privind desfăşurarea atelierului de lucru pentru identificarea soluţiilor la bariere?		
	Este utilizat, la necesitate, limbajul sensibil la gen, imagini echilibrare din perspectiva de gen?		
	Este efectuată informarea direcţionată a părţilor interesate privind desfăşurarea atelierului de lucru?		
Asigurarea	Permite locul folosit pentru desfăşurarea atelierului de lucru utilizarea independentă a acestuia de către persoanele cu mobilitate redusă?		

oportunităţii egale de participare (tabelul 1, secţiunea 2)	Permit instrumentele utilizate în cadrul atelierului de lucru participarea efectivă şi eficientă a persoanelor cu deficienţe de văz şi auz?		
	Sunt disponibile în format nesofisticat/uşor lizibil informaţia/materialele utilizate la atelierul de lucru persoanelor în vârstă, cu dizabilităţi mintale sau celor cu nivel de studii formale scăzut?		
	Sunt disponibile, în limba rusă, instrumentele şi informaţia/ materialele utilizate în cadrul atelierului de lucru pentru grupurile etnolingvistice?		
	Este utilizat, la necesitate, limbajul sensibil la gen, imagini echilibrare din perspectiva de gen?		
	Sunt disponibile (la solicitare), în limba găgăuză, instrumentele şi informaţia/materialele utilizate în cadrul atelierului de lucru cu participarea grupurilor etnolingvistice în UTA Găgăuzia?		
Stimularea participării grupurilor vulnerabile (tabelul 1, secţiunea 3)	Sunt implicate organizaţiile persoanelor din grupurile vulnerabile în atelierul de lucru pentru coelaborarea hărţii situaţiei viitoare? Dacă da, au fost acele activităţi desfăşurate cu implicarea: • persoanelor cu dizabilităţi (locomotorii, senzoriale şi mintale); • minorităţilor etnolingvistice; • persoanelor de etnie romă; • persoanelor în etate; • minorităţilor religioase; • oamenilor din zonele rurale; • persoanelor domiciliate în localităţile din stânga Nistrului?		
	Este oferită rambursarea cheltuielilor de transport şi, eventual, alimentare participanţilor la atelierul de lucru din grupurile vulnerabile, suportate în legătură nemijlocită cu participarea la aceste activităţi?		
Măsuri de stimulare a participării populaţiei din teritoriu (tabelul 1, secţiunea 4)	Este difuzată informaţia privind desfăşurarea atelierului de coelaborare a hărţii situaţiei viitoare la sediile teritoriale ale prestatorului?		
	Este difuzat comunicatul de presă în mijloacele de informare locale din raza sediilor teritoriale ale prestatorului privind desfăşurarea atelierului de lucru ?		
	Este utilizat limbajul sensibil la gen la elaborarea comunicatelor de presă, la necesitate?		
	Au participat persoane din teritoriu la evenimentul de coelaborare a hărţii situaţiei viitoare desfăşurat la Chişinău/au fost desfăşurate evenimente similare în teritoriu?		
	Este oferită rambursarea cheltuielilor de transport şi, eventual, alimentare participanţilor la consultări din teritoriu, suportate în legătură nemijlocită cu participarea la aceste activităţi?		
Evaluarea calităţii şi accesibilităţii noului serviciului			
Valorificarea resurselor disponibile	Au fost desfăşurate recent/sunt în desfăşurare evaluări ale calităţii şi accesibilităţii noului serviciu?		
	Dacă da, au fost/sunt acele activităţi de evaluare orientate spre acumularea informaţiei de la persoanele din/organizaţiile grupurilor vulnerabile:		

	• persoanele cu dizabilităţi (locomotorii, senzoriale şi mintale); • minorităţile etnolingvistice; • persoanele de etnie romă; • persoanele în etate; • minorităţile religioase; • oamenii din zonele rurale; • persoanele domiciliate în localităţile din stânga Nistrului?		
	Au fost interpelaţi Oficiul Avocatului Poporului şi Consiliul pentru prevenirea şi eliminarea discriminării şi asigurarea egalităţii privind adresările populaţiei privind calitatea şi accesibilitatea noului serviciu?		
Asigurarea accesului la informaţie şi instrumente (tabelul 1, secţiunea 1)	Este difuzat comunicatul de presă în mijloacele de informare centrale privind iniţierea evaluării calităţii şi accesibilităţii noului serviciu?		
	Este publicată pe pagina web oficială a autorităţii publice/instituţiei-autor/pe portalul www.particip.gov.md, într-un spaţiu accesibil publicului, informaţia privind iniţierea evaluării calităţii şi accesibilităţii noului serviciu, cu oferirea termenului rezonabil pentru contribuţii?		
	Este utilizat limbajul sensibil la gen la elaborarea comunicatelor de presă, la necesitate?		
	Este efectuată informarea direcţionată a părţilor interesate privind iniţierea evaluării calităţii şi accesibilităţii noului serviciu, cu oferirea termenului rezonabil pentru contribuţii?		
Dezagregarea datelor	Permit procesele de livrare a serviciului evaluarea profilului solicitanţilor/beneficiarilor după criteriul de: • dizabilitate (locomotorii, senzoriale şi mintale); • apartenenţă etnolingvistică şi religioasă; • reşedinţă (mediul urban, rural, domiciliu în localităţile din stânga Nistrului); • sex; • vârstă; • statut în ţară (cetăţean, refugiat, solicitant de azil, imigrant, rezident temporar)?		
	Permit instrumentele folosite la implicarea în procesul de evaluare a serviciului supus reingineriei de către populaţie şi organizaţiile societăţii civile dezagregarea datelor despre participanţi pe criteriile de: • dizabilitate (locomotorii, senzoriale şi mintale); • apartenenţă etnolingvistică şi religioasă; • reşedinţă (mediul urban, rural, domiciliu în localităţile din stânga Nistrului); • sex; • vârstă; • statut în ţară (cetăţean, refugiat, solicitant de azil, imigrant, rezident temporar)?		
Asigurarea oportunităţii egale de participare	Este infrastructura unde au loc focus-grupurile şi interviurile de evaluare a serviciului (atât în Chişinău, cât şi în teritoriu) accesibilă persoanelor cu mobilitate redusă, în special prin asigurarea: • accesului independent în clădire (rampă);		

(tabelul 1, secţiunea 2)	• spaţiului suficient pentru fotoliul rulant/cărucior în faţa uşilor şi intrării; • WC-ului adaptat; • liftului sau desfăşurării activităţii la primul etaj?		
	Permit instrumentele utilizate în cadrul evaluărilor (atât în Chişinău, cât şi în teritoriu) participarea efectivă şi eficientă a persoanelor cu deficienţe de văz şi auz?		
	Este disponibilă în format nesofisticat/uşor lizibil informaţia/materialele utilizate pentru consultarea opiniei persoanelor în vârstă, cu dizabilităţi mintale sau celor cu nivel de studii formale scăzut?		
	Sunt disponibile, în limba rusă, instrumentele şi informaţia/materialele ce urmează a fi folosite la evaluare pentru participanţii din grupurile etnolingvistice?		
	Sunt disponibile (la solicitare), în limba găgăuză, informaţia/materialele folosite la evaluarea serviciului în cadrul consultării opiniei grupurilor etnolingvistice în UTA Găgăuzia?		
Stimularea participării grupurilor vulnerabile (tabelul 1, secţiunea 3)	Sunt implicate organizaţiile persoanelor din grupurile vulnerabile în evaluarea serviciului? Dacă da, au fost acele activităţi desfăşurate cu implicarea: • persoanelor cu dizabilităţi (locomotorii, senzoriale şi mintale); • minorităţilor etnolingvistice; • persoanelor de etnie romă; • persoanelor în etate; • minorităţilor religioase; • oamenilor din zonele rurale; • persoanelor domiciliate în localităţile din stânga Nistrului?		
	Au fost remise sondajele de opinii pentru evaluarea serviciului organizaţiilor grupurilor vulnerabile şi organizaţiilor-umbrelă ale acestora din Chişinău şi alte regiuni ale ţării?		
	Au fost desfăşurate focus-grupuri cu persoanele din grupurile vulnerabile în procesul de evaluare a serviciului ?		
	La organizarea sondajelor de opinii şi focus-grupuri, a fost asigurată participarea echilibrată a femeilor şi bărbaţilor de diferite vârste, din diferite grupuri sociale?		
Măsuri de stimulare a participării populaţiei din teritoriu (tabelul 1, secţiunea 4)	Au participat persoane din teritoriu la desfăşurarea evaluării calităţii şi accesibilităţii noului serviciu la sediile teritoriale ale prestatorului?		
	Este difuzată informaţia privind desfăşurarea evaluării calităţii şi accesibilităţii noului serviciu la sediile teritoriale ale prestatorului?		
	Este utilizat, la necesitate, limbajul sensibil la gen, imagini echilibrare din perspectiva de gen la pregătirea informaţiilor?		
	Este difuzat comunicatul de presă în mijloacele de informare locale din raza sediilor teritoriale ale prestatorului privind desfăşurarea evaluării?		
	Au fost desfăşurate interviuri sau sondaje cu beneficiarii ce apelează la serviciu în subdiviziunile prestatorului din teritoriu pentru evaluarea calităţii şi accesibilităţii noului serviciu?		