



UNIUNEA EUROPEANA  
Fondul Social European



**DeliveryUnit**

Unitatea de Implementare  
a Priorităților



Instrumente Structurale  
2007 - 2013

Proiect co-finanțat din Fondul European pentru Dezvoltare Regională, prin Programul Operațional Asistență Tehnică 2007-2013

## ROMÂNIA

### Servicii de Consultanță pentru Sprijinirea creării Unității de Implementare a Priorităților

#### Livrabila 4: Proiect de cerințe și specificații tehnice pentru sistemul de monitorizare și tabloul de bord, pentru a sprijini operațiunile UIP

Septembrie, 2014

# CUPRINS

---

Cuprins.....	2
1. Introducere.....	4
<b>1.1. Scopul documentului .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Rolul cadrului de monitorizare și a unui tablou de bord pentru implementarea priorităților, în cadrul modelului de Unitatea de Implementare a Priorităților .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Cadrul de monitorizare și tabloul de bord în Unitatea de Implementare a Priorităților subordonată Primului-ministru .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4. Accentul specific al cadrului de monitorizare și al tabloului de bord .....</b>	<b>6</b>
2. Inventarierea aranjamentelor de monitorizare existente.....	8
<b>2.1. Inventariere: asigurarea integrării cu aranjamentele de monitorizare a performanței existente deja.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. Metodologia folosită pentru inventarierea actualelor aranjamente .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3. Rezumatul concluziilor inventarierii actualelor aranjamente .....</b>	<b>9</b>
<b>2.4. Constatări specifice ale exercițiului de inventariere .....</b>	<b>10</b>
i. Monitorizarea și evaluarea reformelor structurale – proiect de asistență tehnică finanțat de Banca Mondială (livrat de AAM Consulting) .....	10
ii. Activități specifice de interacțiune cu ministerele și agențiile de implementare, care vizează implementarea priorităților.....	14
iii. Prototipul Ministerului Agriculturii și Dezvoltării Rurale .....	20
3. cadru de monitorizare și tablouri de bord privind implementarea priorităților, propuse pentru prioritățile selectate .....	22
<b>3.1. Bunele practici în ceea ce privește cadrele de monitorizare și tablourile de bord privind implementarea priorităților.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2. Obiectivele cadrului de monitorizare și ale tabloului de bord ale României .....</b>	<b>23</b>
<b>3.3. Publicul țintă/ utilizatorii cadrului de monitorizare și ai tabloului de bord privind implementarea priorităților .....</b>	<b>23</b>
<b>3.4. Descrierea generală a funcționalităților.....</b>	<b>24</b>
<b>3.5. Domeniul de aplicare al cadrului de monitorizare - ierarhia indicatorilor.....</b>	<b>25</b>
<b>3.6. Cadrul propus de monitorizare pentru fiecare prioritate .....</b>	<b>28</b>
i. Administrarea fiscală.....	29
ii. Achiziții publice.....	32

<b>3.7. Stabilirea fluxurilor de date pentru domenii prioritare cheie (modalități de adaptare a sistemelor existente, pentru sprijinirea monitorizării UIP și pentru generarea de rapoarte de actualizare ale tabloului de bord) .....</b>	<b>35</b>
<b>3.8. Fluxuri de date pentru sprijinirea generării de rapoarte cu privire tabloul de bord privind implementarea priorităților.....</b>	<b>36</b>
4. Proiectarea Tabloului de bord al Unității de Implementare a Priorităților .....	39
<b>4.1. Procesul de elaborare a tabloului de bord .....</b>	<b>39</b>
<b>4.3. Prototipul tabloului de bord privind implementarea priorităților – format foaie de calcul Excel .....</b>	<b>41</b>
<b>4.4. Tabloul de bord privind implementarea priorităților, pentru perioadă medie sau lungă de timp – instrument bazat pe web/intranet.....</b>	<b>44</b>
<b>4.5. Dezvoltarea și îmbunătățirea cadrului de monitorizare și a tabloului de bord privind implementarea.....</b>	<b>45</b>
Anexa 1 – Codificarea activității desfășurate în vederea creării cadrului de monitorizare și tabloului de bord aferente unității de implementare a priorităților din România .....	47
Anexa 2 – Capacitatea de monitorizare și evaluare la nivelul guvernului român.....	51
Anexa 3 – cele mai bune practici de implementare a tabloului de bord: extras din raportul privind „tabloul de bord al guvernului” al centrului american pentru un guvern digital.....	54
ANEXA 4 – LINII DIRECTOARE ȘI INSTRUCȚIUNI PROPUSE PENTRU INSTRUMENTUL PROTOTIP AL TABLOULUI DE BORD – EXEMPLU DE ADMINISTRARE A IMPOZITELOR .....	58
Anexa 5 – specificații funcționale și tehnice aferente instrumentului tablou de bord – pentru a fi folosite în procesul de achiziții.....	67
Schițe site internet pentru punctele .....	71
Anexa 6 – tendințe viitoare pentru analitica datelor și tablourile de bord– extras din raportul centrului american pentru un guvern digital .....	75

# 1. INTRODUCERE

---

## 1.1. Scopul documentului

Prezentul document prezintă eforturile de până acum pentru crearea unui **cadru de monitorizare și a unui tablou de bord** care să sprijine operațiunile Unității de Implementare a Priorităților din România. Acesta include:

- O introducere a rolului pe care îl are cadrul de monitorizare și tabloul de bord privind implementarea priorităților în operarea Unității de Implementare a Priorităților (această secțiune);
- O inventariere și o analiză a instrumentelor și aranjamentelor de monitorizare existente deja în ministerele de resort și în agențiile relevante, precum și procesul folosit pentru a le realiza (Secțiunea 2).
- Sistem propus de monitorizare a progresului către atingerea țintelor din domeniile prioritare selectate. Aceasta reflectă actuala gândire din cadrul echipei și va mai fi dezvoltat pe parcursul implementării. Include o descriere a fluxurilor de date și a protocoalelor de raportare - modalitățile necesare pentru a adapta sistemele existente din ministerele de resort și alte agenții relevante la instrumentele de monitorizare și tabloul de bord al UIP (Secțiunea 3).
- Cerințe funcționale pentru tabloul de bord central și instrumente de vizualizare ce vor fi operate de UIP, inclusiv îndrumări inițiale și note de instrucțiuni pentru ca prototipul tabloului de bord să fie operațional (Secțiunea 4).

Acest document este produsul interacțiunilor dintre conducerea și membrii echipei UIP, Ministerele și Agențiile de Implementare relevante, diverși experți ai Băncii Mondiale și alte părți interesate implicate în monitorizare și evaluare, în cadrul Guvernului român, și este rezultatul unui efort colectiv.

O descompunere a activității, pentru a satisface cerințele livrabilului, este prezentată în **Anexa 1 – codificarea eforturilor necesare pentru a produce tabloul de bord și cadrul de monitorizare al Unității de implementare a priorităților.**

## 1.2. Rolul cadrului de monitorizare și a unui tablou de bord pentru implementarea priorităților, în cadrul modelului de Unitatea de Implementare a Priorităților

Elaborarea unui **cadru de monitorizare și a unui tablou de bord privind implementarea priorităților** reprezintă un element critic al abordării UIP:

- **Cadrul de monitorizare** reprezintă baza agreată pentru indicatorii de performanță, frecvența raportării, fluxurile de date, managementul datelor și aranjamentele de raportare, pentru prioritățile selectate pe care se concentrează Unitatea de Implementare a Priorităților împreună cu Ministerele și Agențiile de implementare.
- **Tabloul de bord privind implementarea priorităților** este instrumentul vizual unde este afișat cadrul de monitorizare, oferind acces facil și clar către informații despre progres, dar și informații despre barierele și riscurile pentru implementare, și cu legături clare către date mai detaliate din cadrul de monitorizare, atunci când este cazul.

Sistemul de monitorizare și tabloul de bord privind implementarea priorităților trebuie văzute și operate ca **un singur instrument integrat**, unde tabloul de bord oferă o vizualizare și o prezentare clară a datelor din cadrul de monitorizare.

Practica internațională din alte Unități de Implementare a Priorităților și din modele de îmbunătățire a implementării, la diferite niveluri din administrație, dovedește că un tablou de bord și un cadru de monitorizare eficiente pot fi elemente importante de bună practică, aducând o îmbunătățire a performanței, mai multă transparență și implicare publică pentru reformarea serviciilor publice. Secțiunea 3 oferă mai multe informații despre bune practici legate de tablourile de bord privind implementarea priorităților.

În contextul Unității de Implementare a Priorităților, „tablourile de bord privind implementarea” permit Unității, părților interesate și Primului Ministru să obțină o imagine clară și rapidă a actualului stadiu al progresului pentru prioritățile cheie, să rezolve problemele și, dacă este necesar, să ia decizii pentru a sprijini îmbunătățirea performanței.

### **1.3. Cadrul de monitorizare și tabloul de bord în Unitatea de Implementare a Priorităților subordonată Primului-ministru**

Cadrul de monitorizare și tabloul de bord privind implementarea priorităților este văzut ca element critic al modelului operațional al Unității de Implementare a Priorităților din România. Acesta va fi folosit ca instrument central și principalul element care alimentează (input) actualizările din tabloul de bord privind implementarea priorităților prezentate lunar Primului-ministru – creând o solicitare foarte frecventă și regulată pentru date privind îmbunătățirea performanței.

Cadrul Unității de Implementare a Priorităților va fi definitiv și pentru succesul altor aranjamente de monitorizare și management al implementării priorităților, cum ar fi reuniunile Grupurilor Tehnice de Lucru, Grupul Inter-ministerial de coordonare și alte părți interesate care ar putea solicita acces la imaginea actuală a progresului în implementarea priorităților.

În plus, pentru UIP din România se speră ca acest cadru de monitorizare și tabloul de bord să:

- Semnifica **cultura performanței**, pe care Primul Ministru, Miniștrii și Cancelaria Primului-ministru încearcă să o integreze în întregul Guvern;
- Consolideze **rolul și profilul analizei de date**, ca instrument ce generează rezultate mai bune pentru țară și cetățeni; și
- Funcționeze, dacă se poate, ca **instrument de comunicare**, oferind acces transparent la progresul înregistrat de Guvern în domeniile cheie de implementare a priorităților;
- Fie **integrat cu cadrele de monitorizare existente deja și aflate în curs de dezvoltare, de la nivelul Guvernului**, devenind un catalizator al îmbunătățirii modului de culegere a datelor și de monitorizare, pentru întregul Guvern (acest aspect este unul cheie, fiind detaliat în Secțiunea 2);
- Articuleze **relația dintre progresul înregistrat pe activități specifice de îmbunătățire a implementării**, susținute de UIP pentru atingerea priorităților Ministerelor de resort pentru actualele patru priorități și **impactul asupra priorităților de reformă de nivel înalt ale Guvernului**;
- Fie **ușor accesibilă** și să poată fi **aplicat ușor și rapid** pentru activitatea la care se îmbarcă UIP – fiind, în același timp, îmbunătățit și ajustat pe parcurs.

La fel ca și în cazul celorlalte instrumente cheie pentru implementarea priorităților, se așteaptă ca tabloul de bord și cadrul de monitorizare să fie revizuit constant, ca parte a evoluției Unității de Implementare a Priorităților din România, pe baza învățămintelor desprinse din rolul și impactul pe care îl are.

De asemenea, va contribui la avansări ulterioare în managementul, monitorizarea și evaluarea performanței. Aici intră și aspirațiile de a consolida rolul centrului Guvernului în managementul performanței pentru prioritățile cheie.

#### **1.4. Accentul specific al cadrului de monitorizare și al tabloului de bord**

Elaborarea cadrului de monitorizare și a tabloului de bord s-a concentrat pe domeniile prioritare inițial selectate pentru Unitatea de Implementare a Priorităților: Administrare fiscală, Achiziții publice, Ocuparea forței de muncă tinere și Energie.

În faza de constituire a Unității de Implementare a Priorităților s-a lucrat pentru a se identifica și agreea accentul specific pus pe activitățile de îmbunătățire, dincolo de un set inițial de obiective largi. Aceste eforturi continuă să fie în curs de realizare pentru fiecare domeniu prioritar, având un impact direct asupra alegerii datelor și fluxurilor acestora. **Prin urmare, cadrul prezentat aici trebuie văzut ca un model ce va evolua în timp.**

Pentru fiecare domeniu prioritar există mai multe Ministere și Agenții implicate în momentul de față, sau care posibil să se implice în implementarea priorităților și astfel în culegerea, agregarea și raportarea datelor privind performanța. Dacă aranjamentele sunt complexe (de exemplu, în cazul șomajului în rândul tinerilor, unde sunt implicate mai multe Ministere și Agenții) accentul pentru activitatea de inventariere și dezvoltare s-a pus pe punctul de agregare a datelor cel mai logic, de obicei la nivelul Ministerului.

Diagrama de mai jos prezintă o imagine a accentului implementării, pe domenii prioritare:

### Accentul pus de activitatea de îmbunătățire a performanței UIP, în domeniile prioritare selectate

SPrimul ministru a selectat patru domenii prioritare pe care își va concentra la început UIP activitatea, care au, în momentul de față, obiective destul de largi în ceea ce privește realizările. Implicarea actorilor interesați a generat un accent mai mare pus pe activitatea de îmbunătățire a performanței.

Domeniu prioritar	Obiective largi	Accentul pus de activitatea ministerului și a UIP
Administrare fiscală	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îmbunătățirea experienței contribuabilului</li> <li>• O mai mare folosire a soluțiilor de tip e-guvernare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povara pusă pe contribuabilii persoane fizice și pe întreprinderile mici, „reducerea timpului petrecut la coadă”</li> <li>• Folosirea interacțiunii electronice</li> </ul>
Achiziții publice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformarea sistemului de achiziții publice</li> <li>• Extindere masivă a achizițiilor electronice</li> <li>• Absorbția fondurilor UE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activități de îmbunătățire intensive, țintite, realizate cu autoritățile contractante, pentru a reduce durata procedurilor pentru activități strategice, de valori mari (drumul, căi ferate)</li> </ul>
Șomajul în rândul tinerilor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimularea ocupării tinerilor pe piața forței de muncă</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accent pe implementarea Garanției pentru Tineret, ca punct de acces</li> <li>• Detaliile elementelor specifice pe care se va concentra activitatea de îmbunătățire vor fi stabilite</li> </ul>
Energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimularea investițiilor din sectorul privat</li> <li>• Impulsionarea managementului sectorului energetic</li> <li>• Protejarea categoriilor vulnerabile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urmează a se stabili elementele pe care se va concentra activitatea de îmbunătățire</li> </ul>

## 2. INVENTARIEREA ARANJAMENTELOR DE MONITORIZARE EXISTENTE

---

### 2.1. Inventariere: asigurarea integrării cu aranjamentele de monitorizare a performanței existente deja

Tabloul de bord și cadrul de monitorizare al Unității de Implementare a priorităților din România își propune să asigure **integrarea cu și să adauge valoare** proceselor existente de culegere a datelor, raportare a performanței și monitorizare, de la nivelul Guvernului.

Astfel, se va asigura că Tabloul de bord și cadrul de monitorizare al Unității de Implementare a priorităților:

- Nu introduce un nivel birocratic suplimentar în sistem;
- Are o abordare comună cu cea din Ministere, în ceea ce privește culegerea și folosirea datelor, și că astfel sunt evitate conflictele;
- Operează în contextul actual – folosindu-se de actualele aranjamente și capacități de sistem pentru culegerea și raportarea datelor;
- Stimulează îmbunătățirile de sistem, solicitând direct și continuu de la actualul sistem date legate de performanță, creând o mai mare urgență pentru îmbunătățiri.

S-a realizat un inventar al aranjamentelor deja existente, care va fi folosit la elaborarea cadrului de monitorizare și a tabloului de bord privind implementarea priorităților, astfel încât să poată fi atinse aceste obiective.

### 2.2. Metodologia folosită pentru inventarierea actualelor aranjamente

Inventarierea a implicat trei secvențe de activitate:-

- i) Consultări cu personalul din Cancelaria Primului Ministru și AAM Consulting pentru a înțelege cum proiectul de asistență finanțat de Banca Mondială „Monitorizarea și evaluarea reformelor structurale” poate ajuta la dezvoltarea tabloului de bord și a cadrului de monitorizare al UIP.
- ii) Interacțiune directă cu Ministerele de resort și cu agențiile de implementare, pe măsură ce accentul activității UIP cu acestea evoluează, permițând o explorare a capacității, pentru a culege și raporta date despre prioritățile cheie. Acesta a fost un proces iterativ, încă în curs de desfășurare în cele patru domenii prioritare, mai avansat în administrare fiscală și achiziții publice decât în energie și șomajul în rândul tinerilor, unde activitatea de dezvoltare a început mai devreme.



- iii) Interacțiune cu personalul din Biroul Local al Băncii Mondiale și cu experții implicați, pentru a analiza relevanța/valoarea unui proiect de asistență tehnică care să creeze un sistem de management al performanței și capacitate în Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale.

### 2.3. Rezumatul concluziilor inventarierii actualelor aranjamente

Inventarierea a identificat câteva puncte forte în actualele aranjamente de monitorizare, pe care se poate clădi pe mai departe, inclusiv o apreciere din ce în ce mai mare pentru cadre de monitorizare și date de calitate. De asemenea, a identificat zone unde există date de raportare utile și robuste, care pot sprijini activitatea UIP, și o cantitatea însemnată de practici de monitorizare bune, încă la început.

Se așteaptă de la proiectul de asistență tehnică pentru monitorizarea și evaluarea reformelor structurale să ofere o abordare mai uniformă și calitativă monitorizării la nivelul Guvernului, deși acest proces este încă în fază incipientă.

Însă inventarul a identificat și **nevoi semnificative de dezvoltare**, rezultate dintr-un nivel relativ scăzut de dezvoltare în ceea ce privește disponibilitatea datelor, cadrele de management al performanței, rutinele de monitorizare și competențe și capacități corespunzătoare.

Principalele implicații pe care le au aceste constatări pentru dezvoltarea cadrului de monitorizare și a tabloului de bord sunt că procesul va trebui:

- Să se bazeze inițial, în anumite zone ale activității de îmbunătățire a performanței, pe elaborarea unor indicatori substituiți pentru identificarea progresului;
- Să sprijine și să influențeze, unde este cazul, dezvoltarea unor indicatori de performanță și a unor procese de culegere a datelor, necesare pentru a măsura performanța în mod fiabil și reprezentativ;
- Să sprijine ministerele în dezvoltarea cadrului de monitorizare – construirea ierarhiei indicatorilor și agrearea modului în care sistemele și datele existente pot sprijini acest lucru;
- Suport și îndrumare pentru utilizatorii cadrului de monitorizare și a tabloului de bord care poate avea experiență, competențe sau cunoștințe limitate în acest domeniu;
- Oferirea de sprijin continuu, sfaturi și îndrumare Ministerelor, pentru a garanta că acestea întrețin cadrul de monitorizare – și pentru ca sistemul să nu se confrunte cu probleme ce pot fi evitate, legate de acuratețe, mentenanță sau folosire greșită nevoită.
- În timp, să funcționeze ca un catalizator și un exemplu de bune practici, pentru a sprijini dezvoltarea continuă a practicilor de monitorizare la nivelul Guvernului.

De acești factori s-a ținut cont în activitatea de dezvoltare realizată până acum.

## 2.4. Constatări specifice ale exercițiului de inventariere

Inventarierea a oferit mai multe informații de detaliu și contextuale foarte valoroase, pentru a sprijini crearea și dezvoltarea continuă a cadrului de monitorizare și a tabloului de bord. Principalele constatări sunt rezumate mai jos:

### i. Monitorizarea și evaluarea reformelor structurale – proiect de asistență tehnică finanțat de Banca Mondială (livrat de AAM Consulting)

Activitatea analitică și de dezvoltare este în curs de desfășurare și are ca obiectiv:

- a) să asiste Secretariatul General al Guvernului la elaborarea și crearea unui sistem de monitorizare și evaluare pentru reformele structurale și politicile ulterioare ale guvernului și;
- b) să îmbunătățească capacitatea instituțională și de resurse umane din centrul guvernului, pentru a gestiona și întreține corespunzător sistemul de monitorizare și evaluare.

Până în prezent, activitatea s-a concentrat pe evaluarea politicilor cheie și pe calitatea obiectivelor și a indicatorilor la nivelul Ministerelor, pe capacitatea de evaluare și pe sistemele TIC care sprijină monitorizarea și evaluarea. Acestea sunt evaluări generale și nu sunt specifice domeniilor prioritare acoperite de Unitatea de Implementare a Priorităților.

**Pentru a rezuma, evaluarea a identificat câteva elemente încurajatoare, însă per ansamblu, nivelul de dezvoltare și capacitatea de monitorizare la nivelul Guvernului român sunt foarte reduse.**

Următoarea concluzie specifică din raport captează provocarea de a îmbunătăți actuala capacitate de monitorizare:

*“În momentul de față, la nivelul administrației publice centrale nu există un sistem de planificare strategică clar și structurat, ceea ce explică și lipsa activităților de monitorizare și evaluare realizate într-un mod organizat și eficient. Există mai multe încercări de planificare strategică la nivelul diverșilor actori din administrația publică centrală, însă nu există coordonare între acestea, nu sunt structurate, așa că un adevărat sistem de planificare strategică încă nu există.*

*Unitățile de Politici Publice (UPP) raportează despre diferite programe și politici de interes pentru respectivul minister, în ansamblu. Pentru această activitate UPP-urile realizează niște activități de monitorizare, însă acestea nu*

*sunt percepute ca având un efect notabil, așa că reacția părților interesate la aceste rapoarte de monitorizare este abia dacă se observă.”*

Constatările specifice sunt prezentate într-un extras al concluziilor generale din raport, evidențiate mai jos.

Întreaga listă de 18 concluzii a fost inclusă ca **Anexa 2** la prezentul document.

## Concluzii generale despre capacitatea de monitorizare

<b><i>Punctele forte ale actualei capacități</i></b>	<b><i>Provocările actualei capacități</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hotărârea de guvern nr. 775/2005 cu privire la elaborarea, monitorizarea și evaluarea politicilor publice ... reprezintă un cadru legal clar și în vigoare pentru monitorizarea și evaluarea politicilor publice</i></li> <li>• <i>A fost elaborat un manual de monitorizare și evaluare iar personalul selectat din cadrul instituțiilor din administrația centrală a fost instruit.</i></li> <li>• <i>Structura de management pentru programele finanțate de către Uniunea Europeană include o practică de monitorizare și evaluare bine dezvoltată</i></li> <li>• <i>În ciuda fondului legislativ și metodologic existent precum și a practicii existente cu privire la planificarea și implementarea programelor și măsurilor finanțate de către Uniunea Europeană, procesului de implementare a politicilor publice din România îi lipsește, în general, Monitorizarea &amp; Evaluarea.</i></li> <li>• <i>Unele dintre documentele strategice de nivel înalt analizate specifică clar obiectivele naționale de nivel înalt, într-o manieră coerentă;</i></li> <li>• <i>Activitatea SGG este sprijinită de un instrument IT, o bază de date (Planul anual de lucru al guvernului), în care fiecare minister își introduce propriile inițiative și planuri pentru anul următor, iar acesta ar putea sprijini obiectivul de monitorizare.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gradul de importanță a obiectivelor asociate (adică "de nivel mai scăzut") este fie exprimat în mod implicit prin adjectivele folosite (de exemplu: esențial, central, crucial etc.) sau trebuie dedus din logica contextului</i></li> <li>• <i>În ciuda coerenței de la cel mai înalt nivel, presupunem lipsa unui sistem coerent de obiective la nivelul politicilor de sector... necesar pentru operarea unui sistem eficient</i></li> <li>• <i>Indicatorii măsurabili posibil să fie asociați câtorva din obiectivele strategice, însă obiectivele "nivel mai scăzut" sunt formulate mai puțin clar și adesea sunt greu de interpretat ca fiind măsurabile</i></li> <li>• <i>În ciuda practicii existente și relativ dezvoltate de M &amp; E pentru programele finanțate de Uniunea Europeană, monitorizarea și evaluarea programelor naționale, a politicilor publice sunt mult mai puțin dezvoltate și structurate</i></li> <li>• <i>Nu există o dovadă certă cu privire la un plan inter-instituțional de M&amp;E pentru diferite programe și politici publice</i></li> <li>• <i>Capacitatea limitată a resurselor umane la nivel de minister subminează monitorizarea și evaluarea reformelor structurale și, prin urmare, politicile publice.</i></li> </ul>

## Concluziile privind capacitatea de monitorizare de la nivelul Ministerului

Raportul final a oferit o evaluare vastă, la nivel de minister, pe care am colaționat-o ca analiză rezumativă a actualei capacități de monitorizare în acele ministere cheie, care sunt relevante pentru activitatea imediată a Unității de Implementare a Priorităților (Ministerul Finanțelor Publice, Ministerul Muncii, Familiei & Protecției Sociale și Departamentul pentru Energie). Analiza nu oferă nici un comentariu despre date legate de achiziții publice, deoarece ministerele relevante (Ministerul pentru Societatea Informațională) sau agențiile cheie de implementare implicate (ANRMAP, CNSC, UCVAP) nu au fost acoperite în raport.

Concluziile, rezumate în tabelul de mai jos, permit o înțelegere generală a contextului în care va trebui să opereze Unitatea de Implementare a Priorităților și tabloul de bord, la nivel de minister.

<b>Minister</b>	<b>Calitatea obiectivelor și a indicatorilor (în planurile de acțiune cheie)</b>	<b>Capacitatea de monitorizare</b>	<b>Sisteme TIC</b>
<b>Finanțe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Câțiva indicatori cuantificați, adoptați de la UE</li> <li>• Doar indicatori financiari</li> <li>• Accent puternic pus pe dezvoltarea capacității și pe măsuri legislative</li> <li>• De obicei, greu de măsurat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorizare financiară satisfăcătoare pentru instituții externe</li> <li>• Nu există competențe sau roluri specializate și dedicate monitorizării</li> <li>• Nu există dovezi de instruire specializată pe monitorizare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprijin IT puternic pentru funcțiile de management financiar</li> <li>• Actualul sistem IT este revizuit și îmbunătățit</li> <li>• Instrument IT disponibil pentru planificarea și elaborarea bugetului</li> </ul>
<b>Muncă, Familie, Protecție Socială</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Câțiva indicatori fără însemnătate, greu de măsurat</li> <li>• Indicatorii confunțați cu obiectivele</li> <li>• Nu au fost identificați indicatori viabili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este nevoie de o mai bună coordonare cu agenții subordonate, pe partea de monitorizare</li> <li>• Capacitatea de resurse umane a fost raportată ca fiind redusă</li> <li>• Nevoie de competențe și dezvoltare în domenii cheie (statistici)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La nivelul ministerului nu există dovezi de instrument IT pentru monitorizare</li> <li>• Datele sunt accesate din Sisteme individuale de Management al Informațiilor</li> <li>• Departamentele din Minister au legături directe cu sistemele IT din agențiile subordonate, pentru a strânge date</li> </ul>

<b>Energie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planurile de acțiune nu au indicatori</li> <li>• Câțiva indicatori relevanți</li> <li>• Indicatori raportați ca „inacceptabili”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nici un comentariu lega de capacitate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nici un comentariu legat de sistemele TIC</li> </ul>
<b>Achiziții publice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerele și Agențiile relevante nu au fost acoperite în raport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerele și Agențiile relevante nu au fost acoperite în raport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerele și Agențiile relevante nu au fost acoperite în raport</li> </ul>

## ii. Activități specifice de interacțiune cu ministerele și agențiile de implementare, care vizează implementarea priorităților

O evaluarea mai detaliată a poziției de pornire în ceea ce privește disponibilitatea datelor, cadrele și capacitatea de monitorizare s-a realizat prin contact direct cu ministerele și agențiile de implementare. Acest lucru s-a produs ca parte a procesului continuu de interacțiune cu actorii implicați, pentru prioritățile cheie.

Aceasta este rezumată mai jos, dar este prezentată ca o imagine de lucru, deoarece, în unele cazuri nu s-a stabilit încă definitiv pe ce se va concentra activitatea:

### Inventarul aranjamentelor de monitorizare din agențiile relevante

<b>Domeniu prioritar</b>	<b>Administrație fiscală</b>
<b>Accent specific (dacă s-a stabilit)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îmbunătățirea experienței contribuabililor, pentru contribuabilii persoane fizice și întreprinderile mici</li> <li>• O mai mare utilizare a mijloacelor electronice de interacțiune</li> </ul>
<b>Rapoarte cheie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raport anual de activitate</li> </ul>
<b>Actori instituționali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANAF</li> <li>• Ministerul Finanțelor Publice (organism de reglementare pentru administrarea fiscală)</li> <li>• Ministerul pentru Buget (Trezorerie și Planificare)</li> <li>• Ministerul pentru Societatea Informațională</li> </ul>

<b>Surse cheie de date</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Date interne ale ANAF</li> </ul>
<b>Indicatori relevanți raportați</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A se vedea Secțiunea 3</li> </ul>
<b>Frecvența raportării</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anual</li> </ul>
<b>Comentarii legate de capacitate, fluxuri și limitări</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualul sistem de colectare a datelor conține informații doar despre companii, nu și despre persoane fizice</li> <li>• Sistemul nu este folosit pentru a raporta în legătură cu nici un indicator sau țintă asociată activității pe care se concentrează UIP (majoritatea măsuri bugetare/financiare)</li> <li>• Nu există o abordare proactivă pentru a culege și monitoriza informații privind experiența contribuabilului (cantitative sau calitative).</li> </ul>

<b>Domeniu prioritar</b>	<b>Achiziții publice</b>
<b>Accent specific (dacă s-a stabilit)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Măsuri menite să îmbunătățească ritmul și transparența întregului sistem de achiziții</li> <li>• Activitate țintită cu autoritățile contractante implicate în achiziții strategice (CNADNR – infrastructură rutieră), pentru a reduce durata perioadelor de achiziție</li> </ul>
<b>Rapoarte cheie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raport statistic pentru proceduri de achiziții publice inițiate prin SEAP (portal național de achiziții, care conține date despre toate activitățile de achiziții)</li> </ul>
<b>Indicatori relevanți raportați</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A se vedea Secțiunea 3</li> </ul>
<b>Actori instituționali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANRMAP (Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice)</li> <li>• CNSC (Consiliul Național de Soluționare a Contestațiilor)</li> <li>• UCVP (Unitatea Centrală pentru Verificarea Achizițiilor Publice, face parte din Ministerul Finanțelor Publice)</li> <li>• Ministerul pentru Societatea Informațională (operează SEAP, sistemul electronic pentru achiziții publice)</li> <li>• Autoritățile contractante, realizează achiziții</li> <li>• CNADNR (punct de interes inițial pentru activitatea țintită a UIP)</li> <li>• Ministerul Fondurilor Europene</li> </ul>

<b>Surse cheie de date</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Date din SEAP , <a href="http://www.anrmap.ro/">http://www.anrmap.ro/</a></li> </ul>
<b>Frecvența raportării</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anual</li> </ul>
<b>Comentarii legate de capacitate, fluxuri și limitări</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deși SEAP are o bază de date suficient de vastă, cu toate informațiile despre procedurile de achiziții (data deschiderii, termene intermediare, valori,etc), nu există un cadru corespunzător de monitorizare.</li> <li>• ANRMAP (Agenția Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice) publică anual un raport statistic referitor la procedurile de achiziții publice inițiate prin SEAP. Raportul conține date despre procedurile de achiziții, defalcate pe tipuri de proceduri.</li> <li>• Deși SEAP-ul conține toate informațiile despre fiecare procedură (inclusiv durata și valoarea), nu există rapoarte detaliate de monitorizare, disponibile pentru publicul larg, care să se refere la intervalul de timp sau la eficiența procedurilor de achiziții publice.</li> <li>• Actualele rapoarte din sistemul SEAP conțin informații despre procedurile de achiziții, defalcate pe tipuri de proceduri.</li> <li>• Nu există o rutină pentru stabilirea țintelor sau raportarea progresului - sistem de raportare pe loc, ad hoc/ reactiv</li> <li>• Fragmentarea instituțională complică utilizarea datelor și aranjamentele de raportare (i.e., ANRMAP este principala agenție responsabilă, însă sistemul SEAP este „deținut” și operat de Ministerul pentru Societatea Informațională)</li> </ul>

<b>Domeniu prioritar</b>	<b>Energie</b>
<b>Accent specific (dacă s-a stabilit)</b>	Accent vast pus pe:- <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsionarea sectorului energetic</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea investițiilor făcute de sectorul privat în acest sector</li> <li>• Protejarea consumatorilor vulnerabili de impactul pe care l-ar avea restructurarea industriei și majorările de prețuri</li> </ul> <p>Accent specific, care acum se conturează (activitate în curs de desfășurare, încă nu s-a luat o decizie):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Drepturile consumatorilor/ protejarea consumatorilor vulnerabili</li> <li>• Guvernanța întreprinderilor de stat (ÎS)</li> <li>• Sprijinirea coordonării pentru elaborarea unei strategii energetice</li> </ul>
<b>Rapoarte cheie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diverse, în funcție de aria de cuprindere (a se vedea comentariile de mai jos)</b></li> </ul>
<b>Indicatori relevanți raportați</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urmează a se stabili</li> </ul>
<b>Actori instituționali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamentul pentru Energie</li> <li>• Ministerul Muncii</li> <li>• ANRE (drepturile consumatorilor)</li> <li>• Ministerul Finanțelor Publice</li> <li>• Companiile de energie (de stat sau private)</li> </ul>
<b>Surse cheie de date</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diverse (a se vedea mai jos)</li> </ul>
<b>Frecvența raportării</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variază (a se vedea mai jos)</li> </ul>
<b>Comentarii legate de capacitate, fluxuri și limitări</b>	<p><b>Drepturile consumatorilor/consumatori vulnerabili</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• În rapoartele sale anuale ANRE monitorizează numărul de plângeri primite de la consumatori, tipul de probleme pe care aceștia le reclamă și, de asemenea, realizează controale pe baza acestor plângeri. De exemplu, în 2013 au desfășurat 702 controale la furnizorii de energie electrică.</li> <li>• ANRE are implementată o metodologie de monitorizare a pieței, atât pentru energie cât și pentru gaz și publică rapoarte anuale detaliate, atât pentru gaz naturale cât și pentru energie electrică (prețuri medii, tarife, evoluția tarifelor, numărul participanților pe piață, pe fiecare segment de piață, producție, etc).</li> <li>• Ministerul Muncii monitorizează numărul beneficiarilor de ajutoare la încălzire și pentru energia electrică, pragul lor de venit, suma medie plătită fiecărui beneficiar, suma totală plătită anual.</li> <li>• Agenția Națională pentru Prestații Sociale are responsabilitatea de a realiza inspecții sociale în fiecare unitate administrativ teritorială în care s-au depus cereri de ajutoare pentru energie electrică, pentru a</li> </ul>

	<p>stabili dacă respectivele persoane aveau sau nu dreptul să le primească</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nu este clar dacă există un cadru de monitorizare al acestor inspecții.</li> </ul> <p><b>ÎS (Întreprinderile de Stat)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerul Finanțelor monitorizează câțiva indicatori cantitativi, pentru toate ÎS (profit, pierdere, arierate, etc) – datele sunt trimise de către Departamentul pentru Energie, cu excepția plăților restante și a rezultatelor operaționale, care sunt trimise lunar de întreprinderi Ministerului Finanțelor Publice</li> <li>MFP abia acum începe să monitorizeze aplicarea prevederilor OUG 109 privind governanța corporativă – nu există încă implementat un cadru de monitorizare clar.</li> </ul> <p><b>Strategia Națională în domeniul energiei</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nu există nici un cadru de monitorizare implementat pentru actuala strategie națională în domeniul energiei (ultima sa versiune, 2011-2020, nu conține nici un capitol despre monitorizare)</li> <li>Măsurile din actuala strategie nu au termene limită și nu există responsabili desemnați, așa că monitorizarea ar fi foarte dificilă. Nu există un cadru de monitorizare pentru procesul de elaborare al noii strategii energetice.</li> </ul>
--	---

<b>Domeniu prioritar</b>	<b>Ocuparea forței de muncă tinere</b>
<b>Accent specific (dacă s-a stabilit)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducerea șomajului în rândul tinerilor</li> <li>Implementarea cu succes a Garanției pentru Tineret</li> </ul> <p>Accent specific, care acum se conturează (activitate în curs de desfășurare, încă nu s-a luat o decizie):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivelul de identificare și înregistrare al NEETS-ilor/tinerilor</li> <li>Abordare bazată pe parteneriat în comunitate, pentru a avea implicare și sprijin integrat</li> <li>Capacitatea și succesul Agenției de ocupare a forței de muncă de a se implica și a avea rezultate în reducerea șomajului în rândul tinerilor</li> <li>Implicarea eficientă a angajatorilor pentru a sprijini reducerea șomajului în rândul tinerilor</li> </ul>
<b>Rapoarte cheie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sondaj privind forța de muncă (UE)</li> <li>Date de nivel înalt despre tendințele și nivelurile șomajului în</li> </ul>

	<p>rândul tinerilor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapoarte privind implementarea Garanției pentru tineret (primul raport – oct/nov 2014)</li> <li>• Rapoarte privind diferite aspecte funcționale ale programelor, la nivelul agențiilor subordonate</li> </ul>
<b>Indicatori relevanți raportați</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programul Garanție pentru tineret are ținte și măsuri specifice, precum și un set de indicatori de performanță, măsurați periodic. De exemplu, Agenția de ocupare a forței de muncă monitorizează lunar indicatori ca: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Numărul tinerilor care participă la programe ce facilitează și stimulează ocuparea;</li> <li>- Numărul tinerilor care și-au găsit un loc de muncă în urma măsurilor Garanției pentru tineret;</li> <li>- Numărul participanților la programul de ucenicie;</li> <li>- Numărul tinerilor angajați după finalizarea programului de ucenicie;</li> <li>- Numărul absolvenților de studii superioare înscriși în programe de practică;</li> <li>- Numărul absolvenților de studii superioare angajați după finalizarea programului de practică;</li> <li>- Numărul programelor de consiliere și îndrumare;</li> <li>- Numărul tinerilor care participă la programe de consiliere și îndrumare.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Actori instituționali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerul Muncii, Familiei &amp; Protecției Sociale</li> <li>• Agenția Națională de Ocupare a Forței de Muncă – Serviciul public de ocupare a forței de muncă</li> <li>• Ministerul Educației</li> <li>• Ministerul Tineretului</li> </ul>
<b>Surse cheie de date</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Date generale despre piața forței de muncă (Sondaj european despre forța de muncă)</li> <li>• Date interne ANOFM (doar pentru clienții înregistrați)</li> <li>• Ministerul Muncii (rapoarte de actualizare privind Garanția pentru Tineret)</li> <li>• Ministerul Educației (rapoarte pe programe)</li> </ul>
<b>Frecvența raportării</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapoarte Garanția pentru Tineret – trimestriale</li> <li>• Rapoarte ale Agenției de ocupare – lunare</li> <li>• Sondaje despre forța de muncă - trimestriale</li> </ul>
<b>Comentarii legate de capacități, fluxuri și limitări</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activitățile realizate până în prezent au identificat că pentru acest domeniu prioritar există un număr mare de actori implicați și că fluxurile de date nu sunt deloc coordonate sau omogene.</li> <li>• Ministerul Muncii coordonează implementarea programului</li> </ul>

	<p>Garanția pentru Tineret, pentru perioada 2014 – 2015. Raportarea pe acest program va reprezenta un test însemnat pentru acest proces de coordonare inter-ministerială pentru culegerea, agregarea, interpretarea și raportarea datelor.</p>
--	--

### iii. Prototipul Ministerului Agriculturii și Dezvoltării Rurale

Procesul de inventariere a avut în vedere și posibile lecții desprinse din și sinergii care se pot crea cu un proiect de asistență tehnică al Băncii Mondiale, în curs de implementare, care acordă asistență Ministerului Agriculturii și Dezvoltării Regionale (MADR) pe management și planificare strategică.

Activitatea a inclus și mobilizarea Ministerului pentru a dezvolta un prototip de instrument IT care să fie folosit pentru raportarea implementării strategiilor. Eforturile au inclus dezvoltarea modelului general, agrearea indicatorilor și alocarea responsabilităților pentru monitorizarea progresului și a performanței.

Acest element al inventarierii a inclus întâlniri cu coordonatorul de proiect din partea Băncii Mondiale și cu experții și personalul din Biroul local al Băncii Mondiale, implicați în această activitate, inclusiv parcurgerea procesului de elaborare și a modelului de prototip.

Modelul se află în fază inițială de implementare, însă există câteva concluzii referitoare la relevanța și valoarea acestei activități pentru modelul Unității de Implementare a Priorităților, și anume:

- (i) Sistemul acoperă întregul tablou al strategiei și implementării la nivelul ministerului, concentrându-se pe capacitate extinsă pentru dezvoltare strategică, aliniere și monitorizare. Instrumentul deservește un scop mult mai larg decât tabloul de bord al UIP – însă principiile și practica de aliniere a activităților cu obiectivele de nivel înalt (ierarhia indicatorilor) sunt relevante pentru activitatea Unității de Implementare a Priorităților în ministere, și astfel, sunt utile pentru compararea abordărilor și a învățămintelor.
- (ii) Calendarul de raportare pentru strategiile din minister are o frecvență mult mai mare decât se estimează pentru activitatea Unității de Implementare a Priorităților. Însă activitatea de identificare și monitorizare a activităților cu termen mai scurt, realizată de model, poate oferi învățăminte importante pentru abordarea Unității de Implementare a Priorităților;
- (iii) Forturile au oferit informații relevante despre cât este de important să existe o înțelegere, perspective și competențe în rândul personalului din minister care

trebuie să folosească sistemul. Acesta este considerat a fi un factor critic pentru succes. Astfel se desprind lecții importante pentru activitatea în desfășurare a UIP și a partenerilor săi, pentru dezvoltarea rolului analizei de date, ca element cheie pentru îmbunătățirea implementării priorităților.

- (iv) Din perspectiva TIC, proiectul s-a concentrat pe un cadru de monitorizare la nivelul ministerului mult mai amplu, și include și un element de raportare care poate fi văzut ca tablou de bord. Deși formatul tabloului de bord nu seamănă cu cel anticipat pentru modelul UIP, consultările au oferit informații prețioase pentru elaborarea modelului de prototip.

S-a păstrat contactul cu echipa de proiect, pentru a avea continuu actualizări despre proiect și învățăminte desprinse din activitate, dar și pentru a genera sinergii, acolo unde este cazul.

### 3. CADRU DE MONITORIZARE ȘI TABLOURI DE BORD PRIVIND IMPLEMENTAREA PRIORITĂȚILOR, PROPUSE PENTRU PRIORITĂȚILE SELECTATE

---

#### 3.1. Bunele practici în ceea ce privește cadrele de monitorizare și tablourile de bord privind implementarea priorităților

Strângerea și analiza datelor referitoare la rezultate sunt din ce în ce mai importante în gestionarea implementării politicilor guvernamentale la nivel național, regional și local. Utilizarea tablourilor de bord pentru a asigura ilustrări simple și eficiente ale măsurilor cheie de performanță sunt acum intens utilizate ca mijloc de comunicare cu un public divers și pentru a încuraja responsabilitatea și transparența.

Studiile privind bune practici în utilizarea tablourilor de bord în administrație recomandă următoarele ca bune practici în implementarea tablourilor de bord<sup>1</sup>:-

1. **Începeți cu patronajul executiv** - asigurați cererea de schimbare și datele la nivelul cel mai de sus;
2. **Aveți în vedere procesul de guvernare** - creați un proces de guvernare și niște liniile directoare pentru partajarea datelor care se referă la conflicte și preocupări;
3. **Comunicare și formare** - integrați modelul în fluxurile de lucru și oferiți asistență personalului pentru utilizarea instrumentelor;
4. **Utilizați un management de program bun** - prin obiective clare, foi de parcurs și planuri de acțiune;
5. **Nu vă temeți de datele deschise** - publicați toate datele de care publicul este interesat;
6. **Calitatea și frecvența datelor** - înțelegeți cât de frecvent sunt actualizate datele și cât de des trebuie să fie publicate pentru a satisface obiectivele;
7. **Adoptați o abordare de creștere treptată** - cu ajutorul unui tablou de bord cu design simplu și accesibil, câștigând amploare treptat;
8. **Stabiliți principalele puncte nevralgice** - prin înțelegerea problemelor despre date și sisteme care au nevoie de răspunsuri;

---

<sup>1</sup> Extras adaptat din Raportul Special al Centrului pentru Guvernare Digitală în colaborare cu Public Cio - The Government Dashboard (2012)

9. **Documentarea procesului de afaceri** - pentru a asigura înțelegerea schimbării necesare înainte de măsurarea sa;
10. **Păstrați-vă concentrarea** – evitați devierea obiectivelor și asigurați-vă că atenția se concentrează pe problema pe care doriți să o rezolvați;
11. **Atenție la securitate** - efectuați verificarea prealabilă, mai ales în cazul în care există co-hosting sau se folosesc aplicații de cloud;
12. **Nu uitați raza de acțiune** - comunicarea rolului tabloului de bord și implicarea oamenilor în date;

**Anexa 3** conține versiunea completă a acestui extras din raport, preluat dintr-un raport al Centrului pentru Governanță Digitală (în colaborare cu Public Cio) - the Government Dashboard (2012).

### **3.2. Obiectivele cadrului de monitorizare și ale tabloului de bord ale României**

Obiectivele cadrului de monitorizare și ale tabloului de monitorizare livrare privind implementarea priorităților:-

- (i) Concentrarea atenției asupra problemelor cheie prezentând progresele privind indicatorii cheie de performanță pentru îmbunătățirea implementării priorităților pe zonele prioritare selectate - legate direct de prioritățile cheie ale reformei naționale;
- (ii) Accelerarea progresului spre ținte prin identificarea clară a acțiunilor întreprinse și a progreselor realizate;
- (iii) Aducerea în prim-plan a problemelor de implementare și a posibilelor blocaje care pot apărea în timpul implementării – clarificarea problemei pentru a permite luarea în considerare a acțiunilor de remediere;
- (iv) Furnizarea unui cadru pentru a evalua eficacitatea măsurilor luate;
- (v) Contribuirea la sporirea culturii performanței și a axării pe rezultate în cadrul Cancelariei și în întregul guvern.

### **3.3. Publicul țintă/ utilizatorii cadrului de monitorizare și ai tabloului de bord privind implementarea priorităților**

Cadrul de monitorizare și tabloul de bord privind implementarea priorităților sunt strâns interconectate, funcționând în practică precum un model integrat. Cadrul de monitorizare oferă datele care este afișate vizual în tabloul de bord. Unii utilizatori pot prefera să utilizeze rezumatele disponibile în tabloul de bord, iar alții vor solicita și acces regulat la cadrul de monitorizare pentru a intra sau a vizualiza datele referitoare la performanță.

Grupurile cheie de public și utilizatorii cadrului de monitorizare și ai tabloului de bord vor fi:-

- **Primul ministru** - care va avea acces regulat la tabloul de bord privind implementarea priorităților și va primi, de asemenea, rapoarte lunare actualizate la reuniunile lunare;
- **Miniștrii și Șefii Agențiilor pentru implementarea priorităților** - care vor participa, de asemenea, la reuniunile lunare de actualizare și vor fi consultați și informați în mod regulat asupra performanțelor în timpul procesului de pregătire a rapoartelor actualizate și în general în legătură cu rolurile lor de conducere;
- **Echipa centrală și cea extinsă a Unității de implementare a priorităților**- care vor utiliza tabloul de bord ca pe un instrument de operare cheie;
- **Actorii implicați în Grupurile tehnice de lucru și Comitetul Interministerial axat pe implementarea priorităților** - care vor primi actualizări regulate și vor răspunde de determinarea îmbunătățirii și a dezvoltării cadrului de monitorizare și a capacității de a îl populariza și de a îl folosi la nivel de minister și de agenție pentru implementarea priorităților;

Dincolo de acestea, cadrul de monitorizare și tabloul de bord pot fi utilizate:-

- **Pentru a oferi rapoarte și actualizări pentru alte părți interesate** sau forumuri care nu sunt legate direct la model de operare al unității de implementare a priorităților;
- **Ca instrument de informare și implicare publică**, oferind acces transparent la informații privind îmbunătățirea performanțelor cu privire la priorități cheie ale Primului ministru și ale guvernului.

### 3.4. Descrierea generală a funcționalităților

Cadrul de monitorizare și tabloul de bord privind implementarea este un instrument de monitorizare a performanțelor pentru înțelegerea progresului activității de îmbunătățire a implementării priorităților.

Așa cum se indică în secțiunea 1 (Introducere), cadrul de monitorizare și tabloul de bord privind implementarea priorităților joacă roluri distincte în acest proces, fiecare necesitând o funcționalitate legată de scopul lor. Acest lucru este ilustrat în tabelul de mai jos:-

<p><b>Cadrul de monitorizare:</b></p> <p><b>Baza convenită de măsurare a performanțelor</b> pentru domeniile prioritare selectate</p>	<p><b>Tablourile de bord privind implementarea priorităților:</b></p> <p>Instrumentul vizual unde este afișat cadrul de monitorizare.</p>
<p><b>Funcționalitate:</b></p>	<p><b>Funcționalitate:</b></p>



<p>Oferă:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un cadru care să conțină informații relevante privind performanțele în legătură cu prioritățile selectate</li> <li>• Claritate despre frecvența, fluxurile și responsabilitățile privind seturile de date, sursele, administrarea, colectarea și raportarea</li> <li>• Înțelegere clară a modalității prin care activitatea susținută a unităților de implementare a priorităților este legată de prioritățile naționale și de ministere</li> <li>• Sistemul în care datele despre performanță și informații sunt compilate și stocate, pentru a fi introduse în tabloul de bord privind implementarea priorităților</li> </ul>	<p>Oferă:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acces clar și ușor la informații actualizate periodic despre progresul privind implementarea priorităților cheie</li> <li>• Un rezumat al acțiunilor de îmbunătățire cheie care sunt întreprinse și al impactului lor</li> <li>• Rezumat al barierelor și riscurilor actuale în legătură cu implementarea priorităților</li> <li>• Link-uri clare către date mai detaliate din cadrul de monitorizare</li> <li>• Link-uri către alte informații relevante despre chestiunea implementării priorităților</li> </ul>
--	---

### 3.5. Domeniul de aplicare al cadrului de monitorizare - ierarhia indicatorilor

Domeniul de funcționare al cadrului de monitorizare al Unității de implementare a priorităților necesită crearea unui echilibru esențial între:-

- Stabilirea unei concentrări clare pe progres în legătură cu obiectivele de implementare a priorităților de nivel înalt pentru guvern;
- cu**
- Îmbunătățiri măsurabile în implementarea priorităților care pot fi observate și raportate pe termen scurt.

Pentru a realiza acest lucru, și pentru a informa procesul de dezvoltare a unui sistem de măsurare și a unor aranjamente de raportare, este necesar să se creeze o **ierarhie de obiective și indicatori de performanță**.

Aceasta ar trebui să ilustreze clar relația dintre **îmbunătățirile tactice, operaționale și de rezultat** pe care le realizează Unitatea de implementare a priorităților în Ministere și Agențiile de Implementare a Priorităților, și **obiectivele și rezultatele de nivel înalt** cu privire la care Primul ministru și miniștrii și-au luat angajamentul referitor la atingerea lor, pentru cetățenii, economia și viitorul României.

Acest sistem ierarhic de indicatori trebuie **bazat pe cât posibil pe cadrul existent de management al performanței** al Guvernului (în domeniile în care există). Trebuie, de

asemenea, să fie **ușor de înțeles**, astfel încât actorii implicați să poată vedea un lanț logic între activitatea lor dedicată Ministerului, Unității de implementare a priorităților sau nivelului de primă linie și îmbunătățirile de nivel înalt.

Munca de dezvoltare asupra priorităților selectate și a indicatorilor de performanță și a obiectivelor a stabilit o logică simplă pe trei niveluri pentru indicatorii de performanță, pentru a stabili această ierarhie ca pe o caracteristică esențială a cadrului de monitorizare. Acest cadru a ghidat dezvoltarea cadrelor de monitorizare inițiale în munca de până în prezent (ilustrată mai jos în această secțiune).

Cele trei niveluri ale ierarhiei sunt:-

### ***Indicatorii de la nivel național***

Acestea sunt obiective de nivel înalt pe care guvernul încearcă să le realizeze. Cel mai probabil acești indicatori sunt extrași dintr-unul din următoarele sau din toate: programul de guvernare, programul de reformă națională și recomandările specifice de țară - adică reprezentând îmbunătățirile cheie pe care Guvernul României trebuie să le facă pentru a asigura un viitor economic și social pozitiv.

### ***Indicatorii la nivel de sistem***

Cel mai probabil aceștia sunt indicatori la nivel de minister sau de agenție pentru implementarea priorităților care sunt aliniați cu obiectivele la nivel ridicat. Aceștia pot fi cuprinși ca angajamente existente în cadrul planurilor de acțiune la nivel de minister, sau, în unele cazuri, poate fi necesar să fie dezvoltați special pentru a reflecta activitatea prin care Unitatea de implementare a priorităților sprijină Ministere și Agențiile de Implementare a Priorităților . Un exemplu este experiența contribuabilului, pentru care nu există în prezent nicio măsură sau cadru de monitorizare la nivel de sistem/ minister.

### ***Indicatori la nivel de unitate de implementare a priorităților***

Acestea sunt măsuri care reflectă mai direct rezultatele specifice ale activității specifice de îmbunătățire a implementării priorităților pe care unitatea o întreprinde cu Ministerele și Agențiile pentru implementare a priorităților. Acestea poate fi exprimate în diverse moduri inclusiv:-

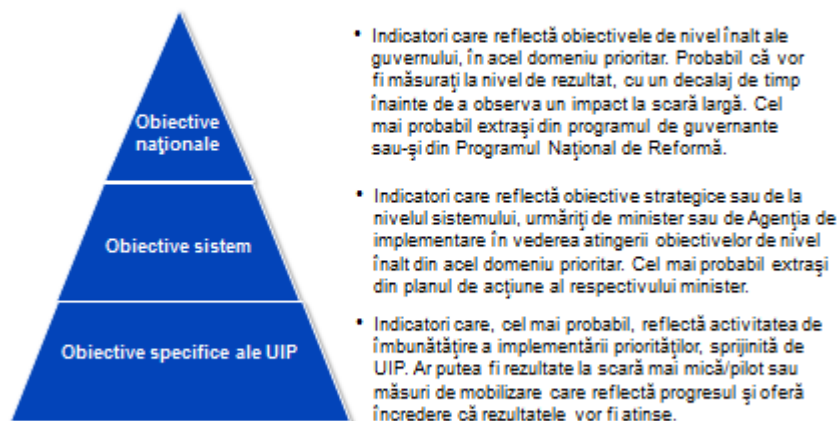
- Indicatori de realizare la nivel inferior – ex. schimbări pozitive observate la scara mică, inclusiv percepții pozitive ale publicului/ ale clienților față de activitatea de îmbunătățire
- Ieșiri - ilustrații ale sistemelor de implementare a priorităților începând să funcționeze mai eficient/ în legătură cu aspectele corespunzătoare.
- Intrări - dovada că agențiile sunt dedicate luării de măsuri și întreprinderii acțiunilor necesare pentru a determina schimbări pozitive. Acest lucru ar putea

include mobilizarea acțiunilor necesare pentru a asigura un impact, cum ar fi raportarea privind realizarea cu succes a jaloanelor planului de acțiune.

Această ierarhie este ilustrată în diagrama de mai jos:-

---

### Ilustrarea ierarhiei indicatorilor – clarificarea legăturii dintre activitatea UIP și prioritățile guvernamentale de nivel înalt



---

Această ierarhie, care leagă activitatea directă și pe termen scurt de obiectivele de nivel înalt, pe termen mai lung, reflectă rolul important jucat de doi parametri critici în cadrul de monitorizare al Unității de implementare a priorităților:

- Interval, și
- Domeniu de aplicare

**Calendar:** Unitatea de implementare a priorităților se poate ocupa atât de intervenții privind obiectul cât și legate de proces, iar unele dintre acestea pot să nu fie vizibile imediat. De exemplu, dacă intervențiile au loc în domeniul educației timpurii, impactul asupra experienței la nivel de facultate pentru acei copii poate să nu fie vizibil timp de mai mulți ani.

**Domeniu de aplicare:** Unitatea de implementare a priorităților poate să se angajeze în intervenții cu un domeniu de aplicare redus sau poate să se angajeze într-o intervenție-substitut menită să reproducă experiențele sistemului.

De exemplu, în domeniul achizițiilor, pentru a testa modul în care înființarea conceptului de corp consultativ independent pentru asigurarea de expertiza (de ex., tehnică, juridică, financiară, în domeniul achizițiilor) pentru luarea de decizii în domeniul achizițiilor publice deciziile ar putea ajuta la îmbunătățirea procesului de achiziții, unitatea de implementare a priorităților poate încheia un parteneriat cu o autoritate contractantă pentru a testa acest concept printr-un proiect pilot. Proiectul pilot în sine este puțin

probabil să prezinte impact asupra ansamblului procesului de achiziții, dar va prezenta impact în proiectele specifice de test alese pentru pilot.

Având în vedere limitările în aranjamentele actuale de culegere de date și de raportare evidențiate în inventar, este posibil ca procesul de dezvoltare a cadrului de monitorizare să necesite identificarea **indicatorilor substituiți**. Pot fi inițiate acțiuni pentru culegerea datelor care sunt într-adevăr necesare pentru urmărirea progresului, dar între timp, actorilor implicați pot fi mulțumiți că o măsură substituită este o măsură corectă și rezonabilă a progresului.

### **3.6. Cadrul propus de monitorizare pentru fiecare prioritate**

Activitatea de dezvoltare cu ministere și agenții pentru implementarea priorităților a fost întreprinsă pentru a identifica baza cadrului de monitorizare pentru activitatea de îmbunătățire a implementării priorităților pentru fiecare din cele patru priorități alese inițial pentru îmbunătățirea implementării priorităților.

În mod logic, dezvoltarea în detaliu a cadrului de monitorizare trebuie să respecte acordul dintre actorii implicați privind activitatea specifică, care se află în stadii diferite de dezvoltare în cazul fiecăreia dintre cele patru priorități, ca parte a procesului de a elabora planuri și acorduri de implementare a priorităților:-

- Activitatea în domeniul administrației fiscale și activitatea în domeniul achizițiilor publice sunt mai avansate. Accentul specific al activității a fost recent convenit în fiecare caz, dar, în fiecare caz, acest lucru are sprijin ministerial la nivel înalt, astfel încât accentul poate fi considerat ca fiind relativ sigur;
- Activitatea în domeniul șomajului și al energiei este în stadiile de început ale dezvoltării, începând mai târziu, așa cum a fost planificat. Consensul inițial între actorii implicați pe domeniile de interes din aceste două zone a fost atins abia în august, iar acordul privind detaliile activității de îmbunătățire și asistență de nivel înalt nu a fost încă asigurat complet;

Acest lucru este reflectat în gradul de detaliere și de siguranță cu privire la baza cadrului de monitorizare pe care suntem capabili să îl ilustrăm aici și în această etapă este posibilă doar stabilirea cadrului de monitorizare propus pentru administrarea fiscală și achizițiile publice.

Tabelele de mai jos ilustrează situația curentă a cadrului de monitorizare, și modul în care va "spune povestea" îmbunătățirii implementării priorităților fiind sprijinit de Unitatea de implementare a priorităților în administrarea fiscală și în achiziții publice. Acestea explică cum această acțiune se leagă de prioritățile de la nivel de sistem și de prioritățile naționale, prin cadrul ierarhiei indicatorilor prezentați în 3.4.

În toate cazurile, baza cadrelor de monitorizare depinde de aprobarea prin acordurile de implementare a priorităților.

## **i. Administrarea fiscală**

### **Rezumat al accentului activității de îmbunătățire a implementării priorităților (poziția curentă)**

<b>Accent specific pe activitatea de îmbunătățire</b>	<b>Intervenții propuse de îmbunătățire</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creșterea veniturilor fiscale ca procent din PIB cu 3.2 pp până în 2017.</li> <li>- Îmbunătățirea experienței contribuabilului pentru persoanele cu obligațiile de depunere de declarații (comercianți, fermieri, profesii liberale etc.).</li> <li>- Trecerea către E-guvernare.</li> <li>- Mai multă transparență, mai puțină corupție.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferirea detaliilor de plată (numărul de cont și informațiile despre canal) în deciziile fiscale.</li> <li>- Informarea contribuabilului prin SMS și/ sau e-mail despre eliberarea unui act administrativ fiscal (de ex. decizia de impunere), calendarul de plată, termenele de plata, etc.</li> <li>- Furnizarea de linii directe mai clare pentru contribuabili, structurarea informațiilor într-un mod mai prietenos cu utilizatorul.</li> </ul>

### ***Cadrul de monitorizare - ierarhia indicatorilor: "spune povestea" îmbunătățirii implementării priorităților (situația curentă)***

<b>Nivelul 1 - Nivel Național</b>				
<b>Indicator</b>	<b>Periodicitate</b>	<b>Valoare inițială 2013</b>	<b>Țintă 2015</b>	<b>Surse de date</b>
Rata impozit/ PIB ( % )	Anual	28,5%	30,5%	Ministerul Finanțelor
<b>Nivelul 2 - Nivelul sistemului</b>				

<b>Indicator</b>	<b>Periodicitate</b>	<b>Valoare inițială 2013</b>	<b>Țintă 2015</b>	<b>Surse de date</b>
Nivelul de conformare voluntară la plata impozitelor (numeric - toate tipurile de declarații)	Anual	34,5%	44,5%	ANAF
Nivelul de conformare voluntară la plata impozitelor (numeric - toate tipurile de declarații)	Anual	41,8%	51,8%	ANAF
Timp petrecut pentru conformare pentru persoane fizice	Trimestrial	12 zile/an	Urmează să fie stabilit	Sondaj printre contribuabilii persoane fizice
Percepția contribuabililor	Trimestrial	Urmează să fie stabilit	Urmează să fie stabilit	Sondaj printre contribuabilii persoane fizice
<b>Nivelul 3 - Nivelul unităților de implementare a priorităților</b>				
<b>Indicator</b>	<b>Periodicitate</b>	<b>Valoare inițială 2013</b>	<b>Țintă 2015</b>	<b>Surse de date</b>
Nivelul de conformare voluntară a persoanelor cu plățile fără legătură cu calendarul "fix"	Trimestrial/ Lunar			ANAF
Nivelul de conformare voluntară a persoanelor fizice - F1 (numeric)	Trimestrial	41%	51%	ANAF
Nivelul de conformare voluntară a persoanelor fizice -	Trimestrial	54%	64%	ANAF

F2 (numeric)				
Nivelul de conformare voluntară a persoanelor fizice - F3 (numeric)	Trimestrial	22%	32%	ANAF
Nivelul de conformare voluntară a persoanelor fizice - F1 (valori)	Trimestrial	43%	53%	ANAF
Nivelul de conformare voluntară a persoanelor fizice - F2 (valori)	Trimestrial	57%	67%	ANAF
Nivelul de conformare voluntară a persoanelor fizice - F3 (valori)	Trimestrial	8%	18%	ANAF
Numărul de notificări electronice trimise contribuabililor	Lunar	Urmează să fie stabilit	Urmează să fie stabilit	ANAF
Numărul de contribuabili înregistrați	Lunar	947.495	Urmează să fie stabilit	ANAF
Procentul de notificări electronice trimise contribuabililor	Lunar	Urmează să fie stabilit	Urmează să fie stabilit	ANAF
Numărul de plăți corecte de la persoane fizice prin bănci	Lunar	28,6746	Urmează să fie stabilit	ANAF și Trezorerie
Numărul de plăți corecte de la indivizi prin toate canalele	Lunar	4.200.037	Urmează să fie stabilit	ANAF și Trezorerie
Procentul de plăți corecte de la persoane fizice prin canale alternative	Lunar	7%	Urmează să fie stabilit	ANAF și Trezorerie
Valoarea plăților corecte de la persoane fizice prin bănci	Lunar	661.109.968 Lei	Urmează să fie stabilit	ANAF și Trezorerie
Valoarea plăților corecte de la	Lunar	2.201.163.618	Urmează să fie	ANAF și

indivizi prin toate canalele		Lei	stabilit	Trezorerie
Procentul de plăți corecte (valori) de la persoane fizice prin canale alternative	Lunar	30%	Urmează să fie stabilit	ANAF și Trezorerie

## ii. Achiziții publice

### *Rezumat al accentului activității de îmbunătățire a implementării priorităților (poziția curentă)*

Accent specific pe activitatea de îmbunătățire	Intervenții propuse de îmbunătățire
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Îmbunătățirea vitezei și a eficienței sistemului de achiziții publice, cu o atenție deosebită asupra achizițiilor folosind fonduri europene.</li> <li>- Îmbunătățirea ritmul și a eficienței sistemului, astfel încât să se reducă timpul necesar pentru a finaliza procesul de achiziții.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervenții de îmbunătățire "universale" în întreg sistemul de achiziții publice inclusiv: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista oficială de operatori economici aprobați</li> <li>- Organism consultativ (grup de experți independenți)</li> <li>- Profesionalizarea personalului din achiziții publice</li> <li>- Ghiduri de bune practici în achiziții publice</li> <li>- Conceptul de reformă ex-ante în cadrul sistemului</li> <li>- Sporirea utilizării procedurilor de achiziții on-line</li> </ul> </li> </ul> <p>Intervenții „țintite” cu autoritățile contractante folosind un nivel ridicat de fonduri UE și adresându-se problemelor de implementare a priorităților semnificative naționale/ strategice. Concentrarea pe CNDNR (drumuri) și CFR (infrastructură feroviară), inclusiv:-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suport extern țintit pentru întregul proces de achiziții și pentru personalul din agenții pentru accelerarea dezvoltării capacității</li> <li>- Acțiuni pentru a crește utilizarea procedurilor</li> </ul>



	<p>on-line</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Corp consultativ de experți independenți</li> <li>- Coaching ținut pentru a accelera și a asigura parcursul procedurilor specifice de achiziții publice</li> <li>- Set de propuneri operaționale care se adresează procesul de achiziții (post-calificare, consorțiu de autorități contractante, publicarea în avans a descrierii lucrărilor pentru îmbunătățirea calității procesului și a rezultatelor</li> </ul>
--	---

***Cadrul de monitorizare – ierarhia indicatorilor: „ spune povestea” îmbunătățirii implementării priorităților (situație curentă)***

<b>Nivel 1: Național</b>				
<b>Indicator</b>	<b>Periodicitate</b>	<b>Valoare inițială 2013</b>	<b>Țintă 2015</b>	<b>Surse de date</b>
Rata de absorbție de a fondurilor UE (%)	Anual	34%	80% - 2015	Ministerul Fondurilor Europene
<b>Nivel 2: Sistem</b>				
<b>Indicator</b>	<b>Periodicitate</b>	<b>Valoare inițială 2013</b>	<b>Țintă 2015</b>	<b>Sursă de date</b>
Intervalul de rulaj al achizițiilor – proceduri deschise pentru autorități contractante vizate (primele 25% cu cea mai lungă durată)	De 2 ori pe an	275 de zile, în medie	155 de zile, în medie	UCVAP, SEAP, autorități contractante vizate (CNADNR)
Intervalul de rulaj al achizițiilor pentru restul autorităților contractante (75% cu cea mai scurtă perioadă) – procedură	De 2 ori pe an	117 de zile, în medie	100 de zile, în medie	UCVAP, SEAP, ANRMAP

deschisă – ex-ante nu este inclusă				
Număr proceduri realizate online, din totalul de proceduri (volum achiziții realizate online din volumul total al achizițiilor)	Anual	- 22,7% (ca număr de proceduri inițiate în 2013) 13,4% (ca volum de proceduri inițiate în 2013)	Creștere anuală de 10%	UCVAP, SEAP, ANRMAP
<b>Nivel 3 (Unitatea de Implementare a priorităților)</b>				
<b>Indicator</b>	<b>Periodicitate</b>	<b>Valoare inițială 2013</b>	<b>Țintă 2015</b>	<b>Surse de date</b>
Număr nereguli generate de orice organizație care face acțiuni ex-post pentru AP (pregătirea specificațiilor – până la semnarea contractului) la nivelul AC selectate, după sursa de finanțare	Trimestrial	Urmează a se stabili	Redus cu 10%	UCVAP, SEAP, autorități contractante vizate (CNADNR)
Procent plângeri intentate soluționate împotriva autorității contractante	Trimestrial	Urmează a se stabili	Redus cu 20%	UCVAP, SEAP, autorități contractante vizate (CNADNR)
Validare ex-ante a documentației de licitație	Lunar	33 de zile, în medie	10 de zile, în medie	UCVAP, SEAP, autorități contractante vizate (CNADNR)
Evaluarea ofertelor (proponeri tehnice și financiare)	La fiecare 2 luni	37 de zile, în medie	47 de zile, în medie	UCVAP, SEAP, autorități contractante vizate (CNADNR)
Evaluarea capacității ofertanților (calificare)	La fiecare 2 luni	47 de zile, în medie	10 de zile, în medie	UCVAP, SEAP, autorități contractante

				vizate (CNADNR)
Număr zile cu care s-a prelungit termenul limită inițial	Lunar	Urmează a se stabili	Urmează a se stabili	UCVAP, SEAP, autorități contractante vizate (CNADNR)
Număr și %EUR corespunzător licitațiilor electronice realizate	Lunar	Urmează a se stabili	Urmează a se stabili	UCVAP, SEAP, autorități contractante vizate (CNADNR)

### **3.7. Stabilirea fluxurilor de date pentru domenii prioritare cheie (modalități de adaptare a sistemelor existente, pentru sprijinirea monitorizării UIP și pentru generarea de rapoarte de actualizare ale tabloului de bord)**

#### *Progresul în domeniile prioritare*

Munca de elaborare realizată împreună cu ministerele și agențiile de implementare a inclus discuții despre asigurarea unui acces eficace și regulat la datele și informațiile necesare pentru cadrul de monitorizare și tabloul de bord.

Aceasta este, de fapt, o combinație de date despre performanță și explicații narative, pe care ministerele și agențiile de implementare vor trebui să le ofere frecvent.

Aici intră și asigurarea că există claritate în ceea ce privește:

- Seturile de date specifice necesare;
- Sistemele de management al performanței/TIC cu care sunt corelate;
- Administrarea datelor (i.e. cine răspunde de întreținerea și actualizarea diferitelor seturi de date în cadrul de monitorizare?)
- Frecvența raportărilor pentru seturile de date;
- Termene limită pentru popularea cadrului de monitorizare și pentru depunerea informațiilor care sprijină raportările UIP;
- Cum vor fi transferate datele către cadrul de monitorizare al UIP și cum vor fi interpretate în tabloul de bord privind implementarea priorităților;
- Protocoale pentru folosirea datelor și gestionarea lor/securitate.

Discuțiile cu actorii implicați includ, acolo unde este cazul, și aranjamente pentru strângerea unor date solicitate, care în prezent nu sunt colectate și raportate regulat și dezvoltarea unor măsuri provizorii.

După cum s-a menționat deja, aceste discuții și aranjamente sunt mai dezvoltate pentru administrare fiscală și achiziții publice decât pentru energie și șomajul în rândul tinerilor.

Pentru administrare fiscală și achiziții, sunt necesare eforturi suplimentare pentru a identifica detaliile specifice ale aranjamentelor și calendarelor de raportare, care vor fi definitivare ca parte a procesului de finalizare a Acordurilor de implementare a priorităților și mobilizare a implementării. Oricum, s-au făcut progrese pentru stabilirea bazei pentru fluxurile de date, ilustrate în tabelul de mai jos:

<b>Domeniu prioritar</b>	<b>Progresul înregistrat până în prezent pentru stabilirea modalităților/fluxurilor de date</b>
<b>Administrare fiscală</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seturi clare de date, aprobate (a se vedea tabelul 3.4 de mai sus)</li> <li>• Proprietatea datelor, contacte stabilite cu TIC și sistemul de performanță</li> <li>• Claritate în ceea ce privește actualele sisteme de date și aranjamente de stocare stabilite</li> <li>• Muncă în comun pentru identificarea de noi raportări de date (sondaje în rândul contribuabililor)</li> <li>• Grupul Tehnic de Lucru, ANAF și ministerul au clar stabilite bazele pentru cadrul de monitorizare și tabloul de bord, precum și responsabilitățile ce le revin</li> <li>• <b>Sistemul prototip de tablou de bord este pus în aplicare și folosit, în practică, de Grupul Tehnic de Lucru</b></li> </ul>
<b>Achiziții publice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proiecte de seturi de date, clare și agreate, pentru măsuri cheie de îmbunătățire a sistemului (mai sunt necesare activități pentru intervențiile țintite pentru CNADNR)</li> <li>• Proprietatea datelor, contacte pentru TIC și sistemul de performanță stabilite cu proprietarii cheie de date și cu organismele de raportare (ANRMAP, Ministerul pentru Societatea Informațională, UCVAP, CNSC)</li> <li>• Claritate în ceea ce privește actualele sisteme de date și aranjamente de stocare stabilite</li> <li>• Grupul Tehnic de Lucru, ANAF și ministerul au clar stabilite bazele pentru cadrul de monitorizare și tabloul de bord, precum și responsabilitățile ce le revin</li> </ul>

Activități similare vor fi realizate și pentru domeniile prioritare șomajul în rândul tinerilor și energie, pe măsură ce se identifică elementele specifice pe care să se axeze activitatea de dezvoltare și se creează relații cu actorii implicați.

### **3.8. Fluxuri de date pentru sprijinirea generării de rapoarte cu privire tabloul de bord privind implementarea priorităților**

Pe lângă aspectele menționate mai sus, s-au desfășurat activități care au vizat fluxurile de date și relațiile dintre date, pentru a stabili aranjamente pentru generarea **rapoartelor de actualizare lunare cu privire la tabloul de bord privind implementarea priorităților**.

Aceste rapoarte sunt esențiale pentru desfășurarea cu succes a reuniunilor lunare de actualizare ale Primului ministru – principala metoda de raportare pentru sprijinirea Unitarii Romane de Implementare a Prioritarilor. Pregătirea, generarea, furnizarea și urmărirea acestor rapoarte sta la baza activității și a acțiunilor zilnice ale Unității de Implementare a Priorităților.

Rapoartele cu privire la tabloul de bord privind implementarea priorităților vor furniza informații despre:

- **Situația actuală a parametrilor țintă cheie conveniți**, pentru parametrii de nivel înalt și indicatorii principali, care pot fi utilizați pentru a demonstra înregistrarea de progrese pe termen scurt;
- **Niveluri de referință și tendințe** pentru parametrii țintă acolo unde acest lucru este posibil;
- Un rezumat al **domeniilor cheie de progres în ceea ce privește dirijarea implementării priorităților** – axat pe realizările tangibile, nu pe rapoartele de progres;
- Orice **semne sau indicii timpurii promițătoare** care rezultă din activitatea de implementare a priorităților despre care PM ar trebui să aibă cunoștințe;
- Orice **bariere cheie în calea progresului, riscuri legate de implementarea priorităților, consecințe neintenționate, riscuri legate de program sau de guvernanta** care necesită informarea și eventual intervenția PM;
- Indicarea **direcției progresului** în ceea ce privește implementarea priorităților;
- Solicitarea oricăror **decizii sau intervenții necesare** din partea Primului ministru.

Raportul cu privire la tabloul de bord privind implementarea priorităților **este compilat de către Unitatea de Implementare a Priorităților**, în colaborare strânsă cu principalele Ministere și Agenții de implementare. Acest lucru impune ajungerea la un consens cu privire la fluxul de date dintre Unitatea de Implementare a Priorităților și toate Ministerele și Agențiile de implementare, care trebuie să furnizeze rapoarte pentru a susține generarea rapoartelor cu privire la tablourile de bord privind implementarea priorităților. Așteptările sunt ca acesta să funcționeze ca proces coordonat în cadrul fiecărui domeniu prioritar.

Diagrama de mai jos ilustrează aspectul paginii de rezumat a raportului de actualizare cu privire la implementarea priorităților, combinând date și texte sintetice explicative cu privire la progresele înregistrate și la bariere (sub rezerva dezvoltărilor și acordurilor ulterioare în domeniile prioritare specifice).

### Ilustrarea paginii de raportare a proiectului de tablou de bord

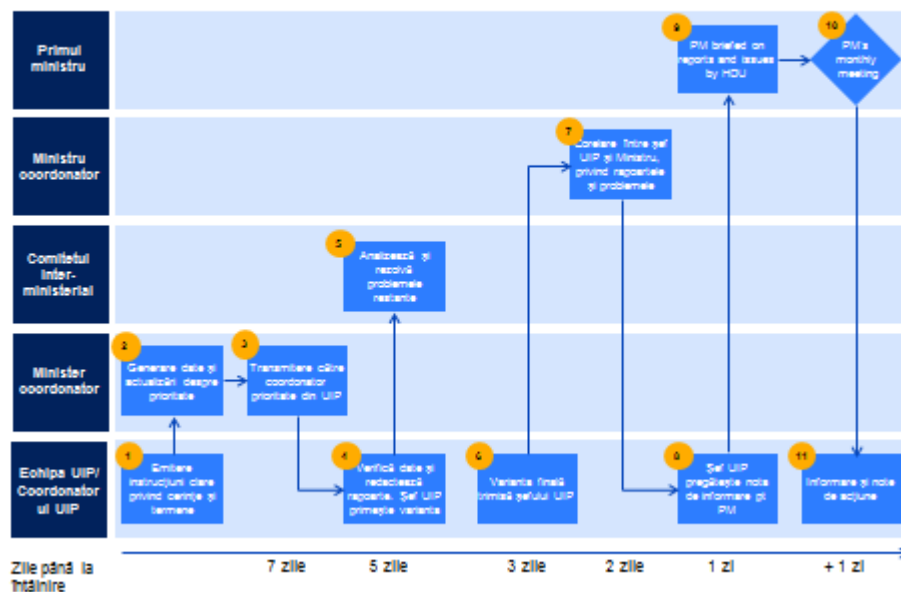
Exemplu



Această diagramă de mai jos ilustrează procesul preliminar și calendarul pentru generarea rapoartelor cu privire la tablourile de bord privind implementarea priorităților. Stabilirea, menținerea și îmbunătățirea continuă a acestui proces al fluxului de date dintre Unitatea de Implementarea Priorităților, Ministere și Agențiile de Implementare a Priorităților vor fi esențiale pentru succesul modelului global.

Diagrama cu harta de proces de mai jos indică modul în care vor funcționa aceste fluxuri de date în contextul procesului mai amplu de pregătire pentru întâlnirile lunare de informare a Primului ministru. Acest aspect este explicat mai în detaliu în Secțiunea 10 a Manualului Operațional al Unității de Implementare a Priorităților.

## Hartă proces rutine de raportare: Întâlnirea lunară de informare a PM



## 4. PROIECTAREA TABLOULUI DE BORD AL UNITĂȚII DE IMPLEMENTARE A PRIORITĂȚILOR

### 4.1. Procesul de elaborare a tabloului de bord

Ținând cont de istoricul și de contextul prezentate în raport, precum și de cadrele de monitorizare la care se lucrează pentru fiecare domeniu prioritar, s-au realizat activități de dezvoltare, pentru a proiecta tabloul de bord ce va fi folosit de Unitatea de Implementare a Priorităților.

Abordarea aleasă a fost aceea a **dezvoltării în comun**, fiecare actor cheie al proiectului UIP aducând contribuții valoroase la elaborare, cum ar fi:

- Echipa din Cancelaria Primului-ministru, inclusiv experții TIC și cei pe achiziții
- Echipa Băncii Mondiale, inclusiv experții săi pe monitorizare și domeniile prioritare

Procesul de dezvoltare a avut o bază „dublă”, pentru a permite:-

- Elaborarea unui „**prototip**” al tabloului de bord privind implementarea priorităților, care poate fi folosit pe termen scurt (model bazat pe o foaie de calcul în Excel); și
- Elaborarea și agrearea specificațiilor și cerințelor pentru tabloul de bord privind implementarea priorităților care va fi folosit **pe termen mediu și lung** (model bazat pe web/intranet)

Acest lucru reflectă dorința de a stabili rolul tabloului de bord privind implementarea priorităților în cadrul rutinelor UIP încă de la început și conștientizează intervalul de timp necesar pentru achiziții, proiectarea și construirea sistemului final de tablou de bord privind implementarea priorităților.

Prezenta secțiune din raport reflectă această abordare, oferind informații despre cerințele generale de proiectare și cum sunt acestea întrunite prin prototip și modelele pe termen mai lung.

#### **4.2. Principii de proiectare/ cerințe funcționale**

Secțiunea 3 (3.1 – 3.3.) a stabilit obiectivele, publicul și funcționalitatea generală a cadrului de monitorizare și a tabloului de bord.

Acesta a ilustrat rolul distinct al tabloului de bord privind implementarea priorităților, ca „punct de acces unic” către informații din cadre de monitorizare mai extinse, pentru activitățile de îmbunătățire realizate pe prioritățile selectate de Primul-ministru.

Dincolo de această înțelegere generală a funcționalității, s-a stabilit și un set de cerințe pentru modul în care tabloul de bord privind implementarea priorităților va fi prezentat utilizatorilor, astfel încât să își atingă obiectivele și să își realizeze potențialul. Acestea sunt stabilite mai jos:

Tabloul de bord privind implementarea priorităților ar trebui să:

- Comunique clar și eficient înregistrat în implementarea priorităților;



- Fie suficient de simplu și accesibil, pentru a deservi un grup țintă eterogen;
- Prezinte informațiile într-o manieră precisă, concentrându-se pe cele mai relevante fapte și cifre;
- Ofere acces către informații suplimentare despre Indicatorii cheie de performanță, metodologie, persoane responsabile, echipe și puncte de contact;
- Fie sprijinit de o aplicație IT care afișează vizual datele;
- Permită utilizatorului să interacționeze cu datele, acolo unde este posibil, cum ar fi să exploreze detaliile de substrat, să vadă istoricul tendințelor și actuala evoluție;
- Afișeze progresul spre atingerea țăntelor într-un mod care să permită răspunsuri operaționale țintite și prompte din partea ministerelor, Agențiilor de implementare, grupurilor de lucru și, dacă este necesar, din partea miniștrilor și a Primului-ministru.

#### **4.3. Prototipul tabloului de bord privind implementarea priorităților – format foaie de calcul Excel**

Activitățile de dezvoltare au identificat o variantă de prototip de tablou de bord privind implementarea priorităților care poate fi folosită în perioada intermediară, până la realizarea achizițiilor, a proiectării, construirii și introducerii versiunii bazate pe web/intranet a tabloului de bord privind implementarea priorităților.

Varianta de prototip a fost dezvoltată inițial folosind datele din cadrul de monitorizare a performanței din domeniul prioritar administrare fiscală, care până în momentul de față este cel mai avansat în ceea ce privește parametrii.

Prototipul a fost prezentat și actorilor implicați în domeniile prioritare și s-a bucurat de reacții foarte pozitive. În prezent, este operațional în cadrul Grupului Tehnic de Lucru pe administrare fiscală și începe să devină un element obișnuit al discuțiilor despre îmbunătățirea implementării priorităților și analiza datelor. Acesta este un semn încurajator, având în vedere constatările exercițiului de inventariere a actualei capacități și culturi de management al performanței.

După elaborarea și testarea prototipului de tablou de bord privind implementarea priorităților pentru administrarea fiscală va urma o activitate de elaborare a unor prototipuri similare pentru celelalte trei domenii prioritare ale Unității de Implementare a Priorităților - începând cu achiziții publice, apoi șomajul în rândul tinerilor și energia.

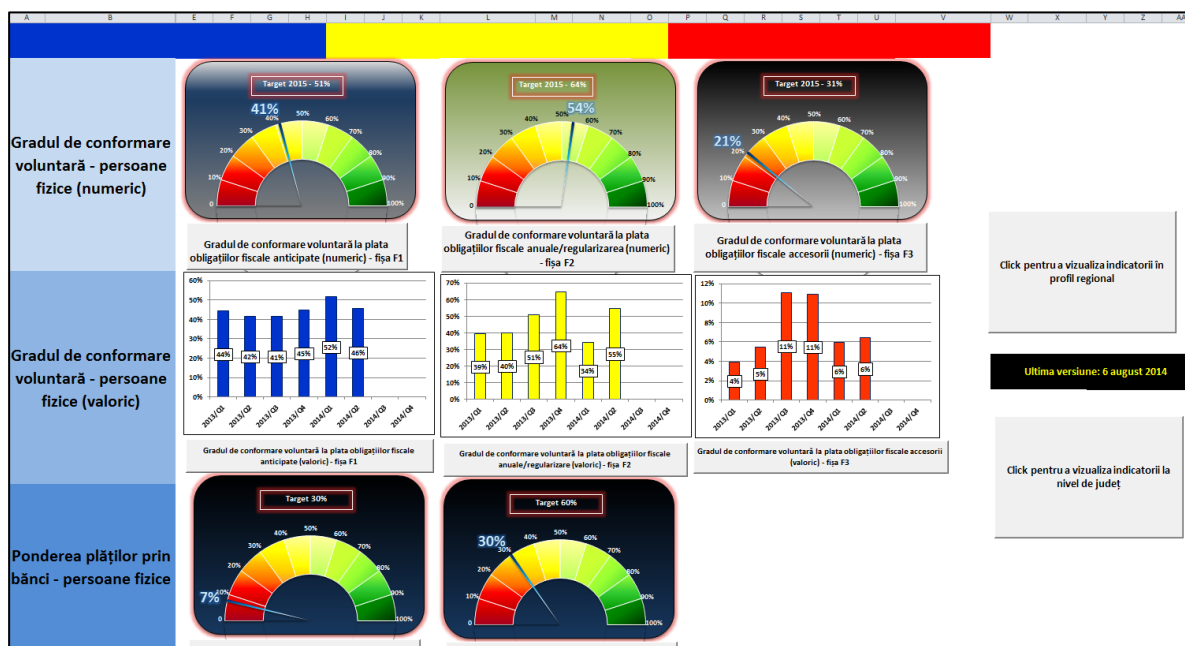
#### **Principalele trăsături ale prototipului sunt ilustrate mai jos, folosind ca exemplu domeniul prioritar administrare fiscală:**

- Tabloul de bord privind implementarea priorităților a fost elaborat ca instrument de monitorizare a ICP-urilor și a cadrului de monitorizare, după cum se prezintă în

Secțiunea 3 a prezentului document, putând afișa, pentru fiecare indicator, valoarea inițială, valoarea țintă și istoricul traiectoriei.

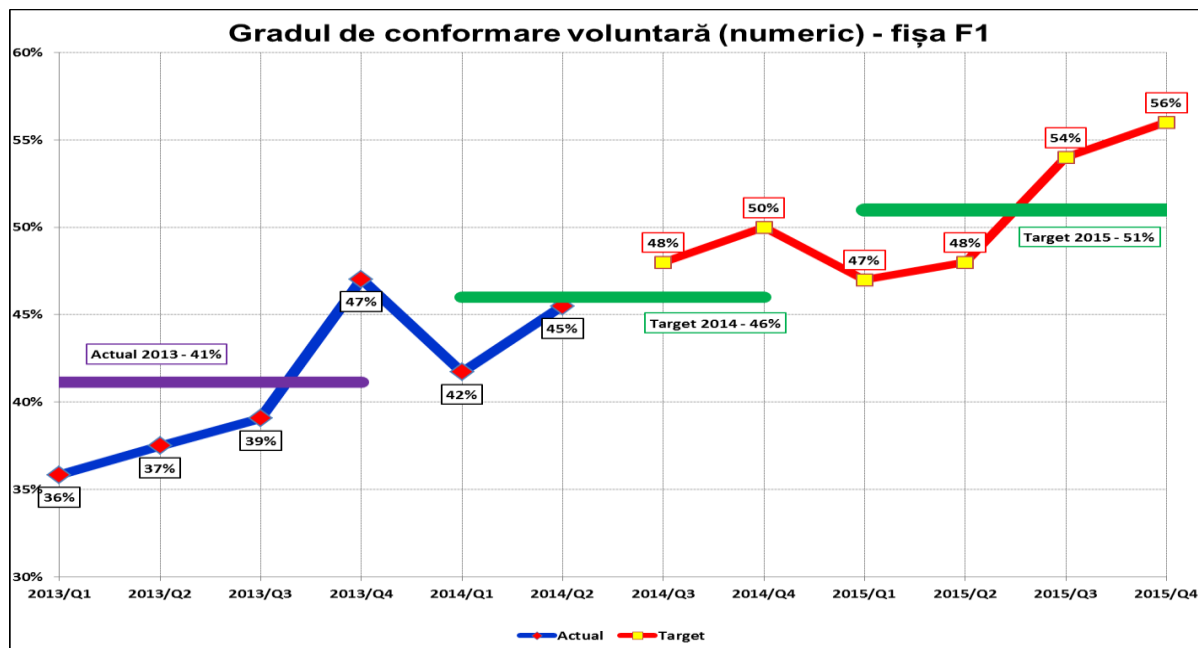
- Prima pagină (rezumat) afișează principalii ICP și butoane care permit migrarea către o vizualizare și date mai detaliate.

### Ilustrare: Pagina principală a tabloului de bord prototip pentru administrarea fiscală



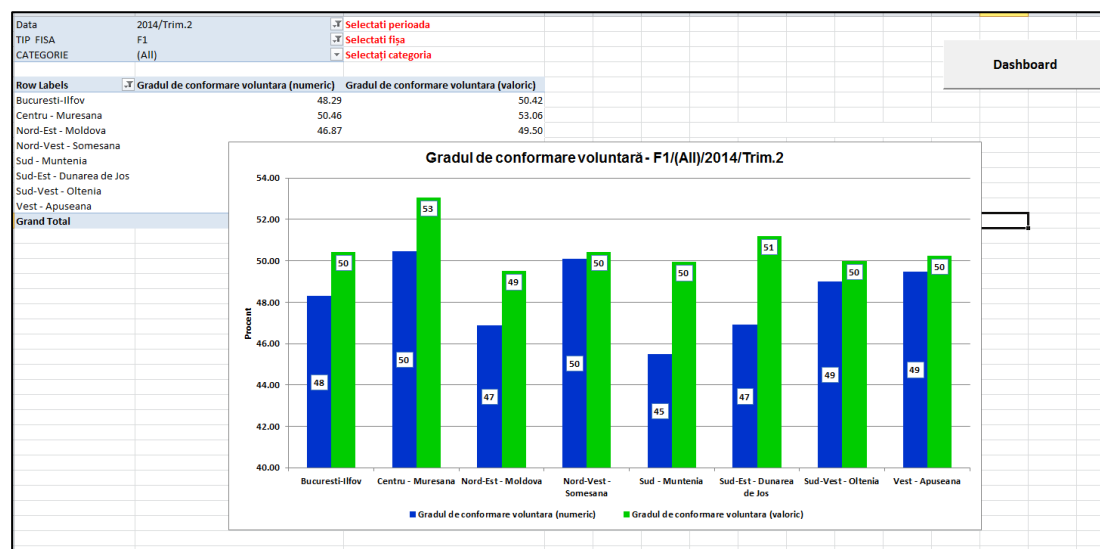
- Pentru fiecare indicator se folosește o vizualizare de tip vitezometru, pentru a urmări progresul către atingerea țintei.
- Există și o pagină asociată fiecărui indicator, accesibilă dând click pe butonul de sub vitezometru/graficul cu intervalul de timp, unde va fi afișat un grafic mai detaliat, cu realizările și țintele.

### Ilustrare: Vizualizare detaliată pentru fiecare indicator



- Utilizatorul poate vizualiza date dezagregate, pe regiuni sau județe. Instrumentul poate și să urmărească și să compare comportamentul diferitelor regiuni sau județe față de media națională.

### Ilustrare: Vizualizarea datelor pe regiuni



NB, Aceste ilustrări oferă câteva imagini ale funcționalității instrumentului, dar se poate obține o înțelegere mai bună accesând **versiunea prototip a tabloului de bord privind implementarea priorităților**, anexată la prezentul document ca **Anexa 1 – în format de foaie de calcul în Excel**.

Aceasta este însoțită de **instrucțiuni pentru folosirea tabloului de bord privind implementarea priorităților**, oferite în **Anexa 4** la acest document.

#### **4.4. Tabloul de bord privind implementarea priorităților, pentru perioadă medie sau lungă de timp – instrument bazat pe web/intranet**

Activitatea de dezvoltare în comun a inclus și realizarea unor specificații funcționale și tehnice pentru tabloul de bord privind implementarea priorităților, varianta „permanentă”.

Specificațiile au fost atașate ca **Anexa 5**. Acestea vor fi folosite acum ca descriere cheie a produsului în cadrul unui exercițiu de achiziții gestionat de Guvernul român pentru identificarea unui furnizor extern care să finalizeze proiectarea, construirea și introducerea tabloului de bord privind implementarea priorităților care, în cele din urmă, va fi folosit pentru a sprijini monitorizarea și raportarea UIP.

Specificațiile au fost elaborate reflectând contextul local, cerințele specifice ale UIP din România și învățămintele desprinse din exemplele de bune practici accesate în procesul de elaborare. UIP subordonată Președintelui Băncii Mondiale a avut o contribuție cheie în acest proces, oferind suport și îndrumări despre format și conținut. Elementele cheie ale specificațiilor sunt:

- (i) **Cerințe generale** – elemente de bază ale funcționalității și capacității instrumentului, folosind bune practici (de exemplu, capacitatea de a integra filmulețe și imagini, cerințe în mai multe limbi);
- (ii) **Cerințe tehnice pentru indicatorii statistici** – stabilirea unor funcții despre cum pot fi afișate datele în tabloul de bord (de exemplu, folosirea hărților pentru a explora datele sau pentru a le accesa pe cele corespunzătoare unui județ);
- (iii) **Cerințe privind design-ul paginii de internet** – explicații despre cum ar trebui „să arate și să se simtă” pagina de internet și cum va fi ea prezentată și accesată de utilizatori (de exemplu, configurația paginii de pornire, cum vor apărea rezumatele);
- (iv) **Aranjamente privind administrarea conținutului** – explicarea nivelurilor de acces pentru utilizatori și a funcțiilor asociate cu adaptarea conținutului;
- (v) **Aranjamente de securitate** – explicarea cerințelor asociate protecției datelor și protecție împotriva posibilelor riscuri TIC pentru continuitatea activității;

Specificațiile i-au fost prezentate conducătorului UIP și au avut loc consultări cu coordonatorii TIC și pe achiziții din Cancelaria Primului-ministru. Astfel, se consideră

că acum se poate merge mai departe cu specificațiile, către procesul de achiziție a tabloului de bord privind implementarea priorităților.

Se anticipează că procesul de achiziție, proiectare detaliată, construire și implementare va genera și alte discuții cu actorii implicați, oferind posibilitatea de a ajusta funcționalitatea și poate de a accesa și alte caracteristici de bune practici care poate încă nu au fost luate în calcul. Procesul va include și formularea de îndrumări pentru actorii implicați privind folosirea tabloului de bord privind implementarea priorităților.

#### **4.5. Dezvoltarea și îmbunătățirea cadrului de monitorizare și a tabloului de bord privind implementarea**

După cum s-a menționat în tot documentul, cadrul de monitorizare și tabloul de bord privind implementarea priorităților ar trebui dezvoltat prin procesul de aplicare în practică și pe baza lecțiilor desprinse din experiențe și din feedback-ul primit de la utilizatori.

Abordarea este una logică în contextul introducerii unui instrument nou și crucial pentru îmbunătățirea implementării priorităților, însă reflectă, în același timp, și nevoia de a dezvolta capacitatea de monitorizare și folosire a analizelor de date pentru a îmbunătăți performanța la nivelul guvernului.

Se anticipează că tabloul de bord privind implementarea priorităților va sprijini acest proces de dezvoltare și că ar trebui, în același timp, și să răspundă acestuia. De exemplu, pe măsură ce se va îmbunătăți capacitatea de culegere, interpretare și transfer de date, este posibil ca și conținutul tabloului de bord și procesele de producție să necesite ajustări.

Angajamentul de îmbunătățire și interacțiune continuă cu utilizatorii va fi inserat în procesul de elaborare și implementare pentru tabloul de bord:

- Garantând că acest cadru este suficient de flexibil pentru a permite ajustări facile;
- Generând feedback de la utilizatorii, de la cei care accesează frecvent tabloul de bord;
- Generând feedback și sugestii de îmbunătățire, direct de la cei implicați în procesul de trimitere și interpretare a datelor pentru a realiza cadrul de monitorizare și tabloul de bord;

Mai mult de atât, tabloul de bord privind implementarea priorităților ar trebui să poată să reacționeze la oportunitățile tehnologice și la modificările din practica de folosire a datelor, pentru a genera o îmbunătățire a performanței.

Ca ilustrare, **Anexa 6 oferă exemple de elemente care ar putea genera tendințe viitoare** în analiza datelor și tablourile de bord. Printre acestea se află dezvoltarea mediilor de socializare, tehnologia smart phone și intensificarea cererii de transparență.

**Sfârșitul documentului principal**

# ANEXA 1 – CODIFICAREA ACTIVITĂȚII DESFĂȘURATE ÎN VEDEREA CREĂRII CADRULUI DE MONITORIZARE ȘI TABLOULUI DE BORD AFERENTE UNITĂȚII DE IMPLEMENTARE A PRIORITĂȚILOR DIN ROMÂNIA

*Obiectiv: Atingerea unui nivel de înțelegere asupra a ceea ce există deja cu privire la activitatea de monitorizare precum și la instrumentele de monitorizare*

Codificarea activităților desfășurate de către echipă în vederea atingerii acestui obiectiv

## Activități

### secundare/abordare:

- *Revizuirea cercetării existente și a rapoartelor Băncii Mondiale cu privire la dezvoltarea capacităților de Monitorizare & Evaluare*
- *O serie de interacțiuni/ateliere desfășurate cu echipa de Monitorizare & Evaluare Internațională, în vederea înțelegerii în principiu: (i) a perspectivei respectivei echipe, (ii) ce fel de observații și componente ale activității pot fi utilizate și (iii) care sunt zonele majore unde este nevoie ca această echipă să desfășoare o investigație suplimentară*
- *Evaluarea observațiilor cu privire la reprezentarea inițială a sistemelor de*

- **Consultări inițiale cu utilizatorul final** (Șeful Unității de Implementare, Echipa Cancelariei) referitoare la așteptările și cerințele aferente tabloului de bord precum și probleme contextuale, oportunități și riscuri din perspectiva lor
- **Evaluarea publicațiilor și recomandărilor Băncii Mondiale** cu privire la aspectele sistemelor de Monitorizare & Evaluare de succes
- **Consultări tehnice aprofundate:**
  - Cu personalul Cancelariei și experții (AAM) angajați în implementarea studiului și a activității de dezvoltare desfășurată de către Banca Mondială cu privire la sistemele de Monitorizare & Evaluare integrală a Guvernului care au drept scop:
    - Înțelegerea progresului, concluzii principale până în momentul de față precum și pașii de urmat în ceea ce înseamnă efectuarea activității pentru a dezvolta și testa sistemele în continuare
    - Împărtășirea perspectivei Unității de Implementare până la momentul de față cu privire la obiectivele potențiale și cerințele unui tablou de bord.
    - Discuții în vedere identificării chestiunilor cheie și implicarea termenilor curente ale sistemelor și aptitudinilor de Monitorizare și Evaluare cu privire la dezvoltarea tabloului de bord.
    - Evaluarea relevanței imediate și a sprijinului pe care activitățile de dezvoltare a Monitorizării & Evaluării le pot oferi în vederea dezvoltării tabloului de bord aferent unității de

*Monitorizare și Evaluare precum și evaluarea aptitudinilor și a infrastructurii auxiliare, ce a fost deja amenajată de către Banca Mondială, în vederea înțelegerii inițiale a relevanței Unității de Implementare*

- *Definirea cerințelor majore aferente Unității de Implementare și discutarea acestor aspecte cu echipa de Monitorizare & Evaluare a Băncii Mondiale în vederea identificării sinergiilor și breșelor specifice*
- *Reprezentarea sistemelor de Monitorizare & Evaluare la nivelul ministerelor și agențiilor esențiale relevante în măsura în care acest lucru este în continuare necesar.*

implementare

- Acord cu privire la legături viitoare de comunicare și actualizări, ca urmare a faptului că ambele linii de activitate sunt avansate în vederea asigurării sinergiei și a avantajelor mutuale cu focalizare specifică pe împărtășirea activității de dezvoltare a AAM cu privire la un set comun de indicatori la nivelul unor arii strategice naționale pe viitor
- Sprijin proactiv de la doamna Paula Suarez (Unitatea de Implementare a Președintelui Băncii Mondiale) pe parcursul misiunii Băncii Mondiale la București și ulterior, în vederea împărtășirii principiilor cheie cu privire la tablourile de bord și rolul analizei datelor în viața Unității de Implementare. Participarea specifică a inclus:
  - Împărtășirea principiilor aferente tabloului de bord și a unor exemple cu întreaga echipă a Unității de Implementare pe parcursul misiunii
  - Sprijin acordat pentru subiectele principale și Datele Unității de Implementare, precum și pentru expertul în monitorizare pentru a restrânge valorile și aranjamentele cu privire la raportare în privința domeniilor acoperite de subiecte
  - Sprijin pentru dezvoltarea specificațiilor tehnice și a cerințelor funcționale cel puțin pe parcursul evaluării tehnice și a fazelor de dezvoltare
- **Consultări specifice pe subiect de tipul ”Deep dive”**
  - cu Echipa Cancelariei cu privire la tipul și calitatea raportării actuale pentru domeniile prioritare la nivelul tuturor Ministerelor (de exemplu Programe Naționale de Reformă)
  - Consultarea personalului și experților din cadrul Biroului Băncii Mondiale din România angajați în dezvoltarea unui cadru de monitorizare și evaluare precum și formarea tabloului de bord pentru Ministerul Agriculturii. Focalizare specifică asupra împărtășirii și discutării sistemului de dezvoltare la nivel de sistem M&E din cadrul ministerului, discutarea problemelor legate de aptitudinile personalului cheie – identificat ca factor principal în cadrul acestei lucrări și identificarea punctelor esențiale generale de învățare pentru dezvoltarea tabloului de bord al Unității de Implementare.
- **Altă expertiză și cercetare externă**
  - Informații specifice primite din partea Francois Bouvard (TBA) pe parcursul vizitei sale la București, pe probleme legate de dezvoltarea cadrului necesar indicatorilor multi-nivel și lecțiile învățate ca urmare a altor abordări avute de unitatea de implementare/guvern
  - Cercetarea modelelor de tablouri de bord aferente raportării folosite



de către alte Unități de Implementare sau de Guvern/Autorități locale

- **Finalizare cu utilizatori finali:**

- Pe măsură ce lucrarea având subiectul referitor la Unitatea de Implementare s-a dezvoltat, consultări specifice și sesiuni de dezvoltare tehnică cu Ministerele cheie și agențiile cu privire la seturi de date, aranjamente de raportare și planificare a raportării, precum și capacitățile de la nivelul sistemului ICT. Au inclus:

- Consultarea tuturor persoanelor operaționale cheie interesate în domeniul achizițiilor (ANRMAP, CNSC, UCVAP) pe problemele aferente sistemelor actuale de Monitorizare & Evaluare și cu Ministerul Societății Informaționale cu privire la datele din sistemul SEAP, care deține datele importante referitoare la derularea achizițiilor
- Consultarea cu Ministerul Finanțelor și ANAF (Agenția Națională de Administrare Fiscală) cu privire la sistemele actuale de Monitorizare & Evaluare folosite pentru informații legate de experiența trăită de contribuabili
- Consultare cu șeful Cancelariei privind TIC și sistemele în vederea discutării și aprobării alinierii monitorizării și a tabloului de bord la:
  - Activități mai extinse cu privire la dezvoltarea site-urilor de Internet și Intranet, incluzând parametri de securitate, viteza de încărcare și alte specificații tehnice
  - Lucrarea existentă cu referire la dezvoltarea coordonării inter-guvernamentale TIC

- **Sinteza cerințelor clienților și concluzii cu privire la baza de pornire/ contextualizarea într-un set de cerințe funcționale și tehnice pentru cadrul de monitorizare a Unității de Implementare**

*Obiectiv: Punerea în Codificarea activităților desfășurate de către echipă în vederea funcțiune a tabloului atingerii acestui obiectiv de bord central*

## Activități

### secundare/abordare:

- *Definirea obiectivelor de măsurare (“ce trebuie observat?”, se va aplica un model S-M-A-R-T tuturor obiectivelor/țintelor)*
- *Identificarea indicatorilor multi-nivel care corespund obiectivelor de măsurare*
- *Compilarea tabloului de bord general și schițarea inițială a abordării procedurii de găsire de date*
- *Corelarea și analiza sensibilității pentru reglarea fină, pe baza simulării la scară mică*
- *Testarea relevanței și ajustări/recapitulări cu Primul Ministru Ponta și membrii importanți ai grupărilor politice*
- *„Abordare cu privire la furnizarea de date” definiție și iterație bazată pe persoanele interesate*
- *Test inițial de verificare a funcționării*
- *Definirea căii introductive și sindicalizarea*
- *Propunerea de mecanismelor de raportare provizorie cu agențiile relevante atunci când nu există date disponibile sau instrumente care să fie deja în vigoare*
- *Documentație*

## **I. Dezvoltarea indicatorului de monitorizare a cadrului intern, logic și ierarhic al relațiilor:**

Relația strânsă de colaborare între Banca Mondială și personalul Cancelariei a asigurat o concentrare a forțelor pe tot parcursul lucrărilor apărute cu privire la zonele prioritare (inițial achiziții și administrarea fiscală ) cu privire la:

- Dezvoltarea cadrului aferent ierarhiei indicatorilor multi-nivel și notă tehnică pro formă în vederea asigurării unei abordări robuste în ceea ce privește colectarea datelor care reflectă modelul Unității de Implementare
- Identificarea parametrilor și a protocoalelor de colectare a datelor pentru anumite tematici emergente vizate ale activității Unității de Implementare
- Identificarea indicatorilor multi nivel care reflectă necesitatea de a măsura rezultatele, productivitatea și, de asemenea, mobilizarea pe termen scurt determină prezentarea progresului pe termen scurt.

## **II. Dezvoltarea obiectivelor și a parametrilor:**

Ca parte a Contractelor de Implementare și a Planurilor de Implementare se desfășoară activități detaliate cu privire la obiective, condiții inițiale și ținte. Acest lucru a presupus:

- Consultarea tuturor părților operaționale importante în cadrul subiectului în discuție (ANRMAP, CNSC, UCVAP) cu privire la parametrii și sistemele și colectarea de date cu Ministerul Societății informaționale cu privire la datele din sistemul SEAP, care conține date importante cu privire la performanța procesului de achiziție
- Consultarea cu Ministerul de finanțe și ANAF (Agenția de administrare fiscală) cu privire la parametrii și colectarea de date pentru obținerea de informații din experiența contribuabililor.
- Dezvoltarea parametrilor aferenți câștigurilor imediate în administrarea impozitelor inclusiv protocoale specifice de colectare de date prin sondaje de monitorizare a experienței contribuabililor
- Includerea parametrilor cheie cu privire la baza multi-nivel în planurile de implementare preliminară (înaintate ca randamente 7-9)

## **III. Dezvoltarea unui manual pentru prototipul de tablou de bord aferent Unității de Implementare**

- S-a dezvoltat o versiune a unui prototip inițial în MS Excel aferent unui tablou de bord al Unității de Implementare pentru discuția și analiza cu persoanele interesate principale din Cancelarie și Ministere și din cadrul Agențiilor de Implementare
- S-a dezvoltat o specificație tehnică pentru un tablou de bord conectat online, folosind îndrumarea Președinților Băncii Mondiale cu privire la cadrul în care își desfășoară activitatea Unitatea de Implementare
- Au fost organizate și consultări cu privire la chestiunile de natură tehnică TIC pentru coordonarea la un sistem mai extins (via Șeful Cancelariei TIC) și prin Șeful Unității de Implementare și personalul de achiziții cu privire la cerințele de achiziție și calendare.
- Populat inițial cu date de administrare a impozitelor și achiziții, s-a trecut ulterior la popularea cu date despre șomajul în rândul tinerilor. Componentele referitoare la energie vor fi dezvoltate atunci când se va confirma necesitatea.

#### **IV. Pașii următori**

- Perspectiva actuală în cadrul planificării în ceea ce privește achiziția este de aproximativ 4-8 săptămâni până ce contractantul desemnat să realizeze modelul detaliat prin folosirea indicațiilor tehnice alături de precizările clientului pentru a se asigura de faptul că produsul final corespunde îndeplinirii scopului final și se bazează pe cele mai bune practici.
- Pregătirea e în curs de desfășurare pentru utilizarea tabloului de bord privind implementarea priorităților în ”testarea inițială de funcționare” cu rapoarte centralizatoare ale tabloului de bord privind implementarea priorităților (așa cum este precizat în Manualul Operațional) în cadrul ședințelor lunare de informare a Primului Ministru. În primul rând acestea vor combina datele aferente prototipului de tablou de bord cu rapoarte descriptive care să rezume progresul și elementele principale, precum și să deblocheze solicitările.

## **ANEXA 2 – CAPACITATEA DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE LA NIVELUL GUVERNULUI ROMÂN**

---

Textul de mai jos este extras din raportul final de analiză al proiectului finanțat de către Banca Mondială intitulat „Monitorizarea și Evaluarea Reformelor Structurale” (Autoritatea Contractantă/Beneficiar: Secretariatul General al Guvernului, Cancelaria

Primului Ministru)<sup>2</sup>:-

NB: Aveți în vedere că pe data de 20 August acest raport era încă sub formă de versiune preliminară și în analiză și face obiectul unei potențiale îmbunătățiri ulterioare.

*După desfășurarea unei analize comprehensive asupra elementelor de bază și asupra practicilor de monitorizare și evaluare a activităților din cadrul administrației publice din România am ajuns la următoarele concluzii:*

- 1. Hotărârea de guvern nr. 775/2005 cu privire la elaborarea, monitorizarea și evaluarea politicilor publice – deși conținutul unora dintre acestea trebuie actualizat – reprezintă un cadru legal clar și în vigoare pentru monitorizarea și evaluarea politicilor publice*
- 2. A fost elaborat un manual de monitorizare și evaluare iar personalul selectat din cadrul instituțiilor din administrația centrală a fost instruit.*
- 3. Structura de management pentru programele finanțate de către Uniunea Europeană include o practică de monitorizare și evaluare bine dezvoltată*
- 4. În ciuda fondului legislativ și metodologic existent, precum și a practicii existente cu privire la planificarea și implementarea programelor și măsurilor finanțate de către Uniunea Europeană, procesului de implementare a politicilor publice din România îi lipsește, în general, Monitorizarea & Evaluarea.*
- 5. Unele dintre documentele strategice de nivel înalt analizate (Programul de guvernare 2013-2016 și – înainte de toate – Programul Național de Reformă) specifică clar obiectivele naționale de nivel înalt (creștere, sustenabilitate bugetară, coeziune socială) într-o manieră coerentă; cu toate acestea,*
- 6. Gradul de importanță a obiectivelor asociate (adică ”de nivel mai scăzut”) este fie exprimat în mod implicit prin adjectivele folosite (de exemplu: esențial, central, crucial etc.) sau trebuie dedus din logica contextului*
- 7. În ciuda coerenței de la cel mai înalt nivel, presupunem lipsa unui sistem coerent de obiective la nivelul politicilor de sector, cu toate acestea este necesară operarea unui sistem eficient de Monitorizare & Evaluare,*
- 8. Indicatorii măsurabili posibil să fie asociați câtorva din obiectivele strategice, însă obiectivele ”nivel mai scăzut” sunt formulate mai puțin clar și adesea sunt greu de interpretat ca fiind măsurabile*
- 9. În ciuda practicii existente și relativ dezvoltate de M & E pentru programele finanțate de Uniunea Europeană, monitorizarea și evaluarea programelor naționale, a politicilor publice sunt mult mai puțin dezvoltate și structurate*
- 10. În momentul de față, la nivelul administrației publice centrale nu există un sistem*

---

<sup>2</sup> Elaborat de AAM Consulting, Iulie 2014

*clar și structurat de planificare strategică, care explică și lipsa activităților de monitorizare și evaluare într-o manieră organizată și eficientă. Există diferite încercări de elaborare a unei planificări strategice la nivelul diferiților actori ai administrației publice centrale, dar aceste încercări nu sunt coordonate unele cu celelalte, nu sunt structurate, astfel că un sistem efectiv de planificare strategică nu este pus în practică. UPP-urile raportează cu privire la diferite programe și politici care privesc ministerul per ansamblu. Pentru acea activitate, UPP-urile întreprind anumite activități de monitorizare dar acestea nu sunt percepute ca având un efect notabil deoarece reacția părților interesate, la rapoartele de monitorizare, este extrem de scăzută.*

- 11. Nu există o dovadă certă cu privire la un plan inter-instituțional de M&E pentru diferite programe și politici publice*
- 12. Cu toate acestea, practica de monitorizare privind Programul de Reformă Națională este singura activitate de monitorizare sistematică care funcționează bine și care este coordonată de DEA, iar raportarea se desfășoară regulat cu privire la mai mult sau mai puțin aceeași structură de informație*
- 13. Diferite departamente din cadrul ministerului raportează asupra implementării strategiilor, planurilor sau politicilor pe răspunderea proprie*
- 14. Planificarea bugetară și deciziile politice nu sunt luate în deplină conformitate cu inițiativele de planificare strategică existente, care nu par să fie luate în considerare.*
- 15. Capacitatea limitată a resurselor umane la nivel de minister subminează monitorizarea și evaluarea reformelor structurale și, prin urmare, politicile publice.*
- 16. Activitatea SGG este sprijinită de un instrument IT, o bază de date (Planul anual de lucru al guvernului), în care fiecare minister își introduce propriile inițiativele și planuri pentru anul următor, iar acesta ar putea sprijini obiectivul de monitorizare.*
- 17. Agențiile subordonate (AM PODRU, Direcția Generală pentru Asistență Socială și Protecția Copilului, Autoritatea Națională pentru Persoanele cu Dizabilități, Agenția Națională pentru ocuparea forței de muncă) care au responsabilități de implementare și coordonare programe au dezvoltat sisteme proprii de monitorizare și informare (sisteme IT sprijinite de tehnologii eterogene) folosite în principal pentru înregistrare, calculare și plata beneficiilor*
- 18. Evaluarea efectivă este efectuată foarte rar*

## ANEXA 3 – CELE MAI BUNE PRACTICI DE IMPLEMENTARE A TABLOULUI DE BORD: EXTRAS DIN RAPORTUL PRIVIND „TABLOUL DE BORD AL GUVERNULUI” AL CENTRULUI AMERICAN PENTRU UN GUVERN DIGITAL<sup>3</sup>

---

### **Cele mai bune practici recomandate sunt:**

1. **Demarare cu susținerea conducătorilor:** Așa cum se întâmplă în cazul oricărei schimbări majore a procesului, nu există imboldul de a merge înainte fără pretenția de schimbare chiar de la nivelurile cele mai înalte ale agenției sau ale

---

<sup>3</sup> Publicat ca supliment al revistei Public Cio 2012

organismului de guvernământ. Datorită experienței sale cu Baltimore CitiStat, parametrii de performanță și tablourile de bord au constituit fundația agendei de lucru a Guvernatorului din Maryland, Martin O'Malley, chiar înainte de a fi ales și pe parcursul primului său an în funcție, Primarul din Seattle, Mike McGinn a depus efortul de a dezvolta, publica, măsura și urmări ca așteptările cu privire la performanța din fiecare departament să se alinieze la prioritățile administrației sale și la inițiativele esențiale.

- 2. A se lua în considerare principiul bunei guvernante:** Implementarea managementului performanței bazat pe date și pe luarea de decizii pot adesea avea impact asupra datelor, personalului și asupra proceselor mai multor agenții. Stabiliți cine dezvoltă liniile directe ale proiectului, cine le supraveghează și cine le modifică. Creați un proces de guvernare și linii directe pentru distribuirea de date care ar putea soluționa conflictele, confidențialitatea și securitatea datelor. „Ne întâlnim individual cu fiecare agenție pentru a stabili care sunt obiectivele lor, dar includem și perspectiva guvernatorului” spune d-na. Blauer, funcționar public al statului Maryland. „El a avut 15 obiective strategice care se răsfrâng asupra tuturor agențiilor. A trebuit să discutăm cu fiecare agenție în parte ca să stabilim care este sfera sa de acțiune, care îi sunt responsabilitățile și contribuția sa la îndeplinirea fiecărui obiectiv.”
- 3. Comunicare și instruire:** Personalul agenției și al departamentului trebuie să se ocupe de date publice, noi modalități de luare a deciziilor și de managementul performanței sau noi responsabilități privind raportarea datelor. „La început pot exista mormăeli până ce se integrează în fluxul de activitate,” spune Maynard, ministru secretar de stat din cadrul Departamentului de Siguranță publică și servicii corective din Maryland. „Comunicați în mod constant valoarea pe care datele și tablourile de bord o pot aduce agenției și componentelor sale și nu neglijați instruirea adecvată cu privire la utilizarea noilor instrumente”
- 4. Folosiți un management bun al programului:** Nu scurtați procesul de management al programului pentru a lansa un program prea devreme. Angajați consultanță externă pe probleme în care nu dețineți experiența necesară în cadrul unității sau dacă aveți nevoie de resurse suplimentare. Dezvoltați-vă obiectivele și o strategie, un itinerariu și un plan de acțiune. Implicați persoanele interesate în cadrul proiectului astfel conferind responsabilitate și apartenență. Stabiliți așteptările cu privire la implementare folosind un proces de asigurare a calității care permite îndeplinirea lor cu succes.
- 5. Nu vă fie frică de datele publice:** Publicați toate datele care sunt de interes pentru public. Personalul va aprecia oportunitatea de a folosi datele pentru a da naștere schimbării, iar contribuabilii vor fi mai implicați în procesul de guvernare. „Nu vă temeți să publicați datele și rezultatele analizei” spune

Schrier din Seattle. „Publicând datele către cetățeni îi invitați să vă ajute să eficientizați procesul”

- 6. Calitatea și frecvența datelor:** Identificați sursele diferite ale datelor care își vor aduce aportul la seturile de date. Atunci când există mai multe tipuri diferite de date și de surse de date, de la cele din hărți și până la cele din texte, de la date structurate la date nestructurate, trebuie să ai personalul adecvat care să poată gestiona analiza datelor și procesele aferente sistemului informatic de analiză economică și suport decizional în vederea asigurării faptului că datele sunt corecte și exacte. Înțelegeți cât de des trebuie făcută actualizarea datelor și cât de des trebuie publicate pentru a îndeplini obiectivele și a veni în întâmpinarea așteptărilor utilizatorului final.
- 7. Adoptați o abordare progresivă:** Nu vă împiedicați de detalii în încercarea de a obține perfecțiunea la lansarea inițială. Indicatorii principali de performanță relevanți, realizabili, deși puncte de referință dificile, date de înaltă calitate și un design simplu, accesibil al unui tablou de bord va avea ca rezultat un „câștig imediat” care poate crea un impuls și să lanseze un trend. „Nu transformați perfecțiunea în inamicul rezultatelor bune” spune Blauer. „Începeți doar. Datele și reacția audienței la ele vor contribui la conturarea conversației și a tabloului de bord”. Adam Jones este de acord: „eu nu sunt niciodată convins de faptul că soluțiile ample, luate la nivel de guvern sunt o idee bună, dar apreciez cu siguranță serii interconectate de decizii de o mai mică amploare.”
- 8. Stabiliți care sunt punctele slabe:** Nu se poate să pui toate datele într-un depozit și să le glazurezi cu o interfață a unui tablou de bord ingenios – trebuie să înțelegeți problemele care trebuie rezolvate și întrebările care necesită răspunsuri. Unde se pot aplica aceste date astfel încât să aibă cel mai mare impact? Pornind de aici, veți putea stabili indicatorii principali de performanță precum și punctele de referință.
- 9. Documentați procesul operațional:** Înainte de a încerca să îl automatizați și să îl cuantificați sugerează Schrier. „Dacă încercați să conferiți transparență și să îmbunătățiți eficiența procesului de avizare a construcțiilor, trebuie să înțelegeți procesul înainte de toate,” spune el. „Nu vă puteți gândi cum să îl cuantificați și să îndepărtați ineficiențele existente la acest nivel până ce nu îl înțelegeți.”
- 10. Nu vă pierdeți concentrarea:** evitați să vă abateți de la obiective acordând întreaga dvs. atenție problemei pe care doriți să o rezolvați. Acest lucru vă ajută să mențineți proiectul în grafic, să scădeți cheltuielile și să evitați „supra-aglomerarea” care nu folosește nimănui. „Prea mulți clopoței și fluier pot complica dezvoltarea și pot confuza utilizatorul final” a spus Bob Lapanja,



dezvoltator al aplicației pentru Comisia din California cu privire la Standardele și Instruirile Ofițerului pe probleme de pace POST. „Nu uitați problema pe care doriți să o rezolvați și asigurați-vă de faptul că fiecare element pe care îl adăugați ajută la soluționarea acelei probleme”

**11. Ignorați securitatea pe riscul dumneavoastră:** Dacă vă gândiți să abordați o soluție de stocare tip cloud/găzduit, asigurați-vă că ați luat toate măsurile de siguranță atunci când evaluați vânzătorul. În marea majoritate a cazurilor veți descoperi faptul că securitatea cloud depășește abilitățile de care dispuneți în cadrul agenției dvs. Mulți dintre vânzătorii au realizat conformarea la FISMA care este foarte cuprinzătoare în ceea ce privește soluționarea riscurilor și standardele de securitate. O altă problemă legată de securitate care trebuie avută în vedere este acordarea de acces selectiv la conținut pentru utilizatori individuali în funcție de rolul fiecăruia.

**12. Nu uitați de promovare:** Odată ce ați dezvoltat și lansat tabloul de bord veți dori ca oamenii să știe de existența lui. Asigurați-vă că promovați produsul publicului țintă fie el intern sau extern și încurajați utilizatorii să se joace cu datele și să vă ofere feedback pe baza experiențelor lor. „Am notificat agențiile de aplicare a legii prin intermediul unei baze de date asociată unui serviciu de poștă electronică pe care o deținem pentru știri și alte anunțuri” spune Coppin din POST California. „Am participat de asemenea la ședințe și conferințe și am susținut prezentări și demo-uri ale softului.”

# ANEXA 4 – LINII DIRECTOARE ȘI INSTRUCȚIUNI PROPUSE PENTRU INSTRUMENTUL PROTOTIP AL TABLOULUI DE BORD – EXEMPLU DE ADMINISTRARE A IMPOZITELOR

---

## **Instrument prototip al tabloului de bord – administrare fiscală**

### **(Propunere) Linii directoare și instrucțiuni de utilizare**

#### **1. Bine ați venit la tabloul de bord pentru administrarea fiscală.**

Probabil consultați acest ghid deoarece sunteți implicat în vreun fel în sarcina importantă de sporire a performanțelor de îmbunătățire a experienței trăite de contribuabil în România.

Această problemă este foarte importantă pentru primul ministru și pentru guvern, fiind una dintre problemele pentru care s-a cerut sprijinul unității de implementare a primului ministru.

Tabloul de bord este un instrument foarte important pentru munca depusă de unitatea de implementare și pentru ministerele și agențiile cu care colaborează. Este instrumentul vizual care afișează informația din cadrul de monitorizare a activității pe care unitatea de implementare o derulează, oferind indivizilor care au nevoie de ea un acces facil la informațiile importante care îi vor ajuta să ducă la îndeplinire a rolului pe care îl au în îmbunătățirea implementării și în înțelegerea impactului pe care îl are activitatea derulată de ei.

Ca utilizator al tabloului de bord, veți descoperi că vă ajută:

- Să vizualizați progresul celor mai importante fapte și cifre referitoare la îmbunătățirea experienței trăite de contribuabil într-un mod clar și participativ;
- Să interacționați cu datele, cum ar fi spre exemplu descoperirea detaliilor subterane, vizualizați tendințele istorice și să observați diferențele regionale;
- Să accesați informațiile care explică Indicatorii principali ai performanțelor, metodologiile, responsabilii, echipele și punctele de contact;

Tabloul de bord a fost proiectat să fie ușor de folosit și accesibil pentru o gamă variată de utilizatori – așa că sperăm că și dumneavoastră îl veți considera la fel.

## **2. Utilizarea acestui îndrumar**

Prezentul set de linii directoare și instrucțiuni (propunere) a fost întocmit pentru a însoți prototipul de tablou de bord pentru administrarea impozitelor.

Acest set se va înțelege mai bine și va fi apreciat la adevărata sa valoare dacă există acces direct la instrumentul prototip de tablou de bord (un fișier de calcul tabelar Excel). Vă va permite să încercați aplicațiile „în mod real” și să explorați capacitățile sale și modul în care vă poate ajuta.

Folosirea liniilor directoare, precum și a instrucțiunilor furnizate aici, vă va permite:

- Să înțelegeți scopul tabloului de bord pentru implementare și rolul pe care îl are îmbunătățirea implementării;
- Să navigați printre principalele caracteristici pe care le regăsiți pe pagina de sumar a tabloului;
- Să navigați de la graficele rezumat la subpagini care dispun de și mai multe date sursă;
- Să navigați prin graficele rezumat pentru a vedea datele la nivel județean și regional;
- Să înțelegeți protocoalele pentru managementul datelor și de actualizare a tabloului de bord;

Din toate aceste date, veți avea posibilitatea de a observa „povestea” îmbunătățirii implementării și să vă îndepliniți rolul mult mai eficient.

## **3. Pagina principală a tabloului de bord – „controlul misiunii”**

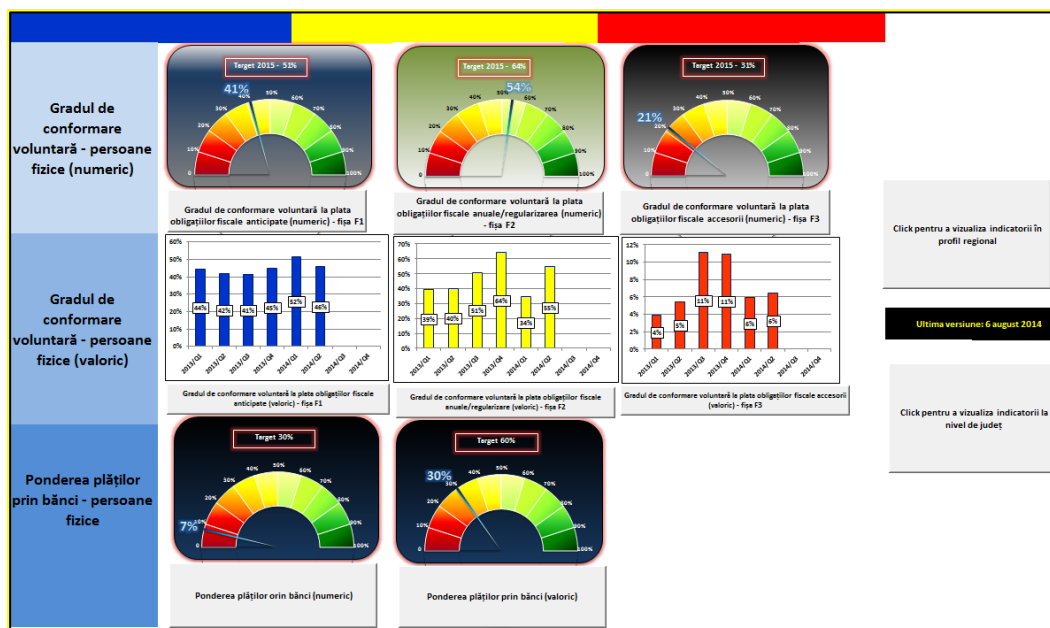
Pagina principală a tabloului de bord vă oferă o prezentare pe scurt a principalilor indicatori utilizați pentru a monitoriza măsurile implementate pentru a lucra în ceea ce înseamnă administrarea impozitelor și, în mod specific, pentru îmbunătățirea experienței trăite de contribuabil.

Structura principală a informațiilor aferentă paginii principale este reprezentată de datele cu privire la:

- Gradul de conformare voluntară pentru contribuabilii individuali (numeric)
- Nivelul conformării voluntare pentru contribuabilii individuali (valori)
- Procentajul plăților efectuate în mod corect de indivizi prin intermediul unor canale de plată alternative (bănci)

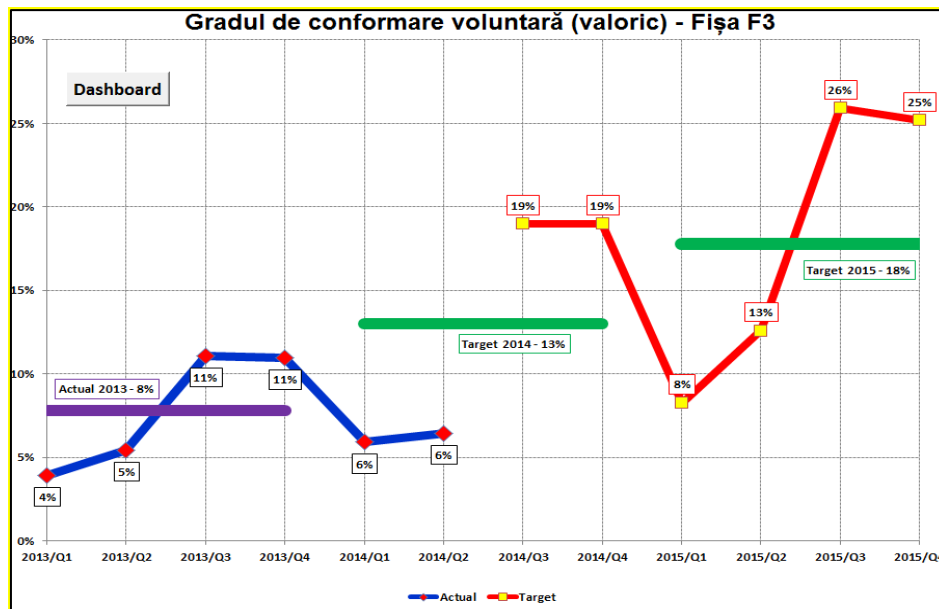
Aceștia au fost aleși drept indicatori principali de performanță pentru îmbunătățirea inițială a experienței trăite de contribuabili.

## Ilustrare: forma paginii principale



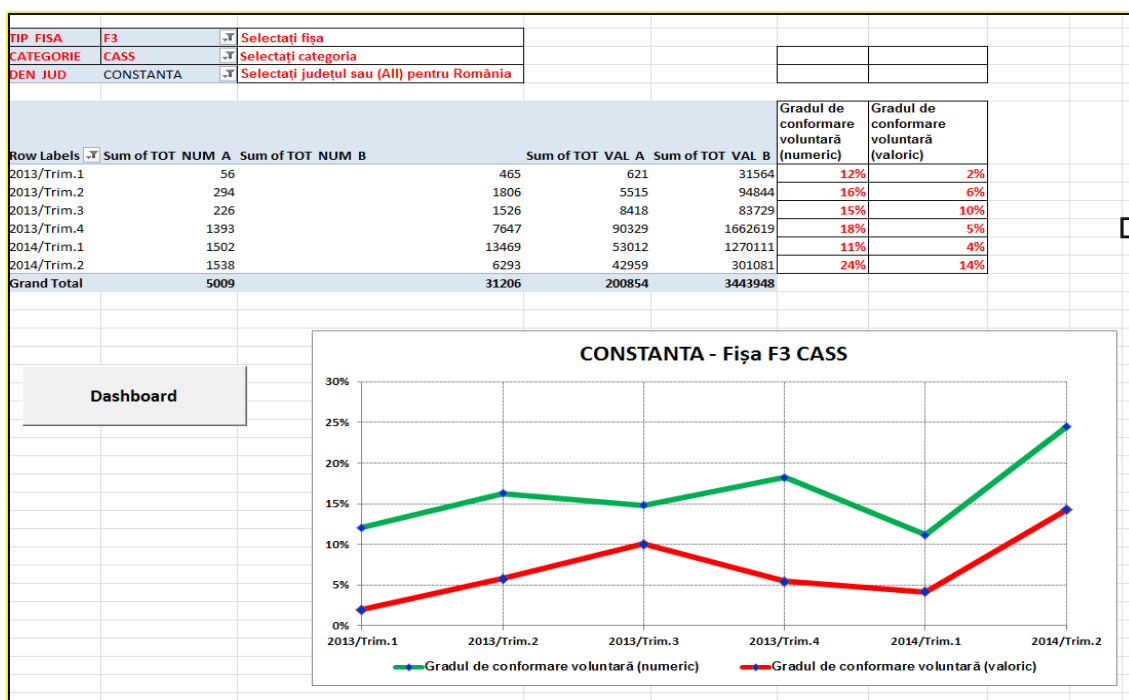
- Fiecare indicator se poate vizualiza prin intermediul unui „vitezometru” care arată valoarea reală și progresul prin intermediul țintelor sau evoluția în timp (sub forma unor serii de intervale de timp) a indicatorilor principali de performanță.
- Sub fiecare vitezometru folosit pentru vizualizare există **un buton care face legătura cu o subpagina unde există elemente de vizualizare și date de detaliu.**
- Fiecare subpagina are un buton care permite **revenirea la pagina principală** a tabloului de bord.
- În cadrul Ilustrării de sub subpagina care descrie evoluția fiecărui indicator principal de performanță și progresul prin intermediul țintelor se prezintă evoluția trimestrială, media anuală, precum și ținta agreedă.

## Ilustrare: vizualizare de detaliu pentru indicatorii cheie de performanță



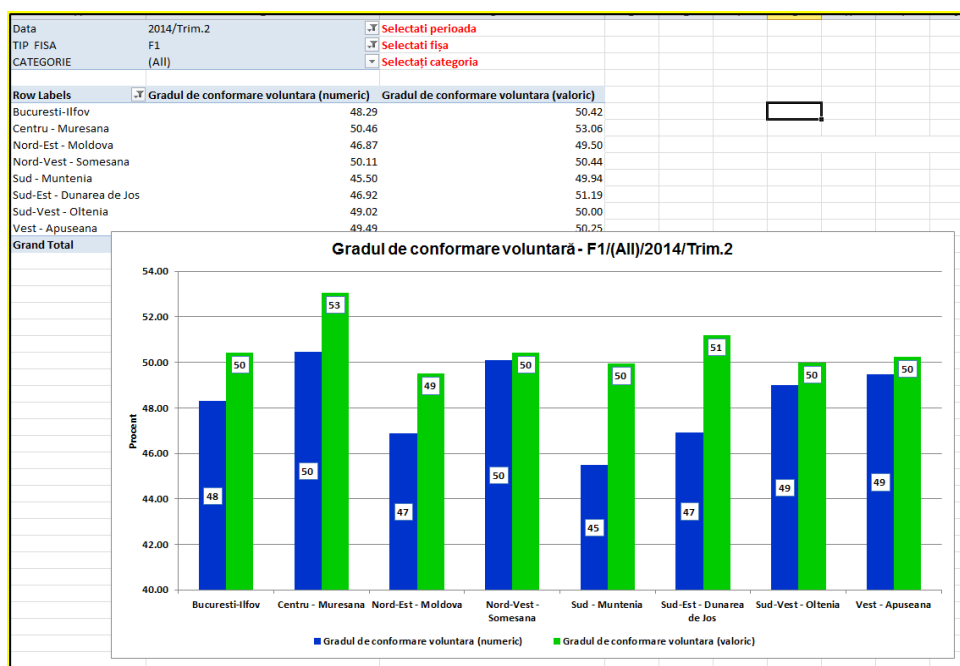
- **Pagina principală** a tabloului de bord conține **două butoane**: unul pentru vizualizarea indicatorilor principali de performanță la nivel județean și altul pentru nivel regional.
- La nivel județean, **utilizatorul are posibilitatea să personalizeze județul** printr-un click asupra județului relevant (sau să vizualizeze datele pentru întreg județul), tipul de declarație, domeniul în care activează contribuabilul (agricultură, închirieri, etc).
- Este prezentat **un grafic linie cu valori trimestriale** pentru gradul de conformare voluntară (atât numeric, cât și valoric) pentru parametrii personalizați.

## Ilustrare: Vizualizare la nivel de județ



- La nivel regional, **utilizatorul poate personaliza parametrii** în același mod ca în cazul vizualizării la nivel județean.
- Este prezentat **un grafic liniar cu valorile trimestriale** pentru gradul de conformare voluntară (atât numeric, cât și valoric) pentru parametrii personalizați.
- Pentru **vizualizarea la nivel regional**, utilizatorul poate de asemenea să personalizeze vizualizarea performanțelor pe care le au regiunile, foarte repede, pentru a identifica regiunea cea mai vulnerabilă.

## Ilustrare: Comparații între regiuni



#### 4. Setul inițial de date – protocoale de gestionare a datelor și introducerea de noi date

Datele primare pentru tabloul de bord pentru implementarea administrării impozitelor au fost furnizate de către ANAF. Datele sunt prezentate în format de foaie de calcul tabelar de tip Excel care are următoarea formă:

- An
- Trimestru
- Cod județ
- Nume județ
- Număr al contribuabililor individuali
- Tipul declarației
- Numărul contribuabililor individuali pentru fiecare tip de declarație
- Categoria de plată
- Numărul de contribuabili diferiți pentru fiecare categorie
- Numărul de decizie emis pentru fiecare categorie de plată și tip de declarație
- Numărul plăților pentru fiecare categorie de plată și tip de declarație
- Gradul de conformare voluntară (numeric)
- Valoarea deciziei emise pentru fiecare categorie de plată și tip de declarație
- Valoarea plăților pentru fiecare categorie de plată și tip de declarație





## **5. Vă rugăm să oferiți feedback!**

Sperăm (și ne așteptăm) că veți considera utilizarea tabloului de bord ca fiind una ușoară și care vă ajută să accesați informațiile de care aveți nevoie în ceea ce înseamnă îndeplinirea rolurilor pe care le aveți.

Ca utilizator, feedbackul pe care îl puteți da este foarte important pentru noi și avem nevoie de ajutorul dumneavoastră pentru a ne asigura că acest tablou de bord se conformează obiectivelor sale, în special pentru că este la început de drum.

Așa că.....

- **Dacă considerați că tabloul de bord vă este de ajutor** .....vă rugăm să ne spuneți de ce – pentru a insista pe respectivele aspecte.
- **Dacă considerați că este dificil sau nu vă este de ajutor** .....vă rugăm să ne spuneți de ce – pentru ca să putem să corectăm respectivele aspecte.
- **Dacă aveți anumite sugestii pentru îmbunătățirea sa** ....vă rugăm să ni le comunicați.

**Datele de contact pentru a ne trimite feedback:** ...urmează a fi completate



## ANEXA 5 – SPECIFICAȚII FUNCȚIONALE ȘI TEHNICE AFERENTE INSTRUMENTULUI TABLOU DE BORD – PENTRU A FI FOLOSITE ÎN PROCESUL DE ACHIZIȚII

---

*Observație: Detaliile de mai jos conțin cerințe de derulare a afacerilor și de ordin funcțional pentru instrument care reflectă logica și scopurile strategice aferente sistemului de monitorizare, luat ca întreg. **Acste specificații sunt în mod necesar tehnice prin natura lor și vor fi folosite pentru a susține producția tabloului de bord al unității de implementare prin intermediul unu proces obișnuit de achiziții publice derulat de guvernul României.***

### **SPECIFICAȚII FUNCȚIONALE ȘI TEHNICE PENTRU INSTRUMENTUL TABLOU DE BORD AL UNITĂȚII DE IMPLEMENTARE DIN SUBORDINEA PRIMULUI MINISTRU**

#### **Introducere**

Tabloul de bord va oferi instrumentul vizual din cadrul de monitorizare folosit de unitatea de implementare din subordinea Primului Ministru pentru urmărirea progresului înregistrat de implementarea priorităților principale de la nivelul Primului Ministru.

#### **Obiectivele cadrului de monitorizare și ale tabloului de bord sunt:**

- (i) Să concentreze atenția asupra aspectelor importante prin prezentarea progresului înregistrat de indicatorii cheie de performanță pentru îmbunătățirea implementării pe ariile prioritare selectate – referitoare în mod direct la prioritățile naționale de reformă în România;
- (ii) Să accelereze progresul pentru atingerea țintelor prin identificarea în mod clar a acțiunilor asumate și a progresului înregistrat;
- (iii) Să semnalizeze problemele de implementare și blocajele potențiale care pot să apară pe parcursul implementării – clarificarea problemelor pentru a permite asumarea acțiunilor corective;
- (iv) Să ofere un cadru de evaluare a eficienței măsurilor luate;
- (v) Să contribuie la creșterea culturii performanței și dorinței de atingere a rezultatelor în cadrul Cancelariei Primului Ministru și în Guvern.

#### **Principalele grupuri și utilizatori țintă aferente cadrului de monitorizare și tabloului de bord vor fi:**

- **Primul Ministru** – care va avea acces în mod regulat la tabloul de bord cu privire la implementare și va primi de asemenea rapoarte actualizate în cadrul ședințelor lunare;
- **Miniștri și șefi de agenții de implementare** – care vor participa de asemenea la ședințele de progres lunare și vor fi consultați în mod regulat și informați cu privire la progresul aferent performanțelor procesului de întocmire a rapoartelor de actualizare și în sens larg cu privire la rolul lor de conducere;
- **Corpul principal și cel extins al unității de implementare** – care va utiliza tabloul de bord ca instrument principal de lucru;
- **Persoanele interesate de grupurile tehnice de lucru și comisia specială de implementare interministerială** – care vor primi actualizări în mod regulat și vor răspunde de îmbunătățirea și dezvoltarea cadrului de monitorizare și de capacitatea de a popula cu date și de a opera în instrument la nivel de minister și de agenție de implementare;

Dincolo de acest cadru de monitorizare și tablou de bord, instrumentul poate fi folosit:

- **Pentru a furniza rapoarte și actualizări către persoanele interesate** sau către grupurile care nu au legătură directă cu modelul de funcționare aferent unității de implementare;
- **Drept instrument de informare și implicare a publicului**, furnizarea de acces transparent la informațiile aferente îmbunătățirii performanței priorităților principale ale Primului Ministru și ale guvernului.

## Cerințe specifice

Cerințele sunt documentate din perspectiva membrilor unității de implementare care vor servi de asemenea drept manageri de conținut.

### A. *Cerințe generale*

#### Nr. Cerință

- 1 Multi-funcționalitate și scop: aplicația va fi folosită atât în monitorizare, cât și în evaluare (pe termen scurt) și, de asemenea, aplicația va fi și un instrument de comunicare strategică pentru publicul larg (pe termen scurt).
- 2 Abilitatea de a integra fișiere video și imagini.
- 3 Abilitatea de a găzdui linkuri externe către alte site-uri de internet.
- 4 Același mod de prezentare atât pe calculatorul personal, cât și pe dispozitivele mobile, suportul fiind realizat pentru toate browser-ele de internet obișnuite.
- 5 Site-ul de internet trebuie să fie realizat atât în limba română, cât și în limba engleză.
- 6 Viteza de încărcare: orice pagină trebuie să se încarce în 3 secunde sau chiar mai

- puțin, indiferent de complexitatea imaginii vizualizate.
- 7 Conținutul trebuie stocat într-o bază de date și să fie disponibil la cerere.
  - 8 Site-ul de internet trebuie realizat în conformitate cu limbajele standard XHTML și W3C.
  - 9 Aplicația trebuie să aibă abilitatea de a transmite notificări cu link-uri și/sau newsletter-ul site-ului către utilizatorii relevanți.
  - 10 Creatorul aplicației trebuie să ofere suport și întreținere pentru aplicația respectivă timp de cinci ani.

## **B. Cerințe tehnice pentru indicatorii statistici**

- | <b>Nr.</b> | <b>Cerință</b>   |
|------------|--|
| 11         | Site-ul de internet trebuie să includă un instrument de vizualizare a datelor pentru datele importate din surse externe.   |
| 12         | Instrumentul pentru vizualizarea datelor trebuie să dispună cel puțin de următoarele caracteristici: <ul style="list-style-type: none"><li>• Abilitatea de a combina tipuri diferite de grafice (spre exemplu, grafic cu coloane + grafic cu linii);</li><li>• Utilizare hărți pentru defalcare pe județ/regiune;</li><li>• Afișare totaluri pentru graficele totale;</li><li>• Flexibilitate în a afișa valori atât pe orizontală, cât și pe verticală;</li><li>• Legende lizibile;</li><li>• Abilitatea de a modifica dimensiunea textului și de a încadra imaginile și graficele în pagini;</li><li>• Abilitatea de a urmări datele pe an calendaristic sau fiscal, trimestrial și lunar;</li><li>• Abilitatea de a exporta datele în fișiere de tip Excel, PDF, CSV, imagini sau alte tipuri de fișiere;</li><li>• Abilitatea de a importa fișiere de tip .xls, .xlsx, .csv, .txt;</li><li>• Abilitatea de a funcționa în cadrul browserelor Internet Explorer, Mozilla Firefox, Google Chrome;</li><li>• Opțiunea de a modifica unitatea de măsură și numărul zecimalelor parametrilor;</li><li>• Abilitatea de a salva în mod automat („autosave”) și de a salva sub forma unui proiect în lucru a fișierelor („save as draft”);</li><li>• Abilitatea de a defini amalgamul de date personalizate (ca răspuns la nevoile pe care le au utilizatorii) prin intermediul unei interfețe simple și eficiente și, de asemenea, de a actualiza/reîncărca graficele și tabelele în mod corespunzător.</li></ul> |

- 13 Site-ul de internet trebuie să conțină și opțiunea de a descărca datele pentru fiecare parametru în parte (indicatorul cheie de performanță sau KPI.)
- 14 Site-ul de internet trebuie să dispună de abilitatea de a vizualiza fiecare KPI la nivel de țară (România), precum și la nivel regional și județean.

### C. Cerințe de proiectare tehnică a site-ului de internet

- | Nr. | Cerință   |
|-----|---|
| 15  | Site-ul de internet va conține o pagină de încărcare și mai multe subpagini pe fiecare arie prioritară (actualmente sunt 4, așadar vor fi 5 în total). Trebuie să existe și abilitatea ca ulterior să se adauge sau să se șteargă pagini.   |
| 16  | Corpul paginii principale trebuie să prezinte cel puțin: <ul style="list-style-type: none"><li>• O secțiune referitoare la obiectivele Primului Ministru.</li><li>• O imagine a Palatului Victoria.</li><li>• O secțiune referitoare la ariile prioritare ale Primului Ministru.</li></ul>  |
| 17  | Fiecare arie prioritară trebuie să fie reprezentată printr-o pictogramă de tip <i>icon</i> care la rândul ei trebuie să fie legată prin intermediul unui link de o subpagină dedicată cu mai multe informații despre aria prioritară respectivă.  |
| 18  | Pictograma de tip <i>icon</i> pentru fiecare arie prioritară trebuie să prezinte titlul ariei și să indice starea în care se află („în derulare”, „avansează”, „progres insuficient” sau „țintă atinsă” într-un mod vizual).  |
| 19  | Corpul fiecărei subpagini aferente ariei prioritare trebuie să conțină următoarele aspecte: <ul style="list-style-type: none"><li>• O imagine amplasată sus cu o introducere care să descrie țintele ariei prioritare; textul va fi peste imagine.</li><li>• O casetă cu fundal închis care să prezinte progresul general și 4-5 indicatori.</li><li>• O secțiune care să prezinte grafice și scheme ilustrative, etc.</li><li>• O secțiune cu text care descrie progresul înregistrat în atingerea țintelor, acțiunile efectuate pentru atingerea obiectivelor.</li><li>• O secțiune cu text și link-uri către pagini relevante, echipele responsabile și instrumentul de vizualizare a datelor.</li></ul> |

## Schițe site internet pentru punctele 15-19:

### a. Pagina principală

Introducere	Imaginea Palatului Victoria
Arie prioritară 1	Arie prioritară 2
Arie prioritară 3	Arie prioritară 4

### a. Subpagină – o zonă prioritară

Introducere	Imagine			
Progres general	Indicator 1	Indicator 2	Indicator 3	Indicator 4
Grafice/Diagrame/Tabele				
Text prin care se descrie progresul				
Link-uri				

### b. Site internet de referință, ca exemplu

Site-ul de mai jos a fost folosit ca model de referință:  
<https://data.maryland.gov/goals>.

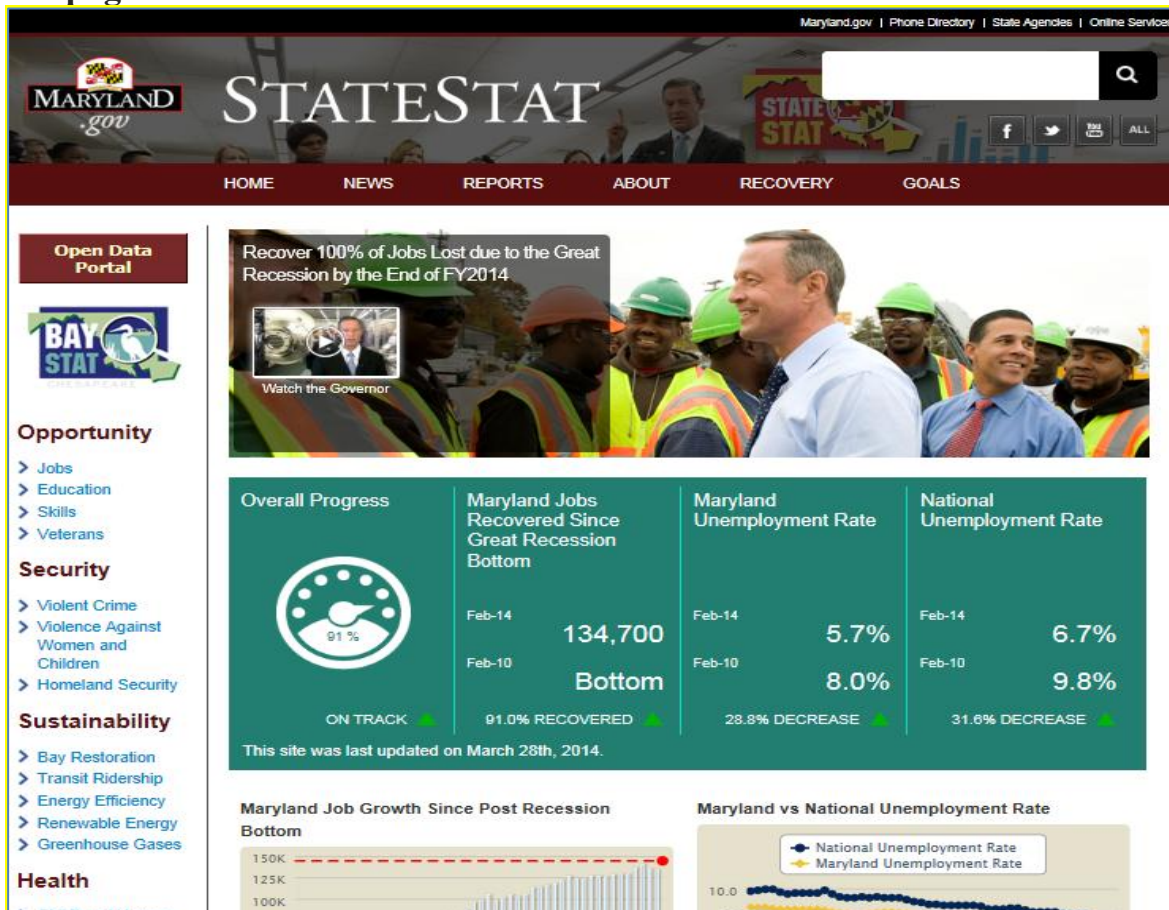
## Pagina principală

The screenshot shows the homepage of the StateStat website. At the top, there is a navigation bar with links for "HOME", "NEWS", "REPORTS", "ABOUT", "RECOVERY", and "GOALS". A search bar is located in the top right corner. Below the navigation bar, the main content area features a large banner for "Governor O'Malley's 16 Strategic Goals" with a photo of the Governor. To the left of the banner is a sidebar with an "Open Data Portal" link and a "BAY STAT" logo. Below the banner, there are three green boxes representing progress indicators for "Jobs", "Education", and "Skills".

Category	Progress Status
Jobs	ON TRACK ▲
Education	ON TRACK ▲
Skills	PROGRESSING ►

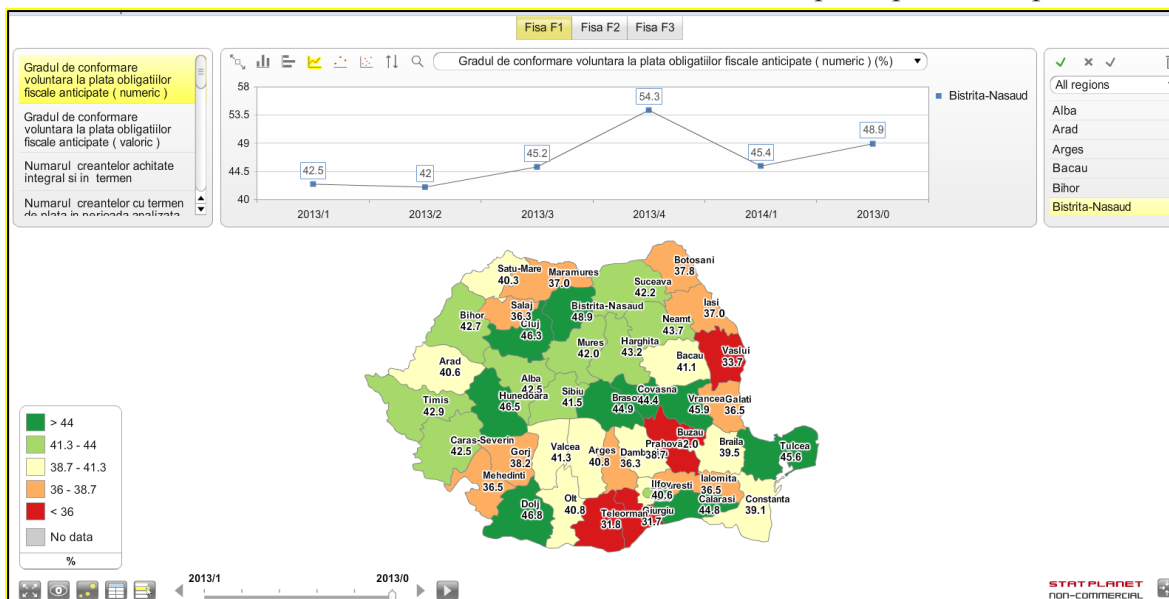


## Subpagina



## Nivel regional și județean

În cazul nivelului regional sau județean, tabloul de bord trebuie să fie capabil să realizeze o hartă a valorilor aferente indicatorilor principali de performanță



#### *D. Cerințe aferente managementului conținutului*

- 20 Nivelurile de acces pentru administrarea aplicației vor fi setate în modul următor: Administrator, experți locali, utilizatori finali.
- 21 Administratorul va putea să revizuiască și să editeze texte și să actualizeze site-ul. Experții locali vor putea să actualizeze seturile de date și să creeze grafice. Utilizatorii finali vor putea să acceseze informații, să descarce informații și să trimită mai departe link-uri.
- 22 Interfața aferentă realizării paginilor ariilor prioritare trebuie să fie intuitivă cu posibilitatea de a adăuga texte, imagini, link-uri și de a insera diagrame vizuale pentru date.
- 23 Interfața trebuie să ofere modalități facile de actualizare a datelor și de a sincroniza modificările aduse datelor cu diagramele vizuale realizate.

#### *E. Cerințe specifice de securitate*

- 24 Aplicația va fi găzduită pe un server actual securizat al guvernului. Instrumentul va trebui să dispună de facilitatea de a efectua copii de rezervă (backup) pentru toate informațiile.
- 25 Aplicația trebuie să ofere protecție împotriva:
  - a. Atacuri de tip XXS (Cross site scripting)
  - b. Atacuri de tip injectare directă comenzi SQL
  - c. Atacuri de tip injectare comenzi
  - d. Autentificare întreruptă și administrare sesiune de lucru întreruptă
  - e. Expunere date sensibile
  - f. Includere fișiere locale
  - g. Atacuri de tip Insecure Direct Object Reference
  - h. Atacuri de tip CSRF (Cross site scripting Forgery)
  - i. Atacuri de tip Missing Function Level Access Control

## ANEXA 6 – TENDINȚE VIITOARE PENTRU ANALITICA DATELOR ȘI TABLOURILE DE BORD— EXTRAS DIN RAPORTUL CENTRULUI AMERICAN PENTRU UN GUVERN DIGITAL<sup>4</sup>

---

### Adoptarea tehnologiei

Cetățenii și alți utilizatori de date își doresc canale multiple de comunicare și de furnizare a informațiilor. Alegătorii își doresc să primească informații și să dea înapoi un feedback prin intermediul serviciilor de social media. Datele din mediile sociale pot oferi informații bogate asupra opiniilor utilizatorilor. Analitica mediilor sociale, analitica textelor și analiza sentimentelor permit organizațiilor să analizeze datele furnizate de mediile sociale și să extragă informații utile cu privire la audiențele proprii pentru a-și îmbunătăți serviciile.

Mobilitatea va afecta de asemenea datele unui guvern. Utilizatorii finali doresc să aibă acces la datele privind guvernul prin intermediul telefoanelor mobile inteligente sau prin intermediul altor dispozitive mobile, iar agențiile doresc să investească în dezvoltarea de aplicații mobile. În plus, creșterea ofertei de dispozitive mobile este unul din motivele exploziei de Big Data. Ca urmare a faptului că publicul își dorește accesul mobil la servicii, dispozitivele mobile vor deveni sursele de acces a datelor pentru cetățeni.

În final, viitorul este *noros* (cloudy). Stocarea de date în medii de tip cloud va crește din ce în ce mai mult și va fi adoptată la nivelurile administrației guvernamentale; managementul IT va trebui să evalueze punctele pozitive, dar și riscurile adoptării unor platforme sau soluții bazate pe folosirea computerizării de tip clouding dacă are în vedere o potențială migrare către aceste soluții de stocare.

### Dezvoltarea Big Data

Big Data a apărut și va rămâne în continuare alături de noi. Nu se va diminua și, cu siguranță, nu va dispărea, astfel că este nevoie să fie gestionată. În același timp, problemele economice creează situații apropiate de criză care se pot rezolva prin exploatare efectivă a Big Data pentru descoperirea soluțiilor și eficacității operaționale. Dacă nu au adoptat soluții deja, guvernele trebuie să aibă în vedere modalitatea de soluționare a problemei legate de creșterea volumului de date dintr-o companie.

### Componenta obligatorie a transparenței

---

<sup>4</sup> Centre for Digital Government Special Report – The Government Dashboard’ in conjunction with Public Cio – The Government Dashboard, publicat ca supliment al revistei Public Cio 2012

Transparența va deveni o componentă obligatorie pe măsură ce legea (americană) privind rezultatele aferente performanțelor avute la nivel guvernamental din 2010 (Government Performance Results Act Modernization Act of 2010 – GPRAMA), impune folosirea managementului și tablourilor de bord pentru performanțele pe bază de date concrete la nivelul guvernului federal. Administrația condusă de Președintele Obama a susținut legea GPRAMA pentru a actualiza o lege din anul 1993 cu privire la performanțele înregistrate la nivelul guvernului, ceea ce a mandatat crearea unor planuri multi-strategice și a unor planuri și rapoarte de performanță anuale.

GPRAMA impune ca raportarea și revizuirea să fie efectuate mult mai des (trimestrial), mărinnd numărul de tipuri de date ce trebuie raportate, accentuându-se importanța pe care o au datele în procesul de luare a deciziilor și în procesul de evaluare a performanțelor agențiilor guvernamentale. Deoarece agențiile federale trebuie să raporteze și mai multe tipuri de date, GPRAMA s-ar putea să conducă la utilizarea mai largă a evaluatorilor independenți și, prin urmare, la praguri mult mai realiste, așa cum se întâmplă în sectorul privat.

Pe măsură ce transparența devine un lucru obligatoriu la nivel federal, votanții din statele membre și din municipalități se așteaptă ca guvernele lor de pe plan local să adere la aceleași niveluri de transparență ca cele pe care le au agențiile federale.

## Urmărirea securității și conformării

Sistemele de management a datelor, tehnologia de la nivelul companiilor, platformele de guvernare electronică și datele colectate și generate de către aceste sisteme obligă agențiile guvernamentale să-și protejeze informațiile importante și bunurile lor tehnologice. Ca parte a acestui proces, agențiile vor trebui să se conformeze multor mandate și standarde de securitate federale și statale cum ar fi legea federală cu privire la managementul securității informației (FISma), Standardul de securitate a plăților cu cardul (PCI DSS), Standardul nerC (North American electric reliability Corporation), protecția infrastructurii critice (CIP) și standardul HIPaa.

Atunci când se intersectează Big Data și nevoile de securitate și conformare, guvernele vor începe să caute datele pe care aplicațiile, serverele, dispozitivele din rețea, dispozitivele de securitate și alte sisteme le generează pentru a înțelege activitățile derulate de și comportamentele pe care tehnologia, angajații, alegătorii și alți utilizatori le au. Log-urile, datele de configurare, datele rezultate din interfețele de programare a aplicațiilor, precum și suitele de mesaje, evenimente de modificare, producția de comenzi de diagnoză și alte date pot să fie analizate pentru a diagnostica probleme, detecta sau prezice riscurile de securitate, pentru a permite monitorizarea continuă a sistemelor, monitorizare a incidentelor în timp real și pentru a demonstra conformarea.

## Aplicații promițătoare

Utilizarea managementului performanțelor pe baza unui tablou de bord promite foarte mult în domeniul managementului talentelor, instanțelor penale, fraudelor, irosirii de resurse sau a abuzurilor.

### **Managementul talentelor**

Forța de muncă din instituțiile guvernamentale se degradează, iar instituțiile respective se regăsesc printre perdanții competiției pentru talente noi pe care o poartă cu sectorul privat. Pe măsură ce succesiunea și păstrarea angajaților sunt în continuă creștere, sistemele de gestionare a talentelor și tablourile de bord vor deveni instrumente vitale în sectorul public.

### **Instanțele penale**

Perspectiva managementului performanțelor și perspectiva folosirii aplicațiilor de tip tablou de bord în cadrul instanțelor penale sunt excelente ca urmare a faptului că sunt foarte multe date stocate în depozite izolate, împiedecând activitatea instituțiilor care trebuie să aplice legea. Integrarea datelor de natură penală are potențialul de a îmbunătăți eficiența poliției, cu un impact pozitiv în reducerea ratei criminalității, exact ca și în cazul Maryland.

### **Fraudă, irosire de resurse și abuzuri**

Departamentul forțelor de muncă a distribuit recent 191 milioane \$ către 40 de state pentru a-și îmbunătăți programele de contribuții pentru șomaj astfel încât să prevină fraudă, irosirea resurselor și abuzurile. Sectorul public este abia la început în ceea ce înseamnă utilizarea analizei pentru a prezice, urmări și recupera costuri asociate fraudei, irosirii de resurse și abuzurilor, în arii de interes de tipul contribuții la șomaj, asigurare medicală minimă sau impozitare.

## Colaborare

Pe măsură ce tehnologia de tip cloud devine din ce în ce mai folosită, colaborarea socială pe proiecte de analiză a datelor poate să se dezvolte și ea. Printre primele organisme care vor iniția asemenea colaborări, se vor număra guvernele și cercetătorii din domeniul educației. Tehnologia de tip cloud poate să implice un volum mai mare de colaborare în cadrul statelor mici și mijlocii pentru că s-ar putea ca organismele din respectivele state

să constate că este mai ieftin să-și pună resursele la un loc pentru achiziția unui serviciu de analiză a datelor pe bază de abonament, în locul achiziției unei aplicații personalizate.

Alte inovații includ aplicații de analiză a datelor „sociale” care permit oricăror persoane interesate să colaboreze pe aceleași seturi de date prin folosirea aceleiași platforme de colaborare.

## Personal care să cunoască aspectele implicate de industria IT

Deși mulți funcționari publici își amână ieșirea la pensie ca urmare a recesiunii economice, aproape un sfert din directorii IT care au fost intervievați de asociația națională a directorilor IT din instituțiile statului anticipează faptul că în următorii cinci ani, 21-30% din angajații IT din cadrul instituțiilor statului se vor pensiona sau vor fi eligibili pentru a se pensiona. Acești angajați vor fi înlocuiți cu lucrători care au utilizat de la vârste fragede computere, laptopuri, telefoane inteligente, tablete și alte dispozitive mobile legate la internet. Acest personal care cunoaște aceste aspecte implicate de industria IT presupune că datele sunt preluate din sistemele digitale și sunt disponibile în mod liber spre a fi folosite în activitatea zilnică.

Sectorul public trebuie să se adapteze așteptărilor acestui tip de personal pentru a face față cu succes competiției cu industria privată pentru angajarea unui astfel de lucrător. „Datele pot să rezolve problema aducerii pe calea cea dreaptă a unui elev neserios,” spune Adam Jones, comisar adjunct al Agenției educaționale a statului Texas. „Copii mileniului sunt născuți conectați și au un interes mult mai mare față de serviciile comunitare.”

---