

CANCELARIA DE STAT A REPUBLICII MOLDOVA

GHID METODOLOGIC PRIVIND REINGINERIA SERVICIILOR PUBLICE

Suport în implementarea reformei serviciilor publice în Republica Moldova

Chișinău 2014

Cuprins

ÎN CE CONSTĂ REINGINERIA SERVICIILOR PUBLICE.....	3
ABORDAREA NOASTRĂ	3
ABREVIERI ȘI TERMENI	3
METODOLOGIA DE REINGINERIE A SERVICIILOR PUBLICE.....	3
1. PREGĂTIRE	9
1.1. GRUPUL DE LUCRU	9
1.2. FUNCȚIA DE STAT	9
1.3. POSESORUL SERVICIULUI	9
1.4. PRESTATORUL SERVICIULUI	10
1.5. SERVICIILE PUBLICE.....	10
1.6. CATEGORIILE DE SERVICII PUBLICE.....	10
2. IDENTIFICAREA SERVICIULUI	12
2.1. DENUMIREA SERVICIULUI	12
2.2. DESCRIEREA SERVICIULUI	12
2.3. SERVICIILE AFERENTE.....	13
2.4. SERVICII SIMILARE	13
2.5. SITUAȚIA DE VIAȚĂ.....	13
2.6. SCHEMA PROCESULUI DE REALIZARE A SERVICIILOR	13
2.7. PAȘAPORTUL SERVICIULUI.....	15
3. PERSPECTIVA CLIENTULUI	17
3.1. TIMPUL.....	18
3.2. COSTUL.....	18
3.3. ACCESIBILITATE.....	20
3.4. CALITATE	21
4. PERSPECTIVA PRESTATORULUI SERVICIULUI	24
4.1. EFICACITATE	24
4.2. REGLEMENTARE	28
4.3. COST-EFICIENȚA.....	28
4.4. RESURSE	32
5. CONCLUZII	33
6. REINGINERIA SERVICIULUI.....	34
6.1. PRINCIPIILE DE REINGINERIE.....	35
6.2. OBIECTIVELE DE REINGINERIE	35
6.3. PRIVIRE GENERALĂ	36
6.4. EFICIENTIZAREA SERVICIILOR.....	37
6.5. FACTORII IMPLICAȚI	42
6.6. SUPORTUL INFORMAȚIONAL	42
6.7. CADRUL LEGISLATIV.....	43
6.8. EVALUAREA RISCURILOR	44
6.9. INVESTIȚII ȘI BENEFICII	45
6.10. ANALIZA COST-BENEFICIU	48
6.11. PLANUL DE IMPLEMENTARE.....	53
7. Anexă	55
7.1. Formula de calcul a Sarcinii administrative.....	55
7.2. Calcularea Costului serviciului și Costului pe serviciu.....	56
7.3. Tabele și formulare.....	62

ÎN CE CONSTĂ REINGINERIA SERVICIILOR PUBLICE

Scopul general al **reingineriei serviciilor publice** este ajustarea serviciilor publice la necesitățile clienților (**centrarea pe clienți**), utilizând multiplele mijloace de prestare a serviciilor (**strategia „multichannel”**) și servicii interinstituționale integrate, în vederea reducerii costurilor de acordare a serviciilor suportate de instituție și a sarcinei administrative suportate de clienți. Principiile generale ale procesului de reinginerie a serviciilor publice sînt:

- **Abordarea centrată pe clienți**, determinată de **necesitățile clientului** și structurată astfel încît să contribuie la un grad sporit de eficacitate, acordînd cetățeanului posibilitatea de a se auto-deservi și de a interacționa mai puțin cu guvernul pentru a-și atinge obiectivele.
- **Strategia „multichannel”**, care asigură livrarea rapidă, eficientă și comodă a serviciilor, indiferent de mijlocul de acordare a acestora. Indiferent dacă este vorba de interacțiune individuală în cadrul unei instituții sau un centru de deservire universal, telefon, poșta electronică sau serviciu electronic, cetățeanul întotdeauna trebuie să beneficieze de serviciile solicitate în cel mai eficient, simplu și rapid mod.
- **Serviciile interinstituționale integrate**, care presupun colaborarea între ministere, agenții și municipalități la nivel local, regional și național în vederea reducerii numărului instituțiilor la care cetățeanul trebuie să se adreseze pentru a beneficia de un anumit serviciu.
- **Caracterul deschis al datelor**, care presupune publicarea tuturor informațiilor, precum și rapoartelor, studiilor și analizelor ce țin de serviciile publice¹.

ABORDAREA NOASTRĂ

COMPASS™ (Client Oriented Model for Performing Advanced and Sustainable Services) - model orientat spre client pentru livrarea unor servicii avansate și sustenabile. COMPASS a fost elaborat de *CPM Consulting Group* pentru a oferi un cadru analitic simplu și inteligibil de analiză a principalelor aspecte necesare pentru eficientizarea serviciilor publice.

METODOLOGIA DE REINGINERIE A SERVICIILOR PUBLICE

Metodologia de reinginerie a serviciilor publice este un instrument care analizează procesul actual de acordare a serviciilor, experiența clienților, precum și factorii care generează costuri atît pentru client, cît și pentru instituție, și conține instrucțiuni privind stabilirea și atingerea obiectivelor de reinginerie și eficientizarea generală a serviciilor.

Metodologia este alcătuită din două părți distincte:

- **Metodologia propriu-zisă** cu anexe; și
- **Un fișier ExcelWorksheet.xls** cu formularele de calcule.

Metodologia conține șapte secțiuni, fiecare avînd obiective și acțiuni (subsecțiuni) concrete care trebuie realizate:

Secțiunea 1. Pregătire

Această secțiune este dedicată creării cadrului administrativ în instituție. Scopul este de a crea un grup de lucru extins și de a descrie instituția, funcția acesteia și, cel mai important, de a grupa toate serviciile publice acordate de instituție pentru a identifica serviciile administrative care vor fi supuse analizei ulterioare conform acestei metodologii.

¹Acest Ghid metodologic, precum și anexele corespund prevederilor Legii nr.305 din 26.12.2012 cu privire la reutilizarea informațiilor din sectorul public.

Subiectele cuprinse în această secțiune sînt:

- Crearea grupului de lucru pentru reingineria serviciului public;
- Principalii participanți în grupul de lucru;
- Definirea Funcției publice;
- Descrierea posesorului serviciului;
- Descrierea prestatorului serviciului;
- Analiza serviciilor publice acordate de prestatorul serviciului;
- Identificarea serviciilor prioritare pentru analiză.

Secțiunea 2. Identificarea serviciului

Această secțiune este dedicată creării substratului factologic privind un anumit serviciu pentru analiza ulterioară. Scopul este de a face o descriere a diferitor aspecte ale serviciului și procesului de acordare a acestuia, precum și de a identifica Situația de viață și legătura cu alte servicii aferente și similare.

Subiectele cuprinse în această secțiune sînt:

- Denumirea serviciului;
- Descrierea serviciului;
- Identificarea serviciilor aferente și similare;
- Situația de viață;
- Schema procesului de acordare a serviciului;
- Pașaportul serviciului.

Secțiunea 3. Perspectiva clientului

Această secțiune analizează experiența clientului cu scopul de a evalua diferite aspecte ale acestei Experiențe și de a identifica sarcinile administrative și deficiențele serviciului cu care se confruntă clientul pentru a beneficia de serviciu.

Subiectele cuprinse în această secțiune sînt:

- **Timpul** necesar pentru ca un client să beneficieze de un serviciu, inclusiv pentru găsirea informațiilor necesare, pregătirea documentelor, deplasarea spre și de la centrul de deservire și timpul de așteptare înainte de a fi deservit și de a obține rezultatul serviciului;
- **Costul** direct suportat de client pentru a obține serviciul, și anume tariful serviciului și taxa de stat, precum și costul indirect de oportunitate pierdută, reprezentat de timpul pierdut pentru a obține serviciul în termeni monetari sau Sarcina administrativă;
- **Accesibilitatea** diferitor opțiuni și mijloace pe care clientul le poate utiliza pentru a obține un serviciu în cel mai preferat și simplu mod;
- **Calitatea** presupune măsură în care serviciul satisface un anumit client și necesitățile acestuia și cum este identificată eligibilitatea clientului pentru a beneficia de serviciu cu accent pe evaluarea Centrului de deservire a clienților.

Secțiunea 4. Perspectiva prestatorului

Această secțiune evaluează procedurile interne ale instituției cu scopul de a identifica deficiențele serviciilor care generează costuri adiționale pentru instituție, de a evalua procedurile interne de acordare a serviciului și de a determina nivelul de dezvoltare a serviciului.

Subiectele cuprinse în această secțiune sînt:

- **Eficacitate** generală a procedurilor interne și etapelor de creare a serviciilor în vederea identificării deficiențelor și blocajelor în procesul de creare a serviciilor și de deservire a

clienților, precum și suportul informațional. Eficacitatea generală a serviciilor se măsoară prin nivelul de maturitate;

- **Reglementare** - cadrul legislativ și reglementarea generală a serviciului, procesului de acordare a serviciului și, cel mai important, standardele și criteriile;
- **Cost-eficiența** - costurile anuale suportate de instituție pentru prestarea unui anumit serviciu și permite identificarea principalilor factori care generează costuri;
- **Resursele** - procedurile de finanțare și bugetare în cadrul instituției și a serviciului în vederea identificării gradului de corespundere a bugetului instituției și tarifelor cu costul serviciilor.

Secțiunea 5. Concluzii

Această secțiune prezintă succint constatările din secțiunile privind perspectiva clientului și prestatorului, iar obiectivul acesteia este de a descrie caracteristicile și nivelul deficiențelor identificate și sursele acestora.

Secțiunea 6. Reingineria serviciului

Această secțiune se axează pe Planul de reinginerie a serviciului. Obiectivul este de a sintetiza și filtra principalele deficiențe ale serviciului din toate perspectivele, de a formula obiective de reinginerie a serviciului, de a elabora acțiuni de eficientizare a diferitor elemente ale serviciului, de a analiza factorii de reinginerie, inclusiv riscurile și analiza cost-beneficiu, și de a elabora un plan de acțiuni de implementare.

Subiectele cuprinse în această secțiune sînt:

- Principiile de reinginerie;
- Obiectivele de reinginerie și procesul de stabilire a acestora;
- Privire generală;
- Schimbările în procesul de acordare a serviciului;
- Factorii interesați;
- Îmbunătățiri în serviciu (*Management, Structura, Strategia clienți, Strategia mijloacelor de acordare a serviciilor, Colaborare, Tarif, Buget*);
- Investiții și beneficii;
- Viitorul suport informațional;
- Modificările necesare în actele legislative;
- Evaluarea riscurilor;
- Analiza cost-beneficiu;
- Planul de implementare.

Secțiunea 7. Anexe

Această secțiune conține tabele și formulare, exemple de calcule și alte informații de suport după cum urmează:

7.1. Formula de calcul a sarcinii administrative – formula detaliată de calculare a Sarcinilor administrative cu explicațiile corespunzătoare.

7.2. Calcularea costului total al serviciului și costului pe serviciu – explicație detaliată a abordării utilizate la calcularea costului serviciului cu exemple.

7.3. Tabele și formulare:

7.3.1. Pașaportul serviciului – formularul Pașaportului serviciului;

7.3.2. Sarcina administrativă – formular pentru calcularea Sarcinii administrative;

- 7.3.3. Costul serviciului**- formularpentru calcularea costului serviciului;
- 7.3.4. Investiții**–formularpentru calcularea investițiilor;
- 7.3.5. Costul net al serviciului** –formular pentru calcularea costului net al serviciului;
- 7.3.6. Sarcinile administrative nete**–formularpentru calcularea sarcinilor administrative nete;
- 7.3.7. Analiza financiară** – formularul pentru analiza financiară;
- 7.3.8. Analiza economică** – formularul pentru analiza economică;
- 7.3.9. Analiza generală a serviciului**– formularul unificat de analiză generală a serviciului (Pașaportul serviciului, Perspectiva clientului și Perspectiva prestatorului). Acesta poate fi utilizat ca și chestionar inițial pentru crearea bazei factologice.

Fișierul Excel Worksheet.xls a fost elaborat ca și instrument de suport pentru crearea bazei factologice a serviciului, calcularea costului serviciului și efectuarea analizei financiare și economice și constă din șapte fișiere:

- 1. Analiză** – versiunea Excel a analizei generale a serviciului (Pașaportul serviciului, Perspectiva clientului și Perspectiva prestatorului), care poate fi utilizată ca și chestionar inițial pentru crearea bazei factologice.
- 2. Costul serviciului** – formular universal cu formulele necesare pentru calcularea automată a Costului serviciului.
- 3. Costul serviciului_EXEMPLU** – exemplu de calculare a costului serviciului cu utilizarea formularului universal.
- 4. Analiza financiară** - formular universal cu formulele necesare de calculare automată pentru Analiza financiară.
- 5. Analiza financiară_EXEMPLU** - exemplu de calcule pentru Analiza financiară cu utilizarea formularului universal.
- 6. Analiza economică** - formular universal cu formulele necesare de calculare automată pentru analiza economică.
- 7. Analiza economică_EXEMPLU** - exemplu de calcule pentru analiza economică cu utilizarea formularului universal.

METODOLOGIA DE REINGINERIE A SERVICIILOR PUBLICE

Această secțiune stabilește cadrul administrativ. Scopul este de a crea un grup de lucru și de a descrie instituția, funcția acesteia și de a grupa toate Serviciile publice acordate de instituție și de a identifica Serviciile administrative pentru analiza ulterioară conform acestei metodologii.

1. PREGĂTIRE

- 1.1. Grupul de lucru
- 1.2. Funcția de stat
- 1.3. Proprietarul serviciului
- 1.4. Prestatorul serviciului
- 1.5. Servicii publice
- 1.6. Categoriile de servicii publice

Această secțiune este dedicată creării substratului factologic al unui anumit serviciu pentru analiza ulterioară. Scopul este de a face o descriere a diferitor aspecte ale serviciului și procesului de acordare a acestuia, precum și de a identifica situația de viață și legătura cu alte Servicii aferente și similare.

2. IDENTIFICAREA SERVICIULUI

- 2.1. Denumirea serviciului
- 2.2. Descrierea serviciului
- 2.3. Serviciile aferente
- 2.4. Serviciile similare
- 2.5. Situația de viață
- 2.6. Procesul de realizare a serviciului
- 2.7. Pașaportul serviciului

Această secțiune analizează Experiența clientului cu scopul de a identifica sarcinile administrative și deficiențele serviciului cu care se confruntă Clientul de fiecare dată când solicită și beneficiază de serviciu.

3. PERSPECTIVA CLIENTULUI

- 3.1. Timp
- 3.2. Cost
- 3.3. Accesibilitate
- 3.4. Calitate

Această secțiune analizează procedurile interne ale instituției cu scopul de a identifica deficiențele care generează costuri, de a evalua procedurile de acordare a serviciului și nivelul de dezvoltare a acestuia.

4. PERSPECTIVA PRESTATORULUI

- 4.1. Eficacitate
- 4.2. Reglementare
- 4.3. Cost-eficiența
- 4.4. Resurse

Această secțiune face o prezentare succintă a analizei și constatărilor cu scopul de a descrie caracteristicile și nivelul deficiențelor și sursele acestora

5. CONCLUZII

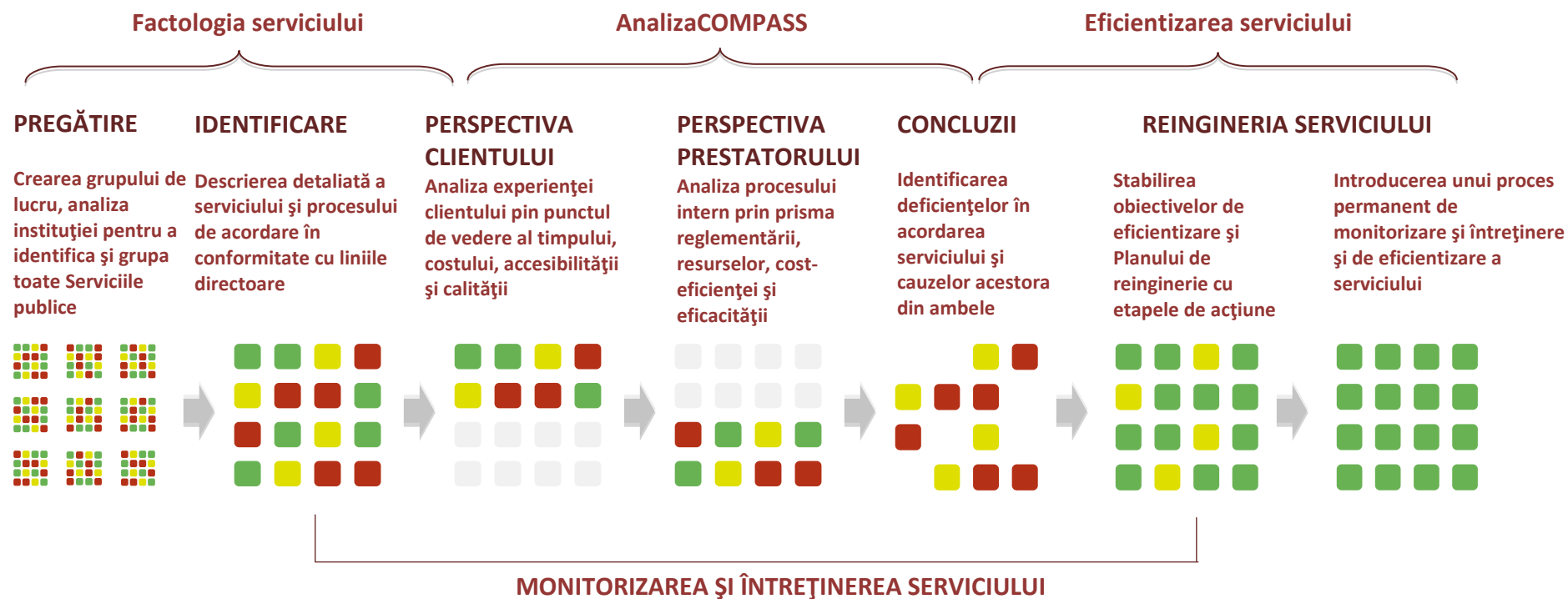
Această secțiune este dedicată elaborării Planului de reinginerie a serviciului și are scopul de a sintetiza și filtra principalele deficiențe ale serviciului din ambele perspective, de a formula obiective de eficientizare a acestuia, de a elabora acțiuni de eficientizare a diferitor elemente ale serviciului, de a analiza factorii de reinginerie, inclusiv riscurile și analiza cost-beneficiu, și de a propune un plan de acțiuni de implementare.

6. REINGINERIA SERVICIULUI

- 6.1. Principiile de reinginerie
- 6.2. Obiectivele de reinginerie
- 6.3. Privire generală
- 6.4. Procesul de realizare a serviciului
- 6.5. Factorii implicați
- 6.6. Eficientizarea serviciului
- 6.7. Investiții și beneficii
- 6.8. Suport informațional
- 6.9. Cadrul juridic
- 6.10. Evaluarea riscurilor
- 6.11. Analiza cost-beneficiu
- 6.12. Planul de implementare

PROCESUL DE REINGINERIE A SERVICIULUI

Reingineria serviciului este un proces. Fiecare din cele șase secțiuni ale Ghidului metodologic reprezintă o etapă în acest proces și sînt ilustrate în modul corespunzător.



- Serviciul public cu etapele interne (producerea serviciului) și externe (livrarea serviciului)
- Etapă realizată eficient, în conformitate cu standardele stabilite și cele mai bune practici
- Etapă realizată cu unele deficiențe
- Etapă realizată extrem de ineficient

1. PREGĂTIRE



Această secțiune stabilește cadrul administrativ al instituției. Scopul este de a crea un grup de lucru și de a descrie instituția, funcția acesteia și de a grupa toate Serviciile publice acordate de instituție și de a identifica Serviciile administrative pentru analiza ulterioară conform acestei metodologii.

1.1. GRUPUL DE LUCRU

Sarcinile și analiza trebuie realizate de un grup de experți (coordonatori) desemnați de către conducătorul autorității publice. Pentru reingineria serviciilor urmează a fi creat un grup de lucru interdepartamental sau, după caz, interinstituțional format, de regulă, din:

- **Conducătorul grupului de lucru**, delegat de conducerea autorității publice;
- **Reprezentanți ai următoarelor subdiviziuni interne:**
 - DAMEP²;
 - Juridic;
 - Resurse umane;
 - Finanțe;
 - E-transformare;
 - Alte subdiviziuni interne implicate în administrarea și acordarea serviciilor.
- **Reprezentanți ai prestatorilor de servicii publice**, care nemijlocit acordă servicii clienților;

Acesta este un model de grup de lucru optimă, la care se vor alătura și experți din alte subdiviziuni în funcție de complexitatea serviciilor și expertiza generală a grupului de lucru.

1.2. FUNCȚIA PUBLICĂ

Funcțiile publice sînt realizate în diferite moduri cu ajutorul diferitor instrumente de politici. Principalele forme de realizare a funcțiilor publice sînt:

- Realizarea prerogativelor de putere publică - beneficiile acesteia pentru subiecții de drept privat sunt indirecte.

Exemplu – Elaborarea politicii educaționale a guvernului este o sarcină necesară în cadrul funcției publice de elaborare a politicilor, dar aprobarea strategiei în domeniul educației nu are un beneficiu direct pentru persoanele fizice.

- Acordarea serviciilor publice – diferența în cazul serviciilor publice este beneficiul direct pentru subiecții individuali de drept privat (persoane fizice sau juridice).

Exemplu – Obținerea autorizației de construcție, înregistrarea actului de naștere și obținerea certificatului de naștere, întreținerea drumului, transportul public, poliția, educația, asistența medicală etc.

- Activități comerciale - activitățile comerciale realizate de o instituție comercială de stat.

Exemplu – Multiplicarea sau traducerea documentelor, etc.

1.3. POSESORUL SERVICIULUI

Posesorul serviciului este autoritatea publică responsabilă de acordarea acestuia. În majoritatea cazurilor serviciile publice sînt acordate de o autoritate a administrației publice

² Unitatea de analiza, monitorizare si evaluare a politicilor publice

Ghid metodologic privind reingineria serviciilor publice

(centrale, locale de nivelul I și II), careia i-a fost atribuită o anumită funcție, sarcini și servicii. De regulă, deținătorul serviciului public este ministerul responsabil de realizarea prerogativelor de putere publică. Posesorul serviciului public este responsabil de serviciu, deși acordarea acestuia poate fi delegată instituțiilor subordonate sau chiar subiecților de drept privat (inclusiv întreprinderilor de stat).

1.4. PRESTATORUL SERVICIULUI

Prestatorul este autoritate publică (sau o persoană de drept privat în cazul delegării sarcinilor) care asigură realizarea sarcinilor în procesul de acordarea serviciului – recepționarea cererilor (deservirea clienților), organizarea procesului de prestare a serviciului, eliberarea produselor finale ale serviciilor. Prestatorul poate fi aceeași instituție ca și instituția responsabilă de serviciu – posesorul serviciului (de exemplu – un minister), sau o altă autoritate publică împuternicită de posesorul serviciului să acorde un anumit serviciu. De regulă, un serviciu poate fi acordat de un șir de prestatori (serviciile desconcentrate ale autorităților publice centrale, autoritățile publice locale, instituțiile care au fost delegate cu atribuții de acordare a serviciilor, agenții etc.).

1.5. SERVICIILE PUBLICE

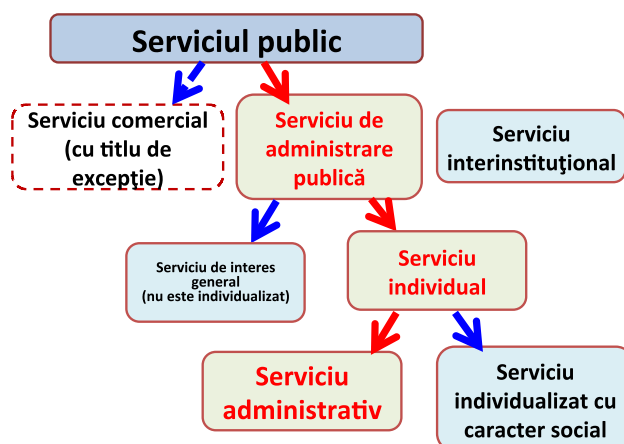
Un serviciu public este un beneficiu direct material sau nematerial individual sau pentru publicul larg, sau acordat de administrația publică unei entități private sub forma unui serviciu comercial sau de administrare publică. Înainte de a purcede la reingineria serviciilor publice instituțiile trebuie să identifice toate serviciile pe care le acordă.

1.6. CATEGORIILE DE SERVICII PUBLICE

După identificarea tuturor serviciilor acordate de prestator, următorul pas presupune clasificarea acestora pe categorii în vederea identificării serviciilor administrative care fac obiectul acestui Ghid metodologic:

Serviciul comercial reprezintă un beneficiu direct material sau nematerial asigurat de administrația publică pentru o entitate privată (persoană fizică sau juridică) contra cost în condițiile unei pieți libere și în baza unui contract de drept privat.

Exemplu– Ministerul Afacerilor Externe acordă serviciul de multiplicare și traducerea documentelor.



Serviciul interinstituțional este un beneficiu material sau nematerial oferit de o autoritate a administrației publice altei autorități a administrației publice care, fiind beneficiarul acestui serviciu, se află în condiții de beneficiere de serviciu egale cu subiecții privați.

Ghid metodologic privind ingineria serviciilor publice

Exemplu – Registrul de Stat al Populației este utilizat și de alte instituții, inclusiv Casa Națională de Asigurări Sociale.

Serviciul de administrare publică – este un beneficiu direct material sau nematerial (inclusiv obținerea drepturilor și asigurarea posibilității de realizare a atribuțiilor în numele statului sau municipalității) oferit de administrația publică unui subiect privat în conformitate cu actele normative, care astfel realizează funcții publice în baza dreptului privat.

Exemplu – apostila pe documente oficiale, indemnizația unică la naștere, autorizația de construcție, înregistrarea stării civile, etc.

Serviciu de interes general (orientate către binele public) este un serviciu de administrare publică acordat gratis de autoritățile publice subiecților privați care nu sînt stabiliți în mod individual. O caracteristică a serviciului de interes general este că acest serviciu nu-i poate fi refuzat nimănui – serviciile de interes general nu sînt individualizate.

Exemplu – Reabilitarea și întreținerea drumurilor este finanțată din bugetul central, Local și Fondul Rutier. În același timp drumurile sunt folosite de toți.

Serviciu individual este un serviciu de administrare publică oferit de autoritate publică unui subiect privat identificat în mod individual (persoană fizică sau juridică) în relațiile cu acest subiect.

Exemplu – Aplicarea apostilei pe documente cu verificarea legalității lor pentru persoane individuale.

Serviciu individualizat cu caracter social este un serviciu de administrare publică oferit de autoritate publică unui subiect privat identificat în mod individual (persoană fizică sau juridică) în relațiile cu acest subiect și care oferă un beneficiu direct subiectului privat.

Exemplu – gratuitatea studiilor, garantarea accesului la asistența medicală, serviciile ce țin de domeniul culturii, beneficiile sociale.

Serviciu public administrativ – serviciu oferit de sau în numele administrației publice unor subiecți privați (persoane fizice sau juridice) care presupune furnizarea informațiilor sau eliberarea unui act administrativ sau asigurarea realizării atribuțiilor de stat (autorității locale), în conformitate cu legislație.

Exemplu – serviciile de autorizare (pentru anumite activități comerciale, pentru lucrări de construcție, pentru plasarea publicității în spațiul public etc.). Eliberarea diferitor permise, înregistrarea persoanelor sau proprietății, înregistrarea pentru beneficii sociale și altele.

Această metodologie este aplicabilă DOAR pentru serviciile publice administrative.

2. IDENTIFICAREA SERVICIULUI

Această secțiune este dedicată creării substratului factologic al unui anumit serviciu pentru analiza lui ulterioară. Scopul este de a face o descriere a diferitor aspecte ale serviciului și procesului de acordare a acestuia, precum și de a identifica situația de viață și legătura cu alte servicii aferente și similare.

2.1. DENUMIREA SERVICIULUI

Denumirea serviciului este cea mai importantă componentă în procesul de identificare a serviciului. Instituția trebuie să denumească și să descrie serviciile într-un mod omogen și inteligibil. Denumirea serviciului va fi **succintă** și **simplă**, dar destul de **descriptivă** pentru a da posibilitatea clientului să identifice situația de viață și esența serviciului după denumirea acestuia, și va identifica clar rezultatul sau beneficiul pentru client și va consta din 2 părți:

Acțiune

- Pregătirea
- Solicitarea
- Eliberarea

Obiect

certificatului de aprobare
îndemnizației unice la naștere
permisului de conducere

Serviciul care este subiectul acestei Metodologii este în continuare denumit serviciu principal.

2.2. DESCRIEREA SERVICIULUI

Descrierea serviciului va fi bine structurată și unificată, într-un limbaj clar, fără utilizarea unei terminologii specifice și va include toate informațiile despre procesul de solicitare și acordare a serviciului, documentele și informația necesară, criteriile de eligibilitate și plățile care urmează a fi efectuate. Această fișă a serviciului trebuie reglementată în actele normative ale Proprietarului și Prestatorului.

REZULTATUL ȘI PROCESUL

Rezultatul scontat al serviciului și acțiunile care urmează a fi luate de client pentru a obține serviciul.

- Care este beneficiul/rezultatul serviciului pentru client?
- Ce formă are rezultatul serviciului?
- Ce acțiuni clientul trebuie să întreprindă pentru a solicita serviciul?

UTILIZAREA REZULTATULUI

Utilizarea rezultatului și variațiile posibile ale acestuia, dacă este posibil.

- Cum poate fi utilizat rezultatul serviciului de către client?
- Care sînt opțiunile de utilizare a rezultatului serviciului?

ELIGIBILITATE ȘI DOCUMENTELE NECESARE

Factorii care permit unei persoane să fie eligibilă pentru un serviciu și documentele care trebuie prezentate (inclusiv limba și formatul documentelor, de exemplu în formă electronică sau pe suport de hîrtie).

- Care sînt cerințele de eligibilitate față de client pentru a beneficia de un serviciu?
- Ce documente clientul trebuie să prezinte pentru a beneficia de serviciu?

MIJLOACELE ȘI INSTITUȚIILE CARE ACORDĂ SERVICIUL

Prestatorii serviciului și mijloacele disponibile de solicitare a serviciului și obținere a rezultatelor acestuia.

- Care instituții prestează acest serviciu?

- Ce mijloace și în ce formă poate clientul utiliza pentru a solicita/beneficia de un serviciu?

COSTUL ȘI TERMENUL DE REALIZARE A SERVICIULUI

Costul serviciului și termenul de obținere a rezultatelor, inclusiv condițiile speciale.

- Care este costul serviciului?
- Cât trebuie să aștepte clientul rezultatul serviciului?
- Există careva condiții speciale, de exemplu regimul de urgență?
- Care este procedura de recepționare și efectuare a plăților, dacă este cazul?

INFORMAȚII ADIȚIONALE

Procesul și mijloacele prin care clientul poate obține informații mai detaliate despre un serviciu.

- Cum poate clientul obține informații adiționale despre serviciu?

2.3. SERVICIILE AFERENTE

Pentru a beneficia de un serviciu public (serviciul principal), cetățeanului deseori i se solicită alte servicii publice (aferele). Acestea din urmă pot fi acordate de aceeași sau altă instituție publică sau de o altă entitate privată. Un serviciu aferent face parte dintr-un grup mai mare sau grupuri de servicii interconectate și interdependente.

Exemplu: Pentru a beneficia de concediu de boală de la Casa Națională de Asigurări Sociale, persoanei i se solicită un certificat de concediu medical de la instituția medicală.

2.4. SERVICII SIMILARE

Serviciile similare reprezintă un grup de servicii cu doar câteva diferențe față de principalul serviciu, de exemplu clientul sau documentele necesare, și sînt oferite în cadrul realizării aceleiași funcții publice.

Exemplu: O femeie este eligibilă pentru **îndemnizația de maternitate** înainte de nașterea copilului și pentru **îndemnizația unică la naștere** și **îndemnizația lunară** pentru creșterea copilului **pînă la 1.5/3 ani**.

2.5. SITUAȚIA DE VIAȚĂ

Deseori serviciile fac parte dintr-o serie mai complexă de servicii (deseori oferite de diferite instituții) pe care clientul trebuie să le obțină pentru a beneficia sau după ce beneficiază de serviciul principal. Această serie de servicii poartă denumirea de situație de viață.

Servicii

- Obținerea certificatului de naștere al copilului (Serviciul Stare Civilă);
- Solicitarea indemnizației unice la naștere (Casa Națională de Asigurări Sociale);
- Înregistrarea copilului pentru grădiniță (Municipalitate).

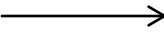
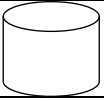
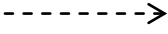
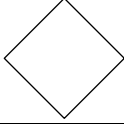
Situația de viață

Nașterea unui copil

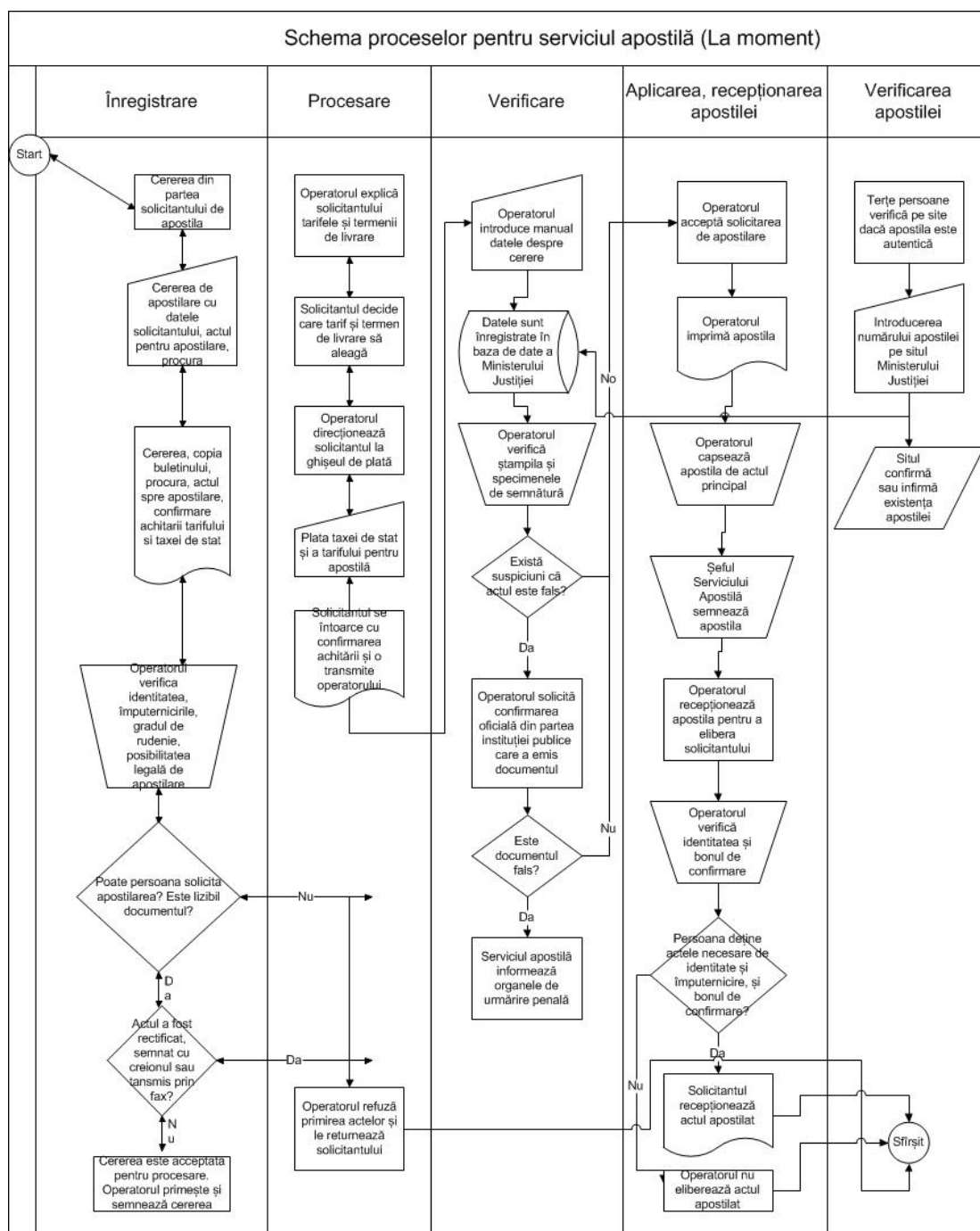
2.6. SCHEMA PROCESULUI DE REALIZARE A SERVICIILOR

Schema procesului de realizare a unui serviciu este o reprezentare grafică a tuturor elementelor serviciului – procesele la care este supus clientul și procesele la care sînt supuse instituțiile, precum și mijloacele și interacțiunile posibile între instituții și forma acestora. Schema procesului este creată în baza elementelor incluse în schema grafică descrisă mai jos.

Elemente grafice ale procesului

Denumire	Element	Descriere
Dreptunghi		'Dreptunghiul' reprezintă un Participant în proces, de exemplu o instituție.
Lansare sau finalizare		'Lansare' sau 'Finalizare' – evenimente care arată că un proces a fost lansat sau a finalizat și care sînt reprezentate grafic printr-o casetă. Orice diagramă întotdeauna va începe și va finaliza cu una sau mai multe casete.
Etapă în proces		'Etapă în proces' - reprezintă executarea de bază a funcționalității într-o diagramă. O etapă în proces poate reprezenta executarea unui cod în cazul unui soft sau realizarea unei activități.
Datele de intrare și de ieșire		'Intrări' sau 'Ieșiri' arată datele de intrare și ieșire și sînt etape în proces. Aici sînt incluse și toate categoriile de documente sau date electronice, de exemplu fișierele pdf.
Document		'Document' - reprezintă documentul pe suport de hîrtie care, de fapt, este un fel de intrare sau ieșire a informațiilor.
Introducerea manuală a datelor		Simbolul pentru 'Introducerea manuală a datelor' , care permite procesului să reprezinte un utilizator care introduce anumite date sau apasă anumite butoane.
Consecutivitatea activităților		'Consecutivitatea activităților' arată ordinea activităților într-un proces tehnologic.
Sistem informațional		'Sistem informațional' – orice sistem informațional creat pentru colectarea, filtrarea, procesarea, crearea și distribuirea datelor în cadrul unei instituții, de exemplu sistemul de administrare a fluxului de lucru, baze de date etc.
Depozit de date		'Depozit de date' – registru fizic de date bazat pe sistemul cloud în cadrul sau în afara instituției.
Fluxul de mesaje		'Fluxul de mesaje' – arată fluxul de informații între participanți într-un anumit proces tehnologic.
Decizie		'Decizia' reprezintă orice alegere, reprezentată grafic printr-un romb.

Exemplu – Schema procesului de aplicare a apostilei – serviciu acordat de Ministerul Justiției.



2.7. PAȘAPORTUL SERVICIULUI

Pașaportul serviciului este o prezentare structurată și detaliată a unui serviciu public și a celor mai importanți parametri ai acestuia pentru Client, inclusiv denumirea, proprietarul și prestatorul serviciului, informațiile de contact, lista documentelor necesare, procesul și mijloacele de acordare a serviciului. De crearea și actualizarea Pașaportului serviciului este responsabil Proprietarul serviciului, deoarece acesta trebuie să conțină întotdeauna informații corecte și să corespundă procesului.

Ghid metodologic privind ingineria serviciilor publice

În acest sens, a fost creat portalul guvernamental al serviciilor publice– (<https://servicii.gov.md/>), în care Pașaportul serviciului include:

- Denumirea serviciului
- Descrierea serviciului
- Actele legislative
- Informații de contact
- Programul de lucru
- Documentele necesare
- Termenul de realizare
- Tariful
- Serviciul electronic
- Situația de viață

Această Metodologie propune adăugarea următorilor parametri în Pașaportul serviciului (**Anexa 1. Pașaportul serviciului**):

- Posesorul serviciului
- Prestatorul serviciului
- Beneficiarul
- Criteriile de eligibilitate
- Mijloacele
- Limba
- Serviciile aferente
- Serviciile similare
- Procesul administrativ
- Reamintire și termenul de realizare
- Sancțiuni și penalități

Exemplu – Pașaportul serviciului “acordarea indemnizației unice la naștere” – serviciu acordat de Casa Națională de Asigurări Sociale

Denumire	Descriere
Situația de viață	Situația de viață este nașterea copilului și survine în rezultatul sarcinii și apariției unui copil. Serviciile publice care țin de această situație de viață sînt: (i) eliberarea actului medical constatator al nașterii, (ii) eliberarea certificatului de naștere și (iii) eliberarea indemnizației unice la naștere.
Descrierea serviciului	Îndemnizația unică la naștere este acordată de CNAS la solicitare. Dreptul la indemnizația unică la naștere este oferit mamei care a născut unul sau mai mulți copii și a solicitat acest drept în primele 12 luni de la nașterea copilului. În cazul decesului mamei, dreptul la indemnizație poate fi revendicat de reprezentantul legal al copilului. Această indemnizație este alocată tuturor copiilor născuți vii, inclusiv în cazul gemenilor, cu condiția că copilul este înregistrat la oficiul stării civile. Achitarea indemnizațiilor are loc centralizat de la aparatul central al CNAS prin intermediul unei instituții bancare.
Prestatorul serviciului	Casa teritorială de asigurări sociale (CTAS)
Proprietarul serviciului	Casa Națională de Asigurări Sociale (CNAS)
Funcția serviciului	Protecția socială a populației
Actele legislative	- Legea cu privire la sistemul public de asigurări sociale nr.489-XIV din 08.07.1999; - Hotărîrea Guvernului cu privire la aprobarea Statutului Casei Naționale de Asigurări Sociale nr. 739 din 25.07.2000; - Hotărîrea Guvernului cu privire la indemnizațiile adresate familiilor cu mulți copii nr.1478 din 15.11.2002; - Legea privind indemnizațiile pentru incapacitatea temporară de muncă și alte prestații de asigurări sociale nr. 289 din 22.07.2004.
Informații de contact	Adresa: str. Gheorghe Tudor 3, Chișinău MD-2028, Republica Moldova Pagina web: www.cnas.md Telefon de contact: +373 22 286115 Poșta electronică: info@cnas.gov.md
Programul de lucru	Luni-Vineri 08:00 - 17:00, Pauza de masă 12:00 - 13:00 (flexibilă)
Beneficiarul	Mama copilului nou-născut.
Condițiile de eligibilitate	- Beneficiarul trebuie să fie mama unui copil nou-născut sau în cazul decesului mamei orice alt reprezentant legal al copilului; - Copilul trebuie să se nască viu; - Copilul este înregistrat la Serviciul Stării Civile; - Cererea pentru indemnizația unică la naștere este depusă în cel mult 12 luni de la data nașterii.
Documentele necesare	- Buletinul de identitate al mamei în original; - Copia buletinului de identitate al mamei; - Forma 3NA (eliberată de Serviciul Stării Civile); - Certificatul de naștere al copilului; - Copia certificatului de naștere al copilului; - Carnetul de muncă al mamei; - Copia carnetului de muncă al mamei; - Cererea.
Termenul de acordare a serviciului	16-45 zile din momentul depunerii cererii și pînă la debursarea alocației.
Tarif	Serviciul este gratuit
Mijloacele de acordare a serviciului	- Personal la oficiul teritorial de asigurări sociale; - Personal la primărie.
Serviciu electronic	Nu există
Limba	Română
Serviciile aferente	- Eliberarea certificatului medical constatator al nașterii; - Eliberarea certificatului de naștere; - Eliberarea formei 3NA de către Serviciul Stării Civile.
Serviciile similare	Îndemnizația de maternitate; Îndemnizația lunară pentru creșterea copilului pînă la vîrsta de 1.5 ani; Îndemnizația lunară pentru creșterea copilului pînă la vîrsta de 3 ani.
Procesul administrativ	În cazul insatisfacției cu serviciul, clientul poate să adreseze reclamații oficiului central sau organelor superioare.
Reamintire și termenul de realizare	Termenul mediu de acordare a serviciului prevăzut în Regulamentul cu privire la stabilirea și plata indemnizațiilor adresate familiilor cu copii este de 30 zile.
Sanțiuni și penalități	Sanțiunile și penalitățile sînt aplicate în conformitate legislația.

3. PERSPECTIVA CLIENTULUI



Această secțiune analizează Experiența clientului cu scopul de a identifica sarcinile administrative și deficiențele serviciului cu care se confruntă clientul de fiecare dată cînd solicită și beneficiază de serviciu.

Perspectiva clientului este evaluată în raport cu patru criterii ale **COMPASS**:

- **Timpul** necesar pentru ca un client să beneficieze de un serviciu, inclusiv pentru găsirea informațiilor, pregătirea documentelor, deplasarea spre și de la centrul de deservire, timpul de așteptare înainte de a fi deservit și înainte de a obține rezultatul serviciului.
- **Costul** direct suportat de client pentru a obține serviciul, și anume tariful serviciului și taxa de stat, precum și costul indirect de oportunitate pierdută, reprezentat de timpul pierdut pentru a obține serviciul în termeni monetari sau sarcina administrativă.
- **Accesibilitatea** diferitor opțiuni și mijloace pe care clientul le poate utiliza pentru a obține un serviciu în cel mai preferat și simplu mod.
- **Calitatea.** În ce măsură serviciul satisface un anumit client și necesitățile acestuia și modul de identificare a eligibilității clientului pentru a beneficia de serviciu cu accent pe evaluarea centrului de deservire a clienților.

3.1. TIMPUL

Timpul reprezintă durata totală de timp necesară pentru a beneficia de un serviciu, începând cu căutarea informațiilor despre serviciu, pregătirea documentelor, vizita la instituție, depunerea cererii și obținerea serviciului.

TIMPUL DE DEPLASARE

Timpul mediu de deplasare în minute sau ore de la locul de trai al clientului până la cel mai apropiat centru de deservire.

- Cât timp, în mediu, durează deplasarea până la cel mai apropiat centru de deservire cu mașina?
- Cât timp, în mediu, durează deplasarea până la cel mai apropiat centru de deservire cu transportul public?

VIZITELE REPETATE

Numărul mediu de vizite inclusiv cele repetate la centrul de deservire pentru a solicita și obține un serviciu.

- Care este numărul mediu de vizite pentru a beneficia de un serviciu?
- Este clientul nevoit să vină din nou pentru a i se elibera rezultatul serviciului?

TIMPUL DE AȘTEPTARE ÎNAINTE DE A FI DESERVIT

Timpul de așteptare în minute înainte de a fi deservit.

- Cât timp trebuie clientul să aștepte înainte de a fi deservit?
- Corespunde acesta cu cel stabilit în standardul de prestare a serviciului?

TIMPUL DE DESERVIRE

Timpul mediu necesar pentru a deservi clientul în minute sau ore.

- Cât timp durează deservirea unui client?
- Corespunde acesta cu standardul corespunzător de acordare a serviciului?

TIMPUL DE AȘTEPTARE A REZULTATULUI SERVICIULUI

Timpul mediu de așteptare în zile/ore înainte de a beneficia de rezultatul serviciului.

- Cât timp durează până cetățeanul obține rezultatul serviciului?
- Corespunde acesta cu standardul corespunzător de acordare a serviciului?

3.2. COSTUL

Costul include atât costurile directe, cât și cele indirecte suportate de client. Costurile directe includ taxele pentru serviciu (tariful), precum și toate cheltuielile suportate de persoană pentru

Ghid metodologic privind reingineria serviciilor publice

a beneficia de acesta – cheltuieli de deplasare sau concediul neplătit la locul de muncă. Costurile indirecte țin, în special, de dimensiunea de timp descrisă mai sus cuantificată în termeni monetari.

Costul serviciului este evaluat în baza **Taxelor pentru serviciu** și a **Sarcinii administrative**.

3.2.1. Taxele pentru serviciu

Taxa pentru serviciu reprezintă costul direct al serviciului suportat de client sub forma unei sume pe care acesta trebuie s-o achite pentru a beneficia de un anumit serviciu, precum și pentru documentele și serviciile adiționale pe care acesta trebuie să le obțină în proces.

PLATA PENTRU SERVICIU

Tariful mediu pentru un serviciu în MDL.

- Care este tariful mediu pentru serviciu?
- Este o taxă de stat sau stabilită de instituție?
- Corespunde suma dată serviciului acordat?

PLĂȚI ADIȚIONALE PENTRU DOCUMENTE

Costul mediu al documentelor adiționale necesare pentru a beneficia de serviciu.

- I se solicită clientului să facă plăți adiționale pentru a obține documentele necesare?
- Sînt aceste documente eliberate de alte instituții?

PLĂȚI ADIȚIONALE PENTRU SERVICII

Costul mediu al serviciilor adiționale necesare pentru a beneficia de serviciu.

- I se solicită clientului să achite pentru servicii adiționale pentru a satisface cerințele instituției? De exemplu copierea și traducerea actelor etc.
- Aceste servicii sunt oferite de autoritate publică sau vreo altă entitate privată?

3.2.2. Sarcina administrativă

Sarcina administrativă este formată din costurile de conformare cu prevederile legislative și normative³ suportate de persoanele juridice și fizice. Aceste costuri sînt calculate în conformitate cu Modelul costului standard⁴, care estimează costurile de finalizare a fiecărei activități în baza parametrilor de cost.

Sarcina administrativă	= Preț	x Timp	x Cantitate (servicii x frecvența)
Costul de obținere a serviciului	Tariful mediu pe oră oficial pe țară, costul serviciului, costul deplasării, costul serviciilor adiționale	Timpul necesar pentru a ajunge la instituție, solicita un serviciu, depune dosarul și obține rezultatul dorit (inclusiv timpul de așteptare dacă serviciul este livrat la fața locului)	Numărul total de servicii livrate pe an x numărul vizitelor necesare pentru a solicita și beneficia de un serviciu

NOTĂ! Formula detaliată de calcul a Sarcinii administrative este inclusă în **Anexa 7.1 Formula de calcul a sarcinii administrative**.

SARCINA ADMINISTRATIVĂ

Valoarea medie anuală (sau altă perioadă stabilită de timp) a sarcinilor administrative pentru a beneficia de un serviciu.

³ <http://www.administrative-burdens.com/>

⁴ http://ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/admin_burden/eu_scm/eu_scm_en.htm

Ghid metodologic privind ingineria serviciilor publice

- Care este sarcina administrativă totală a serviciului pe an?
- Care este sarcina administrativă pe serviciu?
- Cât de semnificativă este această sumă?
- Care este cauza principală a acestor sarcini administrative?

SARCINA ADMINISTRATIVĂ PE SERVICIU

Sarcina administrativă pe un singur serviciu este sarcina administrativă totală împărțită la numărul serviciilor într-o perioadă stabilită de timp.

- Care este sarcina administrativă pe serviciu?

Exemplu – Sarcinile administrative în cazul serviciului “aplicarea apostilei” acordat de Ministerul Justiției.

Acțiune	Timpul pe serviciu, ore	Vizite	Costul pe serviciu	Costul anual, MDL
Timp				
Timpul de deplasare	2 ore	1	80 MDL	7.63 mil. MDL
Timpul de așteptare înainte de a fi deservit	0.5ore	1	15 MDL	1.43 mil. MDL
Timpul de deservire	0.5ore	1	15 MDL	1.43 mil. MDL
Timpul de așteptare a rezultatului	-	-	-	-
Plata				
Plata pentru serviciu	-	-	173 MDL	16.53 mil. MDL
Plăți pentru documente adiționale	-	-	150 MDL	14.3 mil. MDL
Plăți pentru servicii adiționale	-	-	211 MDL	20 mil. MDL
TOTAL			644 MDL	61.32 mil. MDL

NOTĂ! Formularul universal de calcularea sarcinii administrative este inclus în **Anexa 7.3.2. Sarcina administrativă.**

3.3. ACCESIBILITATE

Accesibilitatea ține de eficacitatea mijloacelor și strategiilor de comunicare utilizate de instituție. Indiferent de mijlocul utilizat, orice contact care nu aduce valoare adăugată procesului de acordare a serviciului este o inconveniență pentru cetățeni și mediul de afaceri și presupune costuri suplimentare pentru instituția care acordă servicii publice.

Accesibilitatea serviciului este determinată de **mijloacele** utilizate de instituție pentru a acorda un serviciu, care reprezintă forma sau mijlocul de comunicare prin care clientul interacționează cu instituția pentru a obține informații sau servicii. Strategia de utilizare a acestora prezintă mijloacele prin intermediu cărora clientul poate beneficia de un serviciu și procesul și ușurința utilizării lor.

ÎNTREBĂRI DE EVALUARE A MIJLOACELOR:

- Care din elemente ale acestui serviciu pot fi obținute prin acest mijloc?
- Care este procedura de utilizare a acestuia?
- Dacă acesta poate fi considerat eficient?

CENTRUL DE DESERVIRE AL PRESTATORULUI DE SERVICII

Locația oferită de instituție unde clientul poate interacționa personal cu angajații prestatorului.

CENTRUL DE DESERVIRE AL ALTEI INSTITUȚII

Locația oferită de altă instituție unde clientul poate obține informații, solicita un serviciu sau obține rezultatul serviciului solicitat.

CENTRUL UNIVERSAL DE PRESTARE A SERVICIILOR

Un oficiu universal creat în conformitate cu principiul ghișeului unic pentru un șir de servicii acordate de mai multe instituții.

TELEFON

Clientul poate obține informațiile necesare, solicita un serviciu sau obține rezultatul serviciului prin telefon.

POȘTĂ

Clientul poate obține informațiile necesare, solicita un serviciu, depune documentele sau obține rezultatul serviciului utilizând serviciile poștale locale (Poșta Moldovei) sau serviciile operatorilor de curierat rapid (DHL etc.).

POȘTA ELECTRONICĂ

Clientul poate obține informațiile necesare, solicita un serviciu, depune documentele sau obține rezultatul unui serviciu utilizând adresa electronică a instituției sau a specialistului corespunzător.

FAX

Clientul poate obține informații, solicita serviciul, depune documentele sau obține rezultatul serviciului utilizând faxul instituției.

PAGINA WEB

Pașaportul serviciului și informațiile adiționale sînt disponibile pe pagina web și/sau clientul poate solicita serviciul, depune documentele sau obține rezultatul serviciului utilizînd pagina web a instituției.

PORTALUL SERVICIILOR PUBLICE (SERVICII.GOV.MD)

Pașaportul serviciului este publicat pe Portalul serviciilor publice și menținut în modul corespunzător.

SERVICIILE ELECTRONICE

Clientul poate obține informațiile necesare, solicita serviciul, depune documentele sau obține rezultatul serviciului utilizînd serviciile electronice.

SERVICIILE MOBILE

Clientul poate fi autorizat, obține informații, solicita serviciul, depune documentele, obține rezultatul serviciului și efectua plăți cu utilizarea unei cartele SIM autorizate cu o semnătură mobilă unică oferită de operatorul de telefonie mobilă (în prezent opțiune disponibilă pentru clienții Moldcell).

TERMINALUL MOBIL DE PLATĂ

Clientul poate fi autorizat, obține informații, solicita serviciul, depune documentele, obține rezultatul serviciului și efectua plăți la terminalele universale de plată (de exemplu Sistemul de plăți mobil din Moldova).

3.4. CALITATE

Calitatea interacțiunii cu clientul, cunoscută și sub denumirea “experiența clientului”, este cheia succesului în activitate. Clienții așteaptă atenție, grijă și amabilitate individualizată, precum și

Ghid metodologic privind ingineria serviciilor publice

soluții prompte din partea personalului. Pentru instituție este important să fie capabilă să gestioneze experiența clienților și să-și ajusteze serviciile pentru a o îmbunătăți.

Calitatea serviciului este evaluată în baza a trei elemente: **Strategia Clienți**, **Strategia de personal** și **Centrele de deservire a clienților**.

3.4.1. Strategia clienți

Strategia Clienți evaluează dacă instituția și-a identificat clienții și a ajustat serviciul astfel încât să satisfacă necesitățile unor segmente anumite de clienți, precum și prezintă criteriile de eligibilitate pe care clientul trebuie să le satisfacă pentru a beneficia de serviciu.

CATEGORIA CLIENTULUI

Persoană juridică sau fizică, autoritate publică

- Este clientul o persoană juridică, persoană fizică sau autoritate publică?
- Corespunde serviciul tipului de client?

ELIGIBILITATEA CLIENTULUI

Condiții pentru a beneficia de un serviciu, în general, și condițiile speciale, de exemplu persoană autorizată, cetățean, apatrid etc..

- Ce condiții trebuie clientul să întrunească pentru a fi eligibil pentru un anumit serviciu?
- Există careva condiții speciale care trebuie aplicate? De exemplu persoană autorizată, cetățenie etc.
- Cum demonstrează clientul eligibilitatea? De exemplu prezintă documente etc.

NIVELUL DE AUTENTIFICARE A CLIENTULUI

Pentru a obține un serviciu de cele mai dese ori clientului i se solicită să se autentifice, care se face la diferite nivele și este un factor important de care trebuie să se țină cont la examinarea posibilității introducerii unor mijloace noi de acordare a unui serviciu. Nivele de autentificare:

1. Anonim

Clientului nu i se solicită să prezinte careva documente pentru a-și demonstra identitatea.

- Poate Clientul beneficia de serviciu fără a prezenta careva dovezi privind identitatea sa?

2. Declarat

Clientul își declară identitatea fără a prezenta careva documente confirmative.

- Poate Clientul beneficia de serviciu doar declarându-și identitatea fără a prezenta documente confirmative?

3. Identificat

Clientul trebuie să-și prezinte buletinul de identitate sau pașaportul pentru a-și confirma identitatea pentru a deveni eligibil.

- I se solicită Clientului să prezinte documentele recunoscute care confirmă identitatea?
- Cum sînt aplicate aceste cerințe în cazul diferitor mijloace de acordare a serviciului?

4. Autentificat

Clientului i se solicită să prezinte o copie a buletinului de identitate sau a pașaportului sau alte documente de referință, de exemplu un certificat de stare civilă.

- I se solicită Clientului să prezinte o copie a documentelor de identitate sau să solicite un document de confirmare de la instituții terțe?

3.4.2. Strategia de personal

Strategia de personal identifică diferite nivele de expertiză necesară pentru a maximiza eficiența specialiștilor superiori și de conducere. Este important ca angajaților să li se atribuie

Ghid metodologic privind ingineria serviciilor publice

sarcini care cel mai bine corespund abilităților lor profesionale; aceasta îi permite instituției să reducă termenul de acordare a serviciului și să îmbunătățească experiența clienților.

NIVELELE DE PERSONAL

Nivelul profesional de expertiză al fiecărui grup de angajați:

0. Generalist

Angajatul front office care oferă informații despre toate serviciile acordate de instituție, organizează fluxul de clienți și îi direcționează. Nu participă la procesul de producere a serviciului.

1. Funcționar de deservire universală a clienților

Angajatul front office care gestionează cererile de servicii și documentele necesare și eliberează rezultatele serviciilor, precum și produce unele servicii mai simple.

2. Specialist

Angajatul back office care produce serviciul, acordă consultanță și informații detaliate despre un anumit serviciu la solicitarea Clientului.

3. Specialist superior și de conducere

Angajatul back office care se ocupă de situațiile atipice și de reclamațiile clienților și realizarea instruirilor.

3.4.3. Centrele de deservire

Centrul de deservire a clienților este locul de livrare a serviciului și, așadar, există un șir de aspecte care trebuie evaluate, cum sînt distanța la cel mai apropiat centru și experiența clienților, programul de lucru și accesul persoanelor cu dizabilități, și trebuie identificate cele mai importante aspecte ce țin de calitate.

NUMĂRUL SERVICIILOR PE AN

Numărul serviciilor acordate într-un an calendaristic.

- Care este numărul serviciilor acordate anual prin toate mijloacele disponibile?
- Este numărul serviciilor în creștere sau descreștere în comparație cu anii/perioadele precedente?

NUMĂRUL CENTRELOR DE DESERVIRE

Numărul total al Centrelor de deservire care aparțin Prestatorului.

- De cîte Centre de deservire dispune Prestatorul?
- Poate fi obținut un anumit serviciu și într-un centru de deservire care aparține altei instituții, la ghișee unice și în altă locație?

AMPLASAREA CENTRELOR DE DESERVIRE

Descrierea amplasării Centrelor de deservire ale Prestatorului.

- Unde sînt amplasate aceste centre, de exemplu în centrele raionale, principalele orașe etc.?
- Corespunde amplasarea centrelor de deservire necesităților clienților?
- Cum afectează amplasarea centrului de deservire accesibilitatea serviciului?
- Există deficiențe evidente în amplasarea actuală?

DISTANȚA MEDIE PÎNĂ LA CENTRUL DE DESERVIRE

Distanța medie în kilometre pînă la cel mai apropiat Centru de deservire al Prestatorului.

- Care este distanța medie pe care clientul trebuie s-o traverseze pînă la cel mai apropiat centru?
- Este această distanță prea lungă?

Notă! Aceasta este o estimare aproximativă în baza distanței medii pînă la Centrul de deservire.

PROGRAMUL DE LUCRU

Numărul mediu de ore de lucru al Centrului de deservire al Prestatorului.

- Care sînt orele generale de lucru?
- Sînt perioade cînd centrul este închis (de exemplu Pentru pauză de masă)?
- Există programe de lucru speciale (de exemplu sîmbăta și duminica, pînă seara tîrziu)?
- Corespund orele de lucru necesităților clienților?

ACCESIBILITATEA PENTRU PERSOANELE CU NEVOI SPECIALE

Sînt Centrele de deservire accesibile pentru persoanele cu nevoi speciale?

- Sînt centrele de deservire echipate cu rampe de acces?
- Sînt centrele de deservire echipate cu lifturi?

4. PERSPECTIVA PRESTATORULUI SERVICIULUI

 Această secțiune analizează procedurile interne ale instituției, cu scopul de a identifica deficiențele care generează costuri, de a evalua procedurile de acordare a serviciului și nivelul de dezvoltare a acestuia.



Perspectiva Prestatorului este evaluată în baza a patru criterii **COMPASS**:

- **Eficacitatea** generală a procedurilor interne și etapelor de creare a serviciilor în vederea identificării deficiențelor și blocajelor în procesul de creare a serviciilor și de deservire a clienților, precum și a suportului informațional. Eficacitatea generală a serviciilor se măsoară prin nivelul de maturitate.
- **Reglementarea** include cadrul legislativ și reglementarea generală a serviciului, procesului de acordare a serviciului și, cel mai important, standardele și criteriile.
- **Cost-eficiența** anuale suportate de instituție pentru acordarea unui anumit serviciu și permite identificarea principalilor factori care generează costuri.
- **Resursele** includ procedurile de finanțare și bugetare în cadrul instituției și a serviciului în vederea identificării gradului de corespundere a bugetului instituției și tarifelor cu costul serviciilor.

4.1. EFICACITATE

Eficacitatea măsoară abilitatea sectorului public de a livra un anumit serviciu, abordează procesele stabilite și identifică deficiențele.

Eficacitatea serviciului este evaluată în baza următoarelor elemente: **Eficacitatea procesului, nivelul de dezvoltare a serviciului și suportul informațional.**

4.1.1. Eficacitatea procesului

Fiecare serviciu este livrat după o procedură prestabilită. În multe cazuri procesul de acordare a serviciilor s-a modificat în timp și poate să nu mai fie eficient. Este important de evaluat etapele procesului, comunicarea și procesul decizional, precum și modul de gestionare a plăților în vederea identificării deficiențelor în procesul de acordare a serviciului.

TIMPUL NECESAR PENTRU PRODUCEREA SERVICIULUI

Timpul total în minute (sau ore) necesar pentru ca o instituție să treacă prin toate etapele de producere a serviciului din momentul depunerii cererii de către client (acesta nu este egal cu timpul necesar clientului pentru a beneficia de serviciu).

- Cît timp este necesar pentru a produce serviciul din momentul depunerii cererii pînă la obținerea rezultatului final?
- Care este durata de timp între momentul producerii serviciului și momentul cînd acest serviciu este livrat clientului?

- *Corespunde acesta standardului de acordare a serviciului sau cerințelor de documentare?*

ETAPELE DE PRODUCERE A SERVICIULUI

Descrierea etapelor în cadrul instituției până la eliberarea rezultatului serviciului.

- *Prin câte etape trece instituția?*
- *Ce sarcini sînt realizate la fiecare etapă de producere a serviciului?*
- *Care este rezultatul fiecărei etape de producere a serviciului?*

PĂRȚI TERȚE

Alte instituții guvernamentale și neguvernamentale consultate în procesul de acordare a serviciului.

- *Care părți terțe sînt consultate pentru a livra rezultatul serviciului?*
- *Cum are loc schimbul de informații (de exemplu pe suport de hîrtie, prin poșta electronică etc.)?*

PROCESUL DECIZIONAL

Procedurile aplicate pentru a lua deciziile de finalizare a etapelor și persoanele implicate.

- *Ce proceduri sînt aplicate pentru luarea deciziilor?*
- *Cine-i responsabil de acest proces?*

STANDARDELE DE PERFORMANȚĂ

Standardele de performanță și procesul de măsurare a calității și oportunității.

- *Există standarde de performanță pentru servicii/angajați?*
- *Se efectuează careva măsurări în raport cu serviciul acordat/angajații?*
- *Care este procesul de colectare și analizare a rezultatelor măsurărilor?*

ASIGURAREA CALITĂȚII

Proceduri de asigurare a conformității etapelor cu cadrul normativ și standardele corespunzătoare, precum și de verificare a preciziei și corectitudinii rezultatului procesului de producere a serviciului.

- *Există vreun proces de asigurare a calității serviciilor?*
- *Cum este măsurată și asigurată calitatea serviciilor?*

PERIOADA DE INACTIVITATE SAU DE AȘTEPTARE

Durata medie de inactivitate, de așteptare sau stoparea procesului, cauzată de utilizarea ineficientă a resurselor sau planificarea ineficientă a procesului.

- *Există vreo perioadă de inactivitate sau de așteptare în cadrul procesului?*
- *Din ce cauză a apărut?*
- *Corespunde acesta standardului de acordare a serviciului sau cerințelor de documentare?*

DEFICIENȚE

Aspectele identificate în proces care cauzează blocaje sau potențiale blocaje.

- *Care sînt deficiențele evidente ale procesului?*
- *Există deficiențe sau probleme de planificare care pot cauza blocaje în viitor?*

RECLAMAȚIILE CLIEȚILOR

Numărul mediu de reclamații din partea clienților pe an.

- *Care este numărul mediu de reclamații?*
- *Cum sînt gestionate acestea?*

PLĂȚI PRIMITE

Plățile făcute către instituție de către Client pentru a beneficia de un anumit serviciu.

- *Care este procesul și mijloacele de efectuarea plăților pentru un anumit serviciu de către client?*
- *Este procesul de efectuare a plății o povară adițională pentru client?*

PLĂȚI EFECTUATE

Plățile efectuate direct sau indirect (printr-obanca comercială) de către instituție către

Client.

- Care este forma și procesul de efectuare a plăților?
- Cît de eficient este acest proces din punctul de vedere al timpului?
- Care sînt deficiențele acestui proces?

Exemplu - Etapele în procesul de acordare a indemnizației unice la naștere – serviciu acordat de Casa Națională de Asigurări Sociale

Etapa	Sarcinile realizate	Rezultat
Etapa 1.	Specialistul front office al CTAS recepționează cererile și documentele necesare și copiile prezentate de client.	<i>Cerere semnată</i>
Etapa 2.	Funcționarul CTAS verifică toate documentele și îl informează pe client cînd și unde poate ridica banii. Clientul primește o chitanță de confirmare. Funcționarul front office introduce informația despre client în Sistemul informațional de asistență socială .	<i>Recepționarea confirmării</i>
Etapa 3.	Documentele sînt transmise funcționarilor back office ai CTAS.	<i>Dosarul clientului verificat</i>
Etapa 4.	Funcționarii back office ai CTAS verifică eligibilitatea clientului pentru dreptul la indemnizația unică la naștere și transmit dosarul șefului departamentului/directorului CTAS.	<i>Eligibilitatea verificată</i>
Etapa 5.	Directorul CTAS verifică documentele și ia decizia privind acordarea dreptului la indemnizația unică la naștere.	<i>Decizia luată</i>
Etapa 6.	Funcționarii back office ai CTAS elaborează o listă a beneficiarilor și o transmit CNAS.	<i>Lista beneficiarilor</i>
Etapa 7.	Specialiștii CNAS verifică corectitudinea listelor de beneficiari și corespunderea acestora cu datele din sistemul informațional și calculează suma care urmează a fi transferată băncii.	<i>Suma indemnizației calculată</i>
Etapa 8.	Informațiile privind noii beneficiari și sumele alocate sînt transmise de către CNAS băncii (în prezent Banca de Economii S.A.).	<i>Mijloacele transferate către bancă</i>
Etapa 9.	În baza informațiilor primite de la CNAS banca eliberează alocațiile în numerar sau pe cardul bancar al clientului.	<i>Clientul ridică indemnizația</i>

4.1.2. Nivelul de dezvoltare a serviciului

Nivelul de dezvoltare a serviciului arată cît de bine agențiile guvernamentale gestionează serviciul, interacțiunile cu clienții lor, precum și dacă serviciile sunt acordate într-o manieră integrată. Nivelul general de dezvoltare a serviciilor este determinat de nivelul de maturitate care cel mai bine descrie nivelul actual de dezvoltare a serviciului și prevede clar acțiunile pe care instituția trebuie să le ia pentru a avansa în nivelul de maturitate al unui anumit serviciu. Proiectele pilot și colaborarea cu alte instituții sînt primii pași în avansarea spre cel mai înalt nivel de maturitate.

NIVELUL DE MATURITATE A SERVICIULUI

Nivelul general de dezvoltare profesională a serviciului în conformitate cu cele mai bune practici:

1. Inexistent

Serviciul nu este stabilit.

2. Inițial

Serviciul este acordat într-o manieră improvizată și nereglementată. De facto, serviciul încă nu este reglementat.

- Este serviciul la etapa inițială sau de pilotare?

- Este procesul de acordare a serviciului încă în proces de eficientizare?

3. Repetabil

Serviciul este acordat într-o manieră controlată și omogenă, dar încă nu este stabilit formal în conformitate cu toate cerințele legislative, iar responsabilitățile încă nu au fost repartizate.

- Este serviciul identificat și există o descriere a procesului de acordare a serviciului?
- Cît de detaliată este descrierea serviciului?

4. Definit

Serviciul este acordat în conformitate cu toate cerințele legislative și reglementat în actele legislative.

- Este serviciul descris și stabilit în modul corespunzător?
- Au fost introduse careva evaluări sau măsuri?

5. Controlat

Serviciul este monitorizat și au fost introduse standardele corespunzătoare.

- Se efectuează evaluarea eficacității mijloacelor și proceselor de acordare a serviciului, satisfacției clienților, nivelului personalului, strategiei clienți, riscurilor, cost-eficienței și altor factori?
- Există standarde de acordare a serviciului?

6. Optimizat

Serviciul a fost modernizat în conformitate cu cele mai bune practici.

- Au fost identificate și eliminate deficiențele și alte probleme care afectează eficiența și eficacitatea serviciului acordat?

NOTĂ! Doar serviciile cu nivelul trei de maturitate și mai mare pot fi supuse reingineriei.

PROIECTE DE COLABORARE ȘI PILOT EXISTENTE

Existența relațiilor de colaborare și integrare între instituții și proiecte pilot active în vederea introducerii unor modificări permanente în procesul de acordare a serviciilor.

- Există careva proiecte de colaborare sau integrare în proces de realizare și/sau finalizate?
- Care sînt aceste proiecte și rezultatele lor?

4.1.3. Suportul informațional

Suportul informațional (gestionarea conținutului, sistemele de administrare a fluxului de lucru etc.) stă la baza oricăror îmbunătățiri sau opțiuni de reinginerie și trebuie luat în considerare. Aceasta permite evaluarea integrărilor posibile, îmbunătățirilor și deficiențelor cauzate de factori ce țin de tehnologiile informaționale.

DENUMIREA ȘI DESCRIEREA SISTEMULUI

Sistem informațional utilizat pentru colectarea, filtrarea, procesarea, crearea și distribuirea datelor în cadrul instituției și între alte instituții.

- Care este denumirea sistemului?
- Ce procese sînt realizate cu ajutorul sistemului?

INTEGRARE

Integrarea cu sisteme externe în vederea modificării datelor prin solicitare de sistem.

- Are sistemul instituției posibilitatea de integrare cu alte sisteme?
- Este sistemul instituției receptor de date (primește date de la alte sisteme) sau sursă de date (livrează date altor sisteme)?

BAZAT PE WEB SAU BAZAT PE DESKTOP

Sistemul poate fi setat și utilizat local sau poate fi bazat pe web sau poate combina ambele opțiuni.

- Funcționează sistemul printr-un browser sau este instalat la nivel local?

SERVERUL ȘI LIMBAJUL DE PROGRAMARE

Sistemul care gestionează procesele on-line și soft-ul acestuia.

- Ce fel de server de aplicații și server de baze de date este utilizat?
- Care este limbajul de programare al serverului?

ARHITECTURA SISTEMULUI

Arhitectura sistemului este un model care stabilește structura sistemului, comportamentul și modelul de management al procesului.

- Care este arhitectura sistemului instituției?
- Are sistemul o arhitectură orientată pe servicii?

4.2. REGLEMENTARE

Reglementarea ține de cadrul legislativ al serviciului public. Normele prevăzute în cadrele legislative naționale au un impact direct asupra cost-eficienței serviciului acordat.

POLITICA ÎN DOMENIUL SERVICIILOR

Politicele și actele normative la nivel de guvern care reglementează acordarea serviciilor.

- Ce politici publice se aplică pentru un anumit serviciu?
- Au fost politicile publice aduse în conformitate cu situația actuală în domeniu?
- Cauzează politicile publice în domeniul serviciilor careva deficiențe?

REGLEMENTAREA SERVICIILOR

Actele normative la nivel de guvern și instituție care direct reglementează acordarea serviciilor.

- Cum este reglementat procesul de acordare a serviciilor?
- Corespunde cadrul normativ care reglementează serviciile situației actuale?
- Cauzează cadrul de reglementare a serviciilor careva deficiențe?

STANDARDELE DE ACORDARE A SERVICIILOR

Standardele stabilite care trebuie urmate în procesul de acordare a serviciilor.

- Există standarde de acordare a serviciilor?
- Sînt aceste standarde actuale?
- Care deficiențe pot fi identificate în cadrul acestor standarde?

PROCESUL ADMINISTRATIV

Procesul de contestare a rezultatului serviciului sau documentului produs în instanța de contencios administrativ.

- Există vreo procedură de contestare în contenciosul administrativ?
- Este clientul informat despre termenii de contestare, instituțiile la care trebuie să se adreseze și lista documentelor pe care trebuie să le prezinte, de exemplu reclamația prezentată instituției?

SANCTIUNI ȘI PENALITĂȚI

Sanctiunile și penalitățile care pot fi generate de neexecutarea serviciului în timpul stabilit, nerespectarea procedurilor etc.

- Există careva sancțiuni sau penalități pentru utilizarea necorespunzătoare a serviciului?
- Este clientul informat despre aceste penalități?
- Care este procedura de aplicare a penalităților?

4.3. COST-EFICIENȚA

Cost-eficiența reprezintă toate resursele utilizate (munca, infrastructura, timpul și costul monetar al acestora) pentru a produce un serviciu. Întotdeauna trebuie de găsit un echilibru optimal între obiectivele de politică publică stabilite și resursele disponibile.

Cost-eficiența serviciului este evaluată în baza următoarelor elemente: **Alocarea bugetului și Costul serviciului.**

4.3.1. Alocarea bugetului

Bugetul instituției este cel mai important instrument de gestionare a serviciului, deoarece alocarea insuficientă a resurselor financiare are un impact direct asupra eficacității serviciului, implicării personalului și posibilităților de sporire a nivelului de maturitate.

BUGETUL TOTAL

Bugetul anual al instituției în MDL (anul trecut deplin).

- Care este bugetul anual al instituției pentru toate filialele și oficiile administrative?

FORȚA DE MUNCĂ

Costul total anual al resurselor umane implicate în acordarea serviciului în cadrul instituției (cu excepția costurilor de administrare).

- Care este costul total al resurselor umane, inclusiv salariile, impozitele etc.

- Care este ponderea costului resurselor umane în costul total?

INSTRUIREA PERSONALULUI

Suma totală alocată anual pentru instruirea personalului.

- Care este costul instruirii personalului?

RESURSE

Costul resurselor utilizate pentru acordarea serviciilor.

- Care este costul resurselor utilizate direct la acordarea tuturor serviciilor, de exemplu hârtie, stilouri, deplasări etc.?

CHELTUIELI GENERALE

Costul tuturor serviciilor comunale și alte costuri fixe, cu excepția costului de administrare.

- Care este costul total al serviciilor comunale și alte cheltuieli fixe suportate de instituție în toate departamentele și filialele sale?

ADMINISTRARE

Costul total de administrare.

- Care este costul de administrare pentru toate departamentele și filialele?

INVESTIȚII

Costul investițiilor în bunuri și dezvoltare.

- Care este costul total anual al investițiilor pentru toate departamentele și filialele?

4.3.2. Costul serviciului

Cost-eficiența instituției în acordarea unui serviciu este reprezentată de costul total anual de acordare a serviciului și costul unui singur serviciu. Costul unui singur serviciu este calculat prin aplicarea principiilor de alocare a costurilor unor anumite produse și servicii oferite (metoda ABC – “activity-based costing”). Conform metodologiei costul serviciului constă din:

- **Costurile directe:**
 - **Costul forței de muncă** – Costul orelor necesare pentru resursele umane (echivalentul unei norme întregi) pentru realizarea unui anumit serviciu;
 - **Costul de resurse** – resursele directe (birotică, deplasări, instruire etc.).
- **Costurile indirecte:**
 - **Costul de administrare** – costurile de administrare necesare pentru acordarea serviciului (management, Resurse Umane, departamentul finanțe etc.).

Ghid metodologic privind ingineria serviciilor publice

- o **Costul de investiții** – unele investiții unice (noul sistem informațional) în acordarea serviciului și costul de întreținere în rezultatul acestor investiții (întreținerea sistemului).
- o **Cheltuieli generale** – costul serviciilor comunale utilizate pentru acordarea serviciului (de exemplu încălzire, apă, chiria și alte costuri de resurse).

Pentru a identifica costul serviciului se introduce **coeficientul ENI** (echivalentul unei norme întregi), care reprezintă timpul total pe **zi de lucru** de care are nevoie fiecare angajat pentru a realiza activitățile ce țin de un anumit serviciu. Acest coeficient este utilizat pentru a aloca și evalua costul total al unui anumit serviciu.

COSTUL TOTAL AL SERVICIULUI

Costul total al serviciului reprezintă suma costurilor directe și indirecte ale acestuia și este cel mai important indicator în evaluarea cost-eficienței.

- Care este Costul total anual al serviciului?
- Care este ponderea Costului serviciului în costurile anuale suportate de instituție?
- Care costuri – directe sau indirecte – au ponderea cea mai mare în costul total al serviciului?
- Care este Costul unui serviciu?
- Cum poate fi Costul pe serviciu comparat cu tariful serviciului (costul suportat de client)?

COSTURILE DIRECTE ALE SERVICIULUI

Costurile directe reprezintă toate costurile ce țin direct de acordarea serviciului, cum sînt costul forței de muncă și costul altor resurse.

- Care sînt Costurile directe totale anuale de deservire?
- Care este Costul direct al unui serviciu?
- Care costuri – de forță de muncă sau resurse – dețin cea mai mare pondere în Costurile directe?

- **COSTUL FORȚEI DE MUNCĂ**

Costul forței de muncă reprezintă toate costurile ce țin de angajații implicați în realizarea serviciului (cu excepția costurilor de administrare), de exemplu salariile, impozitele și instruirile.

- Care este Costul anual al forței de muncă?
- Care sînt Costurile directe pe serviciu?
- Care este ponderea Costului forței de muncă destinată pentru servicii în totalul resurselor umane anuale ale instituției?

- **COSTUL RESURSELOR**

Costul resurselor reprezintă costul resurselor utilizate direct pentru realizarea serviciului, inclusiv hîrtie, cerneală și cheltuieli de deplasare (dacă este cazul).

- Care este Costul anual al resurselor?
- Care este Costul resurselor pe serviciu?
- Care este ponderea Costului resurselor dedicate serviciului în costul total de resurse al instituției?

COSTURILE INDIRECTE

Costurile indirecte reprezintă toate costurile suportate de instituție care nu țin direct de realizarea serviciului, inclusiv serviciile comunale, chiria, uzura și investițiile.

- Care este Costul indirect anual al serviciului?
- Care este Costul indirect pe serviciu?
- Care este ponderea Costurilor indirecte dedicate serviciului în totalul Costurilor indirecte suportate de instituție pe an?

* Formulele detaliate și calcularea costului serviciului sînt descrise în **Anexa Nr.7.2 Costul total al serviciului și costul pe serviciu!**

Exemplu – Costul serviciului “aplicarea apostilei” acordat de Ministerul Justiției.

COSTUL FORȚEI DE MUNCĂ					
Funcția	ENI, în mediu, pentru serviciu	Costurile medii anuale ce țin de salariu, MDL	Numărul angajaților	Costul anual, MDL	Costul pe serviciu, MDL
Operator	1.00	40,000	4	160,000	1,68
Procesor	0.90	60,000	5	270,000	2,84
Consultant	0.40	65,000	1	26,000	0,27
Vice director	0.95	70,000	1	66,500	0,70
Director	0.90	95,000	1	85,500	0,90
Total		330,000	12	608,000	6.39
COSTUL RESURSELOR					
Resursele	Costul tuturor resurselor, MDL	Numărul total al angajaților	Coeficientul ENI	Costul anual, MDL	Costul pe serviciu, MDL
Instruiri	24,100	12	10.75	21,590	0.23
Birotică	80,000	12	10.75	71,667	0.75
Echipament de oficiu	142,300	12	10.75	127,477	1.34
Mobilă (repartizare pe 5 ani)	25,000	12	10.75	22,396	0.24
Facturile de telefon	135,000	12	10.75	12,094	0.13
Taxe bancare	159,200	12	10.75	142,617	1.50
Supravegherea video (repartizare pe 5 ani)	20,000	12	10.75	17,917	0.19
Reparații capitale (repartizare pe 5 ani)	61,800	12	10.75	55,363	0.58
Total	525,900	12	10.75	471,119	4.95
COSTURILE INDIRECTE					
Costurile indirecte	Costurile indirecte totale, MDL	Numărul total al angajaților	Coeficientul ENI	Costul anual, MDL	Costul pe serviciu, MDL
Servicii comunale	53,400	12	10.75	47,838	0.5
Concediul medical, concediul de maternitate	35,000	12	10.75	31,354	0.33
Taxe bancare pentru transferul salariului	1,400	12	10.75	1,254	0.01
Consultant (60%)	39,000	12	10.75	34,938	0.37
Secretariatul ministerului, Contabilitate și RU	135,692	12	10.75	121,557	1.28
Total	264,492	12	10.75	236,940	2.49
COSTUL TOTAL				1,316,059	13.83

NOTĂ! Formula detaliată și etapele de calculare a costului serviciului sînt descrise în **Anexa 7.2. Costul serviciului și Costul pe serviciu.**

Formularul universal de calculare automată a Costului serviciului este inclus în fișierul **Worksheet.xlsCostul serviciului.**

Exemplu de calculare a Costului serviciului este inclus în fișierul **Worksheet.xlsCostul serviciului_EXEMPLU.**

4.4. RESURSE

Resursele reprezintă disponibilitatea mijloacelor financiare pentru realizarea și eficientizarea unui serviciu, cu identificarea tuturor aspectelor ce țin de bugetarea, finanțarea și tariful acestuia. Instituția trebuie să cunoască sursele de finanțare a serviciului pentru a putea evalua sustenabilitatea și alocă resursele necesare pentru eficientizarea acestuia.

Calitatea serviciului este evaluată în baza **Procesului actual de finanțare a serviciului**.

BUGETAREA

Procesul de stabilire și aprobare a bugetului anual al instituției și al serviciilor.

- Cum decurge procesul de bugetare în instituție?
- Cum are loc stabilirea bugetului destinat serviciului pe plan intern?

SURSELE DE FINANȚARE

Sursele de finanțare formează bugetul total al instituției, și anume resursele bugetare, venitul din servicii etc.

- Care sînt sursele de finanțare ale instituției?

TARIFUL

Tariful serviciului este suma pe care clientul trebuie să o achite pentru a obține acest serviciu. Tarifele sînt elaborate, stabilite și aprobate în conformitate cu o anumită politică sau metodologie.

- Care este politica de stabilire a tarifului la serviciu?
- Care este procedura de stabilire a unui anumit tarif?

SUSTENABILITATEA SERVICIULUI

Sustenabilitatea serviciului arată nivelul de autofinanțare a serviciului (prin tarif) și nivelul de finanțare din bugetul public (bugetul instituției)

- Este instituția sau unele subdiviziuni ale acesteia (servicii) sustenabile?
- Este posibilă renunțarea la finanțarea publică și menținerea în continuare a serviciului?

5. CONCLUZII

-   Această secțiune face o prezentare succintă a analizei și constatărilor cu scopul
-    de a descrie caracteristicile și nivelul deficiențelor și sursele acestora.
-   Concluziile vor fi organizate și grupate din punctul de vedere al serviciului
-    corespunzător și criteriilor de evaluare, după cum urmează:

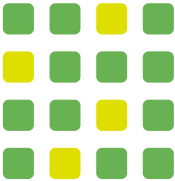
PERSPECTIVA CLIENTULUI

- Timp
- Cost
- Accesibilitate
- Calitate

PERSPECTIVA PRESTATORULUI

- Eficacitate
- Reglementare
- Cost-eficiență
- Resurse

6. REINGINERIA SERVICIULUI

 Această secțiune este dedicată elaborării Planului de reinginerie a serviciului și are scopul de a sintetiza și filtra principalele deficiențe ale serviciului din ambele perspective, de a formula obiective de eficientizare a serviciilor, elabora acțiuni de eficientizare a diferitor elemente ale serviciului, de a analiza factorii de reinginerie, inclusiv riscurile și analiza cost-beneficiu, și de a propune un plan de acțiuni de implementare.

NOTĂ! Deoarece în unele cazuri acțiunile de eficientizare a serviciului ar putea să nu fie complementare, ci să ofere soluții alternative și incompatibile, **vor fi elaborate Planuri de reinginerie separate** pentru a evalua și compara fiecare alternativă.

Planurile de reinginerie vor avea următoarele secțiuni:

PRINCIPIILE DE REINGINERIE

Instrucțiuni generale privind reingineria serviciilor în conformitate cu Metodologia.

OBIECTIVELE DE REINGINERIE

Cele mai mari deficiențe vizate de procesul de reinginerie a serviciilor.

PREZENTARE GENERALĂ

Sinteza succintă a Planului de reinginerie a serviciilor.

PROCESUL DE ACORDARE A SERVICIULUI

Procesul reorganizat de acordare a serviciului și noua Schemă a procesului.

FACTORII INTERESAȚI

Instituțiile afectate și implicate și rolul lor în reingineria serviciilor.

ÎMBUNĂTĂȚIRILE SERVICIILOR

Îmbunătățirile necesare pentru a atinge Obiectivele de reinginerie.

INVESTIȚII ȘI BENEFICII

Investițiile necesare și beneficiile financiare și economice în rezultatul eficientizării serviciilor.

CADRUL JURIDIC

Perfecționarea cadrului juridic în vederea susținerii îmbunătățirilor și modificărilor.

SUPORTUL INFORMAȚIONAL

Îmbunătățirile și modificările necesare în suportul informațional.

EVALUAREA RISCURILOR

Evaluarea principalelor riscuri ce țin de eficientizarea serviciilor.

ANALIZA COST-BENEFICIU

Analiza financiară și economică cost-beneficiu a planului de reinginerie în vederea evaluării impactului îmbunătățirilor planificate.

ETAPELE DE IMPLEMENTARE

Planuri de acțiuni detaliat cu menționarea îmbunătățirilor în servicii și investițiile necesare pe etape.

6.1. PRINCIPIILE DE REINGINERIE

Pentru a obține o valoare adăugată și beneficii maxime din reingineria serviciului la elaborarea Planului de reinginerie se va ține cont de următoarele principii:

- La baza procesului de reinginerie a serviciilor vor sta **abordarea centrată pe client, strategia multichannel și integrarea serviciilor interinstituționale**.
- Aplicarea **principiului Pareto** sau legea 80/20, unde 20% din investiții și efortul de eficientizare generează 80% din beneficii, la elaborarea Obiectivelor și Planului de reinginerie.
- **Axarea acțiunilor de eficientizare** pe principalele deficiențe ale serviciilor.
- **Prioritizarea etapelor de eficientizare** a serviciilor în conformitate cu principiul Pareto – începând cu etapele care necesită cel mai mic volum de resurse și generează cele mai multe rezultate.
- **Analiza cost-beneficiu și beneficiile economice** pe termen lung vor sta la baza evaluării Planului de reinginerie a serviciului.
Beneficiile financiare și economice **sunt teoretice** și uneori nu pot fi atinse dacă nu sunt eficientizate și serviciile similare.
- Nu toate **beneficiile reorganizării** vor fi atinse direct după implementare; așadar, se va utiliza un **coeficient de impact** special pentru a măsura nivelul de atingere a beneficiilor maxime într-un anumit an.

6.2. OBIECTIVELE DE REINGINERIE

Obiectivele de reinginerie a serviciilor sînt axate pe eliminarea principalelor deficiențe ale serviciilor dintre cele identificate în capitolul anterior. Principalele deficiențe sînt selectate în conformitate cu principiul Pareto după cum urmează:

- **Deficiențele care afectează cel mai mare număr de clienți;**
- **Deficiențele care creează cea mai mare Sarcină administrativă;**
- **Deficiențele care cauzează cele mai mari costuri de servicii.**

Deficiențele selectate sînt utilizate pentru a formula Obiectivele de reinginerie sau țintele de eficientizare a serviciului. Pot fi formulate mai multe obiective de reinginerie.

PRINCIPALELE DEFICIENȚE

Pentru a identifica principalele deficiențe ale serviciului principal înainte de toate vor fi enumerate toate deficiențele identificate ale serviciului, după care va fi evaluat impactul acestora în raport cu trei parametri de evaluare stabiliți:

- Deficiențele care afectează **cel mai mare număr de clienți;**
- Deficiențele care creează **cea mai mare Sarcină administrativă;**
- Deficiențele care cauzează **cele mai mari costuri.**

Impactului deficiențelor i se atribuie următoarele calificative: 1 – Redus, 2 – Mediu, 3 – Înalt. Deficiențele cu cel mai mare punctaj (2-3) sunt deficiențele principale ale serviciului și vor sta la baza stabilirii Obiectivelor de reinginerie.

Pentru a evalua deficiențele serviciului se va utiliza următorul tabel:

Deficiența	Numărul clienților afectați	Sarcina administrativă	Total	Punctajul total
------------	-----------------------------	------------------------	-------	-----------------

Deficiența	Numărul clienților afectați	Sarcina administrativă	Total	Punctajul total
Deficiența Nr. 1	1,2 sau 3	1,2 sau 3	1,2 sau 3	Suma totală
Deficiența Nr. 2	1,2 sau 3	1,2 sau 3	1,2 sau 3	Suma totală

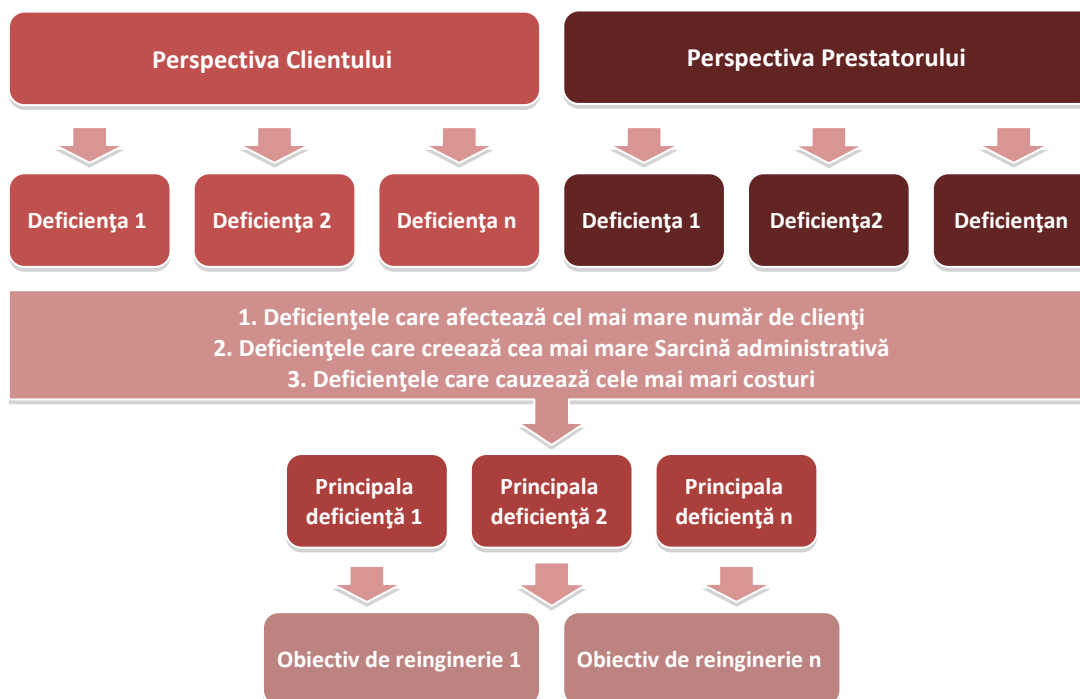
OBIECTIVELE DE REINGINERIE

Obiectivele de reinginerie a serviciului vor fi stabilite astfel încât vor viza principalele deficiențe identificate ale serviciului. Obiectivele de reinginerie vor fi **SMART**:

- **Specifice** – obiectivul este clar și exact;
Reducerea termenului de acordare a serviciului
- **Măsurabile** – rezultatul scontat al obiectivului poate fi măsurat;
Reducerea termenului de acordare a serviciului cu 5%
- **Accesibile (realizabile)** – obiectivul trebuie să fie realist și realizabil;
Reducerea termenului de acordare a serviciului cu 5% (anul trecut 2%)
- **Relevante** – obiectivul trebuie să fie destul de important pentru a investi resurse în atingerea acestuia.
Reducerea termenului de acordare a serviciului cu 5% ceea ce va permite economii de XX MDL
- **Limitate în timp** – obiectivul trebuie să aibă un termen de realizare.
Reducerea termenului de acordare a serviciului cu 5% ceea ce va permite economii de XX MDL până la 1 noiembrie 2014

6.3. PRIVIRE GENERALĂ

Sinteza succintă a Planului de reinginerie a serviciilor axată pe esența îmbunătățirilor, modificărilor în servicii și beneficiile pentru clienți și instituție și descrierea principalelor etape și direcții de implementare.



6.4. EFICIENTIZAREA SERVICIILOR

Efficientizarea serviciilor vizează diferite aspecte ale serviciilor care necesită modificări pentru a atinge Obiectivele de reinginerie. În conformitate cu metodologia există șapte direcții de efficientizare cel mai des utilizate care sînt interconectate și interdependente, ceea ce înseamnă că o schimbare într-o direcție afectează celelalte direcții (de exemplu *schimbările în procesul de acordare a serviciului și introducerea noilor mijloace determină ajustarea bugetului alocat pentru serviciu și strategiei privind mijloacele utilizate*).

6.4.1. Procesul de realizare a serviciului

Efficientizarea Procesului de realizare a serviciului presupune modificări în organizarea proceselor de realizare a serviciului, etapele și documentele necesare, precum și repartizarea sarcinilor între personalul care interacționează cu clienții și cel care nu interacționează și schimbarea personalului de deservire. Deoarece fiecare etapă de realizare a unui serviciu durează ceva timp, efficientizarea etapelor și procedurilor va contribui la reducerea termenului de acordare a serviciului, a numărului etapelor inutile și ineficiente și la efficientizarea serviciului atât pentru clienți, cît și pentru instituție.

Această secțiune va descrie principalele modificări în:

- **PROCESUL DE REALIZARE A SERVICIULUI**, inclusiv, etapele de realizare, noile mijloace de acordare a serviciului și colaborarea cu alte instituții etc.
- **SCHEMA DE REALIZARE A SERVICIULUI**, care ilustrează grafic noul proces de realizare a serviciului.

PROCESUL INTERN

Etapile procesului intern de realizare a serviciului vor fi clar stabilite, descrise și analizate, precum și simplificate, reduse sau eliminate pentru a efficientiza procesul, reduce complexitatea și timpul necesar pentru realizarea serviciului. Acest proces poate fi efficientizat prin:

- **Analiza critică și reingineria etapelor** interne de realizare a serviciului și **proceselor operaționale**;
- Efficientizarea **Suportului informațional**.
- Introducerea abordării **Nivelului de personal și Front-office și Back-office** (personalul care interacționează cu clienții și personalul care nu interacționează cu clienții) (*mai jos*);
- **Standardizarea proceselor de suport al procesului de realizare a serviciului** în cadrul instituției, inclusiv managementul cererilor, documentelor, plăților, reacțiilor clienților, rapoartelor și incidentelor;
- Introducerea **colaborării între instituții** (Secțiunea 6.6.5. Colaborare);
- Implementarea abordării **axate pe client** (*descrisă mai jos în Strategia privind clienții*) și **mijloacelor noi** (Secțiunea 6.6.4. Strategia de utilizare a mijloacelor).

STRATEGIA DE PERSONAL

Divizarea personalului (Secțiunea 3.4.2 Strategia de personal) permite o utilizare mai efficientă a specialiștilor (Nivelul 2. și 3.) la activitățile de producere, implicînd angajații mai puțin calificați și mai universali (Nivelul 0. și 1.) în realizarea sarcinilor tehnice și de suport. Organizarea procesului de deservire a clienților implică diferite nivele de comunicare cu clienții pentru a aborda necesitățile acestora:

Nivelul 0: oferă informații preliminare despre serviciile prestate și acordă asistență în organizarea fluxului de clienți;

Nivelul 1: personal universal de deservire a clienților care va oferi informații generale despre serviciile acordate de instituție și serviciile aferente, va recepționa cererile, va elibera

rezultatele finale ale serviciilor etc.;

Nivelul 2: specialiștii din sector care consultă clienții privind anumite aspecte, au competențe profesionale necesare într-un anumit domeniu și sînt principalii producători ai conținutului serviciului;

Nivelul 3: Conducătorii și experții implicați în soluționarea situațiilor și problemelor nestandarte și examinarea reclamațiilor.

FRONT ȘI BACK OFFICE

Această abordare permite instituției de a spori eficiența serviciului prestat și de a face economii prin angajarea personalului universal și, așadar, mai puțin costisitor.

Front office (deservirea clienților) – realizează acele sarcini și operațiuni în procesul de acordare a serviciului care implică contactul direct cu clientul (oferirea informațiilor, recepționarea cererilor, eliberarea rezultatelor serviciului). Organizarea funcțiilor front office este responsabilitatea doar a prestatorului.

Back office (producerea serviciului) – implică acele sarcini și operațiuni în procesul de acordare a serviciului care asigură producerea conținutului (beneficiul) serviciului – executarea serviciului, consultarea specialiștilor, examinarea reclamațiilor, soluționarea problemelor.

Unele sarcini în procesul de acordare a serviciului pot ține atît de procesul de deservire a clienților (front office), precum și de procesul de producere a serviciului (de exemplu, consultarea specialiștilor poate fi necesară la diferite etape de acordare a serviciului).

6.4.2. Management

Obiectivul eficientizării managementului serviciilor este de a avansa la un alt nivel de maturitate și introduce o abordare structurată față de documentarea serviciilor, descrierea procesului, evaluarea performanțelor și întreținerea serviciului.

DOCUMENTAREA SERVICIULUI

Pentru a trece la un alt nivel de maturitate a serviciului și efectua măsurări este important de utilizat o abordare unificată și structurată la descrierea serviciului. În conformitate cu Metodologia, trebuie introduse și îmbunătățite cel puțin următoarele aspecte:

- **Lista serviciilor instituției** – instituția trebuie să cunoască toate serviciile pe care le acordă și să elaboreze o listă a serviciilor incluse în regulamentele sale interne.
- **Managerul serviciilor** – angajat responsabil de managementul și organizarea unui anumit serviciu, inclusiv de descrierile și procesul de măsurare a acestuia.
- **Pașaportul serviciului** – Pașaportul serviciului (*Secțiunea 1.10. Pașaportul serviciului*) este un instrument eficient de comunicare a celor mai detaliate informații despre serviciu clienților într-un mod unificat și structurat.
- **Procesul intern de creare a serviciului** – descrieri structurate ale etapelor interne de creare a serviciului pentru a permite evitarea neclarităților pentru angajații antrenați în acordarea acestuia.

MONITORIZAREA SERVICIULUI

Monitorizarea și evaluarea performanței serviciului este cel mai important instrument de evaluare a eficacității procesului de acordare a serviciului și a îmbunătățirilor necesare, precum și de identificare a deficiențelor. În baza acestor evaluări se face întreținerea permanentă și eficientizarea serviciului în vederea atingerii unui nivel maxim de maturitate și evaluării rezultatelor.

Aceste date trebuie făcute publice (în conformitate cu Legea nr. 305 din 26.12.2012) sub formă de date deschise și reutilizabile.

INDICATORI DE MONITORIZARE

Indicatorii de monitorizare a serviciului și valorile optime ale acestora trebuie elaborate de proprietarul serviciului, dacă nu sînt prestabilite în actele normative care reglementează serviciul. În cazul în care nu există procese de măsurare a indicatorilor de monitorizare, drept reper pentru evaluare poate servi situația existentă sau cele mai bune practici aplicate global. Pentru început indicatorii sugerați sînt cei deja măsurați în această Metodologie:

- **Statistica privind serviciul:**
 - Volumul serviciului – numărul cererilor, serviciilor prestate etc.
 - Costul serviciului – Costul total al serviciului, Costul pe serviciu etc.
 - Calitatea serviciului – termenul mediu de acordare a serviciului, reacția clienților etc.
 - Accesibilitatea serviciului – strategia privind mijloacele de acordare a serviciului, numărul centrelor de deservire etc.
- **Procesul intern de acordare a serviciilor:**
 - Deservirea clienților – timpul de deservire a clienților, de eliberare a rezultatelor etc.
 - Etapele de creare a serviciului – durata fiecărei etape, numărul etapelor etc.
 - Procedura – timpul de așteptare sau de inactivitate, blocaje etc.
 - Angajații antrenați în realizarea serviciului – evaluarea nivelului personalului etc.
 - Documente – circulația documentelor, gestionarea documentelor pe suport de hîrtie etc.
- **Sondajul clienților:**
 - Nivelul de satisfacție a clienților – nivelul general de satisfacție a clienților cu serviciul, procesul și alți parametri ai serviciului etc.
 - Determinarea Sarcinii administrative.

Implementarea Indicatorilor de monitorizare a serviciilor este primul pas spre ajustarea sau introducerea Standardului de acordare a serviciului, dacă acesta nu există.

ÎNȚREȚINEREA SERVICIULUI

Va fi introdus un proces permanent de întreținere a serviciului pentru a sintetiza și analiza datele de monitorizare și identifica îmbunătățirile necesare. Odată identificate, va fi elaborat și implementat corespunzător planul de implementare.

6.4.3. Strategia clienți

Eficiențizarea Strategiei clienți presupune eficiențizarea serviciului prin analizarea și axarea pe necesitățile unor grupuri concrete de clienți și ajustarea serviciului astfel încît acesta să satisfacă aceste necesități. Comunicarea cu clienții serviciului, precum și Strategia de utilizare a mijloacelor de acordare a serviciului trebuie organizate în funcție de Segmentul de clienți.

SEGMENTAREA CLIENȚILOR

Segmentarea clienților prin gruparea clienților serviciilor în funcție de particularitățile lor, inclusiv aspectele demografice și necesitățile lor concrete, permite ajustarea serviciului pentru fiecare segment. Aceasta presupune introducerea unei Strategii bine focusate de utilizare a mijloacelor (*Secțiunea 6.6.4. Strategia de utilizare a mijloacelor*), Standardului de deservire a clienților (*Secțiunea 6.6.1. Management*) și personificare (de exemplu o linie specială pentru vîrstnici sau femeile gravide, ore de lucru peste program etc.), precum și economii printr-o alocare mai eficientă a resurselor instituției.

6.4.4. Strategia de utilizare a mijloacelor

Efficientizarea acestei strategii va facilita accesul la servicii prin introducerea unor noi mijloace de acordare a serviciilor. Elaborarea strategică a mijloacelor de deservire la distanță (de exemplu prin poștă, poștă electronică, telefon sau serviciile electronice) și deschiderea unor noi oficii de deservire la fața locului în baza unor parteneriate (*Secțiunea 6.6.5. Colaborare*) va permite efficientizarea procesului de acordare a serviciilor diferitor Segmente de clienți (*Secțiunea 6.6.3. Strategia clienți*) și va asigura opțiuni de auto-deservire.

STRATEGIA MULTICHANNEL

Instituțiile trebuie să elaboreze o Strategie de utilizare a diferitor mijloace și să planifice utilizarea mai multor mijloace pentru depunerea cererilor, producerea și eliberarea rezultatelor (*Secțiunea 3.6.1. Strategia de utilizare a mijloacelor*) în vederea:

- **Facilitării accesului la servicii** (*Secțiunea 3.3. Accesibilitate*) și **reducerii sarcinii administrative** (*Secțiunea 3.2.2. Sarcina administrativă*);
- **Reduceri costurilor serviciilor** (*Secțiunea 4.3.2. Costul serviciului*);
- **Satisfacerii necesităților** concrete ale tuturor **segmentelor de clienți** (*Secțiunea 6.6.3. Strategia clienți*).

Instituția trebuie să introducă mijloace de deservire adecvate cu scopul de a satisface necesitățile unui anumit segment de clienți (de exemplu serviciul electronic pentru tineri profesioniști sau centre de deservire în alte instituții pentru clienții în vârstă) și să contribuie la efficientizarea generală a serviciilor. Pentru a evalua impactul mijlocului introdus viitoarele economii vor fi comparate cu investițiile în noul mijloc și întreținerea acestuia (*Secțiunea 6.6.11. Analiza cost-beneficiu*).

În unele cazuri serviciul poate fi doar parțial prestat printr-un anumit mijloc (de exemplu depunerea documentelor la centrul de deservire al unei alte instituții) (*Secțiunea 6.6.5. Colaborare*) sau eliberarea rezultatului serviciului prin poșta electronică etc.)

Mijloacele recomandate pentru utilizare sînt:

- Centrul de deservire al Prestatorului
- Centrul de deservire al altei instituții
- Centrul universal de prestare a serviciilor
- Telefon
- Poștă
- Poștă electronică
- Fax
- Pagina web
- Portalul serviciilor publice (Servicii.Gov.Md)
- Serviciul electronic
- Serviciul mobil
- Terminalul mobil de plăți

6.4.5. Colaborare

Efficientizarea colaborării presupune reducerea numărului documentelor eliberate de o instituție pentru prezentare altei instituții. Dacă în baza de date sau registrul instituției există anumite informații, clientului nu trebuie să i se solicite să furnizeze această informație altei instituții. În schimb, sistemele instituțiilor trebuie interconectate direct, ceea ce va permite obținerea mai rapidă și mai efficientă a informațiilor și va reduce termenul de acordare a serviciului, costurile suportate de client și, respectiv, sarcina administrativă.

OPȚIUNI DE COLABORARE

Colaborarea interinstituțională este un proces orizontal, care permite efficientizarea proceselor în cadrul unei situații de viață și reducerea numărului activităților inutile atât

pentru instituție, cât și pentru client. Cooperarea interinstituțională poate avea loc în formatul care urmează:

- **Schimb de informații** – reduce necesitatea clientului să servească în calitate de poștaş, prin introducerea procedurii de obținere a informațiilor necesare direct de la alte instituții fie manual, fie prin integrarea registrelor sau sistemelor informaționale.
- **Deservirea clienților** – limitarea necesității clientului de a se adresa unei alte instituții în cadrul unei Situații de viață și crearea unui proces de solicitare a serviciului și depunere a documentelor în centrul de deservire al altei instituții.
- **Delegarea serviciului** – o instituție deleagă dreptul de a livra serviciul în întregime sau parțial unei alte instituții în baza unui acord reciproc.
- **Centre universale de prestare a serviciilor** – câteva instituții pot contribui la crearea unui Centru universal de deservire a clienților sub forma unui front-office comun (*Secțiunea 6.6.2. Structura*), cu angajarea personalului de deservire, ceea ce va facilita accesul la serviciu și va contribui la economii considerabile.
- **Alte opțiuni**

ACORDURI DE COLABORARE

Colaborarea interinstituțională se poate realiza în baza unui acord și presupune elaborarea unui model financiar de finanțare a colaborării. În Republica Moldova există următoarele forme de colaborare și acorduri interinstituționale:

- **Cooperare:**
 - Acord de cooperare – acord de cooperare între instituțiile publice și autoritățile locale.
- **Delegare:**
 - Contract de delegare – contract între instituțiile publice, autoritățile locale și subiecții privați.
 - Act normativ extern – delegarea în baza legii.

Cooperarea între instituții trebuie să fie gratuită, deși acordul trebuie să prevadă și un model financiar pentru a compensa angajarea instituțiilor pentru activitățile suplimentare. Sunt posibile următoarele opțiuni financiare:

- **Plăți directe** pentru servicii în conformitate cu tariful serviciului;
- **Plăți de transfer** pentru a compensa diferența cost / venit.

6.4.6. Tariful

Revizuirea tarifului presupune faptul că abordarea actuală de tarifare nu este eficientă și este necesar un nou model de stabilire a tarifelor, care să reflecte echilibrul optimal între experiența clienților și costul serviciilor. Ajustarea tarifelor la servicii este necesară și pentru a echilibra investițiile în reingineria serviciilor cu beneficiile generate.

TARIFUL SERVICIULUI

Tariful este prețul achitat de client pentru obținerea serviciului, care include și taxa de timbru. Costul pe serviciu (*Secțiunea 4.3.2. Costul serviciului*) reprezintă costurile suportate de instituție pentru a presta un singur serviciu și conform abordării noastre este tariful optimal. Dacă există diferite tarife pentru un serviciu (de exemplu în regim de urgență) tariful va fi evaluat în baza prognozei de cereri pentru serviciu în funcție de categoria tarifului. Modificările în servicii presupun investiții și costuri de întreținere, precum și modificări ale altor costuri care fac parte din Costul pe serviciu, ceea ce presupune, respectiv, și recalcularea Costului pe serviciu pentru a stabili tariful indicat.

În conformitate cu metodologia generală, formula pentru calcularea tarifului este

următoare:

Tariful serviciului = Costul serviciului * ((100% + Marja) / 100), unde

Costul serviciului – Costul total pe serviciu;

Marja– Marja de rezervă ca și procent din costul serviciului care constă din: **Marja de eroare (10% din costul serviciului) + Inflația anuală prevăzută pentru cel mult 3 ani*** în conformitate cu previziunile Băncii Naționale a Moldovei (de exemplu 5.2%+3.5%+3.8%=12.5%).

* - Tariful serviciului trebuie stabilit pentru o perioadă anume (de cel mult 3 ani) după care tariful trebuie revizuit.

EXEMPLU

Costul pe serviciu, MDL	Marja de eroare,	Prognoza inflației A1	Prognoza inflației A2	Prognoza inflației A3	Marja totală	Tariful serviciului, MDL
20.00	10%	5.2%	3.5%	3.8%	22.5%	24.50

6.4.7. Bugetul

Eficientizarea bugetului presupune faptul că deficiențele sînt rezultatul alocării ineficiente a resurselor pentru acordarea serviciului și modificarea procesului de alocare este cheia eficientizării serviciului. În cazul în care planul de reinginerie prevede investiții unice (de exemplu într-o bază de date nouă) sau investiții permanente (de exemplu costuri de întreținere), precum și noi acorduri privind acordarea serviciului (de exemplu costul schimbului de informații), bugetul instituției va fi, de asemenea, ajustat.

ALOCAREA BUGETULUI

Toate activitățile de evaluare sau reinginerie a serviciului necesită resurse adiționale din bugetul instituției. Orice modificare sau activitate descrisă anterior în Instrucțiunile de eficientizare a serviciilor necesită resurse și, așadar, acestea trebuie prevăzute în buget. Unele activități (inclusiv evaluarea serviciilor) sînt activități unice și necesită investiții unice, în timp ce activitățile permanente de întreținere necesită finanțare permanentă.

6.5. FACTORII IMPLICAȚI

Serviciul face parte dintr-o situație de viață, iar reingineria acestuia afectează alte entități publice sau private implicate în proces, numite factori implicați. Toate aceste entități afectate de reingineria serviciilor și noul proces trebuie identificate, consultate și implicate în procesul de reinginerie. De asemenea, se va identifica rolul și importanța lor în proces.

6.6. SUPORTUL INFORMAȚIONAL

Descrierea detaliată a activelor și aplicațiilor informatice, activităților de eficientizare a sistemelor și a investițiilor generale în IT.

Este important de a evita investițiile în elaborarea soluțiilor IT care au fost deja elaborate de o altă instituție publică și de a profita de soluțiile deja elaborate.

Centrul de Guvernare Electronică a Republicii Moldova elaborează sau a elaborat următoarele soluții IT, puse la dispoziția instituțiilor publice și de care trebuie de ținut cont:

MCloud (disponibil):

Agențiile pot beneficia de serviciile cloud pentru a:

- Evita procurarea hardware, axându-se pe acordarea serviciilor;
- Evita contractarea unor experți costisitori (administrator de sistem, administrator de baze de date, specialiști în securitatea informațională etc.) și pentru a utiliza echipa MCloud pentru sarcini de administrare;
- Intensifica sau reduce activitățile în funcție de necesitățile agenției (de exemplu dacă un serviciu este utilizat în anumite perioade – rapoartele trimestriale sau altele – instituția poate solicita resurse adiționale – CPU, RAM, HDD – pentru perioade limitate de timp);
- Beneficia de disponibilitate (din cauza surplusului) și securitate sporită (dispozitiv de securitate endpoint, specialiști în securitate, monitorizarea securității).

SERVICII DE SUPT:

- **MPass**(*disponibil*) – oferă posibilitatea de sign-on unic pentru a permite accesul la sistemele IT cu utilizarea acelorași acreditări și permite autentificarea cu ajutorul ID mobil, semnăturii digitale și numelui de utilizator/parolă, și poate, de asemenea, îndeplini rolul de management centralizat (autorizare) pentru simplificarea administrării autorizărilor;
- **MSign**(*disponibil*) – permite semnarea digitală a documentelor și formularelor și validarea semnăturilor pe documentele/formularele semnate;
- **MPay**(*disponibil din octombrie 2013*) – permite efectuarea plăților electronice pentru serviciile publice cu utilizarea cardului de credit/debit, Internet-clienților, terminalului electronic și oficiilor poștale;
- **MNotify**(*disponibil de la mijlocul anului 2014*) – permite trimiterea notificării prin poșta electronică, SMS, Facebook pentru a informa utilizatorii despre diferite evenimente de sistem (procesarea fișierului, eliberarea documentului, mai multe detalii necesare etc.);
- **MLog**(*disponibil de la mijlocul anului 2014*) – logare centralizată a evenimentelor în scopuri de Business Intelligence (statistică, analiza modelelor etc.);
- **MDelivery**(*disponibil de la mijlocul anului 2014*) – transmiterea documentelor, pachetelor prin servicii poștale/de curierat etc.

SERVICII COMUNE:

- **SIGEDIA**(*disponibil din octombrie 2013*) – sistem de gestionare a documentelor pentru APC;
- **ECMP**(*disponibil din ianuarie 2014*) – platformă comună destinată implementării serviciilor electronice de tip programare online, registru și eliberare de autorizări etc. Se integrează automat cu serviciile de suport menționate mai sus și permite o aplicare mai rapidă a sistemelor IT și reducerea costurilor de implementare până la 3 ori;
- **Cadrul de interoperabilitate**(*disponibil de la mijlocul anului 2014*) – permite schimbul de date între agenții și sisteme informaționale;
- **Portalul serviciilor publice**(*disponibil*) – fereastră unică de accesare a informațiilor despre serviciile publice – va servi și ca Registru al serviciilor publice.
- **Portalul datelor guvernamentale deschise**(*disponibil*) – ghișeu unic de accesare a datelor guvernamentale deschise și informației publice disponibile pentru reutilizare.

6.7. CADRUL LEGISLATIV

Deoarece acordarea serviciilor publice este reglementată de acte legislative și documente de politici, implementarea Planului de reinginerie a serviciilor este posibilă doar prin modificarea acestor acte normative, astfel încât să reglementeze modificările operate în servicii.

Pentru a descrie modificările necesare ale cadrului legislativ va fi utilizat următorul tabel:

Documentul juridic	Modificări
Denumirea actului care trebuie modificat sau ajustat	<i>Descrierea modificărilor necesare în actul juridic.</i>

6.8. EVALUAREA RISCURILOR

Reingineria serviciilor presupune diferite riscuri care trebuie identificate, evaluate și prevenite pentru a asigura succesul implementării Planului de reinginerie. Evaluarea riscurilor include determinarea **Impactului** riscurilor calitative în baza a trei categorii: **Înalt**, **Mediu** și **Redus**. Aceleași calificative sînt acordate și pentru **Probabilitatea** riscului. În rezultatul evaluării vor fi stabilite acțiuni de prevenire a impactului pentru fiecare risc identificat.

Tabelul de mai jos identifică și analizează Riscurile ce țin de servicii:

Riscul	Descriere	Impact, IMR	Probabilitate	Măsuri de prevenire	Pentru u fiecar
Riscul	Descrierea riscului	Nivelul impactului	Nivelul probabilității	Măsurile de prevenire a riscului	

e situație vor fi luate următoarele acțiuni:

- **Impact redus/probabilitate redusă** – probabilitatea apariției riscului și a impactului negativ este mică și deseori poate fi ignorat.
- **Impact redus/probabilitate înaltă** – riscurile sînt de o importanță medie – dacă acestea apar, le puteți face față, după care continuați procesul.
- **Impact înalt/probabilitate redusă** – dacă riscurile apar ele au o importanță majoră, dar probabilitatea ca ele să apară este mică. Este important de elaborat un plan de atenuare a impactului în cazul apariției acestor riscuri.
- **Impact înalt/probabilitate înaltă** – riscurile sînt de o importanță majoră. Acestea sînt principalele priorități și sînt riscuri care necesită o atenție deosebită.

Exemplu – Evaluarea riscurilor în cazul serviciului de alocare a subvențiilor producătorilor agricoli acordat de Agenția de Intervenție și Plăți pentru Agricultură.

Descrierea riscului (în ordine descrescătoare)	Impact	Probabilitate	Măsuri de prevenire
Personalul secției/serviciului teritorial al AIPA nu are abilitățile necesare pentru implementarea planului de reinginerie	3	2	Introducerea diferitor nivele de personal cu scopul de a reduce deficitul de capacități.
Clienții nu sunt gata să accepte noile forme de acordare a serviciului, cum sunt serviciul online de depunere a cererilor	3	2	Promovarea activă a noilor forme de depunere a cererilor. Refuzarea de a accepta cererile pe suport de hârtie și acceptarea doar a cererilor online. Implicarea organizațiilor terțe care să ajute clienții să depună cererile online.
AIPA este suprasolicitată din cauza introducerii noilor servicii, inclusiv repartizarea plăților directe pe hectar	2	3	Accelerarea procesului de creare a registrului producătorilor agricoli. Asigurarea conexiunii API cu Trezoreria de Stat. Introducerea cererilor online.
Alte instituții guvernamentale refuză sau nu au capacitatea de a face schimb de date din bazele lor de date cu AIPA în baza protocoalelor API.	2	2	Susținerea activă a inițiativelor în domeniul guvernării electronice. Promovarea trecerii tuturor bazelor de date ale organizațiilor guvernamentale pe utilizarea sistemelor de virtualizare cloud și a creării conexiunilor API între aceste baze de date.

6.9. INVESTIȚII ȘI BENEFICII

Înainte de a purcede la eficientizarea serviciilor vor fi evaluate beneficiile anuale tangibile sau investițiile unice și/sau permanente (în MDL) pentru fiecare acțiune de eficientizare a serviciilor:

- **Investiții** – investiții unice și/sau costuri permanente (întreținere sau amortizare) în implementarea activităților de eficientizare.
- **Costul serviciului** – economiile estimate pentru instituție în rezultatul activităților de eficientizare sau diferența netă în costul serviciului.
- **Sarcina administrativă** – economiile estimate pentru client în rezultatul activităților de eficientizare sau diferența netă în sarcina administrativă.

INVESTIȚII

La prima etapă în procesul de reinginerie a serviciilor este necesară identificarea investițiilor financiare directe care includ:

- **Investiții capitale unice**, inclusiv în implementarea unui sistem nou de administrare a fluxului de lucru etc.;
- **Costurile de întreținere a noilor procese**, inclusiv întreținerea anuală a sistemului sau plățile pentru informații adiționale etc.

Exemplu – Investiții în serviciul “aplicarea apostilei” acordat de Ministerul Justiției.

Investiții	Investiții totale, MDL	Perioada de depreciere*, ani	Plata anuală*, MDL
Investiții capitale			
Sistemul e-apostilă	1,500,000	5	300,000
Investiții în scannerele oficiilor front-office regionale	105,000	5	21,000
Plăți permanente			
Întreținerea sistemului e-apostilă	190,000	-	190,000
Întreținerea scannerelor oficiilor front-office regionale	10,500	-	10,500
INVESTIȚII TOTALE	1,805,500		521,500

NOTĂ! Formularul universal de calculare a investițiilor este inclus în **Anexa 7.3.4. Investiții**.

* Costurile anuale de depreciere pentru Investițiile capitale țin de contabilitate și sînt utilizate doar pentru a calcula Costul serviciului. La analiza cost-beneficiu se aplică valoarea totală a investițiilor capitale.

COSTUL SERVICIULUI

Pentru a identifica **Diferența netă** a Costului serviciului mai întîi de toate se va calcula **Costul serviciului reorganizat**. Aici abordarea este similară celei utilizate pentru a calcula Costul serviciului (Secțiunea 4.3.2.), dar se aplică valorile obținute în rezultatul reorganizării.

Exemplu – Costul serviciului reorganizat “aplicarea apostilei” acordat de Ministerul Justiției.

COSTUL FORȚEI DE MUNCĂ PENTRU SERVICIU

Ghid metodologic privindreingineria serviciilor publice

Funcția	ENI, în mediu, pentru serviciu	Costurile medii anuale ce țin de salariu, MDL	Numărul angajaților	Costul anual, MDL	Costul pe serviciu, MDL
Operator		40,000	4	160,000	1,68
Procesor		60,000	5	270,000	2,84
Consultant		65,000	1	26,000	0,27
Vice director		70,000	1	66,500	0,70
Director		95,000	1	85,500	0,90
Total		330,000	12	608,000	6.39
COSTUL RESURSELOR PENTRU SERVICIU					
Resursele	Costul total al resurselor, MDL	Numărul total al angajaților	Coeficientul ENI	Costul anual, MDL	Costul pe serviciu, MDL
Instruire	24,100	12	10.75	21,590	0.23
Birotică	80,000	12	10.75	71,667	0.75
Echipament de oficiu	142,300	12	10.75	127,477	1.34
Mobilă (repartizat pe 5 ani)	25,000	12	10.75	22,396	0.24
Facturi de telefon	135,000	12	10.75	12,094	0.13
Taxele bancare	159,200	12	10.75	142,617	1.50
Supraveghere video (repartizare pe 5 ani)	20,000	12	10.75	17,917	0.19
Reparații capitale (repartizare pe 5 ani)	61,800	12	10.75	55,363	0.58
Total	525,900	12	10.75	471,119	4.95
COSTURILE INDIRECTE ALE SERVICIULUI					
Costurile indirecte ale serviciului (cu sistemul e-apostilă)	Costurile indirecte totale, MDL	Numărul total al angajaților	Coeficientul ENI	Costul anual, MDL	Costul pe serviciu, MDL
Servicii comunale	53,400	12	10.75	47,838	0.5
Concediu de boală, concediu de maternitate	35,000	12	10.75	31,354	0.33
Taxele bancare pentru transferul salariului	1,400	12	10.75	1,254	0.01
Bază de date (pentru verificarea apostilei)	0	12	10.75	0	0
Sistemul e-apostilă (repartizare pe 5 ani)	300,000	12	10.75	268,750	2.82
Întreținerea sistemului e-apostilă	190,000	12	10.75	170,208	1.79
Sistem de management al programărilor electronice (repartizare pe 5 ani)	23,540	12	10.75	21,088	0.22
Secretariatul ministerului, Serviciile Contabilitate și RU	135,692	12	10.75	121,557	1.28
Total	739,032	12	10.75	662,049	6.96
COSTUL TOTAL				1,741,168	18.3

NOTĂ! Formularul universal de calculare a Costului serviciului este inclus în **Anexa 7.3.3. Costul serviciului**.

Pentru a determina Diferența netă și dacă Costul serviciului a fost redus sau majorat în rezultatul reorganizării Costul serviciului reformatva fi comparat cu cel al serviciului actual.

Exemplu – Diferența netă a Costului serviciului “aplicarea apostilei” acordat de Ministerul Justiției.

Costul serviciului	Costul serviciului reorganizat, MDL	Costul serviciului actual, MDL	Diferența netă, MDL (+ or -)
Costul forței de muncă pe serviciu	6.39	6.39	0
Costul resurselor pe serviciu	4.95	4.95	0
Costurile indirecte pe serviciu	6.96	2.49	4.47
COSTUL TOTAL PE SERVICIU	18.3	13.83	4.47
Costul total al forței de muncă	608,000	608,000	0
Costul total al resurselor	471,119	471,119	0
Costurile indirecte totale	662,049	236,940	425,109
COSTUL TOTAL AL SERVICIULUI	1,741,168	1,316,059	425,109

NOTĂ! Formularul universal de calcularea Costului net al serviciului este inclus în **Anexa 7.3.5. Costul net al serviciului.**

Diferența netă reprezintă impactul pozitiv sau negativ al procesului de reinginerie a serviciului asupra costului serviciului și este în continuare utilizată la **Analiza cost-beneficiu**.

SARCINA ADMINISTRATIVĂ

Pentru a identifica **Diferența netă** în sarcina administrativă înainte de toate se va calcula **Sarcina administrativă în rezultatul reorganizării**. Abordarea este similară celei utilizate pentru a calcula Sarcina administrativă (Secțiunea 3.2.2.), dar vor fi utilizate valorile obținute în rezultatul reorganizării.

Exemplu – Sarcinile administrative în rezultatul reorganizării serviciului “aplicarea apostilei” acordat de Ministerul Justiției.

Acțiune	Timpul pe serviciu, ore	Vizite repetate	Costul pe serviciu, MDL	Costul anual, MDL
Timp				
Timpul de deplasare	0.5 ore	0 ore	10	953,530
Timpul de așteptare înainte de a fi deservit	0.25 ore	0 ore	5	476,765
Timpul de așteptare în cazul livrării la fața locului	0.25 ore	0 ore	5	476,765
Timpul de așteptare în cazul nelivrării la fața locului	0 ore	0 ore	0	0
Plăți				
Plata pentru serviciu	120 MDL	0 MDL	120 MDL	11,44 mil.
Plăți pentru documente adiționale	150 MDL	0 MDL	150 MDL	14.3 mil.
Plăți pentru servicii adiționale	211 MDL	0 MDL	211 MDL	20 mil.
TOTAL			481 MDL	47.65 mil.

NOTĂ! Formularul universal de calcularea Sarcinii administrative este inclus în **Anexa 7.3.2. Sarcina administrativă.**

Pentru a stabili Diferența netă și dacă sarcina administrativă a fost redusă sau majorată în rezultatul reorganizării aceasta va fi comparată cu cea actuală.

Exemplu – Diferența netă a Sarcinilor administrative pentru serviciul “aplicarea apostilei” acordat de Ministerul Justiției.

Sarcina administrativă	Sarcina administrativă după reinginerie, MDL	Sarcina administrativă actuală, MDL	Diferența netă, MDL (+ or -)
Timp			
Timpul de deplasare	953,530	7.63 mil.	-6.67 mil.
Timpul de așteptare înainte de a fi deservit	476,765	1.43 mil.	-953,530
Timpul de așteptare în cazul livrării la fața locului	476,765	1.43 mil.	-953,530
Timpul de așteptare în cazul nelivrării la fața locului	0	Nu este cazul	
Plăți			
Plata pentru serviciu	11,44 mil.	16.53 mil.	-5.09 mil.
Plăți pentru documente adiționale	14.3 mil.	14.3 mil.	0
Plăți pentru servicii adiționale	20 mil.	20 mil.	0
TOTAL	47.65 mil.	61.32 mil.	-13.67 mil.

NOTĂ! Formularul universal de calcularea Sarcinii administrative nete este inclus în **Anexa 7.3.6. Sarcina administrativă netă.**

Diferența netă arată impactul negativ sau pozitiv al procesului de reinginerie a serviciului asupra sarcinilor administrative și va fi utilizată la **Analiza cost-beneficiu.**

6.10. ANALIZA COST-BENEFICIU

Analiza cost-beneficiu este un instrument analitic creat pentru a susține procesul de elaborare a politicilor publice prin evaluarea rezultatelor potențiale bazată pe enumerarea tuturor beneficiilor și costurilor de implementare ale politicilor date. Analiza cost-beneficiu implică comparația costurilor și beneficiilor, evaluarea riscurilor și efectuarea analizei de senzitivitate.

PRINCIPII ȘI LINII DIRECTOARE

Explicarea abordării față de analiza cost-beneficiu și etapelor pregătitoare.

ANALIZA FINANCIARĂ

Analiza financiară a serviciului reorganizat.

ANALIZA ECONOMICĂ

Analiza economică a serviciului reorganizat.

6.10.1. Principii și linii directoare

Analiza cost-beneficiu sau comparația cantitativă a tuturor beneficiilor și costurilor este similară analizei investițiilor în sectorul privat, dar pentru că ține și de politicile publice, această analiză va ține cont și de categoriile de beneficii și costuri care sînt cu mult mai vaste decît în cazul unei decizii de afaceri, care se axează doar pe profiturile nete, așa cum beneficiile economice și financiare generale viitoare.

PRINCIPIILE ANALIZEI COST-BENEFICIU

Ghid metodologic privind reingineria serviciilor publice

- Analiza cost-beneficiu constă din două componente separate:
 - **Analiza financiară** – evaluează beneficiile financiare pentru instituție, de exemplu modificarea netă a costului serviciului;
 - **Analiza economică** – evaluează beneficiile pentru clienți, de exemplu modificarea netă a Sarcinii administrative.
- **Analiza cost-beneficiu ilustrează valoarea actualizată** totală a **beneficiilor nete viitoare** totale.
- **Beneficiile nete viitoare** anuale sînt determinate ținînd cont de **diferența netă între Costul serviciului (sau Sarcinile administrative) și Investițiile** directe necesare și **Costurile de întreținere** anuale ale serviciului reorganizat.
- Deoarece **beneficiile maxime** ale serviciului **nu sînt atinse imediat**, în scopul acestei Metodologii va fi aplicat **Coeficientul de impact** pentru a ilustra **ponderea beneficiilor maxime** care sînt atinse **într-un anumit an**.

Valoarea Coeficientului de impact va fi stabilită în conformitate cu opinia Grupului de lucru și cele mai bune practici internaționale.
- **Perioada** Analizei cost-beneficiu este de **5 ani**, în care anul **0 este anul de referință** cînd începe reformarea serviciului.
- **Analiza cost-beneficiu este efectuată în prețuri reale** stabilite la anul de referință fără a lua în considerație inflația în timp și cu aplicarea următoarelor rate de actualizare:
 - **Analiza financiară** – 5%;
 - **Analiza economică** – 5.5%.

INSTRUCȚIUNI DE EFECTUARE A ANALIZEI COST-BENEFICIU

VALOAREA PREZENTĂ

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

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

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

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

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

Valoarea prezentă se calculează cu ajutorul următoarei formule:

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

VP – Valoarea prezentă

B – Beneficiile totale

C – Costurile / Investițiile totale

I_c – Coeficientul de impact

n – Perioada de analiză (an)

t – Perioada de actualizare (an)

r – Rata de actualizare

$(1+r)^t$ – Factorul de actualizare

VALOAREA PREZENTĂ NETĂ

Valoarea prezentă netă (VPN) se obține în rezultatul scăderii costurilor actualizate din valoarea actualizată a beneficiilor așteptate. VPN reprezintă suma Valorii prezente pentru toate perioadele (ani). Pentru fiecare Plan de reinginerie alternativ propus VPN va fi calculată separat și ulterior comparată pentru a vedea care din ele este mai mare.

Dacă VPN este mai mare decât 0, aceasta înseamnă că Planul de reinginerie va avea **un impact economic sau financiar pozitiv**. Aceasta înseamnă că valoarea actualizată a beneficiilor viitoare este mai mare decât valoarea actualizată a costurilor și investițiilor.

Dacă VPN este mai mică decât 0, atunci **beneficiile** obținute în rezultatul implementării Planului de reinginerie **nu acoperă costurile** de implementare a acestui plan.

Dintre alternativele propuse se va selecta opțiunea cu cea mai mare VPN.

Valoarea prezentă netă se calculează cu ajutorul formulei:

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

VPN – Valoarea prezentă netă

B – Beneficii

C – Costuri / Investiții

I_c – Coeficient de impact

r – Rata de actualizare

n – Perioada de analiză (an)

t – Perioada de actualizare (an)

RATA INTERNĂ DE RENTABILITATE

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

Pentru a evalua Planul de reinginerie va fi determinată profitabilitatea investițiilor reale caracterizată de RIR.

Dacă RIR este mai mare decât 0 planul merită implementat. Cea mai avantajoasă opțiune va fi selectată prin compararea valorilor RIR ale planurilor alternative.

6.10.2. Analiza financiară

Analiza financiară evaluează **impactul** procesului de reinginerie asupra **Prestatorului serviciului** și permite evaluarea beneficiilor nete (beneficii - investiții) ale procesului de reinginerie a serviciului pe an și în total pe 5 ani și de a determina dacă impactul financiar al Planului de reinginerie este pozitiv sau negativ.

Analiza financiară constă din calcularea **Valorii prezente nete** și **Ratei interne de rentabilitate**, care ilustrează impactul total pozitiv sau negativ al Planului de reinginerie. Coeficientul de

Ghid metodologic privind reingineria serviciilor publice

impact se aplică Beneficiilor totale pentru a evalua ponderea impactului maxim într-un anumit an.

Analiza financiară compară:

- Diferența netă a costurilor serviciului;
- Investițiile directe și costurile anuale de întreținere.

Exemplu – Analiza financiară pentru acordarea indemnizației unice la naștere – serviciu acordat de Casa Națională de Asigurări Sociale

BENEFICII	Anul de referință (0)	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5
Costul net al forței de muncă	0	146,169	146,169	146,169	146,169	146,169
Costul net al resurselor	0	256,401	256,401	256,401	256,401	256,401
BENEFICIILE TOTALE	0	402,569	402,569	402,569	402,569	402,569
Coeficientul de impact	0%	50%	80%	90%	95%	99%
BENEFICIILE TOTALE AJUSTATE	0	201,285	322,055	362,312	382,441	398,544
Întreținerea interconexiunii sistemului informațional		50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
COSTUL TOTAL DE ÎNTREȚINERE	0	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Modernizarea sistemului informațional existent	500,000					
Consolidarea interconexiunilor interinstituționale între bazele de date	100,000					
COSTUL TOTAL AL INVESTIȚIILOR	600,000	0	0	0	0	0
Diferența netă	(600,000)	151,285	272,055	312,312	332,441	348,544
Rata de ajustare	5%					
Perioada	0	1	2	3	4	5
Valoarea prezentă	(400,000)	144,081	246,762	269,787	273,500	273,093
Valoarea prezentă netă (VPN)	607,223					
Rata de rentabilitate financiară (RIR)	32%					

NOTĂ! Formularul universal pentru Analiza financiară este inclus în **Anexa 7.3.7. Analiza financiară**.

Formularul universal de efectuare automată a calculelor financiare este inclus în fișierul **Worksheet.xls Analiza financiară**.

Un exemplu de calcule detaliate este inclus în fișierul **Worksheet.xls Analiza financiară_EXEMPLU**.

6.10.3. Analiza economică

Analiza economică evaluează **impactul** procesului de reinginerie a serviciului asupra **Beneficiarilor serviciului** și permite evaluarea beneficiilor economice nete (beneficii-investiții) ale procesului de reinginerie a serviciului pe an și în total pe 5 ani și de a determina dacă impactul economic al Planului de reinginerie va fi unul pozitiv sau negativ.

Analiza economică constă din calcularea **Valorii prezente nete**, care ilustrează impactul economic total pozitiv sau negativ al Planului de reinginerie. Coeficientul de impact se aplică Beneficiilor totale pentru a evalua ponderea Impactului maxim într-un anumit an.

Ghid metodologic privind ingineria serviciilor publice

Deoarece Prestatorul de servicii, de asemenea, participă în circuitul economic, beneficiile financiare ale economiilor pentru serviciu sînt și ele incluse în aceste calcule.

Analiza economică compară:

- Diferența netă a costurilor serviciului;
- Diferența netă a sarcinii administrative;
- Investițiile directe și costurile anuale de întreținere.

Exemplu – Analiza economică pentru acordarea indemnizației unice la naștere – serviciu acordat de Casa Națională de Asigurări Sociale

BENEFICIII	Anul de referință (0)	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5
<i>Costul net de timp</i>	0	2,145,747	2,145,747	2,145,747	2,145,747	2,145,747
<i>Plățile nete</i>	0	73,484	73,484	73,484	73,484	73,484
BENEFICIILE ECONOMICE TOTALE	0	2,219,231	2,219,231	2,219,231	2,219,231	2,219,231
<i>Coeficient de impact economic</i>	0%	50%	80%	90%	95%	99%
BENEFICIILE ECONOMICE TOTALE AJUSTATE	0	1,109,615	1,775,385	1,997,308	2,108,269	2,197,039
<i>Costul net al forței de muncă</i>		146,169	146,169	146,169	146,169	146,169
<i>Costul net al resurselor</i>		256,401	256,401	256,401	256,401	256,401
BENEFICIILE TOTALE	0	402,569	402,569	402,569	402,569	402,569
<i>Coeficientul de impact</i>	0%	50%	80%	90%	95%	99%
BENEFICIILE TOTALE AJUSTATE	0	201,285	322,055	362,312	382,441	398,544
<i>Întreținerea interconexiunilor sistemului informațional</i>	0	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
COSTUL TOTAL DE ÎNTREȚINERE	0	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
<i>Modernizarea sistemului informațional existent</i>	500,000					
<i>Crearea interconexiunilor interinstituționale între bazele de date</i>	100,000					
COSTUL TOTAL AL INVESTIȚIILOR	600,000	-	-	-	-	-
Diferența netă	(600,000)	1,260,900	2,047,440	2,309,620	2,440,710	2,545,582
<i>Rata de actualizare</i>	5.5%					
<i>Perioada</i>	0	1	2	3	4	5
<i>Valoarea prezentă</i>	(600,000)	1,195,166	1,839,527	1,966,904	1,970,182	1,947,712
Valoarea prezentă netă (VPN)	8,319,492					

NOTĂ! Formularul universal pentru Analiza economică este inclus în **Anexa 7.3.8. Analiza economică**.

Formularul universal de efectuare automată a calculelor în cadrul Analizei economice este inclus în fișierul **Worksheet.xlsAnaliza economică**.

Un exemplu de calcule detaliate este inclus în fișierul **Worksheet.xlsAnaliza economică_EXEMPLU**.

6.11. PLANUL DE IMPLEMENTARE

Planul de implementare a serviciilor conține acțiuni detaliate care urmează a fi luate de instituție și de factorii implicați. Planul de implementare are trei capitole – pregătire, elaborare și implementare. Fiecare dintre acestea cuprinde un șir de acțiuni care trebuie realizate în termenele stabilite de grupul de lucru și experți.

Notă! Se recomandă implementarea planului conform principiului Pareto: se va începe cu modificările care vor aduce cele mai multe beneficii cu cele mai puține investiții.

1. PREGĂTIRE

- 1.1. Se va crea un **grup de lucru extins** format din reprezentanți ai tuturor departamentelor relevante și instituțiilor implicate, precum și din consultanți externi în domeniul IT, operaționali sau moderatori;
- 1.2. Se vor **repartiza** sarcinile membrilor noului grup de lucru extins;
- 1.3. **Se va stabili termenul** de implementare.
- 1.4. **Se vor elabora planuri financiare** și se vor identifica surse de finanțare pentru a acoperi costurile procesului de reinginerie a serviciilor.

2. ELABORARE (în conformitate cu acțiunile de eficientizare a serviciilor)

- 2.1. Se vor stabili **schimbările organizaționale** și **personale** în diferite instituții;
- 2.2. Se vor stabili **noile procese de realizare a serviciilor** în cadrul tuturor instituțiilor;
- 2.3. Se vor face **modificările** necesare în **actele normative** și **acordurile interinstituționale**;
- 2.4. Se vor stabili noile cerințe de **suport informațional**.
- 2.5. Se vor stabili **investițiile** și **procurările** necesare (dacă este cazul).

3. IMPLEMENTARE ȘI ÎNTREȚINERE

- 3.1. **Pilotarea** serviciul reformat pe o scară mai mică (un centru de deservire) pentru a evalua eficacitatea modificărilor efectuate;
- 3.2. **Analizarea** rezultatelor pilotării și trecerea la implementarea la scară largă a îmbunătățirilor și modificărilor operate;
- 3.3. **Acceptarea și convenirea** asupra formei finale a schimbărilor de către toți factorii implicați;
- 3.4. **Lansarea** procesului de reinginerie în toate instituțiile; **și**
- 3.5. Realizarea **instruirilor** pentru a asigura implementarea eficientă a modificărilor serviciilor;
- 3.6. Introducerea procedurilor de **întreținere și monitorizare** pentru a evalua efectul în timp și pentru a asigura eficientizarea continuă a serviciilor.

Pentru a elabora un Plan de implementare detaliat este important de identificat ordinea acțiunilor, factorii implicați în realizarea fiecărei acțiuni, de a face o descriere detaliată și de a determina obiectivul așteptat, precum și timpul necesar pentru realizarea acțiunilor.

Exemplu – Planul de reinginerie a serviciului “acordarea indemnizației unice la naștere” acordat de Casa Națională de Asigurări Sociale

Acțiune	Factorii implicați	Descriere	Perioada
1 PREGĂTIRE			

Ghid metodologic privind reingineria serviciilor publice

1.1 Crearea grupului de lucru extins	CTAS; MMPSF; CRIS "Registru"; SSC; CS	Un grup de lucru intersectorial va fi creat pentru a ajusta și implementa serviciul reorganizat.	Luna 1
1.2. Elaborarea planurilor financiare și identificarea surselor de finanțare	CTAS; MMPSF;	Surse financiare vor fi identificate și incluse în planul anual privind bugetul instituțional.	Luna 2
2 ELABORARE			
2.1. Elaborarea modificărilor necesare în actele legislative și acordurile interinstituționale	CTAS; MMPSF; CRIS "Registru"; SSC; CS	Vor fi formulate și prezentate pentru aprobare propuneri de modificări în cadrul legislativ necesare pentru implementarea serviciului reorganizat.	Luna 6
2.2. Determinarea proceselor de acordare a serviciilor reorganizate în cadrul tuturor instituțiilor	CTAS; MMPSF; CSIR "Registru"; CSS; CS	Elaborarea detaliată a procesului de acordare a serviciului cu participarea tuturor instituțiilor implicate.	Luna 6
2.3. Determinarea modificărilor organizaționale și de personal	CTAS; MMPSF; CRIS "Registru"; SSC; CS	Identificarea schimbărilor organizaționale și elaborarea documentelor necesare.	Luna 7
2.4. Formularea cerințelor față de suportul informațional	CTAS; CSIR "Registru"; SSC	Elaborarea ToR-ului pentru modernizarea și interconectarea sistemelor informaționale.	Luna 7
3. IMPLEMENTARE ȘI ÎNTREȚINERE			
3.1. Modernizarea sistemelor informaționale conform ToR-ului	CTAS; MMPSF; CRIS "Registru"; Dezvoltatorul IT	Sistemele informaționale vor fi actualizate conform cerințelor stabilite.	Luna 9
3.2. Implementarea interconexiunii între sistemele informaționale	CTAS; MMPSF; CRIS "Registru"; Dezvoltatorul IT	Vor fi create interconexiuni între sistemele informaționale ale instituțiilor, pentru a face posibil schimbul de informații.	Luna 9
3.3. Instruirea personalului	CTAS; MMPSF; CSIR "Registru"; Dezvoltatorul IT	Personalul va fi instruit să folosească sistemele informaționale modernizate și componenta de schimb informațional.	Luna 10
3.4. Pilotarea serviciului reorganizat	CTAS; MMPSF; CSIR "Registru"; Dezvoltatorul IT	Pilotarea serviciului pe scară mică pentru a demonstra funcționalitatea acestuia.	Luna 11
3.5. Acceptarea și aprobarea formei finale a modificărilor	CTAS; MMPSF; CSIR "Registru"; Dezvoltatorul IT	Acceptarea și convenirea asupra formei finale a modificărilor în serviciu de către toți factorii interesați.	Luna 11
3.6. Introducerea procedurilor de întreținere și monitorizare	CTAS; MMPSF; CRIS "Registru";	Introducerea procedurilor de întreținere și monitorizare pentru a evalua impactul în timp și pentru a asigura un proces continuu de eficientizare a serviciului.	Luna 12

Notă! Grupul de lucru poate decide să separe Planul de implementare în câteva etape de implementare, în cazul în care îmbunătățirile necesare sînt semnificative, sau cînd bugetul sau timpul de care dispune instituția este limitat sau din alte motive obiective.

În cazul divizării Planului de implementare pe etape, la fiecare etapă vor fi incluse următoarele:

- **Prezentarea generală** – descrierea îmbunătățirilor care vor fi făcute la fiecare etapă;
- **Termenul de realizare** – perioada (în luni) pentru implementarea etapei;
- **Planul de acțiuni** – un plan de acțiuni similar Planului de implementare general.

7. Anexă

7.1. Formula de calcul a Sarcinii administrative

SARCINA ADMINISTRATIVĂ A SERVICIULUI

$$\left(\begin{array}{l} T_{\text{serv}} \times C_{\text{sal.med}} \\ T_{\text{depl.}} \times C_{\text{sal.med.}} \\ C_{\text{depl.}} \\ C_{\text{serv.}} \\ C_{\text{serv.terțe}} \end{array} \right) \times N_{\text{viz.rep.}} \times N_{\text{serv.}} = C_{\text{adm}}$$

T_{serv} – Timpul necesar pentru a beneficia de serviciu (inclusiv timpul de așteptare înainte de a fi deservit)

$C_{\text{sal.med.}}$ – Tariful pe oră în mediu în Moldova (MDL)

$T_{\text{depl.}}$ – Timpul de deplasare pînă la instituție

$C_{\text{depl.}}$ – Cheltuielile de deplasare (benzină, bilete, etc.) (MDL)

$C_{\text{serv.}}$ – Plata pentru serviciu (MDL)

$C_{\text{serv.terțe}}$ – Costul serviciilor terțe (copii, alte documente etc.) (MDL)

$N_{\text{viz.rep.}}$ – Numărul vizitelor repetate pentru a obține serviciul

$N_{\text{serv.}}$ – Numărul serviciilor într-o anumită perioadă (an)

C_{adm} – Sarcina administrativă pe perioadă (an)

7.2. Calcularea Costului serviciului și Costului pe serviciu

FORMULE DE CALCULARE A COSTULUI TOTAL AL SERVICIULUI & COSTULUI PE SERVICIU

$$+ \left(\begin{array}{l} \text{EMP 1} \times T_{\text{serv}} \times C_{\text{sal}} \\ \text{EMP 2} \times T_{\text{serv}} \times C_{\text{sal}} \\ \dots \\ \text{EMP n} \times T_{\text{serv}} \times C_{\text{sal}} \end{array} \right) C_{\text{res}} \times \text{ENI} + C_{\text{ind}} \times \text{ENI} = C_{\text{total}}$$

$$C_{\text{total}} / N_{\text{serv}} = C_{\text{serv}}$$

EMP – Numărul angajaților în funcție, **Etapa 1**

T_{serv} – Timpul într-o “Zi medie” dedicat serviciului, **Etapa 1**

C_{sal} – Salariul total (și costurile aferente) pe an pe poziție, **Etapa 2**

ENI – Coeficientul echivalentului normei întregi, **Etapa 3**

C_{res} – Costul total al resurselor pe an, **Etapa 4**

C_{ind} – Costurile indirecte totale pe an, **Etapa 5**

C_{total} – Costul total al serviciilor pe an, **Etapa 6**

N_{serv} – Numărul serviciilor pe an

C_{serv} – Costul pe serviciu, **Etapa 6**

NOTĂ! Formularul universal de calculare automată a Costului serviciului este inclus în fișă **Worksheet.xls Costul serviciului**.

Calculule detaliate pentru exemplificare sînt incluse în fișierul **Worksheet.xls Costul serviciului_EXEMPLU**.

Pasul 1. Identificarea categoriilor de cheltuieli

- Bugetul total

Bugetul anual al instituției în MDL (anul precedent complet).

- Care este bugetul anual al instituției pentru toate filialele și oficiile administrative?

- Forța de muncă

Costul total al resurselor umane antrenate în realizarea serviciului în cadrul instituției pe an (fără costul de administrare).

- Care este costul total al resurselor umane, inclusiv salariile, impozitele etc.

- Care este ponderea resurselor umane în costul total?

- Instruirea personalului

Suma totală alocată anual pentru instruirea personalului.

- Care este costul instruirii personalului?

Costul total de administrare.

- Care este costul de administrare pentru toate departamentele și filialele?

- Resurse

Costul resurselor utilizate pentru acordarea serviciilor.

- Care este costul resurselor utilizate direct la acordarea tuturor serviciilor, de exemplu hîrtie, stilouri, deplasări etc.?

Ghid metodologic privind ingineria serviciilor publice

- Cheltuieli generale

Costul tuturor serviciilor comunale și alte costuri fixe, cu excepția costului de administrare.

- Care este costul total al serviciilor comunale și alte cheltuieli fixe suportate de instituție în toate departamentele și filialele sale?

- Administrare

Costul investițiilor în bunuri și dezvoltare.

- Care este costul total anual al investițiilor pentru toate departamentele și filialele?

- Investiții

Costul investițiilor.

EXEMPLU

Categoriile de cheltuieli (în 000 MDL)	Suma în anul 2012
Costul forței de muncă (fără administrare)	1,200
Instruirea personalului	50
Resurse	30
Cheltuieli generale	142
Administrare	100
TOTAL	1,522

Etapa 2. Identificarea nivelului de implicare a personalului în acordarea serviciului

1. Pregătire

Înainte de a calcula costurile este important de luat câteva acțiuni de pregătire.

- Obținerea informațiilor necesare privind toate costurile suportate de instituție cu ajutorul interviurilor, statisticilor și rapoartelor anuale.
- Familiarizarea cu formularul de calculare a costului forței de muncă
- Stabilirea perioadei care urmează a fi analizată - aceeași perioadă va fi utilizată pentru întreaga analiză. De regulă această perioadă este de un an.

2. Identificarea angajaților antrenați în acordarea serviciului

Persoanele care au un anumit rol în procesul de acordare a unui serviciu (în conformitate cu Etapele de acordare a serviciului menționate mai sus).

a. Etapele procesului de acordare a serviciului

- Enumerați toate etapele procesului de acordare a unui serviciu identificate anterior în **Secțiunea Etapele de acordare a serviciului**.

b. Funcțiile implicate în realizarea serviciilor

- Enumerați toate funcțiile implicate în realizarea acestor etape în coloana din dreapta.

NOTĂ! Cu excepția angajaților din departamentul de management sau administrativ în cazul în care aceștia nu sînt direct implicați în etapele de realizare a serviciului.

c. Numărul total al angajaților pentru fiecare funcție

- Identificați numărul total al angajaților pentru fiecare funcție în cadrul instituției.

d. Salariul mediu anual

- Identificați costurile medii anuale ale fiecărei funcții pe angajat, inclusiv impozitele și alte costuri ce țin de salariu.

3. Separați volumul de lucru al angajaților

Ghid metodologic privind ingineria serviciilor publice

Separarea volumului de lucru mediu al fiecărei funcții pe sarcinile ce țin de realizarea serviciului și alte acțiuni pe “zi medie”.

NOTĂ! Conceptul de “zi medie” reprezintă ponderea medie a timpului pe zi dedicat pentru etapele de realizare a serviciului și altor sarcini. Suma totală a timpului pe “zi medie” este 100%.

- Distribuirea timpului fiecărui angajat între sarcinile ce țin de realizarea serviciului și sarcinile care nu țin de realizarea serviciului.

EXEMPLU

Funcție	Înregistrare	Procesare	Verificare	Livrarea rezultatului	Echivalentul cu normă întreagă
Funcționar de deservire	25%	5%	0%	10%	0,40
Specialist	0%	0%	20%	0%	0,2
Specialist superior	0%	0%	10%	0%	0,1

Etapa 3. Calcularea Echivalentului cu normă întreagă (ENI) pe funcție și Coeficientului ENI

Echivalentul cu normă întreagă (ENI) indică volumul de lucru al unui angajat, astfel încât volumele de lucru pot fi comparate în diferite contexte. ENI egal cu 1.0 este echivalent unui angajat cu program deplin de lucru sau 8 ore.

1. Identificarea valorii ENI totale pe funcție

Timpul total petrecut pentru realizarea serviciului pe funcție în Echivalente cu normă întreagă.

- Adunarea valorilor ponderii timpului dedicat realizării serviciului pe poziție.
- Convertirea acestei sume în cifre zecimale (înmulțirea cu 100).
- Înmulțirea numărului cu numărul de angajați pe funcție. Acesta este Echivalentul cu normă întreagă pe funcție care reprezintă timpul total dedicat realizării serviciului de toți angajații în această funcție.

2. Calcularea Coeficientului ENI

Coeficientul ENI este o unitate utilizată pentru costurile suportate de instituție (cu excepția costului forței de muncă) pentru a acorda un serviciu și reprezintă nivelul total al resurselor umane utilizate pentru a acorda serviciul.

Notă! Această metodologie presupune că toate celelalte resurse din cadrul instituției sînt utilizate la același nivel pentru a acorda un anumit serviciu.

- Adunați toate ENI pe funcție pentru a identifica **Coeficientul ENI**.

EXEMPLU

Funcție	Echivalentul normei depline	Numărul angajaților	ENI total	Coeficientul echivalentului normei depline
Funcționar de deservire	0,40	3	1,20	1,70
Specialist	0,20	2	0,40	
Specialist superior	0,10	1	0,10	

Etapa 4. Identificarea costului total al forței de muncă și costului forței de muncă pe serviciu

Costul total al forței de muncă reprezintă costul anual total al resurselor umane necesare pentru acordarea serviciului. Costul forței de muncă pe serviciu reprezintă costul resurselor umane pe un singur serviciu.

1. Calcularea costului anual al forței de muncă

Costul total al forței de muncă pentru acordarea serviciului pe parcursul unui an.

- Înmulțiți ENI pe funcție cu salariul total corespunzător pe perioadă.
- Adunați pentru a identifica **Costul total al forței de muncă pentru serviciu** în perioada stabilită.

2. Calcularea costului forței de muncă pe serviciu

Costul forței de muncă pentru acordarea unui singur serviciu.

- Împărțiți Costul total al forței de muncă pe funcție la numărul total al serviciilor pe an.
- Adunați pentru a identifica **Costul forței de muncă pe serviciu**.

EXEMPLU

Funcție	ENI total	Salariul anual*, MDL	Costul anual al forței de muncă	Nr. serviciilor pe an	Costul forței de muncă pe serviciu
Funcționar de deservire	1,20	40 000	48 000	1000	48
Specialist	0,40	45 000	18 000		18
Specialist superior	0,10	55 000	5 500		5,5
TOTAL			71 500		71,5

Etapa 5. Identificarea Costului total al resurselor pentru serviciu și Costului resurselor pe serviciu

Resursele ce țin direct de acordarea serviciului – hîrtie, cerneală, deplasări etc.

1. Identificarea costului total al resurselor

Costul total al tuturor resurselor în cadrul instituției pe an.

- Identificarea grupurilor de resurse ce țin direct de serviciu:
 - hîrtie;
 - instruirii;
 - cerneală pentru imprimantă;
 - deplasări ce țin de servicii (incl. benzină);
 - altele
- Calcularea costului total anual al resurselor în cadrul instituției.

2. Calcularea costului total al resurselor pe angajat

Costul resurselor pe fiecare angajat al instituției.

- Împărțiți costul total anual al resurselor la numărul total al angajaților instituției.

3. Calcularea costului anual al resurselor pentru acordarea serviciului

Costul anual al resurselor pentru acordarea serviciului.

- Înmulțiți Coeficientul total ENI cu Costul resurselor pentru serviciu pe angajat. Rezultatul este **Costul anual al resurselor pentru acordarea serviciului**.

4. Calcularea costului resurselor pe serviciu

Costul resurselor directe pentru acordarea unui singur serviciu.

- Împărțiți Costul resurselor dedicate serviciului la numărul total de servicii pe an pentru a identifica Costul resurselor pe serviciu.

EXEMPLU

Resursele	Costul anual, MDL	Nr. angajaților	Costul pe angajat, MDL	Coeficientul ENI	Costul total al resurselor	Costul resurselor pe serviciu
Hîrtie	10 000	50	200	1,70	340	0,34
Deplasare	20 000		400		680	0,68
Instruiri	50 000		1 000		1 700	1,70
					2 720	2,72

Etapa 6. Identificarea Costurilor indirecte totale și Costurilor indirecte pe serviciu

Costurile indirecte sînt costurile adiționale care nu țin de acordarea serviciului – costuri de administrare, IT, servicii comunale etc.

1. Identificarea costurilor indirecte totale

Costurile indirecte/fixe anuale suportate de instituție.

- Identificarea grupurilor de costuri indirecte:

- Costuri de administrare;
- Investiții;
- Uzura;
- Costuri de întreținere;
- Inventariere;
- Reparații;
- Servicii comunale;
- Chiria;
- Taxele de deservire (de exemplu serviciile poștale, telefonul);
- alte plăți (operațiuni bancare).

- Calcularea costurilor indirecte anuale suportate de instituție.

2. Calcularea costurilor indirecte pe angajat

Costurile indirecte **pe fiecare angajat al instituției**.

- Împărțiți costurile indirecte anuale la numărul total al angajaților instituției.

3. Calcularea costurilor indirecte anuale ale serviciului

Costurile indirecte anuale **pentru acordarea unui serviciu**.

- Înmulțiți Coeficientul total ENI la costurile indirecte pe angajat. Rezultatul este **Costul indirect anual** al serviciului.

4. Calcularea costurilor indirecte pe serviciu

Costurile indirecte pentru acordarea unui singur serviciu

- Împărțiți costurile indirecte totale la numărul serviciilor pe an pentru a identifica Costurile indirecte pe serviciu.

EXEMPLU

Ghid metodologic privind ingineria serviciilor publice

Resursele	Costul anual, MDL	Nr. angajaților	Costul pe angajat, MDL	Coeficientul ENI	Costul total al resurselor	Costul resurselor pe serviciu
Servicii comunale	50 000	50	1 000	1,70	1 700	1,7
Întreținere	30 000		600		1 020	1,02
Chirie	60 000		1 200		2 040	2,04
Administrare	100 000		2 000		3 400	3,40
Depreciere	2 000		40		68	0,07
					8 228	8,23

Etapă 7. Calcularea Costului total al serviciului și Costului total pe serviciu

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

1. Calcularea costului total anual al serviciului

Costul total anual al serviciului reprezintă suma tuturor costurilor suportate de instituție pentru acordarea unui anumit serviciu timp de un an.

- Adăugați costul forței de muncă la costul resurselor și costurile indirecte.

EXEMPLU

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

2. Calcularea costului total pe serviciu

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

- Adăugați Costul forței de muncă pe serviciu la Costul resurselor pe serviciu și Costurile indirecte pe serviciu.

EXEMPLU

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

7.3. Tabele și formulare

7.3.1. Pașaportul serviciului

Denumirea	Descriere
Denumirea serviciului*	
Situația de viață*	
Descrierea serviciului*	
Prestatorul serviciului	
Proprietarul serviciului	
Funcția serviciului	
Actele legislative*	
Informațiile de contact*	
Programul de lucru*	
Beneficiarul	
Condițiile de eligibilitate	
Documentele necesare*	
Termenul de acordare a serviciului*	
Tarif*	
Mijloacele	
Serviciul electronic*	
Limba	
Serviciile aferente	
Serviciile similare	
Procesul administrativ	
Reamintire și termen de realizare	
Sanctiuni și penalități	

* Câmp prezent în Registrul electronic al serviciilor publice pe Portalul serviciilor publice în Moldova (**Portalul Serviciilor Publice** - <https://servicii.gov.md/>)

7.3.2. Sarcinile administrative

Acțiune	Timpul pe serviciu, ore	Vizite	Costul pe serviciu	Costul anual, MDL
Timp				
Timpul de deplasare				
Timpul de așteptare înainte de a fi deservit				
Timpul de deservire				
Timpul de așteptare a rezultatului				
Plata	-	-	-	-
Plata pentru serviciu				
Plăți pentru documente adiționale	-			
Plăți pentru servicii adiționale	-			
TOTAL				

7.3.3. Costul serviciului

COSTUL FORȚEI DE MUNCĂ PENTRU SERVICIU

Ghid metodologic privind reingineria serviciilor publice

Funcția	Etapa	ENI, în mediu, pentru serviciu	Costurile medii anuale ce țin de salariu, MDL	Numărul angajaților	Costul anual, MDL	Costul pe serviciu, MDL
Funcția 1	Etapa 1					
Funcția 2	Etapa 2					
Funcția n	Etapa n					
Total						
COSTUL RESURSELOR						
Resurse necesare pentru acordarea serviciului		Costul tuturor resurselor, MDL	Numărul total al angajaților	Coeficientul ENI	Costul anual, MDL	Costul pe serviciu, MDL
Resursa 1						
Resursa 2						
Resursa n						
Total						
COSTURI INDIRECTE						
Costurile indirecte pentru realizarea serviciului		Totalul costurilor indirecte, MDL	Numărul total al angajaților	Coeficientul ENI	Costul anual, MDL	Costul pe serviciu, MDL
Costul 1						
Costul 2						
Costul n						
Total						
COSTUL TOTAL						

7.3.4. Investiții

Investiție	Investiții totale, MDL	Perioada de depreciere*, ani	Plata anuală*, MDL
Investiții capitale			
Investiția 1		5	
Investiția 2		5	
Investiția n		5	
Plăți permanente			
Întreținere 1	-	-	
Întreținere n	-	-	
INVESTIȚII TOTALE			

7.3.5. Costul net al serviciului

Costul pentru serviciu	Costul serviciului reorganizat, MDL	Costul actual al serviciului, MDL	Diferența netă, MDL (+ sau -)
Costul forței de muncă pe serviciu			
Costul resurselor pe serviciu			
Costurile indirecte pe serviciu			
COSTUL TOTAL PE SERVICIU			
Costul total al forței de muncă			
Costul total al resurselor			
Costurile indirecte totale			
COSTUL TOTAL AL SERVICIULUI			

7.3.6. Sarcinile administrative nete

Sarcina administrativă	În rezultatul reorganizării, MDL	Actuală, MDL	Diferența netă, MDL (+ sau -)
Timpu			
Timpu de deplasare			
Timpu de așteptare înainte de			

Ghid metodologic privindreingineria serviciilor publice

a fi deservit	
Timpul de așteptare în cazul livrării la fața locului	
Timpul de așteptare în cazul nelivrării la fața locului	
Plăți	
Plata pentru serviciu	
Plăți pentru documente adiționale	
Plăți pentru servicii adiționale	
SARCINA TOTALĂ	

7.3.7. Analiza financiară

BENEFICII	Anul de referință (0)	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5
<i>Diferența netă a costului forței de muncă pentru serviciu</i>						
<i>Diferența netă a costului resurselor pentru serviciu</i>						
<i>Diferența netă a costurilor indirecte pentru serviciu</i>						
BENEFICIILE TOTALE						
<i>Coeficient de impact</i>	<i>a%</i>	<i>b%</i>	<i>c%</i>	<i>d%</i>	<i>e%</i>	<i>f%</i>
BENEFICII TOTALE AJUSTATE						
<i>Costul de întreținere 1</i>						
<i>Costul de întreținere 2</i>						
<i>Costul de întreținere 3</i>						
COSTUL TOTAL DE ÎNTREȚINERE						
<i>Costul de investiții 1</i>						
<i>Costul de investiții 2</i>						
<i>Costul de investiții n</i>						
COSTUL TOTAL DE INVESTIȚII						
<i>Diferența netă</i>						
<i>Rata de actualizare</i>	5%					
<i>Perioada</i>	0	1	2	3	4	5
<i>Valoarea prezentă</i>	x	x	x	x	x	x
<i>Valoarea prezentă netă (VPN)</i>	x					
<i>Rata de recuperare financiară (RRF)</i>	x%					

7.3.8. Analiza economică

BENEFICII	Anul de referință (0)	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5
<i>Diferența netă a costului de timp</i>						
<i>Diferența netă în plata pentru serviciu</i>						
BENEFICIILE ECONOMICE						

Ghid metodologic privindreingineria serviciilor publice

TOTALE						
Coeficientul de impact	a%	b%	c%	d%	e%	f%
BENEFICIILE ECONOMICE AJUSTATE						
Diferența netă în costul forței de muncă pentru serviciu						
Diferența netă în costul de resurse pentru serviciu						
Diferența netă în costurile indirecte ale serviciului						
BENEFICIILE FINANCIARE TOTALE						
Coeficientul de impact	a%	b%	c%	d%	e%	f%
BENEFICIILE FINANCIARE AJUSTATE						
Costul de întreținere 1						
Costul de întreținere 2						
Costul de întreținere 3						
COSTUL TOTAL DE ÎNTREȚINERE						
Costul de investiții 1						
Costul de investiții 2						
Costul de investiții n						
COSTUL TOTAL AL INVESTIȚIILOR						
Diferența netă						
Rata de actualizare	5%					
Perioada	0	1	2	3	4	5
Valoarea prezentă	x	x	x	x	x	x
Valoarea prezentă netă (VPN)	x					
Rata de recuperare financiară (RRF)	x%					

7.3.9. Analiza generală a serviciului

<i>Pașaportul serviciului</i>				
Nr.	Criteriu	Valoare	Serviciu	Explicație
1	Denumirea serviciului*	-		Denumirea serviciului în conformitate cu prezenta metodologie
2	Situația de viață*	-		Descrierea situației de viață căreia i se atribuie serviciul
3	Descrierea serviciului*	-		Descriere succintă a procesului de acordare a serviciului începând cu momentul solicitării acestuia și până în momentul livrării rezultatului
4	Prestatorul serviciului	-		Instituția (oficiul, agenția etc.) care acordă serviciul public
5	Proprietarul serviciului	-		Instituția care are atribuția juridică de a acorda serviciul în cadrul funcției acesteia
6	Funcția serviciului	-		Funcția publică care prevede acordarea serviciului
7	Actele legislative*	-		Lista tuturor actelor legislative care reglementează atribuția de acordare a serviciilor, procesul și responsabilitățile
8	Informația de contact*	-		Adresa, numărul de telefon, adresa electronică și pagina web a Proprietarului serviciului
9	Programul de lucru*	-		Programul de lucru al instituției care acordă serviciul
10	Beneficiarul	-		Descrierea clientului serviciului (entitate fizică sau juridică, reprezentant al mediului de afaceri, guvernul)
11	Condițiile de eligibilitate	-		Criteriile de eligibilitate pentru a putea beneficia de serviciu
12	Documentele necesare*	-		Toate documentele necesare pentru a beneficia de serviciu
13	Termenul de acordare a serviciului*	-		Termenul de acordare a serviciului clientului (în funcție de mijlocul utilizat)
14	Tariful*	-		Costul suportat de Client pentru a beneficia de serviciu
15	Mijloacele	-		Mijloacele de acordare a serviciului utilizate în prezent (prezentare în persoană, pagina web, poșta electronică etc.)
16	Serviciul electronic*	-		Descrierea serviciului electronic (dacă este cazul)
17	Limba	-		Limba în care clientul poate solicita informații și serviciile
18	Serviciile aferente	-		Lista serviciilor aferente de care clientul are nevoie pentru a beneficia de serviciul principal
19	Serviciile similare	-		Serviciile similare principalului serviciu acordate în cadrul instituției
20	Procesul administrativ	-		Procesul de contestare a rezultatului serviciului sau documentului eliberat în

Ghid metodologic privind reingineria serviciilor publice

				instanța contenciosului administrativ
21	Reamintire și termenul de realizare	-		Reamintire și termenul de acordare a serviciului
22	Sanctiuni și penalități	-		Sanctiunile și penalitățile care pot fi aplicate în rezultatul neacordării serviciului în termenul stabilit, nerespectării procedurilor etc.
Perspectiva clientului				
Timpul				
Nr.	Criteriu	Valoare	Serviciu	Explicație
23	Timpul de pregătire	Minute, ore		Timpul, în mediu, necesar pentru a obține informații despre serviciu și documentele necesare
24	Timpul de deplasare	Minute, ore		Durata medie de deplasare de la locul de reședință până la cel mai apropiat centru de acordare a serviciului
25	Timpul de așteptare înainte de a fi deservit	Minute, ore		Timpul, în mediu, de așteptare la coadă înainte de a fi deservit
26	Numărul vizitelor repetate	Număr		Numărul, în mediu, al vizitelor pentru a solicita și beneficia de serviciu
27	Timpul de deservire	Minute, ore		Durata medie de deservire
28	Durata de așteptare a rezultatului serviciului	Zile		Timpul de așteptare, în mediu, în zile înainte de a obține rezultatul serviciului.
Costul				
Nr.	Criteriu		Serviciu	Explicație
29	Plata pentru serviciu	MDL		Taxa pentru serviciu, în mediu.
30	Plățile pentru documentele adiționale	MDL		Costul mediu pentru documentele necesare de la instituțiile terțe
31	Plățile pentru serviciile adiționale	MDL		Costul mediu pentru serviciile adiționale de la instituțiile terțe
Accesibilitate				
Nr.	Criteriu		Serviciu	Explicație
32	Mijloacele de acordare a serviciului:			- Ce mijloace sunt utilizate pentru acordarea serviciului? - Care elemente ale serviciului sunt disponibile prin acest mijloc? - Care este procedura de utilizare a acestui mijloc? - Poate fi acest mijloc considerat eficient?
	Centrul de deservire al Prestatorului	-		
	Centrul de deservire al altei	-		

Ghid metodologic privind ingineria serviciilor publice

	instituții		
	Centru de deservire universal	-	
	Telefon	-	
	Poștă	-	
	Poștă electronică	-	
	Fax	-	
	Pagina web	-	
	Portalul serviciilor publice (servicii.gov.md)	-	
	Serviciul electronic	-	
	Serviciul mobil	-	
	Terminalul mobil de plată	-	
Calitate			
Nr.	Criteriu	Serviciu	Explicație
33	Client		
	Categoria clientului	-	Persoană fizică sau juridică, reprezentant al mediului de afaceri sau guvernul.
	Eligibilitatea clientului	-	Condițiile generale pentru a beneficia de serviciu și condițiile speciale, dacă este cazul
34	Nivelul de autentificare a clientului	-	Nivelul de autentificare a clientului pentru a beneficia de serviciu (anonim, declarat, identificat, autentificat)
35	Strategia personal	-	
	0. Generalist		Angajat front-office care oferă informații privind toate serviciile acordate de instituție, organizează fluxul de clienți și îi direcționează. Nu participă în procesul de producere a serviciului.
	1. Funcționar de deservire		Angajatul front-office care gestionează cererile și documentele necesare și eliberează rezultatele serviciilor, precum și produce unele servicii mai simple.
	2. Specialist		Angajatul back-office care produce serviciul, acordă consultanță și informații detaliate despre un anumit serviciu la solicitarea clientului.
	3. Specialist superior și de conducere		Angajatul back-office care se ocupă de situațiile atipice și de reclamațiile clienților și realizarea instruirilor.
36	Centrele de deservire		
	Numărul total al serviciilor pe an	Număr	Numărul tuturor serviciilor acordate într-un an calendaristic.

Ghid metodologic privind reingineria serviciilor publice

Numărul Centrelor de deservire	Număr		Numărul total al centrelor de deservire ale instituției.
Amplasarea Centrelor de deservire	-		Descrierea amplasării acestor centre, de exemplu centre raionale, principalele orașe etc.
Distanța medie până la Centrul de deservire	km		Distanța medie până la cel mai apropiat centru de deservire (aproximativ).
Programul de lucru al Centrelor de deservire	-		Care sunt orele obișnuite de lucru ale centrelor de deservire. Există careva excepții sau vreun program special.
Accesibilitatea pentru persoanele cu nevoi speciale	-		Sunt centrele de deservire ușor accesibile pentru clienții cu nevoi speciale.
Perspectiva prestatorului			
Eficacitate			
Nr.	Criteriu	Serviciu	Explicație
37	Durata totală de producere a serviciului	Ore	Timpul total în minute (sau ore) necesar instituției pentru a trece toate etapele și produce serviciul din momentul solicitării de către client (diferit de timpul necesar pentru a obține serviciul din perspectiva clientului).
38	Descrierea etapelor în procesul de acordare a serviciului		Descrierea etapelor pe care angajații trebuie să le parcurgă pentru a livra rezultatul serviciului.
	Etapa 1	-	
	Etapa 2	-	
	Etapa 3	-	
	Etapa 4	-	
	Etapa 5	-	
	Etapa 6	-	
	Etapa 7	-	
39	Părțile terțe	-	Alte instituții guvernamentale și neguvernamentale consultate în procesul de acordare a serviciului.
40	Procesul decizional	-	Procedurile aplicate pentru luarea deciziilor de finalizare a unei etape și persoanele implicate.
41	Standarde de performanță	-	Standardele de performanță și procesul de efectuare a măsurărilor calitative și de timp.
42	Asigurarea calității	-	Procedurile aplicate pentru a asigura conformarea procedurilor cu prevederile și standardele stabilite, precum și pentru a verifica corectitudinea și precizia rezultatului fiecărei etape în procesul de acordare a serviciului.

Ghid metodologic privind reingineria serviciilor publice

43	Timpul de inactivitate în cadrul procesului	Ore		<i>Timpul mediu de inactivitate în cadrul procesului, cauzat de utilizarea ineficientă a resurselor sau planificarea ineficientă a procesului.</i>
44	Deficiențele actuale sau potențiale	-		<i>Deficiențele procesului care cauzează întârzieri și cheltuieli adiționale.</i>
45	Numărul reclamațiilor	Număr		<i>Numărul mediu de reclamații din partea clienților pe an.</i>
46	Managementul plăților recepționate	-		<i>Plățile efectuate de client către instituție pentru a beneficia de un anumit serviciu.</i>
47	Managementul plăților efectuate	-		<i>Plățile efectuate direct sau indirect (prin Trezoreria de Stat) de instituție către Client.</i>
48	Suportul informațional			<i>Evaluarea tuturor sistemelor informaționale existente.</i>
	Denumirea și descrierea sistemului			<i>Sistem informațional utilizat pentru colectarea, filtrarea, procesarea, crearea și distribuirea datelor în cadrul instituției și între alte instituții.</i>
	Integrare			<i>Integrarea cu alte sisteme externe în vederea modificării datelor prin solicitare de sistem.</i>
	Bazat pe web sau bazat pe desktop			<i>Sistemul poate fi setat și utilizat local sau poate fi bazat pe web sau combina ambele opțiuni.</i>
	Limbajul de programare			<i>Sistemul care gestionează procesele on-line și soft-ul acestuia.</i>
	Arhitectura de sistem			<i>Structura, comportamentul și managementul proceselor în cadrul sistemului, de exemplu (orientat pe serviciu sau proces).</i>
Reglementare				
Nr.	Criteriu		Serviciu	Explicație
49	Politica de acordare a serviciului	-		<i>Politicile și actele normative la nivel de guvern care reglementează procesul de acordare a serviciilor.</i>
50	Reglementarea serviciului	-		<i>Actele normative la nivel de guvern și instituție care direct reglementează procesul de acordare a serviciilor.</i>
51	Standardele de acordare a serviciului	-		<i>Standardele stabilite care trebuie urmate în procesul de acordare a serviciilor.</i>
52	Procesul administrativ	-		<i>Procesul de contestare a rezultatului serviciului sau documentului produs în contenciosul administrativ.</i>
53	Sanctiuni și penalități	-		<i>Sanctiuni și penalități care pot fi generate de neexecutarea serviciului în termenul stabilit, nerespectarea procedurilor etc.</i>
Cost-eficiența				
Nr.	Criteriu		Serviciu	Explicație

Ghid metodologic privind reingineria serviciilor publice

54	Bugetul total	MDL		Bugetul anual al instituției.
55	Costul forței de muncă	MDL		Costul total anual al resurselor umane antrenate în acordarea serviciului în cadrul instituției (cu excepția celor de administrare).
56	Instruirea personalului	MDL		Suma totală alocată anual pentru instruirea personalului.
57	Utilizarea resurselor	MDL		Costul resurselor utilizate pentru acordarea serviciilor.
58	Cheltuieli generale	MDL		Costul tuturor serviciilor comunale și alte costuri fixe, cu excepția costului de administrare.
59	Administrare	MDL		Costul total de administrare.
60	Investiții	MDL		Costul investițiilor.
Resurse				
Nr.	Criteriu	Valoare	Serviciu	Explicație
61	Bugetare	-		Procedurile de bugetare ale instituției.
62	Sursele de finanțare	-		Sursele de finanțare ale instituției.
63	Stabilirea tarifului	-		Strategia de stabilire a tarifelor
64	Sustenabilitate	-		Sustenabilitatea serviciului