

STRATEGIA ÎN DOMENIUL EVALUĂRII CASELOR TERITORIALE DE PENSII

„Implementarea unui instrument modern de măsurare a performanțelor activității caselor teritoriale de pensii”

SMIS 14719

prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, Axa prioritară 1: Îmbunătățire de structură și proces ale managementului ciclului de politici publice Domeniul major de intervenție 1.2: Creșterea responsabilizării administrației publice Operațiunea: Dezvoltarea de metodologii și instrumente pentru îmbunătățirea sistemelor și procedurilor de măsurare a performanțelor și de raportare a mecanismelor de feedback asupra activității administrației publice, luându-se în considerare opinia societății civile

Mai 2013

CUPRINS

INTRODUCERE	3
1. SITUAȚIA ACTUALĂ	7
1.1. SCOPUL ȘI OBIECTIVELE CNPP	7
1.2. CONTEXTUL ACTUAL AL POLITICILOR CNPP, CADRUL LEGAL	12
1.3. PERFORMANȚA ACTUALĂ	12
2. STRATEGIA	15
Misiunea CNPP	16
Viziunea CNPP	16
Direcții strategice	16
2.1 GRUPURI VIZATE DE PROIECT	19
2.2. ANSAMBLUL DE INDICATORI PONDERAȚI (BALANCED SCORECARD)	
Propus pe baza direcțiilor strategice și a aportului comunității de practică	21
2.3. CÂTEVA PRECIZĂRI REFERITOARE LA INDICATORI:	22
2.3.1. Resurse	22
2.3.2. Cheltuieli	25
2.3.3. Excelență operațională	25
2.3.4. Prestații la timp	25
2.3.5. Parteneriatul cu cetățeanul	27
2.4. SETAREA DASHBOARD-ULUI	29
NIVELURILE DE ANALIZĂ	31
2.5. PLAN DE IMPLEMENTARE	33
ETAPELE DE IMPLEMENTARE	40
ANEXA 1 – PLANUL DE COMUNICARE	47
ANEXA 2 - HARTA STRATEGIEI	48

INTRODUCERE

Prezentul document va fi parte integrantă a Strategiei de Dezvoltare a Casei Naționale de Pensii Publice (CNPP) și va cuprinde direcțiile strategice și planul de dezvoltare al CNPP, respectiv al caselor teritoriale de pensii pentru perioada 2013- 2017.

Strategia de evaluare s-a realizat pentru următoarele structuri:

- Structuri din subordinea CNPP:
 - Casele teritoriale de pensii (CTP)

Strategia cuprinde informații privind:

- cadrul general al politicii de dezvoltare a Casei Naționale de Pensii Publice;
- cadrul legislativ aplicabil;
- principalele probleme identificate în evaluarea activității caselor teritoriale de pensii;
- obiectivele propuse pentru eficientizarea evaluării activității caselor teritoriale de pensii;
- planul de acțiune, indicatori și resurse;
- descrierea instrumentelor de dezvoltare a capacității de evaluare pentru activitățile specifice ale caselor teritoriale de pensii, în funcție de nevoile identificate.

Rezultatele obținute în urma consultărilor și discuțiilor din cadrul întâlnirilor de lucru sunt cuprinse în prezenta lucrare.

Rezultat așteptat:

O strategie în domeniul evaluării caselor teritoriale de pensii, care va oferi fundamentul necesar pentru dezvoltarea și îmbunătățirea activității de evaluare a caselor teritoriale de pensii, pentru o perioadă de 5 ani.



1. SITUAȚIA ACTUALĂ

1.1. SCOPUL ȘI OBIECTIVELE CNPP

Casa Națională de Pensii Publice, denumită în continuare CNPP, este instituție publică de interes național, cu personalitate juridică, organ de specialitate al administrației publice centrale care administrează sistemul public de pensii și sistemul de asigurare pentru accidente de muncă și boli profesionale și prin care acordă persoanelor asigurate pensii, alte prestații de asigurări sociale și prestații aferente asigurărilor pentru accidente de muncă și boli profesionale, aflată sub autoritatea Ministerului Muncii, Familiei și Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice.¹

Casa Națională de Pensii Publice și structurile din subordinea sa funcționează conform Legii 263/2010 privind sistemul unitar de pensii publice și al HG 118/2012 privind aprobarea Statutului Casei Naționale de Pensii Publice.

Programul de guvernare 2013-2016 prevede următoarele **direcții de acțiune** pentru domeniul “pensii”²:

1. Introducerea sistemului facultativ de pensii ocupaționale (Pilonul IV) bazat pe contribuția asiguratului și a angajatorului, pornind de la specificul unor profesii sau domenii de activitate, eliminându-se astfel nedreptățile create beneficiarilor de pensii speciale de noua lege a pensiilor și totodată oferind posibilitatea pentru stimularea pe termen lung a profesiilor cu grad mai mare de uzură.
2. Creșterea responsabilității pentru veniturile de bătrânețe a persoanelor care lucrează în activități ocazionale și sezoniere, în special în agricultură, prin crearea unui sistem de pensii și alte drepturi de asigurări sociale ale agricultorilor, având în vedere specificul acestor activități.
3. Dezvoltarea unui sistem de pensii durabil, bazat de conturi individuale de economisire care să preia, ca pondere, un procent tot mai mare din venitul de înlocuire și totodată din venitul total al asigurărilor sociale ale asiguratului [centrarea sistemului pe principiul contributivității și al responsabilității individuale printr-un sistem de conturi individuale de economisire pentru pensia publică (Pilon I) cu asigurarea, pe perioada de tranziție către noul sistem, a măsurilor de atenuare a costurilor reformei, fără afectarea veniturilor beneficiarilor în plată sau cu perioadă de acumulare mică].
4. Degrevarea bugetului asigurărilor sociale de stat de cheltuieli care pot fi suportate din alte surse de finanțare.

1. HOTARARE Nr. 118 din 6 martie 2012 privind aprobarea Statutului Casei Naționale de Pensii Publice

2. Programul de Guvernare 2013 -2016

Obiectivele instituționale ale CNPP sunt:

- Asigurarea unei indemnizații sociale minim garantate, finanțată din bugetul de stat, care să completeze veniturile pensionarilor până la plafonul minim stabilit;
- Eliminarea inechităților în ceea ce privește pensiile pentru persoanele încadrate pentru condiții speciale și deosebite de muncă, conform Legii nr. 263/2010;
- Propunerea unui cadru legislativ privind sistemul de pensii și alte drepturi de asigurări sociale pentru agricultori.

Prezentăm activitățile principale ale CNPP, conform Statutului propriu:

- organizează modul de stabilire și de plată a drepturilor de pensie și a altor drepturi de asigurări sociale finanțate de la bugetul asigurărilor sociale, precum și a celor finanțate de la bugetul de stat;
- organizează activitatea de evidență contabilă a execuției bugetare pentru bugetul asigurărilor sociale de stat;
- organizează, îndrumă și controlează activitatea de expertiză medicală și de recuperare a capacității de muncă;
- organizează și asigură evidența accidentelor de muncă și a bolilor profesionale, organizează activitatea privind aplicarea prevederilor acordurilor internaționale de securitate socială la care România este parte, precum și a reglementărilor în domeniul propriu de competență;
- organizează activitatea privind stabilirea și plata contribuțiilor pentru fondurile de pensii obligatorii administrate privat pentru asigurații aflați în evidența sa, conform dispozițiilor legale;
- îndrumă, coordonează și controlează modul de aplicare a dispozițiilor legale de către casele teritoriale de pensii;
- îndrumă și coordonează metodologic activitatea caselor de pensii sectoriale;
- asigură evidența, la nivel național, a tuturor contribuabililor la sistemul public de pensii aflați în evidența caselor teritoriale de pensii;
- asigură evidența, la nivel național, a participanților la fondurile de pensii obligatorii administrate privat, în limitele proprii de competență;
- asigură evidența, la nivel național, a drepturilor și obligațiilor de asigurări sociale achitate prin intermediul caselor teritoriale de pensii, pe baza codului numeric personal;
- certifică, la termenele stabilite prin decizie a președintelui CNPP, stagiul de cotizare și punctajul pentru fiecare asigurat, prin intermediul caselor teritoriale de pensii.



Casa Națională de Pensii Publice este responsabilă de administrarea sistemului public de pensii și al altor drepturi de asigurări sociale, al sistemului de pensii de asigurare pentru accidente de muncă și boli profesionale, administrând astfel un sistem de beneficii de dimensiuni foarte mari, având la nivel național aproximativ 5.270.000 pensionari (cu excepția caselor sectoriale) și aproximativ 5.400.000 salariați.

Casa Națională de Pensii Publice interacționează direct sau indirect, în acord cu atribuțiile sale, cu o mare parte din cetățenii României, oferind servicii publice următoarelor categorii sociale:

- pensionari;
- salariați angajați pe bază de contract individual de muncă;
- funcționari publici;
- persoane care exercită funcții electiv;
- persoane numite în cadrul autorității executive, legislative ori judecătorești;
- șomeri;
- asociat unic, asociați, comanditari sau acționari;
- administratori sau manageri care au încheiat contracte de administrare sau de management;
- membri ai întreprinderilor individuale;
- membri cooperatori ai cooperației meșteșugărești;
- persoane autorizate să desfășoare activități independente;
- persoane angajate în instituții internaționale, dacă nu sunt asigurați acestora;
- alte persoane care realizează venituri din activități profesionale;
- persoane asigurate facultativ pe baza de contract de asigurări sociale;
- beneficiari ai unor indemnizații reparatorii acordate în baza unor legi speciale.

1.2. CONTEXTUL ACTUAL AL POLITICILOR CNPP, CADRUL LEGAL

Cadrul Național Strategic de Referință 2007-2013 prevede o consolidare a capacității administrative eficiente și creșterea eficienței sistemului public de pensii.

Planul Strategic Instituțional 2007-2009 al CNPP (pe atunci numită CNPAS) a pus deja problema programării bugetare eficiente prin mărirea performanței, responsabilității și compatibilității cu exigențele specifice UE. Un sistem de evaluare obiectivă și transparentă a performanței este necesar pentru o bună coordonare, îndrumare și control al activității caselor teritoriale de pensii, cu scopul de a asigura capacitatea acestora de a-și îndeplini integral și în condiții de calitate sarcinile și atribuțiile ce le revin.

Din anul 2009, nu există un plan strategic instituțional sau o strategie a CNPP. Existența unei strategii este necesară pentru alinierea tuturor componentelor regionale într-un mod de acțiune comun și centrat pe oferirea de servicii publice de calitate beneficiarilor săi.

1.3. PERFORMANȚA ACTUALĂ

Una dintre prioritățile constante ale CNPP este oferirea, prin intermediul caselor teritoriale de pensii, a unor servicii publice de calitate.

Pentru aceasta, încă din anul 2003, s-a elaborat și implementat un sistem de evaluare a activității caselor teritoriale de pensii, pe baza unui set de indicatori de performanță. CNPP operează în prezent pe baza set de indicatori de performanță, aprobați în anul 2011. Scopul acestui set de indicatori este de a compara performanțele caselor teritoriale de pensii prin raportare periodică (lunară și anuală).

Acești indicatori măsoară gradul de realizare a activităților specifice desfășurate la nivelul unei case teritoriale de pensii. Setul de indicatori de performanță ajută la crearea condițiilor de „benchmarking”, oferind posibilitatea analizării și comparării performanței obținute de fiecare casă teritorială de pensii, prin raportare lunară și anuală. Pe baza acestora, CNPP poate analiza tendințele de îmbunătățire/înrăutățire a performanțelor unei case teritoriale de pensii și poate dispune, în timp util, măsurile care se impun. De asemenea, publicarea clasamentului lunar și anual contribuie la creșterea competitivității între diferitele case teritoriale de pensii și la creșterea gradului de încredere a cetățenilor în privința activității desfășurate de instituție.

Sistemul de indicatori reflectă evoluția în timp a reprezentării conceptului de performanță din punctul de vedere al echipei/echipelor de management a CNPP și conține atât măsuri care au fost relevante la un anumit moment în timp, cât și măsuri adăugate ulterior pentru completarea progresivă a imaginii asupra performanței instituționale. Astfel, conceptul de performanță în CNPP suportă mai degrabă o abordare în evoluție și mai puțin una fixă, rigidă și determinată definitiv și integral.

De-a lungul anilor, setul de indicatori a fost supus revizuirii periodice, în scopul adaptării acestora la realitățile curente și la prioritățile definite.

Modul de raportare este lunar, circuitul necesar pentru obținerea indicatorilor de performanță fiind următorul:

1. Auditorul/persoanele desemnate la nivelul fiecărei case teritoriale de pensii colectează datele aferente indicatorilor de performanță de la fiecare compartiment;
2. Auditorul/persoanele desemnate la nivelul fiecărei case teritoriale de pensii analizează, verifică și centralizează aceste date, pe baza unor machete la nivelul casei teritoriale de pensii și le transmite la CNPP;
3. Compartimentul de specialitate din CNPP (Serviciul Proiecte, Studii și Analize) întocmește un clasament lunar centralizat cuprinzând nota, calificativul și locul obținut în clasament, pe care îl comunică conducerii CNPP pentru analiză și luarea măsurilor care se impun.

Prezentul sistem de indicatori de performanță nu mai corespunde obiectivelor curente ale instituției, urmare a modificărilor legislative, fiind necesară o nouă abordare prin adoptarea unui nou sistem de evaluare a performanței managementului. Totuși, în acord cu practicile în domeniul managementului performanței, indicatorii de performanță ar trebui să fie ultima verigă în procesul de management al performanței, care constituie un proces logic, coerent, structurat nivelat, de la cadrul general - *misiune, viziune, direcții strategice*, la cadrele operaționale, respectiv obiective, activități și, abia după ce toate acestea au fost definite și elaborate, vor fi creați indicatorii de performanță relevanți, ca suport decizional pentru management.

2. STRATEGIA

Acest document reprezintă o viziune pentru îmbunătățirea activității Caselor Teritoriale de Pensii, plecând de la aspectele semnificative și măsurabile ale proceselor derulate la nivelul acestor instituții.

Documentul oferă posibilitatea atingerii unui nivel ridicat de performanță în activitatea caselor teritoriale de pensii.

Existența unei strategii este necesară pentru alinierea tuturor componentelor teritoriale într-un mod de acțiune unitar și orientat pentru oferirea de servicii publice de calitate beneficiarilor.

CNPP operează în prezent pe baza unui set de indicatori de performanță, stabiliți conform legii și cerințelor operaționale ale instituției, începând cu anul 2003. Scopul acestui set de indicatori este de a compara performanțele instituțiilor teritoriale prin raportare periodică (lunară și anuală).

Sistemul de indicatori reflectă evoluția istorică a conceptului de performanță din punctul de vedere al managementului și conține atât măsuri care au fost relevante la un anumit moment istoric, cât și măsuri adăugate ulterior pentru completarea imaginii. Astfel, el reprezintă mai degrabă o abordare în evoluție decât una integrală.

Din punct de vedere al performanței, este necesar să subliniem necesitatea *alinierii* între evaluarea performanțelor caselor teritoriale de pensii la nivel central, la nivel teritorial și la nivelul aportului fiecărui angajat al unei instituții care furnizează servicii pentru peste 5 milioane de pensionari și în care lucrează peste 3400 de salariați.

Metoda de evaluare prin structurarea unui set ponderat de indicatori (Balanced Scorecard) va furniza un instrument *operațional* suficient care va facilita procesul de analiză și stimulare a performanței în activitate, dar va trebui completată cu:

- Replicarea metodei de evaluare până la nivelul evaluărilor personale de performanță prin adaptarea acesteia pentru stabilirea de indicatori de performanță care să asigure legătura între obiectivele instituționale și cele individuale);
- Evaluarea externă periodică a imaginii publice a instituției (sondaje de opinie și receptionarea feedback-ului beneficiarului final al instituției – pensionarul, precum și monitorizarea imaginii publice – raportul de mass-media, care să identifice vizibilitatea și tipul de reflectare în știre – pozitivă, neutră sau negativă).

Strategia de evaluare a activității caselor teritoriale de pensii oferă îndrumare metodologică privind stabilirea unui sistem intern de identificare, calcul, colectare, analiză și interpretare a setului de indicatori-cheie, cât și stabilirea liniilor directe pentru comunicarea internă și externă, instruirea personalului, adaptarea sistemelor și proceselor pentru armonizarea noilor indicatori, în scopul evaluării performanței operaționale.



Proiectul este indisolubil legat de modul în care se execută, la nivel individual, evaluarea performanței. Implementarea acestuia va necesita acțiuni în domeniile următoare:

- Actualizarea fișelor de post pentru reflectarea corectă a atribuțiilor (concomitent cu uniformizarea tipurilor de fișe la nivel național);
- Crearea unui sistem propriu de măsurare a performanțelor individuale;
- Stabilirea unui sistem de feedback “de jos în sus” (angajați-angajator), care să conducă la armonizarea eventualelor disfuncționalități prin intervenție în sistemul de indicatori sau prin comunicare;
- Implementarea unei aplicații informatice care să permită preluarea automată a datelor și calcularea indicatorilor de performanță.

Având în vedere schimbările rapide generate în mediul economic și politic din România, setul de indicatori propus în tabloul de control (dashboard) este unul puternic orientat spre performanța prezentă și spre furnizarea de rezultate, cu un orizont de timp de 2-3 ani. În condițiile normalizării finanțării prin contribuții și a diminuării constrângerilor bugetare, acest set de indicatori va necesita o migrare spre o perspectivă mai lungă (5-7 ani). De aceea, recomandăm o revizuire anuală a oportunității păstrării indicatorilor prezentați în documentul de față, urmată de eventualele modificări, adaptări sau înlocuiri cerute de armonizarea cu prioritățile instituției. La fel ca misiunea și viziunea, strategia de evaluare se corelează continuu cu cerințele operaționale ale momentului.

Misiunea CNPP

Casa Nationala de Pensii Publice este instituția publică din România care acordă pensii și alte prestații de asigurări sociale cuvenite persoanelor cuprinse în sistemul public de pensii și în cel al accidentelor de muncă și bolilor profesionale.

Viziunea CNPP

Instituție publică autonomă cu rol fundamental în susținerea financiară a persoanelor vârstnice prin furnizarea în condiții optime a serviciilor publice.

Direcții strategice

- *Buget și resurse optime*
- *Simplificare operațională*
- *Acordarea corectă și la timp a prestațiilor*
- *Creșterea veniturilor pensionarilor*
- *Parteneriat cu cetățeanul*
- *Lobby, funcționare autonomă pe principii tripartite, colaborare inter-instituțională, îmbunătățire cadru legal.*



2.1 GRUPURI VIZATE DE PROIECT

Beneficiar	Implicare	Beneficii
Potențialii pensionari	Comunicare, ❶	Înțeleg procesul, calculul și stabilirea drepturilor, consumă mai puțin timp, audiențe, etc., pentru explicații și clarificări
Pensionarii	Comunicare, servicii ❶ ❷	Primesc informări la timp, prin canale de comunicare adecvate, li se propun opțiuni care să le ușureze viața (vezi card)
Conducere CNPP	Dirijare proiect ❸	Are o imagine clară, corectă și exactă despre performanțele la nivel național și teritorial
Conducere CTP	Participare directă implementare ❸	Primește o evaluare obiectivă și poate decide imediat din punct de vedere operațional-tactic ce măsuri trebuie să ia pentru îmbunătățirea performanței.
Personal CTP	Implementare și focus pe priorități ❹	Este evaluat obiectiv, transparent, uniform la nivel național.
Comunitatea de practică	Ambasadorii proiectului ❸ ❹ ❺	În afara beneficiilor de status (expunere și rol central în derularea proiectului), contactul cu instituțiile occidentale similare, cu cele mai bune practici din domeniu, cu firmele de consultanță permite progresul lor profesional.
Grupul de raportare	Susținerea migrării informatice ❸ ❹	În prezent, activitatea de raportare nu este nici centralizată, nici recunoscută. Implicarea în proiect poate spori motivarea personalului care lucrează în raportare, le oferă posibilitatea să contribuie, să petreacă mai puțin timp pentru colectare și transmitere date și poate pune bazele construcției unei comunități/colectiv de raportare.
Autorități	Informare ❻	Beneficiază de o transparență mai mare a instituției, o înțelegere mai bună a proceselor și provocărilor interne și de o sursă de inițiative normative.
Public larg	Informare ❺	Înțelege sistemul și pârgھیile care pot ajuta populația României să își mărească nivelul de venituri în perioada de după viața profesională activă.





2.2. ANSAMBLUL DE INDICATORI PONDERAȚI (BALANCED SCORECARD)
Propus pe baza direcțiilor strategice și a aportului comunității de practică

Creștere resurse	Optimizare cheltuieli	Simplificare operațională	Prestații corecte și la timp	Parteneriat cu cetățeanul	Lobby si cadru legal
12 puncte	23 puncte	10 puncte	45 puncte	10 puncte	0 puncte
Schimb de date între instituții	Pondere debite în total cheltuieli cu prestațiile ⑧	Actualizare proceduri: număr	Pondere dosare nesoluționate la timp ⑥	Canale comunicare și număr mesaje	Propuneri cadru-legal: număr
Gradul de creștere a valorii medii a sumei asigurate ③	Ponderea beneficiarilor cu prestații prin cont bancar ③	Furnizare servicii online: număr de servicii online furnizate	Pondere decizii cu drepturi stabilite eronat ⑩	Număr de apariții pozitive în mass-media locală (emisiuni radio-tv, articole și comunicate de presă)/ trimestru ⑤	
Gradul de creștere a numărului de contracte active ⑤	Cheltuieli de funcționare pentru un beneficiar de prestații ⑩	Timp mediu de soluționare Pondere dosare noi soluționate în termen ⑩	⑫	Imbunătățirea satisfacției beneficiarilor privind serviciile oferite ⑤	
Productivitate (pondere personal cu forme de pregătire profesională) ④	Disponibilitate-număr zile-om ITM ②		Pondere recalculări nesoluționate ⑥	Intâlniri cu partenerii sociali și factorii de decizie	
			Pondere cereri noi recalculare ⑥		
			Pondere modificări din oficiu ⑤		

Din setul de indicatori stabiliți inițial de CNPP în prima fază de introducere a proiectului de evaluare, împreună cu comunitatea de practică, au fost aleși 22 indicatori de performanță relevanți. Majoritatea sunt cei propuși de comunitatea de practică, iar câțiva au fost fuzionați pentru că răspund la obiective comune. Bunele practici internaționale au arătat că numărul optim de indicatori este de maximum 20.

În urma consultărilor cu membrii comunității de practică, setul de indicatori a fost redus la un număr de 15. Comunitatea de practică a propus eliminarea acelor care sunt influențați într-o măsură covârșitoare de activitatea CNPP (de exemplu, schimbul de date dintre instituții sau întâlnirile cu factorii de decizie și reprezentanții partenerilor sociali).

Ponderile aferente fiecărui indicator reprezintă o propunere a firmei de consultanță, urmând ca acestea să fie revizuite și aprobate de către conducerea executivă a Casei Naționale de Pensii Publice, după cum se menționează și în planul de implementare.

2.3. CÂTEVA PRECIZĂRI REFERITOARE LA INDICATORI:

2.3.1. Resurse

- Schimbul de date dintre instituții este o atribuție aparținând exclusiv CNPP și, de aceea, ponderea acestui indicator este zero. La nivelul CNPP, schimbul de date ar trebui evaluat trimestrial.
- Gradul de creștere a numărului de contracte active, prin promovarea asigurării facultative, este un indicator comun, atât pentru Casa Națională de Pensii Publice, cât și pentru Casele Teritoriale de Pensii. Pentru Casa Teritorială de Pensii, comunitatea de practică a propus revizuirea prin fuziunea cu indicatorul următor – numărul de contracte active. Numărul de contracte active este un indicator doar pentru CTP. În procesul de implementare se va determina în ce măsură casele teritoriale pot să influențeze acest număr și, implicit, se va alege o țintă în consecință. Ținta indicatorului trebuie aleasă cu mare atenție, luând în considerare fondurile și posibilitățile de promovare existente la nivel central și județean, cu respectarea regulii de a furniza indicatori *realizabili* și care se află sub controlul celui care i-a primit.
- Gradul de creștere a valorii medii a sumei asigurate este, de asemenea, un indicator la nivel teritorial. El trebuie ales ținând seama de specificul fiecărui județ – *număr de asigurați, tipuri de contribuție* – și trebuie evaluat, mai degrabă, în evoluție procentuală decât în mărime nominală, pentru a nu se crea inechitate în evaluare, între Casele Teritoriale de Pensii.
- Productivitatea personalului (pondere personal cu forme de pregătire profesională) se reflectă prin indicatorii de dezvoltare și de disponibilitate, în afara aceluia care privește timpul mediu de soluționare a cererilor, regăsit la direcțiile strategice 3 și 4. Pentru indicatorul de instruire, răspunderea comună a CNPP și a CTP trebuie să se reflecte în prezența acestuia în ambele seturi de evaluare. Pentru indicatorul de disponibilitate, răspunderea și prezența indicatorului este exclusiv în sarcina caselor teritoriale de pensii.





2.3.2. Cheltuieli

- “Ponderea debitelor în total cheltuieli cu prestațiile” este un indicator teritorial. Stabilirea lui se face pornind de la nivelul actual și scăzând în fiecare lună cu un procent care depinde de *posibilitatea influențării acestui trend*.
- “Cheltuieli de funcționare pentru un beneficiar de prestații” este un indicator care ar trebui reprezentat, atât la nivel teritorial, cât și la nivel național, dată fiind presiunea pe o execuție bugetară corectă. Pentru stabilirea țintei indicatorului, trebuie pornit de la valoarea actuală, urmând a fi propusă o valoare, de exemplu, cu 5% mai mică în fiecare an, împărțită pe luni, astfel încât să se poată trece cu ușurință la o metodă mai suplă de a susține stabilirile și plățile de pensii. Cheltuielile de tip comision bancar, care sunt negociate la nivel național, trebuie să rămână în sarcina CNPP.

2.3.3. Excelență operațională

- Actualizarea procedurilor este, în principiu, sarcina CNPP. CTP pot fi urmărite pe linie managerială pentru implementare, dar nu recomandăm un indicator dedicat acestei activități. Revizuirea și perfecționarea procedurilor este o atribuție care trebuie să se regăsească în fișele de post. Totuși, recomandăm consultarea caselor teritoriale pentru sugestii privind îmbunătățirea procedurilor.
- Furnizarea serviciilor online depinde, din nou, de platformele și sistemele create unitar, la nivel național. Această directivă trebuie cuantificată și evaluată la nivelul CNPP pentru a se evita situații de genul celor din prezent, în care casele teritoriale de pensii lucrează cu aplicații și sisteme improvizate pentru a suplini lipsa unei soluții unitare la nivel național.
- “Timpul mediu de soluționare a cererii” este un indicator fundamental pentru excelența operațională – de aceea i s-a alocat punctajul total aferent acestei direcții strategice, la care se va adăuga un supliment provenind din punctajele direcției 4, care reprezintă în acest moment un focus suplimentar atât pe excelență operațională, cât și pe client.

2.3.4. Prestații la timp

- “Ponderea cererilor de recalculare nesoluționate în termen” este un indicator comun.
- “Timpul mediu de soluționare” este indicatorul principal de eficiență a activității, alături de cel privind costurile per beneficiar. Acesta este motivul pentru care li s-a alocat o treime din evaluarea totală. Pe parcursul implementării se va decide dacă acești doi indicatori sunt cotați corect în propunerea de față sau necesită și un plus de focus operațional, caz în care procentele vor trebui realocate pentru a spori cota acestor doi indicatori.
- “Pondere decizii cu drepturi stabilite eronat” este un indicator comun.
- “Numărul de dosare întârziate” este un indicator comun.
- “Pondere dosare nesoluționate la timp” este un indicator comun.

- “Timpul mediu pentru soluționarea dosarelor noi” ar trebui să fie mai scăzut decât timpul mediu general, pentru că în acest mod poate “trage” după sine performanța, prin corelație cu numărul de dosare întârziate.

2.3.5. Parteneriatul cu cetățeanul

- Între această directivă și cea de lucru cu autoritățile și influența legislativă există doi indicatori comuni. Primul dintre ei se referă la capacitatea CNPP și a caselor teritoriale de a furniza informații. Pentru o aplicare corectă, sugerăm un document cu caracter de îndrumare, emis de departamentul central de comunicare, care să specifice lista obligatorie de canale de comunicare (de exemplu: comunicat de presă, informații locale, prin e-mail și afiș A3 cu format predeterminat) cu ajutorul cărora să se lucreze la nivelul caselor teritoriale, în loc de includerea acestora ca indicatori de performanță.
- Al doilea indicator comun pentru direcțiile 5 și 6 se referă la dinamica în contactele cu factorii de decizie, partenerii sociali și alte organisme și instituții care pot influența pozitiv evoluția punctului de pensie, a ratei de înlocuire, creșterea numărului de asigurați și îmbunătățirea continuă a cadrului legislativ. Deoarece aceste întâlniri depind de un întreg ansamblu de factori, acesta este singurul indicator care ar putea funcționa mai bine la nivel central decât la nivel teritorial, cu ritmicitate trimestrială în loc de una lunară, iar pentru presiune operațională și simplitate în operarea sistemului recomandăm ca urmărirea lui să se realizeze lunar, la nivel central.
- “Număr de apariții pozitive în mass-media” se măsoară prin prezența media. Numărul de prezențe este la fel de important precum impactul canalului respectiv și tonul relatării jurnalistice. În practica internațională se măsoară numărul de apariții și tonul. Este important ca prin indicatorul respectiv să se realizeze și o monitorizare periodică a mediilor sociale de comunicare (forumuri, facebook, etc.) pentru evaluarea prezenței și a caracterului comunicării neformale între membrii comunității pe care CTP-urile și CNPP o servesc.
- “Îmbunătățirea satisfacției beneficiarilor privind serviciile oferite” se măsoară prin intermediul sondajului național de evaluare a gradului de satisfacție a beneficiarilor față de serviciile oferite de casele județene de pensii. Este necesară o monitorizare anuală a acestuia pentru a putea urmări dacă eforturile de îmbunătățire a activității CTP-urilor se reflectă și într-o creștere a satisfacției beneficiarilor.

În afara indicatorilor comuni cu direcția strategică 5, mai există indicatorul privind propunerile efective pentru îmbunătățirea sistemului de pensii. Deși contribuția legislativă este importantă ca buclă de feedback din organizațiile care execută politicile de asigurări sociale, acest indicator ar trebui alocat mai degrabă entității centrale decât la nivelul celor teritoriale.





2.4. SETAREA DASHBOARD-ULUI

După aprobarea de către conducerea centrală a CNPP, următorul pas este stabilirea ȳintelor de indicatori, chiar ȳi la nivel de ȳncercări/teste, astfel ȳncât culegerea de date să poată ȳncepe cȳt mai curȳnd.

Pasul 1: Periodicitatea

Indicatorii aprobaȳi trebuie sȳ parcurgȳ un proces de analizȳ, ȳn vederea stabilirii setului care se calculeazȳ lunar ȳi a celui care se calculeazȳ trimestrial. Ca principiu de lucru, indicatorii lunari sunt cei care necesitȳ cel mai mare focus operaȳional, iar cei trimestriali reflectȳ valorile ȳn miȳcare lentȳ (acȳiuni cu ciclu lung de desfȳurare).

Propunere pentru structurarea indicatorilor:

Indicatori lunari	Indicatori trimestriali	Indicatori anuali
Ponderea beneficiarilor cu prestaȳii prin cont bancar	Gradul de creȳtere a numȳrului de contracte active	ȳmbunȳtȳirea satisfacȳiei beneficiarilor privind serviciile oferite
Cheltuieli de funcȳionare pentru un beneficiar de prestaȳii	Gradul de creȳtere a valorii medii a sumei asigurate	
Disponibilitate - Numȳr zile-om ITM	Productivitate (pondere personal cu forme de pregȳtire profesionalȳ)	
Timp mediu de soluȳionare	Pondere debite ȳn total cheltuieli cu prestaȳiile	
Pondere dosare noi soluȳionate ȳn termen	Pondere modificȳri din oficiu	
Pondere decizii cu drepturi stabilite eronat		
Pondere dosare nesoluȳionate la termen		
Pondere recalculȳri nesoluȳionate		
Pondere cereri noi recalculare		
Numȳr de apariȳii pozitive ȳn mass-media localȳ (emisiuni radio-tv, articole ȳi comunicate de presȳ)/ trimestru		

Pasul 2: Evaluare status quo

Pentru a putea stabili plajele de performanță pentru fiecare indicator, este necesară obținerea unei imagini *corecte* a performanței actuale în fiecare dintre zonele de performanță identificate. Pentru aceasta, se face un calcul de tip dry-run, scopul nefiind altul decât studierea curbei de distribuție a performanței. Se vor identifica, pentru fiecare dintre datele calculate din setul de indicatori, *top performer*, *performeri medii* și *performeri sub medie*. În funcție de valorile identificate pentru fiecare dintre măsurile din panoul de control, se va seta prima valoare a indicatorului de performanță, care trebuie testată în cursul proiectului pilot.

Pasul 3: Plajele de performanță

Pentru fiecare dintre indicatori se va alege *valoarea optimă*, cea *minimă* și cea *critică*. Acestea vor fi utilizate la construcția afișajului de tip **“semafor”** din dashboard-ul automatizat, prin intermediul aplicației IT.

De exemplu: un indicator are valorile

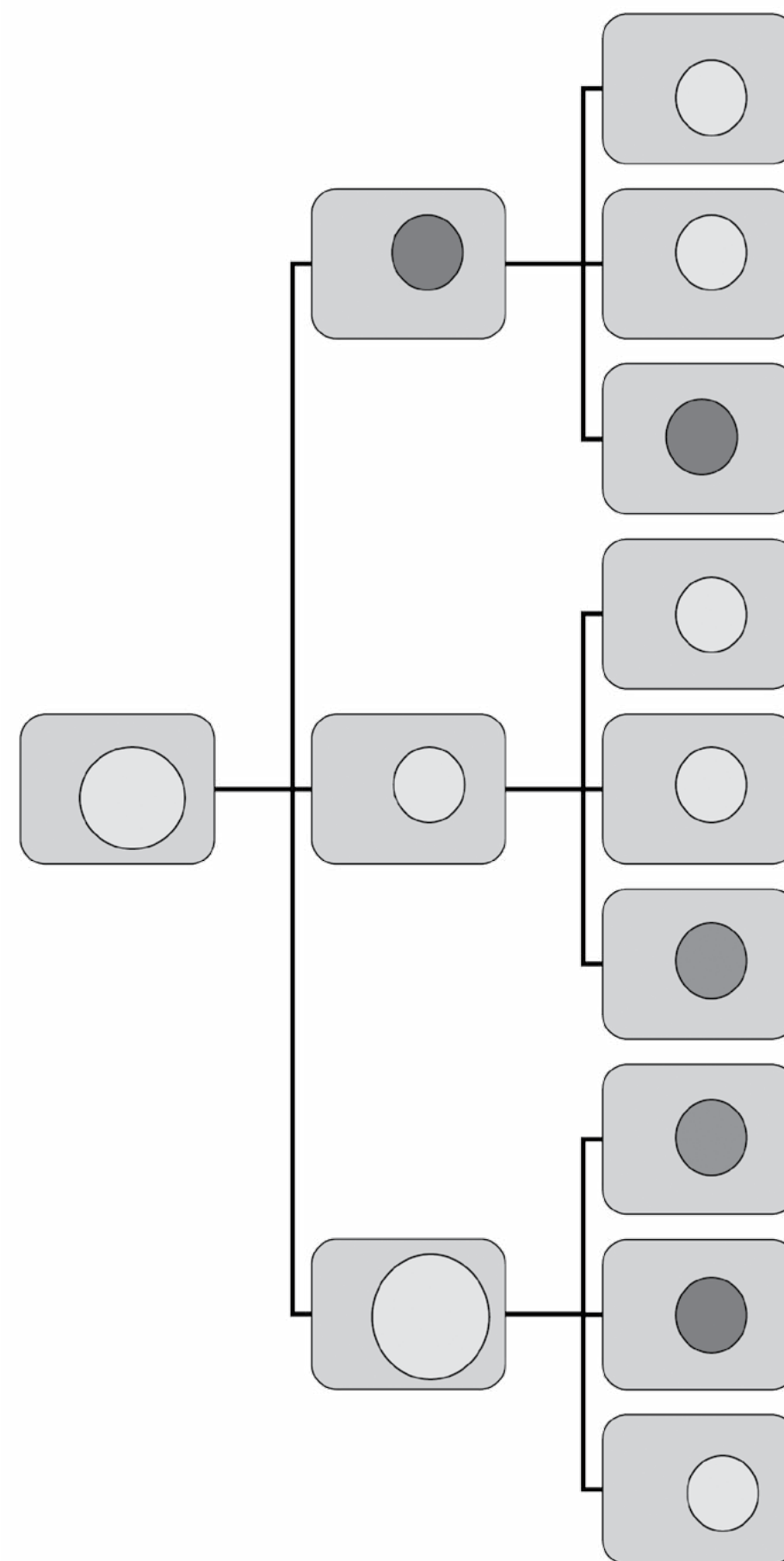
5% pentru optim

7% pentru minim

9% pentru critic.

Dacă indicatorul pentru județul X are valoarea 8%, atunci culoarea setată pentru “semafor” este galben.

NIVELURI DE ANALIZĂ



Programarea sistemului se face pe baza unor reguli de DACĂ... ATUNCI: dacă valoarea indicatorului este între și între... atunci culoarea atribuită este galben etc.



Pasul 4: Lansarea implementării în sistem pilot

Prima fază de testare se va face prin calcul manual, parcurgând toți pașii – de la colectarea tuturor datelor la calculul fiecărui indicator pentru fiecare județ, apoi la agregarea sa la nivel național. Fazele următoare pot fi în paralel cu dezvoltarea aplicației informatice care va colecta unitar indicatorii în vederea calculării.

Raportul dry run se poate alcătui pe baza datelor lunii iunie 2013, iar începând cu luna iulie 2013, pentru o perioadă de trei luni, trebuie rulate rapoarte de performanță “reale” pe bază de test, la nivelul unor casele de pensii-pilot. Setul de rapoarte aflat la dispoziția conducerii trebuie să conțină minimum cele trei niveluri de agregare prezentate în schema de mai sus, pentru identificarea problemelor generale/centrale și ale celor teritoriale.

2.5. PLAN DE IMPLEMENTARE

Pentru ca planul de implementare să aibă succes, vor trebui luați în considerare toți factorii de succes listați mai jos.

Derularea proiectului, începând de la instruire și terminând cu analiza de oportunitate, s-a realizat cu implicarea unui număr mare de angajați și manageri din cadrul structurilor naționale și teritoriale ale instituției, ceea ce va conduce la o ușurință mai mare în aplicare.

Din discuțiile desfășurate pe perioada proiectului, din interviuri și din analiza proiectului de document realizată împreună cu membrii comunității de practică s-au desprins următoarele:

Condiții critice

Acestea sunt acele acțiuni, aspecte și condiții fără de care proiectul nu poate reuși.

1. *Actualizarea sistemului informatic al instituției, unificarea bazelor de date;*
2. *Sprijinul managerial.* Acest proiect nu poate fi condus de un colectiv de raportare. Începând cu faza de implementare, proiectul trebuie să fie coordonat de către un consiliu director, format din 3-4 membri ai comunității de practică, dintre care cel puțin unul are funcție de management superior (director general sau secretar general) și trebuie sprijinit de către președintele CNPP.
3. *Continuarea, în formă instituționalizată, a întâlnirilor comunității de practică.* Această comunitate poate deveni responsabilă, împreună cu echipa de management a proiectului, de implementarea corectă și completă a acestuia. Persoanele care aparțin comunității de practică și care și-au oferit, voluntar, timpul și resursele pentru a sprijini implementarea sa complexă, reprezintă o comunitate *competentă* care poate deveni nucleul *centrului de competență* vizat de către conducerea instituției. Pentru moment, fiecare dintre membrii comunității de practică poate susține o competență (de exemplu, sunt case teritoriale cu o activitate de comunicare

remarcabilă, altele care au excelat în cea privind integrarea informatică a datelor și proceselor, etc.) într-un program național în care noii angajați sau cei care necesită training să fie trimiși spre instruire la aceste case teritoriale. Programul ar sprijini eficient direcția strategică de îmbunătățire a resurselor și, în plus, ar motiva performerii. Aceasta se leaga strâns și de aspectul următor:

4. Tabloul ponderat de indicatori nu este un concurs de frumusețe. El este un instrument destinat managementului, care să identifice zonele în care performanța instituției rămâne în urmă, să stabilească bunele practici și să le generalizeze. De aceea, recomandăm următoarele:

- a. În primul an de la demararea evaluării pe baza noilor indicatori **nu se va întocmi niciun clasament și niciun top**. Multe dintre problemele actuale se datorează manevrării incorecte a datelor pentru scopuri de imagine într-o competiție continuă.
 - b. La identificarea unor zone de slabă performanță generalizată, problema este una instituțională și trebuie generată o reacție centrală la o asemenea problemă. Dacă performanța slabă este aferentă unei regiuni sau unui județ, ea este regională și trebuie cercetată la nivelul respectiv, **cu scopul corectării și nu al acțiunilor punitive**.
 - c. Toate cazurile de performanță peste medie trebuie să declanșeze la nivel central una dintre următoarele acțiuni:
 - d. Indicatorul este setat prea “jos” și de aceea este atins cu ușurință la nivelul optim, caz în care indicatorul se resetează la un nivel superior;
 - e. Există într-adevăr performeri de excepție, iar în acest caz aceștia trebuie întrebați cum au procedat pentru obținerea acestei performanțe. Procesul este urmat imediat de diseminarea bunelor practici sub forma unui buletin sau newsletter informativ către toți directorii caselor teritoriale de pensii. Performerul va explica, în detaliu, în ce fel a organizat activitatea pentru a obține rezultatul de excepție, iar practica respectivă va deveni obligatorie pentru toată organizația. Susținem, de asemenea, oportunitatea organizării unei teleconferințe lunare cu directorii caselor teritoriale de pensii, după ședința conducerii executive, în care să se discute bunele practici.
5. Noul sistem de evaluare trebuie să fie însoțit de instrumentele de comunicare obligatorii. Acest nou sistem reprezintă o schimbare majoră în cultura organizațională, iar acest lucru trebuie să se reflecte într-o comunicare internă intensă și periodică. Sugerăm ca minimum o dată pe lună să se transmită un buletin de tipul “CUM SĂ... în locul “clasamentelor” și care să pună accentul nu pe recompensă/pedeapsă, ci pe managementul performant.

Aspectele-cheie în planul de implementare sunt următoarele:

Factori de succes ai implementării:

- Implicarea participanților – conducere centrală, teritorială, salariați;
- Furnizarea informației;
- Alocarea de resurse temporare pe parcursul fazei de pilotare și de implementare.



Schimbarea strategică implică schimbări ale unor procese-cheie de extragere de informație și de raportare. Modificarea abordării evaluării performanței va implica și schimbări într-una sau toate dintre următoarele arii:

- Resursele umane (număr de angajați, roluri, instruire, implicare publică, comunicare);
- Parteneriatele cu alte organizații;
- Cum se folosesc resursele, inclusiv informațiile, tehnologia, echipamentele, mijloacele fixe;
- Finanțarea disponibilă și cum se derulează;
- Politicile și strategiile care afectează implementarea sistemului de evaluare;

Documentul de față tratează parțial problematica de mai sus, având în vedere faptul că politicile de comunicare externă, parteneriatele socio-economice și finanțările au fost tratate în afara proiectului.

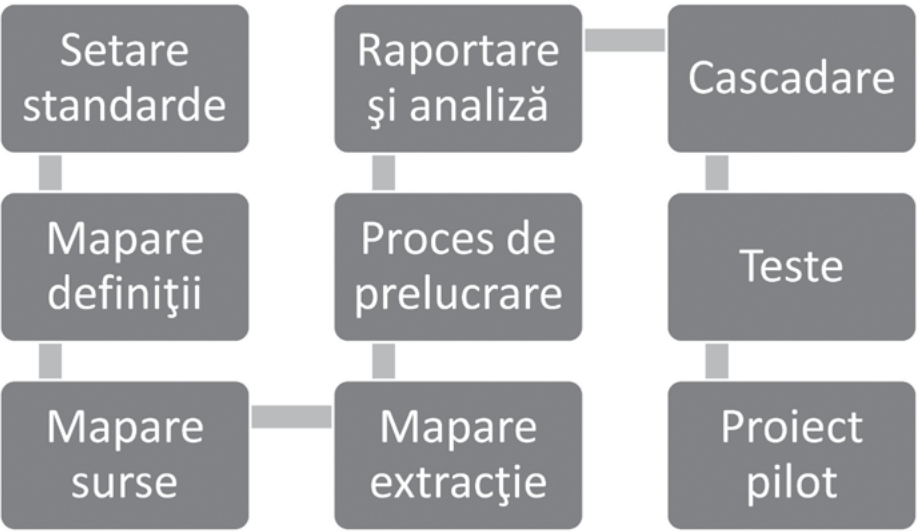
Totuși, în întâlnirea de prezentare preliminară a dashboard-ului au fost abordate interacțiunile care pot influența planul de implementare. Comunitatea de practică a identificat următoarele puncte de atenție, precum și măsurile care pot minimiza riscurile potențiale ale procesului de implementare:





Factori de succes	Măsur
Aplicare conform posibilităților organizației	Pilot manual, câteva luni, pe baza unor date extrase manual
Sistem IT online, cu bază de date unică	Ansamblarea informației privind modul în care se integrează proiectele și comunicare către toate casele teritoriale: ce, când și în ce scop pentru fiecare proiect. CNPP
Performanță versus clasament	Înlocuirea clasamentelor cu schimbul de bune practici - promovarea celor performanți ca centre de competență. Motivarea (de ex: primii care primesc echipamente tehnice noi)
Flux de bune practici	Newsletter – cine, ce face bine
Timp de implementare	Corelarea datelor și etapelor de proiecte astfel încât să se evite timpii morți între proiecte. Critic: acuratețea și disponibilitatea datelor
Limitări tehnice CTP	Parțial necunoscute. Necesitatea unui audit IT
Personal	Comunicare/instruire: ce înseamnă, ce beneficii, cum se face, aceleași bune practici
Susținere management CNPP	Președinte, directori, secretar general (<i>it, pensii, hr, comunicare, metodologie, juridic</i>) - meeting trimestrial al comunității de practică, asigurare buget
Perfecționare ulterioară a dashboardului	Propuneri lunare de modificări, îmbunătățiri, schimbări. Întâlniri bianuale ale comunității de practică
Analiză performanței	Lunar, managementul CNPP analizează performanța, planifică acțiunile corective și comunică exemplele de “best practices” (<i>bune practici</i>)
Acțiuni tactice de comunicare	Utilizarea aplicației informatice “Legis”, disponibilă pe intranet, prin încărcarea acestuia cu notele interne pentru activitatea de pensii și rapoartele de control
Comunicarea de proiect	Scopul clar al acestei etape, care sunt etapele următoare, finalitatea de evaluare individuală
Atribuirea răspunderii de comunicare manageriala	Propunere: secretarul general

Flux de implementare



ETAPELE DE IMPLEMENTARE

Data - limită	Acțiune	Cine o conduce?	Cine este implicat?	Preliminarii
15-25 mai 2013	Aprobare dashboard	Conducere CNPP	Echipa de proiect	Implementare Strategie
31 mai 2013	Mapare definiții și surse	Manager proiect	CTP, IT, CP (comunitatea de practică)	Indicatori aprobați
31 mai-10 iunie 2013	Extragere informații	Manager proiect	CTP, IT, CP, Consiliu de conducere	Etapă precedentă
15 iunie 2013	Prelucrare și rapoarte	Manager proiect	Un membru de conducere, IT, CP	Indicatori aprobați
31 mai 2013	Start pilot	Directorii CTP implicate		Training încheiat
1 – 21 iunie 2013	Lucrul la cascadare	Director HR	CTP, PM	Indicatori agreeți
1-28 iunie 2013	Lucrul la planul de comunicare	Director comunicare	PM, CTP, CP	-
15 iunie 2013	Evaluare pilot	Membru conducere	PM; CTP, CP	Feedback încheiat
29 iunie 2013	Demarare comunicare	PM	Director comunicare, CTP	Plan comunicare
29 iunie 2013	Demarare implementare	CTP	Personal CTP, Director comunicare	Instruire încheiată
30 iulie 2013	Evaluare și armonizare	Conducere CNPP	CP; CTP	Feedback de la CTP
Trimestrial	Adaptare	Conducere CNPP	CP, CTP	Input strategic si feedback CTP



Case propuse pentru proiectul pilot:

Arad

Bihor

Timiș

Tulcea

Suceava

Sălaj



DETALII PRIVIND IMPLEMENTAREA STRATEGIEI

ASPECT	PRIVIND	CONTINUT	ACȚIUNI
1.	Forța de muncă	Impactul schimbărilor strategice asupra forței de muncă	• Impactul strategiei asupra forței de muncă • Abilități noi: capacitate de lucru cu aplicația care colectează, procesează și furnizează rapoartele referitoare la performanță • Motivația: proiectul trebuie să comunice clar care sunt componentele care permit o evaluare corectă și obiectivă, identic pentru toate posturile cu aceeași fișă a postului • Transferul de încărcare: persoanele care în prezent petrec 2-3 zile producând rapoartele vor putea primi alte sarcini prin realocare - aceste sarcini trebuie decise și comunicate din timp.
2.	Evaluare, instruire și feedback	Măsurarea progresului în implementarea proiectului, cu implicarea persoanelor avizate de proiect	• Casele teritoriale de pensii implicate în proiectul pilot vor fi implicate în evaluarea și revizuirea strategiei acestui proiect. La început, lunar, apoi trimestrial, în cele din urmă semestrial și anual. • Obiectivele strategice vor fi revizuite în ședința anuală a managementului CNPP și comunicate anual. Indicatorii vor fi revizuiți lunar pentru a verifica dacă reflectă performanța, pe parcursul pilotului, apoi trimestrial, în anul 1 de implementare. • Instituția va organiza un sistem de colectare a feedback-ului, formalizat, pentru a sprijini exprimarea reținerilor și îngrijorărilor, dar și ideile constructive legate de proiect.
3.	Planul de comunicare	Proiectul necesită un plan amplu de comunicare	• Detaliile planului de comunicare vor fi stabilite de direcția de resort. Elementele principale ale planului sunt prezentate în cele ce urmează.
4.	Informații de contact	Proiectul necesită o echipă de conducere	• Desemnarea echipei și a rolurilor. • Cine primește și centralizează toate informațiile (periodicitate, termen, adrese și numere de telefon de contact – toate acestea trebuie comunicate la lansare)

ANEXA 1 – PLANUL DE COMUNICARE

Grupul țintă al planului de comunicare este:

- Beneficiarii și viitorii beneficiari (B)
- Publicul larg (P)
- Partenerii funcționali (ministere de resort) (M)
- Partenerii sociali (S)
- Managementul CNPP (N)
- Managementul CTP (J)
- Angajații CTP și CNPP (A)

Principalele mesaje de transmis sunt următoarele:

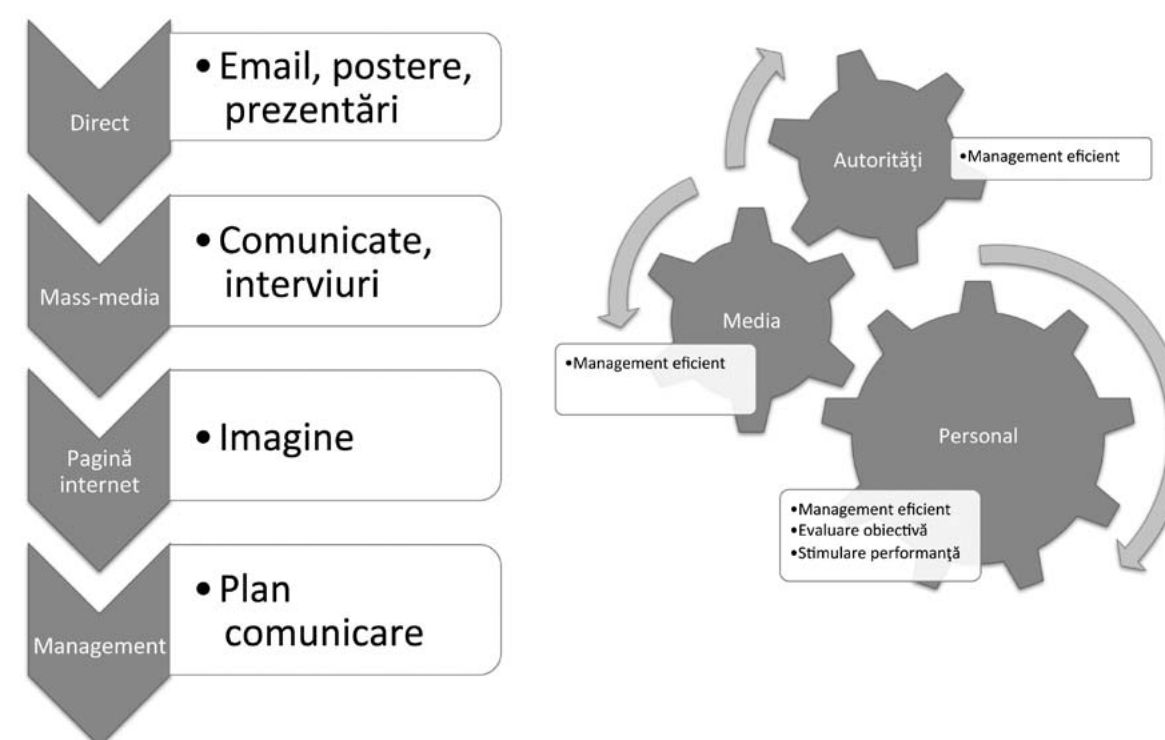
Mesaj	B	P	M	S	N	J	A
<i>Simplificarea muncii</i>			😊	😊	😊	😊	😊
<i>Creșterea performanței</i>	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊
<i>Prima pensie sosește mai repede</i>	😊	😊	😊				
<i>Mod de lucru unitar</i>	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊
<i>Mai corect</i>					😊	😊	😊
<i>Schimb de bune practici</i>			😊	😊	😊	😊	😊
<i>Inovație – transfer de idei</i>			😊		😊	😊	😊
<i>Același nivel de calitate a serviciului</i>	😊	😊	😊	😊			
<i>Evaluări mai transparente</i>					😊	😊	😊
<i>Criterii clare de performanță</i>			😊		😊	😊	😊
<i>Obiectivitate în evaluare</i>					😊	😊	😊
<i>Controlul costurilor</i>	😊	😊	😊		😊	😊	😊
<i>Servicii corecte și la timp</i>	😊	😊	😊	😊			
<i>Imagine integrată, disponibilă oricând</i>			😊		😊	😊	
<i>Puncte clare de intervenție</i>			😊		😊	😊	😊

În funcție de canalele de comunicare existente și disponibile pentru CNPP, fiecare dintre aceste mesaje se va transmite pe canalele respective. Planul de comunicare specific nu reprezintă parte integrantă a acestui proiect, dar pentru ușurința implementării s-a precizat structura de bază a acestuia.





SCHEMA LOGICĂ A PLANULUI DE COMUNICARE



ANEXA 2 - HARTA STRATEGIEI

CNPP – HARTA STRATEGIEI 2013– 2017

MISIUNE: Casa Națională de Pensii Publice este instituția publică din România care acordă pensii și alte prestații de asigurări sociale cuvenite persoanelor cuprinse în sistemul public de pensii și cel al accidentelor de muncă și bolilor profesionale.

VIZIUNE: Instituție publică autonomă cu rol fundamental în susținerea financiară a persoanelor vârstnice prin furnizarea în condiții optime a serviciilor publice.

