



ROMÂNIA

Acord de servicii de asistență tehnică rambursabile privind
Consolidarea Sistemului Statistic Național (P167217)

REZULTAT Nr. 4 a

**Raport privind serviciile de asistență tehnică oferite
beneficiarului cu privire la Analiza funcțională și raport
privind reorganizarea INS și DTS (note și recomandări
pentru îmbunătățire instituțională)**

Prima versiune martie 2020

Versiunea revizuită octombrie 2020



Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020

Declinarea responsabilității

Acest raport este un produs al Băncii Internaționale pentru Reconstrucție și Dezvoltare/Banca Mondială. Rezultatele, interpretarea și concluziile exprimate în acest document nu reflectă neapărat opiniile directorilor executivi ai Băncii Mondiale sau ale guvernelor pe care le reprezintă. Banca Mondială nu garantează exactitatea datelor incluse în această lucrare.

Acest raport nu reprezintă neapărat poziția Uniunii Europene sau a Guvernului României.

Drepturi de autor

Materialul din această publicație este protejat de drepturi de autor. Copierea și/sau transmiterea unor porțiuni din această lucrare fără permisiune poate constitui o încălcare a legilor aplicabile.

Pentru permisiunea de a fotocopia sau imprima orice parte din această lucrare vă rugăm să trimiteți o solicitare cu informațiile complete fie către: (i) Institutul Național de Statistică din România (B-dul Libertății nr. 16, Sector 5, București, România) sau (ii) Grupul Băncii Mondiale România (str. Vasile Lascăr nr. 31, etaj 6, București, România).

Acest raport a fost livrat în martie 2020 în temeiul Acordului de servicii de asistență tehnică rambursabile privind *Consolidarea Sistemului Statistic Național (P167217)*, semnat între Institutul Național de Statistică din România și Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare la 17 septembrie 2019. Acesta corespunde Rezultatului 4a din acordul menționat mai sus.

Cuprins

Lista acronimelor	4
Rezumat	6
1. Introducere: Stabilirea contextului analizei și stabilirea principiilor analizei	8
2. Evaluarea situației actuale a INS	13
2.1. Capacitate actuală.....	13
Analiză SWOT	13
2.2 Cadrul organizațional	23
2.3 Procese statistice	25
2.3.1 Evaluarea situației actuale pentru patru dimensiuni GSBPM-GAMSO	25
2.3.2. Nivelurile de maturitate vizate dorite și activitățile sugerate	28
2.3.3 Cadrul tematic.....	29
2.3.4 Coordonare	29
2.3.5 Crearea brandului.....	30
3. Foaie de parcurs pentru reformă	33
3.1 Procese statistice.....	33
3.1.1 Activitățile viitoare în legătură cu GSBPM – GAMSO	33
3.2 Cadrul tematic	37
3.3 Construirea unei „punți”	38
3.4 Coordonare	40
3.5 Branding și consiliul de conducere	42
4. Provocări și etape următoare	44
5. Concluzii.....	45
6. Recomandări.....	45

Lista acronimelor

AMIGO	Ancheta Forței de Muncă în Gospodării
BM	Banca Mondială
CAP	Intervievare personală asistată de calculator
CAWI	Intervievare online asistată de calculator
COMSTAT	Comitetul Sistemului Statistic Național
CONRENA	Proiectul de Consolidare a Sistemului Statistic Național
CSN	Consiliul Statistic Național
DEPABD	Direcția pentru Evidența Persoanelor și Administrarea Bazelor de Date
DGCNSM	Direcția Generală de Conturi Naționale și Sinteze Macroeconomice
DGDSS	Direcția Generală de Statistică Socială și Demografică
DGEGSDS	Direcția Generală de Exploatare și Gestionare a Surselor de Date Statistice
DGSE	Direcția Generală de Statistică Economică
DTS	Direcțiile Teritoriale de Statistică
GAMSO	Modelul General de Activitate pentru Organizare Statistică
GSBPM	Modelul Generic Statistic al Proceselor de realizare a Statisticilor
GSIM	Modelul Generic Statistic Informațional
GSP	Grupul proceselor statistice
INS	Institutul Național de Statistică
ONU	Organizația Națiunilor Unite
OSN	Oficiul de Statistică Națională
RGA	Recensământul General Agricol
RPL	Recensământul Populației și Locuințelor
SDSSN	Strategia de Dezvoltare a Sistemului Statistic Național
SSE	Sistemul Statistic European
SSN	Sistemul Statistic Național
TIC	Tehnologia Informației și Comunicațiilor

Figura 1 - Organizare Institutului Național de Statistică	24
Figura 2 - Activitățile GAMSO în cadrul INS	25
Figura 3 - Principalele activități GAMSO/GSBPM.....	35
Figura 4 - Calendar de discuții cu INS.....	36
Figura 5 - Conectarea structurilor organizaționale funcționale și tematice.....	39
Figura 6 - Consiliul Executiv de Conducere și Resurse Umane în cadrul Statistics Canada	44

Rezumat

Scopul acestui raport este de a prezenta o **analiză funcțională privind reorganizarea INS și a DTS**, în vederea furnizării de **observații și recomandări pentru îmbunătățirea instituțională**. Acesta face parte din livrabilele Acordului de servicii de asistență tehnică rambursabilă (RAS) privind *Consolidarea Sistemului Statistic Național (proiect nr. P167217)*. Proiectul este implementat de către Institutul Național de Statistică cu sprijin din partea Băncii Mondiale.

Acesta este un raport constatatator privind funcționarea INS, livrabilul menționat mai sus, iar multe dintre componentele sale sunt în curs de desfășurare (de exemplu, organizarea INS ar putea fi afectată de noua lege privind statistica ce ar putea înlocui legea existentă). Acest raport va fi actualizat pe baza activităților relevante viitoare care ar putea afecta acest livrabil.

Acest raport a fost elaborat în urma discuțiilor din perioada octombrie 2019 - martie 2020, cu mulți angajați ai INS, inclusiv Președintele, și în urma unei analize a documentelor relevante ale organizațiilor internaționale și INS. Lista documentelor utilizate se regăsește în notele de subsol ale textului, unde este cazul. Lista completă a acestora este furnizată într-o anexă.

Acesta este un document revizuit pe baza unei prezentări diferite decât cea propusă în documentul RAS inițial. Raportul elaborat a primit mai multe observații din partea INS, care au sugerat că prezentarea inițială nu conducea la ceea ce am crezut că trebuie transmis în raport într-un mod clar și simplu. Prezentarea revizuită furnizează următoarele: în introducere, un raționament teoretic, astfel cum a fost elaborat de către ONU și de către Banca Mondială pentru o analiză funcțională, completat cu cele mai bune practici de la nivel internațional - ceea ce conduce la elaborarea unui set de principii; o evaluare a INS în acest context; o foaie de parcurs pentru îmbunătățire; provocări și etapele următoare; precum și concluzii.

Recomandările noastre esențiale sunt prezentate în cele ce urmează:

- Consolidarea capacității INS ca primă etapă, asigurându-i un volum de resurse rezonabile, atât financiare, cât și umane.
- Optimizarea proceselor statistice funcționale prin unificare și coordonare a tuturor funcțiilor aferente, înregistrarea de progrese privind GAMSO/GSBPM, precum și consolidarea metodologiei și a funcțiilor privind calitatea datelor.
- Optimizarea cadrului tematic prin unificarea și coordonarea tuturor statisticilor economice, respectiv a tuturor statisticilor sociale și, respectiv a tuturor celorlalte funcții administrative. Stabilirea unei „punți” ce face legătura între activitatea celor două structuri organizaționale, funcțională și tematică.
- Îmbunătățirea coordonării activității care este desfășurată în cadrul INS și în Sistemul Statistic Național prin: recunoașterea explicită a nevoii de încă 5 angajați specializați la nivelul UPP-ului, care să preia controlul subiectelor care au legătură cu SSN, indiferent dacă acestea sunt interne, în rândul producătorilor de date administrative sau de alte date oficiale, teritoriale sau internaționale; precum și un consiliu de conducere (Colegiul

INS) care să fie un comitet permanent care conduce din punct de vedere corporativ INS sub conducerea președintelui.

Activități în vederea stabilirii INS ca „brand”: responsabilitatea pentru realizarea acestui obiectiv ar trebui să aparțină consiliului de conducere menționat mai sus care ar urma să conducă la nivel colectiv organizația, avându-l în rol de conducere pe Președinte. Spre exemplu, acest consiliu ar urma să implementeze recomandările din prezentul raport al Băncii Mondiale și din alte rapoarte, pe termen lung, având în vedere că transformarea unei organizații statistice va fi probabil un proiect multianual. Un consiliu de această natură ar fi esențial în furnizarea evaluărilor periodice privind situația INS, unde trebuie să ajungă și ce îmbunătățiri sunt necesare pentru a ajunge acolo.

1. Introducere: Stabilirea contextului analizei și stabilirea principiilor analizei

Acest raport oferă o analiză funcțională a INS și, ca rezultat al acesteia, o analiză a structurii sale organizaționale (inclusiv DTS). Această evaluare și această analiză sunt utilizate ca fundament al recomandărilor de schimbare.

Această introducere stabilește cadrul pentru obiectivele avute în vedere în raport, furnizând un context pentru analiză și stabilind principiile acesteia. Introducerea este urmată în secțiunea 2 de o evaluare a situației actuale a INS. După ce s-a stabilit în această secțiune *de ce* este necesară schimbarea, Secțiunea 3 oferă o foaie de parcurs pentru reformă cu privire la două subiecte: *ce* trebuie schimbat; și *cum* va fi realizată această schimbare, în conformitate cu resursele disponibile. Secțiunea 4 discută provocările și etapele viitoare. Secțiunea 5 oferă concluziile esențiale. Secțiunea 6 pune laolaltă lista cu recomandări.

Pentru a stabili contextul, restul introducerii conține o prezentare generală teoretică a funcțiilor unei agenții statistice (institut statistic la nivel național) și a modului în care performanța acesteia poate fi cel mai bine optimizată.

Sursele cheie pentru discutarea structurii organizaționale a unei agenții sunt¹: documentul clasic al ONU *Handbook of Statistical Organization: The Operation and Organization of a Statistical Agency* (*Manualul organizării statistice: funcționarea și organizarea unei agenții de statistică*) și documentul Băncii Mondiale *Managing Statistical Organizations* (*Gestionarea organizațiilor statistice*) (autor: Hermann Habermann). Această analiză teoretică este completată în prezenta introducere cu informații privind cele mai bune practici de la nivel internațional și standardele acceptate la nivel internațional.

La început, este rezonabil să preconizăm că unei agenții statistice naționale trebuie să îi fie asigurate resurse adecvate de către guvern pentru a realiza, cel puțin, sarcinile esențiale care trebuie să fie îndeplinite. În afara acestui lucru, agenției trebuie să îi fie furnizate resurse ori de câte ori valoarea activității îndeplinite de către agenție pentru țară este considerată mai mare decât costul fiscal. În același timp, este imperativ ca, indiferent de resursele disponibile, acestea să fie utilizate într-o modalitate cât mai eficientă cu putință, pentru simplul motiv că toate guvernele se confruntă cu provocarea de a colecta fonduri de la populație prin taxe mai mari.

¹ Există cercetări considerabile disponibile în acest domeniu. A se vedea, de exemplu, Organizația Națiunilor Unite, *Handbook of Statistical Organization, The Operation and Organization of a Statistical Agency* (*Manualul organizării statistice, funcționarea și organizarea unei agenții de statistică*), New York, 2003; Hermann Habermann, *Managing Statistical Organizations* (*Gestionarea organizațiilor statistice*), Banca Mondială; Statistics Canada, *Compendium of Management Practices for Statistical Organizations* (*Compendiu de practici de management pentru organizații statistice*), 2016.

Atât documentele ONU, cât și documentele Băncii Mondiale (BM) argumentează că o agenție statistică trebuie să facă tot ceea ce este cu putință pentru a realiza simultan două obiective: utilizarea proceselor statistice² (inclusiv colectarea datelor) într-o modalitate cât mai eficientă cu putință; și asigurarea faptului că poate îndeplini nevoile utilizatorilor cât de bine posibil. Primul dintre aceste obiective este asociat cu „funcții” precum³ „conceperea anchetelor de sondaj, introducerea datelor și editarea datelor, operațiuni de teren, analiză și diseminare”. Cu toate acestea, cel de al doilea obiectiv, care este la fel de important, este asociat cu „tematica” deoarece utilizatorii doresc date privind subiectul de care au nevoie: unii doresc date economice, alții date sociale, iar alții doresc date privind mediul. Majoritatea acestora nu sunt interesați de etapele tehnice care fac parte din procesele statistice.

Cu privire la obiectivul optimizării procesării statistice, evaluarea efectuată de către Eurostat⁴ în 2015 a sugerat introducerea în cadrul INS a GSBPM⁵, unul dintre standardele statistice create de către UNECE. Recomandările din cadrul acestei evaluări sunt:

„9. Institutul Național de Statistică ar trebui să planifice implementarea graduală a Modelul Generic Statistic al Proceselor Funcționale pentru a îmbunătăți gestionarea proceselor, standardizarea, documentarea și eficiența. (Codul de Practică al Statisticilor Europene, Principiile 4, 7, 8 și 10.)

10. În paralel, Institutul Național de Statistică ar trebui să efectueze o analiză a modului în care poate fi necesară adaptarea cadrului organizațional și a competențelor pentru a sprijini implementarea Modelului Generic Statistic al Proceselor Funcționale și pentru a îmbunătăți fluxul de activitate în cadrul organizației. (Codul de Practică al Statisticilor Europene, Principiile 7, 8 și 10.)”

În urma acestor recomandări, implementarea GSBPM a fost definită drept una dintre prioritățile proiectului implementat cu Banca Mondială. Am decis să analizăm situația GSBPM și GAMSO⁶ împreună deoarece aceste modele au fost utilizate împreună în cadrul INS.

Cu privire la organizarea unei agenții statistice, atât ONU, cât și Banca Mondială sugerează că există mai multe modalități în care să fie organizată o agenție statistică, având în vedere obiectivele pe care trebuie să le realizeze. Cu toate acestea, ONU argumentează⁷:

„Din diverse motivea fost întotdeauna dificil să se facă o alegere clară între tematică și funcție. În consecință, structura majorității institutelor statistice este o combinație a celor două. Unele

² Utilizăm terminologia „proces statistic” pentru a ne referi la toate aspectele colectării datelor, de la conceptualizare până la producerea datelor finale. ONU utilizează termenul „colectarea datelor” pentru a descrie aceste procese. Cititorul trebuie să aibă în vedere că citatele din documentele ONU păstrează în mod natural terminologia folosită de ONU.

³ UN, Handbook of statistical Organization, p. 73.

⁴ <https://ec.europa.eu/eurostat/web/quality/peer-reviews>

⁵ <https://statswiki.unece.org/display/GSBPM/GSBPM+v5.1>

⁶ <https://statswiki.unece.org/display/GAMSO/GAMSO+v1.1>

⁷ UN, op.cit. p. 73.

funcții sunt în mod ideal adecvate a fi grupate în unități funcționale largi ale unei agenții, cum ar fi conceperea eșantioanelor și activitatea de teren. Alte funcții, cum ar fi chestionarea și conținutul publicării și analiza/interpretarea în general necesită implicarea directă a unui specialist pe tematica respectivă și, prin urmare, trebuie atribuite unor unități tematice.

- Colectarea datelor⁸ trebuie să fie organizată cât de eficient posibil pentru a reduce la minimum atât sarcina respondenților, cât și a agenției de colectare și, în același timp, să îmbunătățească nivelul de actualitate.
- Informațiile statistice trebuie să fie diseminate într-un mod relevant pentru problemele sau întrebările pe care le adresează, implicând faptul că diseminarea trebuie să se concentreze pe utilizator, mai degrabă decât să se bazeze pe surse și procese statistice.”

BM susține în totalitate perspectiva ONU.⁹

ONU oferă exemplul reorganizării Statistics Netherlands (Agenția de statistică din Țările de Jos) ca bună practică în conformitate cu analiza rezumată mai sus.

Caseta 1: Reorganizarea Statistics Netherlands

Noua structură a regrupat departamentele statistice în patru direcții:	
Statistică economică (12 departamente)	În principal: grupare tematică
Statistică socială (9) departamente	În principal: grupare tematică
Metode și dezvoltare (patru departamente, inclusiv departamentul informatic central)	Grupare funcțională
Servicii administrative (patru departamente)	Grupare funcțională
Toate departamentele au fost împărțite în direcții și sub-direcții și au avut, adesea, două niveluri suplimentare.	

După ce au ajuns la concluzia că o agenție statistică trebuie să își optimizeze atât procesele, cât și nivelul de satisfacere a nevoilor utilizatorilor, atât ONU, cât și BM argumentează că acceptarea acestui rezultat necesită două considerente suplimentare în stabilirea unei structuri organizaționale: nevoia unei „punți” între cele două structuri organizaționale privind funcțiile și temele; precum și nevoia „coordonării” diferitelor activități aferente celor două obiective.

⁸ A se vedea nota de subsol 2 de mai sus.

⁹ Banca Mondială, *Managing Statistical Organizations*, p. 4.

ONU afirmă¹⁰: „Pentru a conecta cele două structuri, este necesară o punte; aceasta ar urma să ia forma unei unități responsabile cu resortarea datelor, după colectarea și editarea acestora, în grupuri noi care se pretează mai bine analizei și diseminării.”

BM¹¹ argumentează: „Pentru a conecta unitățile funcționale și cele tematice, este necesară o punte.”

În ceea ce privește nevoia de coordonare, ONU subliniază importanța atât a mecanismelor formale, cât și a celor informale pentru a realiza ceea ce el numește o „cultură corporativă”. Este deosebit de important pentru conducerea superioară să gândească la nivel „corporativ”, în beneficiul întregii organizații, mai degrabă decât doar pentru domeniile lor limitate de activitate. Cu privire la mecanismele formale, ONU¹² prezintă următoarele aspecte: *“Printre mecanismele mai formale de coordonare și promovare a culturii corporative, un sistem de comitete care funcționează bine este, poate, cel mai important și mai eficient.”* Cu privire la mecanismele informale, ONU argumentează: *“Chiar și mai importantă, deși este un subiect dificil, este crearea unei culturi corporative puternice: credințe, valori și norme comune.”*

Este mai ușor pentru o agenție statistică să coordoneze, atât la nivel formal, cât și la nivel informal, dacă este un sistem statistic centralizat astfel încât este singurul producător de date oficiale. În sistemele descentralizate, atât mecanismele formale, cât și cele informale trebuie să fie instituite pentru a realiza obiectivul de coordonare. Mecanismele formale ar putea include: legea statisticii, care prevede instrumentele legale necesare pentru coordonare; o structură de comitet care include toți actorii statistici care lucrează cu respectarea aceluiași manual de norme; precum și un accent centralizat clar în agenția statistică dominantă pentru asumarea nevoii de coordonare în rândul tuturor actorilor. Într-adevăr, reglementările UE așteaptă să se întâmple acest lucru, deoarece au făcut agenția statistică dominată dintr-o țară responsabilă pentru coordonarea tuturor datelor produse în țara respectivă.

Există un considerent semnificativ suplimentar în acest context, care a fost subliniat atât de către ONU, cât și de către BM: dificultatea reproiectării structurilor organizaționale existente. Aceste organisme recomandă că obiectivele de optimizare descrise mai sus atât cu privire la aspectele funcționale, cât și cu privire la cele tematice, trebuie să fie realizate prin modificări ale unei structuri organizaționale existente, mai degrabă decât printr-o mișcare amplă către o structură total diferită.

În final, deoarece examinăm schimbarea în cadrul INS, este dezirabilă realizarea acesteia în contextul obiectivului exprimat clar de președintele său, de a face ca INS să devină un model pentru agențiile statistice. Acest lucru rezonază cu obiectivul sugerat de ONU¹³ pentru o agenție statistică cu performanțe înalte, în Caseta 2 de mai jos.

¹⁰ ONU, *op.cit.* p. 73.

¹¹ Banca Mondială, *op.cit.* p. 5.

¹² ONU, *op.cit.* p. 79.

¹³ ONU, *op.cit.* p. 17.

Caseta 2: Statistică cu „brand” și „fără brand”

Recunoașterea calității statisticilor și utilizarea acestora cu încredere sunt asociate îndeaproape cu recunoașterea agenției care le-a compilat. Cu cât este mai mare recunoașterea agenției, cu atât mai mare este acceptarea informațiilor, datorită elementului de încredere. Cu toate acestea, pentru a obține cea mai mare recunoaștere cu putință, agenția statistică trebuie să fie vizibilă, iar vizibilitatea sa crește dacă este autonomă, ca parte a administrației centrale.

Ca bună practică internațională, este corect când se spune, de exemplu, că Statistics Canada este un „brand”. INS se poate strădui să devină un brand. Ca exemplu, în 2010, o problemă statistică, recensământul, a reprezentat cea mai importantă chestiune canadiană timp de mai multe luni, moment în care canadienii au înțeles că recomandarea Statistics Canada a fost prezentată greșit de către guvern și nu a fost urmată.

Rezumăm această orientare din partea ONU și a BM pentru o analiză funcțională și implicațiile sale pentru organizarea unei agenții statistice sub forma a patru principii cheie:

- **Optimizarea proceselor statistice:** Aceasta ar trebui efectuată utilizând GAMSOG/GBPM.
- **Optimizarea organizării tematiche:** Optimizarea organizării tematiche pentru a îndeplini nevoile utilizatorilor;
- **Construirea unei punți:** Construirea unei „punți” pentru a conecta funcția proceselor statistice cu organizarea tematică;
- **Coordonare:** Având în vedere realitatea celor două sisteme organizaționale care funcționează împreună, trebuie asigurat faptul că există coordonare formală și informală, care este deosebit de importantă într-un sistem statistic descentralizat;
- **Crearea brandului:** În realizarea tuturor acestor obiective, este util să amintim contextul activităților agenției naționale de statistică. ONU recomandă un brand (marcă) distinct care ar putea fi recunoscut de către cetățeni și alte persoane, care ar trebui să ajute agenția statistică să devină un model de excelență.

Reorganizarea unei organizații poate prezenta beneficii operaționale și de eficiență dacă această schimbare se bazează pe principii fundamentale solide. În același timp, o reorganizare - o modificare a modului în care sunt făcute lucrurile - implică un risc, deoarece trecerea de la modul stabilit de funcționare la o nouă organizație, necunoscută, poate da naștere la îngrijorări din partea personalului. Prin urmare, o reorganizare trebuie să aibă loc atunci când beneficiile sunt mai mari decât costurile. Aceasta este baza recomandărilor noastre din prezentul raport.

2. Evaluarea situației actuale a INS

Analizăm în cele ce urmează situația actuală din cadrul INS. Mai întâi, prezentăm câteva observații privind capacitatea sa actuală. Acestea sunt urmate de o analiză referitoare la cele patru principii enumerate în Secțiunea 1: procese statistice, cadru tematic; coordonare și crearea brandului.

2.1. Capacitate actuală

Analiză SWOT

Analiza mediului intern oferă informații cu privire la punctele tari și punctele slabe ale INS și analiza mediului extern în care activează ne prezintă oportunitățile și amenințările cu privire la performanța INS.

Puncte tari (S): • Personal calificat cu experiența, capacitate operațională și mobilitate a cadrelor, disponibilitatea personalului de a se angaja în noi proiecte • Experiență bogată în elaborarea și implementarea PSNA și PSNM • Infrastructura statistică existentă - Tehnologii de colectare, prelucrare și analiză a datelor • Independența în organizarea proceselor statistice • gamă variată de date și produse statistice, baze de date • Transparența raportărilor respectată • Armonizarea statisticilor naționale la standardele UE și internaționale • Colaborare internațională activă. • Colaborare și coordonare instituționalizată cu alte APC (MFP, ...) • Mecanisme de diseminare a datelor • Platformă web pentru datele SDGs / Platformă națională de raportare a SDG • Experiență și instrumente pentru asigurarea confidențialității datelor inclusiv pentru anonimizarea datelor personale • Implementarea instrumentului de control al costurilor SICCA • Managementul calității datelor în INS este performant • GSBPM- business nivelul de maturitate 3 din 5	Puncte slabe (W): • Insuficiența de personal specializat (IT, modelare statistică, operatori, etc); resursă umană insuficientă pentru realizarea tuturor activităților INS / DTS • Lipsa unui sistem motivational consistent; salarii mici; lipsa unui program special de stimulare a tinerilor specialiști; lipsa posibilităților de stimulare a celor care se implica mai mult și performează la locul de muncă. Diferențe mari între grila de salarizare a aparatului central al INS și DTS, respectiv salariile DTS sunt mult mai mici. Constrângeri de ordin legislativ privind stimularea personalului sau incompatibilități în exercitarea funcțiilor. • Infrastructură tehnică ICT parțial modernizată, Soft-uri vechi pentru care producătorul nu mai acordă suport - nu corespunde exigențelor moderne. Echipamente de calcul uzate fizic și moral atât la INS cât și la DTS-uri • Poziția INS ca autoritate publică - necorespunzător. Nu s-a pus în aplicare cadrul legal, respectiv legea 226/2009, legea 422/2006 și OPINS nr.528/2009 • Resurse financiare insuficiente / lipsa fonduri alocate pentru formarea și perfecționarea angajaților, specialiști statisticieni, IT, GIS, pentru operatorii de interviu. • Acces limitat la surse de date administrative. Conținut (format) datelor nu corespunde necesităților statistice. Dificultăți în obținerea datelor de la alte autorități/instituții ce produc date. Lipsa datelor în format electronic interoperabil. În contextul actual, lipsa surselor de date administrative poate pune în pericol anchetele mari de tipul recensămintelor, în condițiile în care colectarea datelor nu se mai poate realiza în mod tradițional. • Ceilalți 17 producători de statistici oficiale nu folosesc GAMSO/GSBPM, nu au statisticieni, nu diseminează datele
---	---

• GSBPM- methods nivelul de maturitate 1 din 5 • GSBPM- information nivelul de maturitate 1 din 5 • GSBPM- applications nivelul de maturitate 1 din 5 • Baza de metadate standardizate online • Disponibilitatea personalului pentru acumularea noilor cunostinte si punerea in valoare corespunzator a abilitatilor • Existenta procedurilor de sistem/operationale • Cf Standard GAMSO si principiu nr.13- Oportunitate si punctualitate al CoP, parte a dimensiunii de evaluare a calitatii in statistica, se aplica Sistemul de monitorizare saptamanala a indeplinirii sarcinilor conform PA • Functionarea activa a SCMI asigurandu-se un management de calitate la nivelul INS si DTS • Cadrul legal existent in domeniul statisticii. Calitatea conferita de lege in ceea ce priveste producerea de date statistice oficiale.	online precum INS-ul, lipsesc bibliotecile cu metadate, nu au cultură statistică, managementul calității datelor aproape inexistent. • Componente de buget subdimensionate în raport cu necesitățile reale • Comunicare slabă între departamente, decizii de realizare a unor cercetări statistice fără suportul financiar necesar • Lipsa unei strategii de dezvoltare a resurselor umane și a unui plan de acțiuni pentru implementare. Lipsa unui program/centru de formare continuă în domeniul statistic în cadrul INS împreună cu DTS-urile, precum și în cadrul SSN și al furnizorilor de date. • Aplicabilitatea cadrului legal și instituțional al Sistemului statistic național (SSN) insuficient de perfectat/îmbunătățit. Coordonare și colaborare slabă în cadrul SSN și COMSTAT • Pregătire și capacități reduse în atragerea asistenței tehnice externe, incapacitatea "absorbției" fondurilor alocate • Structură organizațională ineficientă; organizarea INS nu este funcțională (vezi analiza funcțională) • Imagine ușor deformată a sistemului statistic în structura APC • Capacitatea administrativă redusă a statisticii de a reacționa la modificările ce se produc în economie. • Activitate de cercetare redusă și nemotivată financiar și aproape inexistentă în cadrul DTS-urilor. Absența unor mecanisme explicite bugetare de atragere și păstrare a cercetătorilor, în special cu pregătire tehnică de specialitate, e.g. matematică, statistică, cibernetică, econometrie, cercetări operaționale, analiză de date, programarea calculatoarelor • INS parte a APC • Influență limitată la nivel guvernamental în dimensionarea resurselor • Insuficiente resurse alocate pentru GIS în cadrul INS și al DTS-urilor mai ales în perspectiva geolocalizării de la recensăminte • INS nu este certificat în activitățile de cercetare științifică • Nu există un comitet permanent la cel mai înalt nivel care să rezolve tensiunile dintre părțile cheie ale organizației la nivel de vicepreședinte în INS • Nu există un element formal în structura organizațională a INS pentru a răspunde responsabilității de a fi reprezentantul SSN în raport cu UE • Baza de metadate este învechită și are nevoie de refacere / nu există un sistem integrat de metadate • Nu există o strategie IT integrată în SDSSN • Colectarea datelor mai poate fi îmbunătățită • Nu există un statut profesional al statisticianului • INS nu poate folosi veniturile proprii pentru plata personalului • Sistemul sancțiunilor privind ne transmiterea datelor din surse administrative nu este/nu poate fi aplicat în practică iar în
---	--

	cazul DTS-urilor pt. non raspunsul ag. ec. nu este/nu poate fi aplicat în practică. Legea nr. 226/2009, cu modificările și completările ulterioare, prevede la art.46 sancțiuni și pentru săvârșirea contravențiilor de către persoanele juridice (legea nu distinge de drept public sau privat). Lipsa interesului furnizorilor de date de a colabora și comunica cu INS/DTS în vederea transmiterii de către aceștia a datelor în scopul producerii statisticilor oficiale. • INS nu are comunicatori cu background statistic, nu există un departament funcțional de comunicare și promovare a statisticii în mass-media, în mediile social-politice, șamd., lipsa activității de marketing, lipsa personal de specialitate și cu experiență în comunicare și marketing • Capacitate limitată de implementare a modificărilor în metodologii noi • Grad mare de încărcare a personalului existent și multe sarcini redistribuite din cauza lipsei de personal la nivelul INS și DTS • Anual, până la apariția (tarzie din motive independente de INS-avizatorii nu respectă termenul legal de avizare, din cauza schimbărilor dese în structura Guvernului și a membrilor Guvernului) a HG ce aprobă PSNA, DTS-urile sunt lipsite de un cadru legislativ privind colectarea datelor de la ag.ec • Baza de date centrală de diseminare (TEMPO) are nevoie de modernizare • Nu sunt organizate suficiente traininguri pentru utilizarea aplicațiilor de ultimă generație (ex: SAS, R, Python, etc) • Inexistența practică a unui program susținut de instruire în domeniul calității în statistică pentru noii angajați • Lipsa echipamentelor necesare pentru telemunca • Acces restricționat al salariaților atât din INS cât și din DTS-uri la diverse pagini web, astfel încât se îngreunează procesul de identificare a furnizorilor de date și de colectare a datelor statistice. • Efectele negative ale GDPR-ului în procesul de colectare a datelor statistice • Dificultăți majore în culegerea datelor statistice • Suprasolicitarea furnizorilor de date statistice cu cercetări statistice ce conțin uneori aceleași informații și/sau care pot fi luate din surse administrative • Necesitatea creșterii / îmbunătățirii imaginii INS, corespunzător cu adevărata sa valoare
--	--

Oportunități (O): • Posibilitatea accesării Fondurilor Structurale și accesării de granturi acordate de către Comisia Europeană – Eurostat • Principiile dezvoltării durabile promovate de UE • Disponibilitatea diverselor programe de instruire și perfecționare profesională interne și peste hotarele țării, conform cerințelor statistice ale Uniunii Europene • tendința internațională spre digitalizare (colectare-CAPI, CAWI și diseminare- ONLINE) • aplicații statistice din ce în ce mai performante • dezvoltarea puternică de noi tehnologii • Reutilizarea chestionarelor electronice și metadatelor standardizate etc. (sau a unor părți din ele) și pentru alte cercetări/anchete statistice • Mai bună exploatare a bazelor de date existente pentru construire de indicatori noi, pentru estimare pe domenii mici prin aplicare de modele econometrice • acces la politicile publice ale UE • existența unor strategii ale UE • legislație modernă și flexibilă • Acces facil la instruire prin fondurile UE • Îmbunătățirea infrastructurii IT prin politica de digitalizare de la nivelul UE • Modificarea legii statisticii va permite întărirea rolului de coordonator al SSN • Globalizarea activităților economice • Exploatarea factorilor economici de conjunctură favorabili • Creșterea productivității muncii • Creșterea mobilității, implicit a gradului de cooperare internațională. • Accesul și exploatarea tehnologiilor free and open-source. • Competiția tehnologică și inovativă • Forță de muncă inteligentă și creativă • Mobilitatea forței de muncă • Dorința de a implementa bune practici • Creșterea nivelului de pregătire profesională • Dezvoltare a ariei curriculare pentru statistică în universități și pregătirea de forțe tinere de muncă ce pot fi atrase în statistica oficială • Disponibilitatea diverselor programe de instruire și perfecționare profesională interne și	Amenințări (T): • Salarizarea specialiștilor în domeniul IT este neatractivă în sectorul public • Salarizarea tinerilor este neatractivă în sectorul public • Imposibilitatea compensării / salarizării adecvate a specialiștilor care performează la locul de muncă • Povară administrativă pentru colectarea datelor de la nivelul întreprinderilor • Constrângerile bugetare (reduceri) • Nevoi de date mult mai complexe • Restrictionarea unor drepturi și libertăți a cetățenilor, a circulației mărfurilor și serviciilor cauzată de actuala PANDEMIE de SARS-Cov2 COVID 2019 • corupția • Îmbătrânirea forței de muncă salariate din INS și DTS-uri • Migrația forței de muncă calificate • Covid 19 sau alte boli transmisibile asemănătoare • Absența culturii statistice în rândul populației ce duce la reticențe privind furnizarea de informații în scopuri statistice. • Lipsa promovării importanței statisticii în societate (școli și licee) • lipsa personalului de decizie specializat în politici publice • apariția unor noi beneficii acordate din BS (mărirea punctului de pensie cu o valoare mult mai mare decât creșterile salariale/economice, pensii speciale și scutiri de la plata pensiilor) • dificultatea colaborării interinstituționale • instabilitate instituțională • acces greoi la datele administrative • Consecințele crizei economice globale • Scăderea încrederii în sectorul public • Scăderea încrederii în informațiile statistice (rata inflației etc...) • Schimbări în structura activităților de producție și a sistemului economic • lipsa de grijă față de salariați • lipsa încrederii în instituțiile statului • rutina și blazarea salariaților, lipsa de dorință de a se perfecționa în continuare • insecuritatea individuală (individul nu este protejat de instituțiile statului) • rezistența la schimbare • lipsa unor modele de urmat • stresul și suprasolicitare (burnout) • mobbing (exercitarea stresului psihic asupra cuiva la locul de muncă)
---	--

peste hotarele țării, conform cerințelor statistice ale Uniunii Europene • Interesul presei și al publicului larg în prezentarea unor statistici simplificate pe înțelesul tuturor • Oportunități de colaborare cu mediul de academic și de cercetare. • Bugetul de stat și fondurile structurale susțin cercetarea și inovarea • Colaborarea cu domeniul cercetării științifice (universități, institute naționale de cercetare dezvoltare, etc) • Telemunca • venituri pentru serviciile statistice • aprofundarea și extinderea globalizării digitalizarea sectorului public	• lipsa motivației non-financiare a angajaților din sistemul public • Nerespectarea termenelor angajate privind programele și proiectele derulate • Tendințe demografice nefavorabile • clienții captivi și monopolul pe tehnologie • modificări legislative inadecvate, nesustenabile • lipsa studiilor de impact al politicilor • lipsa dezbaterilor publice reale • politicianismul • lipsa generalizată de încredere în instituțiile statului • Instabilitate legislativă la nivel național și european • Restrictionarea unor drepturi și libertăți a cetățenilor, circulației mărfurilor și serviciilor, cauzată de actuala PANDEMIE de SARS-Cov2 COVID 2019 • Grupurile de presiune (lobby) naționale și internaționale • Stakeholderii
--	--

După cum se poate observa din analiza SWOT, INS are mai multe puncte slabe decât puncte forte și se confruntă cu mai multe amenințări decât cu oportunități. Din acest motiv, punctele forte și oportunitățile trebuie utilizate pe deplin pentru consolidarea punctelor forte și eliminarea punctelor slabe, precum și pentru evitarea amenințărilor.

Pe baza acestei analize, identificăm 7 domenii de intervenție:

A. Îmbunătățirea promovării și adecvării produselor și serviciilor statistice

- Îmbunătățirea diseminării informațiilor statistice:* Diseminarea informațiilor statistice trebuie să includă dezvoltarea diferitelor instrumente pentru diseminarea rapidă a informațiilor către utilizatorii de date statistice, organizând, în același timp, diferite forme de diseminare pentru publicul larg pe baza unei comunicări direcționate pentru diferite grupuri de utilizatori și nevoie de date specifice. Pe baza cererii, INS trebuie să se concentreze mai mult pe publicațiile online, și nu pe versiunile tipărite, măsurând și monitorizând în același timp eficiența diseminării datelor prin indicatori care vizează eficacitatea diseminării datelor agregate (prin google analytics, de exemplu).
- Dezvoltarea comunicării statistice:* Comunicarea statistică ar putea fi consolidată printr-un plan anual de comunicare care să promoveze statisticile, împreună cu cultura și educația statistică, în plus față de produsele de comunicare modernă sub forma publicațiilor (tipărite și digitale), broșurilor, pliantelor, site-urilor web, instrumentelor interactive etc. În paralel, INS trebuie să organizeze campanii de comunicare și educare vizând diferite grupuri, trebuie să angajeze comunicatori profesioniști cu experiență și cunoștințe ale formelor/stilurilor și instrumentelor moderne și să organizeze sesiuni de formare pentru comunicatorii existenți. Un mecanism îmbunătățit trebuie să poată furniza informații relevante și obiective ca răspuns la cereri, inclusiv prin stabilirea unor

proceduri interne privind răspunsul la solicitări, asigurându-se că răspunsurile sunt comunicate în termenele prevăzute de lege.

- c) *Promovarea culturii și educației statistice:* Activitățile pentru a crește nivelul de conștientizare privind cultura și educația statistică trebuie să includă conferințe, ateliere, evenimente publice în care personalul INS trebuie să prezinte și să explice produsele statistice, precum și sesiuni de comunicare și reuniuni cu diferite grupuri de persoane interesate (publice, private, din mediul academic etc.) pentru familiarizarea acestora cu statisticile oficiale și cu procesul de generare a produselor statistice. Aceste activități trebuie să fie însoțite de broșuri și informări privind statistici specifice într-un limbaj facil, ușor de înțeles (versiune tipărită și electronică) cu informații de bază privind sursele de date, metodele, procesul de colectare - același lucru poate fi făcut prin colaborare formală/informală cu entitățile publice și private. Educația statistică ar trebui să vizeze grupuri diferite, cum ar fi mass-media și studenții. Pentru a îmbunătăți calitatea informațiilor statistice din mass-media, INS ar putea organiza ateliere pentru consolidarea cunoștințelor jurnaliștilor privind statistica, pentru a le oferi mai multe informații contextuale astfel încât să poată înțelege mai bine procesul statistic general. În mod similar, studenții ar putea învăța de la personalul tânăr din cadrul INS despre importanța statisticii prin discuții și evenimente publice desfășurate în școli, în plus față de o competiție statistică anuală atât în școli, cât și în universități.
- d) *Exploatarea oportunităților digitale pentru diseminarea informațiilor:* Dezvoltarea unui site web modern ar trebui să permită utilizatorilor să obțină acces facil și rapid la informații complexe prin toate mijloacele de comunicare diferite pe internet (telefon mobil, tabletă, laptop etc.). Un cont de utilizator ar permite o abordare mai bună a nevoilor unui utilizator, în afară de arhivarea istoricului de căutare și ar permite comunicări direcționate în funcție de cererile acestora. Prezentările video și PowerPoint ar explica mai bine unii dintre indicatorii statistici cheie (de exemplu PIB, populație rezidentă, șomerii etc.), oferind, în același timp informații de bază privind sursele datelor, scopul, metodele și procesul de colectare și compilare a datelor. Alte măsuri de îmbunătățire a informațiilor în format digital includ dezvoltarea unor secțiuni tematice pe site-ul web și actualizarea cu domenii/sectoare noi și solicitarea feedbackului din partea utilizatorilor în vederea îmbunătățirii diseminării astfel încât aceasta să devină mai atractivă, ușor de utilizat (de exemplu, simplificarea accesului, căutarea datelor/informațiilor). În plus, INS ar trebui să sporească cooperarea cu alți producători de statistici oficiale și să înființeze o platformă comună pe site-ul web al INS (sau să îmbunătățească platformele existente, dacă există) pentru diseminarea tuturor statisticilor oficiale.
- e) *Modernizarea activității de concepere a publicațiilor statistice:* INS trebuie să modernizeze conceptul publicațiilor statistice utilizând un concept modern, prietenos, inclusiv cu elemente vizuale, care ar trebui să ajute la prezentarea informațiilor și datelor statistice într-un mod mai atractiv și angajant.
- f) *Redefinirea și implementarea unei politici editoriale bazate pe probe:* politica editorială va fi elaborată în funcție de numărul de utilizatori.
- g) *Îmbunătățirea comunicării intra- și inter-instituționale:* O comunicare intra- și inter-instituțională mai bună ar utiliza câteva bune practici în colaborarea cu instituțiile și

producătorii de statistici și cu alte părți interesate, utilizând intranetul pentru a consolida comunicările în rândul diferitelor departamente ale INS și instituind un model pentru comunicatele de presă electronice pe intranetul instituției.

B. Dezvoltarea produselor și serviciilor statistice

- a) *Îmbunătățirea colectării datelor statistice utilizând CAPI/CATI/CAWI pentru toate anchetele statistice:* Produsele și serviciile statistice pot fi îmbunătățite utilizând metodologiile CAPI/CATI/CAWI pentru colectarea datelor pentru toate anchetele statistice, în funcție de dimensiunea cercetării.
- b) *Standardizarea proceselor statistice (GSBPM-GSIM) pe următoarele dimensiuni:* Standardizarea proceselor statistice (GSBPM-GSIM) pe dimensiuni precum metodele, informațiile, aplicațiile și în plus consolidarea acestora cu contribuții și rezultate ar trebui să ajute la construirea unui proces modern de producție statistică.
- c) *Îmbunătățirea/modernizarea proceselor statistice:* Modernizarea proceselor statistice ar necesita un set de intervenții. Acesta ar trebui să includă participarea activă la dezvoltarea SSN în domeniul statisticii forței de muncă pentru a respecta noile cerințe reglementate la nivel european și avizate la nivel național, re proiectarea sistemului de informații în domeniul statisticii sănătății și implementarea metodologiilor armonizate la nivel european și corelate cu strategia UE privind modernizarea statisticii sociale, precum și cu Strategia Națională. INS trebuie să se concentreze, de asemenea, pe îmbunătățirea calității datelor privind statisticile agricole pentru a îndeplini atât cerințele SSE, cât și pe cele naționale, în paralel cu o abordare integrată a statisticilor agricole prin implementarea Regulamentului privind Statisticile integrate referitoare la ferme (IFS). Alte domenii de intervenții ar trebui să pună accentul pe cercetarea statistică privind lanțul valoric global și externalizarea internațională, dezvoltarea de statistici de calitate în domeniul energetic și în cel al schimbărilor climatice împreună cu indicatori energetici pentru a îndeplini prioritatea „uniunii energetice europene” și punerea în aplicare a cerințelor privind noul regulament privind statisticile integrate privind întreprinderile FRIBS.
- d) *Dezvoltarea registrelor statistice:* Procesul statistic trebuie să se îmbunătățească prin instituirea unor registre statistice cu privire la aspecte specifice, cum ar fi populația, fermele, întreprinderile etc.

C. Identificarea și utilizarea noilor surse de date și dezvoltarea unor modele inovatoare pentru estimare

- a) *Identificarea și incorporarea noilor surse de date în procesul de producție statistică:* Identificarea și utilizarea noilor surse de date ar necesita unele modificări în cadrul legislativ pentru a permite INS să obțină acces la surse de date private și să dezvolte un nou cadru metodologic standardizat. Sunt necesare măsuri suplimentare pentru a asigura confidențialitatea surselor de date private, pentru a obține acces la resursele tehnologice pentru prelucrarea acestor surse de date prin partajarea acestora la nivelul

UE, și pentru formarea personalului cu privire la modul în care sunt utilizate noile instrumente hardware și software.

- b) *Colaborarea cu sectorul academic și privat*: INS trebuie să colaboreze cu sectorul academic pentru formarea statisticienilor în utilizarea noilor surse de date și să dezvolte, împreună cu instituțiile academice naționale și internaționale, proiecte comune de cercetare statistică, în afara proiectelor comune cu deținătorii de date privați.
- c) *Dezvoltarea modelelor statistice și a metodelor de estimare rapidă*: Noile modele și metode statistice trebuie să implice dobândirea unor metode moderne noi de estimare rapidă (de exemplu, Handbook on Rapid Estimates 2017), implementarea acestor metode (estimări, estimări rapide, interpolări, estimări în timp real (nowcasting)) și integrarea metodelor de învățare automată în prelucrarea noilor surse de date în scopuri statistice.

D. Dezvoltarea și implementarea unei strategii informatice

- a) Asigurarea întregii infrastructuri IT&C pentru colectarea electronică a datelor (CAPI, CATI, CAWI);
- b) Asigurarea întregii infrastructuri IT&C pentru comunicare și diseminare (site web nou, bibliotecă electronică la standarde UE);
- c) Dezvoltarea și implementarea unui plan pentru modernizarea infrastructuri IT&C a INS (hardware și software);
- d) Asigurarea întreținerii pentru infrastructura IT&C;
- e) Asigurarea administrării activității IT&C în cadrul INS (cu personal IT sau servicii externalizate);

E. Îmbunătățirea calității produselor și serviciilor statistice

- a) *Îmbunătățirea calității statisticilor oficiale*: Calitatea statisticilor oficiale poate fi rafinată prin dezvoltarea de metodologii pentru monitorizarea calității produselor statistice, a revizuirii periodice ale documentației de calitate în statisticile oficiale, precum și un plan pentru analiza calității produselor și serviciilor statistice (audit intern și/sau extern - rapoarte de audit de bună calitate sau autoevaluări, chestionare completate de către producători, respondenți/utilizatori).
- b) *Coordonarea standardizării proceselor statistice*: În mod esențial, standardizarea proceselor statistice ar necesita instituirea unui departament de metodologie pentru coordonarea standardizării dimensiunii GSBPM- metode și coordonarea implementării GSBPM. Acest proces trebuie să indice, de asemenea, instrumentele de bune practici cu privire la standardizarea proceselor statistice dezvoltată la nivelul UE și parametrizarea acestora în funcție de particularitățile SSN, precum și să identifice resursele și cunoștințele necesare pentru implementarea noilor standarde la nivel internațional.
- c) *Elaborarea și întreținerea cadrului privind confidențialitatea datelor*: Pentru a păstra confidențialitatea datelor, INS trebuie să elaboreze un mecanism eficient și transparent pentru respectarea criteriilor de confidențialitate a microdatelor, să actualizeze periodic

regulile de confidențialitate a datelor, să desfășoare și să actualizeze o procedură privind protecția datelor cu caracter personal, și să implementeze ISU pentru toate sursele de date administrative care se ocupă de date cu caracter personal.

F. Îmbunătățirea cooperării statistice și utilizarea surselor de date administrative în procesul statistic

- a) *Consolidarea structurii și operarea coordonată a Sistemului Statistic Național (SSN):* Îmbunătățirea structurii și operării SSN ar necesita unele schimbări. Una dintre acestea este îmbunătățirea cadrului legislativ și operațional al statisticilor oficiale pentru a extinde și consolida rolul Consiliului Statistic Național și al COMSTAT în fundamentarea, monitorizarea și evaluarea rezultatelor strategiei de dezvoltare și programelor statistice multianuale și anuale. O altă acțiune se referă la restructurarea SSN prin transferul total sau parțial al statisticilor specifice din domeniul statisticilor sociale și economice (de exemplu, agricultură, educație, sănătate, mediu etc.) către alți producători de date statistice, în conformitate cu modificările viitoare preconizate ale Legii nr. 226/2009, precum și formarea producătorilor de statistici oficiale și sectoriale pentru a ajuta la consolidarea capacității lor privind statisticile oficiale. În plus față de îmbunătățirea rolului și structurii direcțiilor teritoriale de statistică - luând în considerare noile surse de date și cerințele privind datele statistice de la nivelul unităților administrativ-teritoriale (UAT) - INS trebuie să dezvolte un centru de competență care să pună accentul pe utilizarea din ce în ce mai mare a surselor administrative în procesul statistic (cum ar fi identificarea și integrarea surselor administrative în sistemul statistic, proiectarea și implementarea unei colectări comune a datelor, precum și prelucrarea din surse administrative integrată în GSBPM și GSIM).
- b) *Îmbunătățirea colaborării în cadrul SSN:* SSN trebuie să consolideze cooperarea cu autoritățile naționale care gestionează sursele administrative în vederea includerii unor variabile utile în generarea datelor statistice, în plus trebuie să încheie acorduri de schimb de date între diversele instituții din SSN și e nevoie de o monitorizare regulată a furnizorilor de date administrative. Proiectarea și implementarea unor instrumente adecvate ar permite extinderea și îmbunătățirea colectării informațiilor și datelor primare de la deținătorii surselor administrative (baze de date și registre) și, astfel, ar crește calitatea datelor administrative și a zonei de acoperire. Trebuie obținută colaborare suplimentară prin construirea arhitecturii surselor administrative în SSN și a unui sistem de baze de date ca suport unitar și coerent al informațiilor pentru statistică din toate domeniile socio-economice, prin stocarea de informații longitudinale privind unitățile statistice, precum și colaborarea membrilor COMSTAT în vederea elaborării, evaluării și monitorizării documentelor strategice SSN (de exemplu, PSNA, PSNM, Strategia 2021-2027).
- c) *Dezvoltarea colaborării statistice internaționale:* INS trebuie să facă eforturi pentru îmbunătățirea colaborării statistice la nivel internațional printr-un mai mare angajament în calitate de membru al Sistemului Statistic European, prin participarea activă la lucrările organismelor statistice internaționale (cum ar fi Comisia de Statistică/ONU, Conferința

Statisticienilor Europeni, Comitetul de Statistică și Guvernanță în Statistică/OECD), în paralel cu intensificarea cooperării bilaterale și a schimburilor de bune practici cu sistemele statistice naționale recunoscute atât la nivel european, cât și la nivel internațional. În timp ce se concentrează pe obținerea mai multor granturi de la Comisia Europeană și fonduri structurale care ar trebui să ajute la implementarea strategiei pentru dezvoltarea sistemului statistic național, INS ar trebui, de asemenea, să schimbe cadrul legislativ și administrativ astfel încât să devină un furnizor de asistență tehnică pentru sistemele statistice naționale mai puțin dezvoltate.

G. Consolidarea capacității administrative

- a) *Dezvoltarea capacității administrative a INS:* O Unitate de politici publice (cu cel puțin 5 specialiști în politici publice) ar trebui să ajute la dezvoltarea capacității INS de a produce evaluări și de a implementa politici publice și de a revizui responsabilitățile organizaționale și procedurile aferente pentru îmbunătățirea conceptului strategic și operaționalizarea PSNM. Alte măsuri care au scopul de a ajuta INS să își dezvolte capacitatea administrativă includ sisteme de evaluare și monitorizare a strategiei, creșterea nivelului de cunoștințe ale personalului și punerea în aplicare a standardelor de integritate, a unui sistem de contabilitate a costurilor pentru producția statistică și activitățile administrative aferente pentru evaluarea raportului cost-eficacitate (SICCA) și introducerea planificării multianuale a achizițiilor.
- b) *Îmbunătățirea gestionării resurselor umane și ajustarea la nevoile organizației:* INS trebuie să își îmbunătățească resursele umane prin îmbunătățirea procesului de recrutare a personalului, prin consolidarea motivării personalului, prin dezvoltarea unei culturi organizaționale la nivelul instituției și prin conceperea unui plan de formare pentru întregul personal.

Prin analiza resurselor disponibile și a angajamentelor INS, astfel cum sunt prevăzute în legea statisticii, s-a ajuns la concluzia că nu are capacitatea de a-și îndeplini angajamentele de a realiza complet programele statistice anuale și multianuale. Trebuie să îi fie puse la dispoziție resurse adecvate pentru îndeplinirea obligațiilor sale.

Există la nivel internațional o tranziție către mijloacele digitale de realizare a activității statistice, de la procesele statistice, la diseminarea datelor. INS trebuie să facă pași semnificativi pentru a face trecerea de la o lume pe hârtie la CAPI și CAWI. În conformitate cu acest lucru, tipurile de resurse umane necesare, remunerația acestora și numărul de personal reprezintă aspecte din ce în ce mai importante.

Este nevoie ca INS să se organizeze astfel încât să aibă o capacitate mai bună de utilizare a registrelor și a GIS. Există, de asemenea, o nevoie urgentă de a utiliza mai multe date administrative.

Trăim într-o eră a schimbărilor majore. Acest lucru impune ca agenția statistică să aibă capacitatea de a realiza evaluări periodice ale poziției în care se află și privind modalitățile de

îmbunătățire. Oferim sugestii în acest raport privind modul în care poate fi realizat acest lucru și oferim câteva mecanisme.

2.2 Cadrul organizațional

Furnizăm câteva observații generale cu privire la structura organizațională existentă în Figura 1, acesta fiind relevant pentru toate cele patru principii enumerate mai sus.

- Majoritatea casetelor din structura organizațională se referă la cele două grupuri pe care le-am descris mai sus ca fiind dezirabile, în legătură cu **funcțiile** și cu **tematica**. Cu toate acestea, casețele sunt dispersate în cadrul organizației, mai degrabă decât să fie grupate pentru sarcini similare și conexe. De exemplu:
 - Domeniile aferente proceselor statistice se regăsesc atașate biroului președintelui și celor doi vicepreședinți;
 - Domeniile aferente temelor economice sunt dispersate la cei doi vicepreședinți;
 - Serviciile corporative sunt împărțite la secretarul general, la un vicepreședinte și la biroul președintelui.
- Biroul președintelui trebuie să îndeplinească multe sarcini. Printre acestea se numără chestiunile juridice, auditul intern, comunicarea, sarcini aferente proceselor statistice și aspecte regionale și teritoriale.
- Acest lucru este în contradicție cu ceea ce ONU consideră a fi responsabilitățile esențiale ale conducătorului unei agenții statistice: conducerea și administrarea celor responsabili să se ocupe direct de funcțiile organizației; gestionarea relațiilor externe de nivel înalt, precum și aspecte juridice.

În ceea ce privește coordonarea colectării datelor, organigrama INS prezintă partea lipsă a coordonării între DTS și departamentele statistice din cadrul INS, care sunt conectate direct numai cu Președintele, nu cu un departament responsabil pentru colectarea datelor. În plus, fiecare departament de statistică se ocupă de coordonarea colectării datelor pentru nevoile lor specifice și nu există o coordonare între acestea (cultura organizațională tip siloz).

Figura 1 prezintă organizația tip siloz a departamentelor. Potrivit recomandărilor ONU, toate activitățile economice trebuie să fie într-un singur loc, toate datele sociale trebuie să fie laolaltă și așa mai departe. Din păcate, vedem că activitatea economică este împărțită între două direcții generale: una este Direcția Generală de Conturi Naționale și Sinteze Macroeconomice, iar cealaltă este Direcția Generală de Statistică Economică. De asemenea, registrul întreprinderilor se află într-o altă direcție generală: Gestionarea Surselor de Date Statistice. Acest lucru îngreunează comunicarea eficientă și coordonarea activității economice.

ANEXO 1



2.3 Procese statistice

Observăm de la început că, activitatea aferentă proceselor statistice este dispersată în întreaga organizație, așa după cum am prezentat mai sus la secțiunea privind „cadru organizațional”, , ceea ce nu este o situație optimă. După analiza din această secțiune, prezentăm sugestii de schimbare în Secțiunea 3.1.

Pentru a evalua stadiul de implementare a GAMSO și GSBPM, a fost utilizat Modelul de Maturitate a Modernizării (MMM¹⁴) al UNECE. Acest model a fost implementat în special pentru a sprijini organizațiile statistice în evaluarea situației actuale aferente standardelor UNECE.

Utilizând modelul MMM, grupul INS-Banca Mondială a analizat evoluția INS în utilizarea GSBPM-GAMSO urmărind patru dimensiuni diferite: activități, metode, informații, aplicații.

2.3.1 Evaluarea situației actuale pentru patru dimensiuni GSBPM-GAMSO

Dimensiunea de **activități** se concentrează pe domeniul de activități, respectiv activitățile principale și politicile organizației.

În 2017, INS a început descrierea activităților detaliate pentru fiecare fază și sub-proces GSBPM. Aceeași descriere a fost implementată pentru primele două niveluri ale GAMSO (Graficul 2). Această listă de activități a fost aprobată în mod oficial, a fost validată de toate Direcțiile și a fost testată cu 5 studii diferite pentru a verifica care sunt activitățile elementare care compun sub-procesele GSBPM. De asemenea, INS a început un program de formare cu privire la GSBPM-GAMSO care a implicat un număr mare de angajați.

Figura 2 - Activitățile GAMSO în cadrul INS

FAZĂ nivel 1		SUBFAZĂ nivel 2		ACTIVITĂȚI nivel 3		PAȘI nivel 4	
Cod	Descriere	Cod	Descriere	Cod	Descriere	Cod	Descriere
		A.01	Definirea viziunii	A.01.1	Linia directoare la nivel național și internațional	A.01.1.01	Analiza legislației europene în domeniul statistic
						A.01.1.02	Analiza memorandumurilor elaborate la nivel european în domeniul statistic
						A.01.1.03	Analiza documentelor sesiunilor grupelor de lucru: Eurostat și alte organisme internaționale și naționale
						A.01.1.04	Elaborare puncte de vedere referitoare la documentele sesiunilor grupelor de lucru: Eurostat și alte organisme internaționale și naționale
				A.01.2	Definirea viziunii, misiunii și scopurilor strategice	A.01.2.01	Elaborarea obiectivelor generale
						A.01.2.02	Definirea viziunii INS
				A.01.2.03	Definirea misiunii INS	A.01.2.03.01	Definirea misiunii organizației
						A.01.2.03.02	Definirea misiunii organizației
				A.01.3	Comunicarea valorilor și așteptărilor	A.01.3.01	Elaborarea documentelor referitoare la valorile organizației
						A.01.3.02	Publicarea documentelor referitoare la valorile organizației
				A.01.5	Creșterea interesului și încrederea guvernului și comunității în produsele statistice	A.01.5.01	Elaborarea argumentelor de încredere a guvernului în datele statistice
						A.01.5.02	Elaborarea argumentelor de încredere a guvernului în datele statistice
				A.02.1	Dezvoltarea strategiilor pentru atingerea scopurilor	A.02.1.01	Elaborarea strategiei INS SSN
						A.02.1.02	Elaborarea priorităților INS
		A.02.3	Prioritizarea portofoliului produselor și serviciilor statistice	A.02.3.01	Prioritizarea portofoliului produselor și serviciilor statistice	A.02.3.01.01	Elaborarea PNA Strategia SSN
						A.02.3.01.02	Elaborarea PAND

¹⁴ <https://statswiki.unece.org/pages/viewpage.action?pageId=129172266>

Planul Anual (PA) trebuie să listeze activitățile INS luând în considerare etapele GSBPM, încercând, de asemenea, să insereze „perioada de referință” ca dimensiune în activitățile PA. Aceeași referire la etapele GSBPM trebuie să fie inserată și în Programul Statistic Național Anual (PSNA). În ceea ce privește ONA, aceștia vor fi implicați după lansarea SICCA pentru a le împărtăși detaliile proceselor statistice.

În afara acestui lucru, împreună cu activitățile SICCA, INS trebuie să afirme explicit că GSBPM și GAMSO fac parte din strategia oficială a administrației.

Pentru această dimensiune, INS este evaluat la nivelul trei „Implementare timpurie: Utilizarea standardului se răspândește, dar este utilizat în mod neunitar de către persoane fizice și unități de activitate individuale. Se elaborează un program/o strategie pentru utilizarea standardului la nivelul întregii corporații”.

Dimensiunea privind **metodele** se concentrează pe metode, respectiv modul în care metodele sunt proiectate, structurate, implementate și executate. Aceasta include metodologia statistică, calitatea, metodele IT, metodele de colectare a datelor, metodele de proces și orice alte metode necesare pentru a sprijini activitatea statistică.

Pentru această dimensiune, INS este evaluat ca fiind între nivelul unu „Câteva persoane devin interesate de valoarea potențială a standardului. Organizația ca întreg nu are cunoștință de standard.” și nivelul doi „Implementare inițială. Utilizarea standardului este la nivel de bază și este limitată la câteva persoane. Părți din organizație devin interesate de valoarea potențială a standardului.”

Pe de o parte, este adevărat că „Metodele sunt identificate și definite fără nicio referire la GSBPM” (nivelul 1), însă, pe de altă parte, documentația citată mai sus include, de asemenea, în descrierea sub-proceselor, metodele care sunt conectate cu GSBPM prin această intermediere.

Este important să se strângă documentație privind metodele utilizate în toate etapele GSBPM: evaluarea metodelor utilizate în prezent constituie primul pas pentru îmbunătățirea reutilizării și a posibilelor activități de standardizare. Absența unei direcții dedicate metodologiei statistice face în mod clar mai dificilă orice operare a standardizării și reutilizare a metodelor statistice.

Dimensiunea de **informații** se concentrează asupra modului în care informațiile și/sau metadatele sunt structurate și integrate, cum sunt modelate informațiile, modalitatea de acces la date privind aspectele funcționale, caracteristicile datelor, definițiile serviciilor și ale proceselor, gestionarea elementelor de identificare și modelul informațional.

Situația privind fluxul de date în INS este specială: parțial în etapa de colectare a datelor și parțial în etapa de diseminare, datele din mai multe studii sunt gestionate în mod integrat. De fapt, pentru colectarea datelor, activitatea statistică utilizează „portalul” e/Sop¹⁵ în care toate datele

¹⁵http://www.insse.ro/cms/files/Site_eSOP_v2/intro.html

colectate sunt stocate într-o bază de date Oracle, în timp ce studiile sociale, studiile dezvoltate recent au adoptat mediul Survey Solutions, care stochează datele în baza de date gratuită PostgreSQL. Pentru alte studii, datele sunt colectate utilizând Visual FoxPro, o platformă veche a cărei ultimă versiune a fost lansată în 2004 (asistența pentru produs s-a oprit în 2015¹⁶). Pentru aproape toate studiile, după colectarea datelor, datele sunt mutate către o altă platformă deoarece marea majoritate a operațiunilor de control și corecție continuă să fie efectuate (adesea de către statisticieni) utilizând Visual FoxPro. După curățare și analiză, datele se întorc într-o bază de date integrată (TEMPO-ONLINE¹⁷ realizată prin proiecte Phare) elaborată pentru diseminarea datelor și gestionată de către baza de date Oracle. În interiorul TEMPO, un set redus de Metadate este de asemenea disponibil și există link-uri către sistemul de Metadate (a se vedea mai sus).

Portalul Survey Metadata este disponibil utilizatorilor prin intermediul unei aplicații web¹⁸ în care „metadate de referință¹⁹” sunt stocate în baza de date Oracle. Sistemul a fost dezvoltat în 2005. Un alt portal cu date Oracle, SENIN²⁰, este utilizat pentru a stoca și disemina Clasificări, cu link-uri către portalul Metadata și către portalul e/Sop.

Pentru această dimensiune, INS este evaluat la nivelul unu „Câteva persoane devin interesate de valoarea potențială a standardului. Organizația ca întreg nu are cunoștință de standard.” Gestionarea datelor în INS pare să nu aibă o strategie și o viziune generală, fiind lăsată la decizia managerilor individuali ai studiilor.

Dimensiunea de **aplicații** se concentrează pe structura și interacțiunea aplicațiilor pentru a furniza funcționalitate de activitate utilizând metodele și informațiile/activele de date necesare livrării acestei funcționalități. Prin urmare, această dimensiune se referă la mediile software și programele care sunt utilizate pentru implementarea metodelor statistice ce urmează să fie aplicate datelor și metadatelor diferitelor studii.

După cum am explicat la dimensiunea anterioară, opțiunile de software în INS sunt adesea gestionate de către managerii individuali ai studiilor, fără o strategie clară la nivelul INS. Astfel, în etapa de colectare a datelor, sunt utilizate trei pachete software: aplicații web dezvoltate la cerere, stocate în portalul (în Oracle) e/Sop, Survey Solutions și Visual FoxPro²¹. În etapele

¹⁶ <https://support.microsoft.com/en-us/lifecycle/search/1111>

¹⁷ <http://statistici.INSSE.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

¹⁸ <http://colectaredate.INSSE.ro/metadata/public.htm?locale=en>

¹⁹ <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Metadata>

²⁰

http://colectaredate.INSSE.ro/senin/index.htm?selectedClassification=&requestedpage=general_description&gobacktosearch=true&locale=en

²¹ Există, de asemenea, Intrastat, un instrument utilizat pentru a colecta date privind comerțul dintre statele membre europene

http://www.intrastat.ro/index_en.php

„centrale” (Proces și Analiză), instrumentul cel mai utilizat este Visual FoxPro, un pachet lansat cu 15 ani în urmă, chiar dacă există o oarecare utilizare a SAS și o primă utilizare a instrumentului statistic „R”. Oracle este utilizat apoi pentru baza de date de diseminare.

Subliniem importanța existenței unei documentații clare privind software-ul utilizat în diferite etape GSBPM. Dacă INS nu stabilește ce software va fi utilizat în sondaje, alegerea noului software standard ar fi efectuată fără a avea date privind realitatea actuală și, prin urmare, fără a cunoaște impactul selecției respective și dimensiunea schimbărilor necesare.

De asemenea, pentru dimensiunea privind aplicațiile, INS este evaluat la nivelul unu: „Câteva persoane devin interesate de valoarea potențială a standardului. Organizația ca întreg nu are cunoștința de standard.” După cum am menționat mai sus, INS trebuie să documenteze mai întâi situația aplicațiilor actuale și apoi trebuie să definească o strategie pentru a spori reutilizarea și standardizarea instrumentelor utilizate.

Cu privire la situația departamentului IT: INS are resurse IT limitate, în principal din cauza salariilor mici comparativ cu sectorul privat. În INS, sunt prevăzute 21 de poziții pentru dezvoltatori, din care sunt ocupate 14, în timp ce pentru inginerii de sistem sunt prevăzute 21 de poziții, din care sunt ocupate 18.

Pentru comparație, în institutele naționale de statistică europene, departamentul IT include, de obicei, între 8 % și 12 % din totalul angajaților. În Italia, de exemplu, departamentul IT include exact 10 % dintre angajați, iar unele resurse IT sunt prezente, de asemenea, și din afara departamentului IT.

În prezent, situația din INS este departe de aceste cifre: INS nu poate face față provocărilor acestor ani fără un departament IT mai puternic.

2.3.2. Nivelurile de maturitate vizate dorite și activitățile sugerate

Grupul de lucru a analizat modelul de maturitate și a propus următoarele niveluri vizate, ce urmează să fie atinse în 1-2 ani, cu mult înainte de sfârșitul proiectului.

Tabel 1 - Ținte dorite

Dimensiune	Maturitate actuală (1-5)	Maturitate Țintă (1-5)	Etape cheie Cerințe
Activitate	3	4	SICCA, PA, PSNA, strategie
Metode	1	3 4	Metode de documentare
Informații	1	2	Documente intrare/ieșire
Aplicații	1	2	Software document

2.3.3 Cadrul tematic

Evaluăm organizarea casetelor tematice în lumina considerentelor descrise în secțiunea 1: în cadrul organizațional existent în jurul funcțiilor și temelor, este distribuția sarcinilor tematice optimă?

Acestea sunt constatările noastre.

- Există trei vicepreședinți și un secretar general. Domeniile lor de responsabilitate nu sunt specificate ca parte a funcțiilor lor;
- Acest lucru se întâmplă deoarece nu au domenii specializate de responsabilitate. Primul vicepreședinte, de pe partea stângă a organigramei, are responsabilități pentru:
 - Subiecte economice, cum ar fi conturile naționale, sinteza macroeconomică și statistica prețurilor;
 - Domenii aferente colectării datelor, cum ar fi registrele întreprinderilor și surse de date administrative;
 - Relațiile internaționale, cum ar fi cooperarea europeană și internațională;
 - Diseminarea datelor;
 - O unitate de analiză a politicilor.
- Al doilea vicepreședinte, din mijlocul organigramei, are responsabilități pentru:
 - Statistică economică, inclusiv statistică agricolă și de mediu; și,
 - Statistică socială.
- Al treilea vicepreședinte are responsabilități pentru:
 - Unele, nu toate, sarcinile aferente proceselor statistice (IT, sisteme de informații); și
 - Sarcina neaferentă a publicațiilor statistice.
- Secretarul general are responsabilități pentru:
 - Resurse (atât financiare, cât și umane) și achiziții.

2.3.4 Coordonare

În orice organizație de o dimensiune rezonabil de mare, coordonarea - atât formală, cât și informală - ar fi esențială pentru funcționarea eficientă a organizației. Presupunem că o coordonare considerabilă are loc în cadrul INS.

Această coordonare este necesară pe mai multe fronturi.

- Având implementate două sisteme organizaționale - pe bază funcțională și tematică - ar exista o nevoie naturală de coordonare atât prin structuri de comitete orizontale, cât și verticale.
- Aspectele corporative, cum ar fi distribuirea resurselor financiare, priorități corporative, recrutarea profesioniștilor, furnizarea de formare generală pentru toate clasele de personal și standardele pentru diseminare necesită toate coordonare.

- Coordonarea ar fi chiar și mai importantă dacă structura organizațională este ineficientă, cum ar fi situația în care domenii tematice similare sunt împărțite în mai multe părți ale organizației.
- Coordonarea este esențială în rândul mai multor ministere dacă există mai mulți producători de date oficiale și multe alte entități care generează date administrative.

Considerentele de mai sus sugerează următoarele în analiza situației INS.

- Există multe comitete în cadrul INS, însă niciun comitet permanent la cel mai înalt nivel care ar rezolva tensiunile din rândul părților esențiale ale organizației pe bază continuă.
- Nu există un accent formal în structura organizațională privind îndeplinirea obligației INS față de UE de a-și îndeplini responsabilitatea de a acționa ca reprezentant al sistemului statistic național general.

2.3.5 Crearea brandului

După cum am menționat în Secțiunea 1, o evaluare a unei organizații ca parte a analizei funcționale și orice sugestii de schimbare organizațională trebuie să fie examinate într-un context mai larg al obiectivului care stă la baza schimbării, deoarece schimbarea în sine poate reprezenta o provocare. ONU recomandă, bineînțeles, ca o agenție statistică să încerce să fie un brand în sine, cu accent pe stabilirea încrederii.

Crearea brandului este importantă și în contextul unei realități dificile cu care se confruntă o agenție statistică potrivit căreia relevanța și calitatea datelor pe care le produce se deteriorează automat în timp. Un brand ar încerca întotdeauna să controleze situația cu aceste declinuri automate în timp în privința relevanței și calității datelor pe care le produce.

Este multă nevoie de statistici oficiale; resursele sunt limitate prin definiție. Astfel, este necesar ca resursele să fie alocate către cele mai importante nevoi ale țării și ale factorilor de decizie. Realitatea este că o țară nu operează într-o lume statică; economia, societatea și mediul evoluează continuu. În această lume a schimbării, **orice** distribuție a resurselor pentru a produce anumite tipuri de date ar urma să devină necorespunzătoare în timp. Cu alte cuvinte, relevanța oricăror date în timp se deteriorează **automat**. Prin urmare, este necesară evaluarea periodică a situației și realocarea resurselor în rândul mai multor nevoi.

Nu înseamnă că este un exercițiu ușor. Probabil că toate datele actuale au utilizatori care probabil nu vor fi bucuroși dacă domeniul lor este afectat de o îndepărtare a resurselor. Acesta este un alt exemplu în care leadershipul este critic în realizarea rezultatelor dorite.

Acest lucru este adevărat și cu privire la calitatea datelor. Cuvântul „calitate” a fost definit în multe modalități și există diferite componente incluse într-o gamă variată de definiții. Pentru simplificarea acestor aspecte și pentru a nu începe o dezbatere privind definiția corespunzătoare, pentru scopurile noastre, este suficient să afirmăm că această calitate se referă la „reprezentativitatea” datelor colectate și la „adevărul” universului la care se referă datele.

Precum în cazul relevanței, calitatea datelor se deteriorează **automat** în timp, pe măsură ce universul pe care încearcă să-l captureze evoluează.

Privind la INS în acest context, considerăm că este important să subliniem importanța mai multor factori corporali și necorporali care trebuie avuți în vedere, pe măsură ce sunt luate în considerare schimbările, care sunt esențiali pentru crearea unui brand.

Printre factorii corporali se numără următorii:

- **Codul de bune practici al UE²²:** Acesta trebuie respectat în totalitate. Înseamnă, de exemplu, o conducere superioară care include președintele, numit într-un mod care să îi păstreze independența profesională. O agenție statistică este atât de bună pe cât de bun este personalul său. Acest lucru necesită ca sistemul să permită angajarea celor mai buni și mai inteligenți, precum și capacitatea de formare continuă a acestora, în special în contextul deteriorării automate, în timp, a relevanței și calității datelor, după cum s-a discutat mai sus. De asemenea, schimbarea tehnologică se produce într-un ritm rapid și afectează toate aspectele unei agenții statistice, de la mijloacele de colectare a datelor la diseminarea datelor. Acest lucru necesită atât resursele de a dobândi tehnologii noi și personal care să le poate gestiona prin competențele pe care le aduc și capacitatea de menținere a acestora.
- **Statutul relevanței datelor, calității datelor și puterea de comunicare** Acestea sunt domenii critice pentru succesul unei organizații. Nu am putut evalua aceste aspecte deoarece nu sunt accesibile analize recente.

Factorii necorporali au în principal legătură cu două domenii: în primul rând, un angajament politic din partea tuturor jucătorilor dintr-un sistem democratic că statisticile oficiale de bună calitate sunt fundamentale pentru împlinirea visurilor pe care o țară le cultivă; atât în domeniul oficial în care politicile se bazează pe dovezi; cât și în domeniul public în care cetățenii folosesc statisticile pentru a lua decizii în cunoștință de cauză. În al doilea rând, ca orice obiectiv important și complex care trebuie să fie realizat, încercarea de a ajunge la punctul final dorit pentru statistica oficială necesită leadership puternic și eficient care face ceea ce trebuie făcut. Este ușor de observat interacțiunea dintre acești doi factori: pe de o parte, leadershipul eficient este necesar pentru a produce date bune și pentru a convinge partea politică a administrației cu privire la importanța utilizării unor date bune și rolul pe care trebuie să îl joace în asigurarea faptului că sunt luate toate măsurile necesare la nivel politic pentru realizarea acestui lucru; pe de altă parte, angajamentul politic este necesar pentru a permite unei agenții de statistică să producă date bune.

Accentul pus pe crearea brandului, subliniind executarea factorilor necorporali, ar însemna următoarele:

²² UE, *Code of Practice*, 2017.

- **Viziune care are legătură cu „brandingul”.** Adoptarea, comunicarea și implementarea unei viziuni strategice clare pe termen mediu și lung și realizarea unor mecanisme pentru a asigura că organizația este pe drumul cel bun în vederea realizării unor progrese continue pentru atingerea acestei viziuni.
- **Crearea de parteneriate:** Este esențial să se creeze parteneriate cu leadershipul politic în comunicarea importanței unei organizații statistice care funcționează bine. De asemenea, sunt necesare parteneriate puternice cu utilizatorii datelor, furnizorii de date și respondenții la chestionare; un birou statistic național trebuie să fie atent la nevoile și preocupările acestora.
- **Accent corporativ:** Organizația trebuie să aibă un accent corporativ în adoptarea oricăror și a tuturor deciziilor. Acest lucru înseamnă că toți managerii superiori trebuie să gândească mai degrabă la nivel corporativ decât ca silozuri. Accentul trebuie pus pe adoptarea deciziilor care sunt optime pentru organizație ca întreg, mai degrabă decât pentru orice grup singular.
- **Structura de guvernare:** Existența unei structuri de guvernare bine stabilită și coerentă pe baza creării comitetelor de management, comitetelor de experți din diferite zone ale organizației și, în final, comitete de consultanță ai căror membri sunt externi, funcționarea efectivă, coerentă și transparentă a unui sistem statistic național.
- **Angajamentul managerilor:** Conducerea superioară trebuie să se angajeze în realizarea viziunii și să joace rolul ce îi revine în gestionarea solidă și eficientă a organizației și participarea lor activă în transmiterea viziunii, valorilor și culturii dorite către angajați.
- **Practici puternice de gestionare:** Acestea sunt necesare în fiecare aspect al funcționării organizației, în special pentru planificarea strategică integrată, gestionarea proiectelor, gestionarea calității, gestionare financiară și gestionarea talentelor.
- **Flexibil și prompt:** Există două realități care ne vor însoți întotdeauna: resursele sunt limitate și lumea evoluează permanent. Aceste realități necesită o organizație care este flexibilă și promptă.
- **Valori și etică:** O cultură corporativă bazată pe valori ale cărei rădăcini sunt respectul, integritatea și confidențialitatea, și care încurajează cooperarea, inovarea și spiritul de echipă.

Deoarece avem în vedere o analiză funcțională și reorganizarea INS, aceste considerente, atât corporale, cât și necorporale, trebuie să reprezinte contextul pentru reformă în crearea brandului INS.

3. Foaie de parcurs pentru reformă

Prezentăm o foaie de parcurs pentru reformă urmărind aceleași patru principii subliniate în secțiunile de mai sus: procese statistice, cadru tematic; coordonare; și branding.

3.1 Procese statistice

3.1.1 Activitățile viitoare în legătură cu GSBPM – GAMSO

Principalele activități sugerate în legătură cu GSBPM-GAMSO sunt enumerate în cele ce urmează:

1. **SICCA**: prima activitate importantă este implementarea aplicației SICCA (SICCA înseamnă „Soluția Integrată IT pentru Arhitectura și Calculul Costurilor Produselor și Activităților INS”) care va fi implementată pentru a colecta costurile pentru fiecare activitate utilizând GAMSO și GSBPM drept standarde. În configurația sistemului, vor fi introduse, de asemenea, informații privind alte metode statistice utilizate, indicatori de calitate, software utilizat și date de intrare/ieșire.
2. **Documentație**: metode, informații și aplicații utilizate în diferite studii vor fi documentate pentru fiecare etapă GSBPM utilizând foaia de calcul Excel (a se vedea Graficul 3). Chiar dacă informațiile privind metodele sunt deja disponibile în Notele Metodologice sau în Linii directoare (pe hârtie și în format pdf), este important ca acestea să fie disponibile într-un sistem utilizând ce manageri pot verifica metodologiile utilizate în studii/sectoare/domenii în legătură cu costuri, tehnologii și indicatori de calitate ai studiilor. Sistemul de documentare va fi primul nucleu al viitorului sistem de metadate (a se vedea următoarele)
3. Sistemul de **metadate**: pentru a merge dincolo de această primă documentare, INS va avea nevoie de implementarea unui sistem integrat de metadate. Deoarece în prezent, în cadrul INS, metadatele sunt stocate în multe sisteme diferite, este necesar un sistem integrat pentru a gestiona împreună metadatele de referință și structurale. Sistemul SICCA poate adăuga alte informații necesare, însă dezvoltarea sistemului integrat de Metadate merită o atenție specială și poate un proiect ad-hoc. Sistemul integrat de metadate:
 - a. se va baza în primul rând pe documentația colectată cu foia de calcul Excel
 - b. va fi proiectat după lansarea SICCA
 - c. va respecta GSIM
 - d. va utiliza idei și/sau componente din alte țări europene.
4. Gestionarea **calității** reprezintă un subiect care are legătură strictă cu GSBPM, astfel încât UNECE a publicat o listă bogată de indicatori de calitate pentru fiecare etapă GSBPM²³. După un curs de formare cu privire la GSBPM și Calitate, care a avut loc în luna ianuarie 2020, grupul INS-MB a definit următoarele activități propuse:

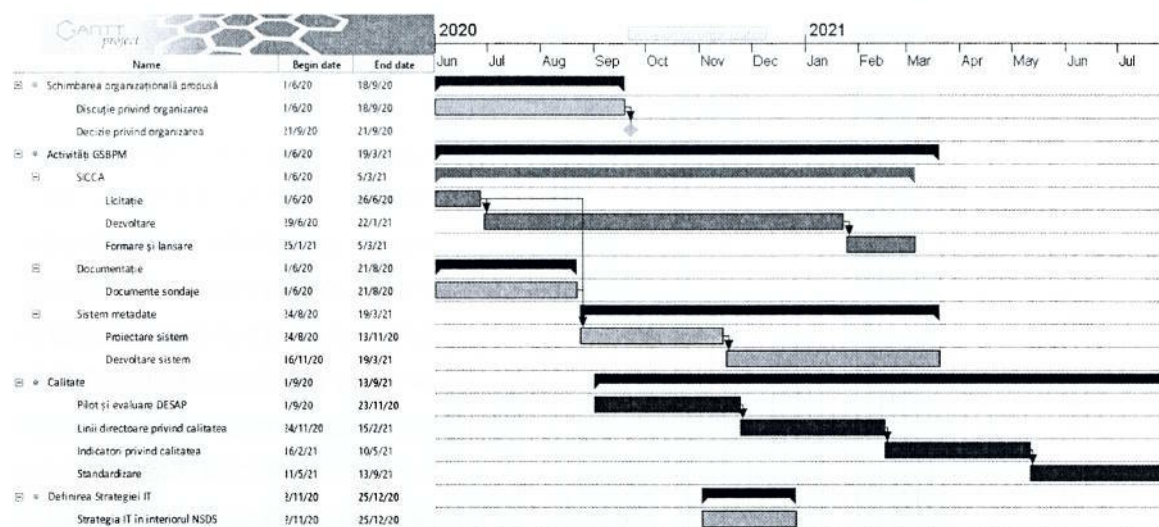
²³<https://statswiki.unece.org/display/GSBPM/Quality+Indicators>

- a. începerea unei activități pilot de audit al calității, posibil utilizând chestionarul european DESAP integrat în GSBPM
 - b. elaborarea unei autoevaluări pentru procesele statistice utilizând chestionarul european DESAP integrat în GSBPM
 - c. lansarea unor noi Linii directoare privind calitatea în legătură cu GSBPM, urmând liniile directoare maghiare și începerea unui proces de audit formal în baza acestora
 - d. selectarea unor indicatori standard de calitate pentru domeniile statistice ale INS și etapele și sub-procese GSBPM
 - e. utilizarea rezultatelor foilor Excel GSBPM pentru a începe activitățile de standardizare privind studiile: Indicatori de calitate, metodologie, IT.
5. Recomandăm definirea unei noi strategii IT care să fie integrată/fuzionată în Strategia Națională de Dezvoltare Statistică - SNDS²⁴, care va fi definită în proiectul BM. Această strategie trebuie să implementeze un set de recomandări privind programele software care urmează să fie utilizate în diferite etape GSBPM.

²⁴https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_in_development_cooperation_National_Strategies_for_Development_of_Statistics

Figura 4 de mai jos propune un calendar de discuții în cadrul INS înainte de a putea fi completat. Graficul de mai jos include un calendar ilustrativ pentru durata activităților și a interrelațiilor lor. După cum puteți vedea, în grafic mai este loc pentru discutarea schemei organizaționale propuse: această activitate, chiar mai mult decât altele, trebuie să fie convenită și planificată împreună cu INS.

Figura 4 - Calendar de discuții cu INS



Având în vedere foaia de parcurs de mai sus, propunem ca toate aspectele de activitate aferentă proceselor statistice să fie puse laolaltă sub un singur acoperiș pentru a realiza obiectivele reformelor propuse.

Este important să se observe cele patru aspecte ale acestei propuneri.

- În primul rând, propunem ca mai multe unități să fie mutate din restul organizației în acest grup care se ocupă de aspectele ce țin de procesul statistic (să îl numim GSP): acesta include unitatea pentru instrumente inovatoare de la Cabinetul Președintelui; precum și directorul pentru date administrative, directorul pentru registrele întreprinderilor și directorul pentru exploatarea și gestionarea surselor de date de la primul VP (pe partea stângă a organigramei existente).

Deoarece acesta este doar un transfer al unităților existente din alte părți ale organizației către GSP, nu este nevoie să se schimbe natura activității lor. INS trebuie să analizeze dacă numărul existent de resurse este suficient pentru nevoi în vederea consolidării a ceea ce este necesar în îmbunătățirea proceselor statistice.

- În al doilea rând, dorim să consolidăm funcțiile de metodologie și calitate a datelor în cadrul INS. Scopul unității de metodologie ar fi să se asigure că INS utilizează concepte

statistice, variabile, clasificări și metode moderne. Scopul unității de calitate ar fi de a evalua calitatea datelor produse în cadrul INS, de a recomanda modificări pentru a îmbunătăți orice deficiențe de calitate constatate, și de a oferi consultanță atât în domeniile tematice, cât și pentru GSP cu privire la cele mai bune practici de urmat pentru asigurarea unor date de calitate înaltă.

Acest lucru poate necesita instituirea unor noi unități pentru fiecare dintre cele două obiective - metodologie și calitate - la nivel de director. Pentru a fi eficiente, unitățile trebuie să aibă aproximativ patru analiști fiecare.

- În al treilea rând, adăugarea unei unități GIS. Valoarea potențială furnizată prin utilizarea sistemelor de informații geografice este imensă. Pentru a fi eficientă, ar fi recomandabil ca această unitate să fie instituită la nivel de director, cu aproximativ patru membri de personal.
- În al patrulea rând, aducerea tuturor registrelor în cadrul GSP, inclusiv registrul întreprinderilor, registrul populației, registrul clădirilor și registrul exploatașilor agricol.

3.2 Cadrul tematic

Recomandăm reorganizarea INS pentru a pune laolaltă teme similare.

- Teme economice;
- Teme sociale; și
- Servicii corporative.

Grupul economic

Grupul economic trebuie să aibă toate temele economice într-un singur loc. Acesta ar urma să includă statistica economică și conturile naționale și subiecte precum statistica activităților, statistica comercială, prețuri, agricultură și mediu, printre altele.

Grupul social

Acest grup ar trebui să pună laolaltă toate statisticile sociale într-un singur loc și ar include demografia, migrația și proiecțiunile privind populația.

Grupul serviciilor corporative

Acest grup ar trebui să pună laolaltă toate resursele aferente domeniilor cum ar fi resurse financiare, resurse umane, buget și contabilitate, achiziții, administrare generală.

3.3 Construirea unei „punți”

ONU descrie această caracteristică după cum urmează²⁵:

„Cele două cerințe de mai sus ar putea da naștere la două structuri organizaționale diferite în cadrul unei agenții: una pentru colectarea datelor și una pentru diseminarea datelor. „Pentru a conecta cele două structuri, este necesară o punte; aceasta ar urma să ia forma unei unități responsabile cu resortarea datelor, după colectarea și editarea acestora, în grupuri noi care se pretează mai bine analizei și diseminării.”

Deși ONU o numește „o” punte, scopul său este de a conecta mai multe teme la mai multe procese. Acest lucru poate fi realizat cu instituirea a ceea ce ONU numește o „unitate”. Cu toate acestea, din nou, acest lucru nu ar trebui considerat o unitate în sensul clasic; mai degrabă, scopul este de a conecta funcții și teme, ceea ce poate fi făcut în mai multe moduri.

Majoritatea agențiilor statistice din lume au două structuri organizaționale implementate: un cadru funcțional și un cadru tematic. În mod natural, acestea interacționează între ele într-un fel sau altul. Astfel, majoritatea agențiilor statistice au deja „punte” indicată de ONU.

În cadrul ISTAT, această funcție de „punte” este îndeplinită de grupuri mici din domeniile funcționale care acționează ca interfață cu fiecare dintre teme. De exemplu, atât în Direcția de Colectare a Datelor, cât și în Direcția de Diseminare, există grupuri dedicate pentru a funcționa ca interfață cu fiecare dintre domeniile tematice. Astfel, fiecare domeniu tematic regăsește în direcțiile funcționale un punct de referință care cunoaște temele și terminologiile statisticii tematice, simplificând astfel schimbul de informații și înțelegerea reciprocă.

Canada utilizează un sistem eficient și efectiv de gestionare de tip matrice pentru a conecta reprezentanții din domeniile tematice și funcții. Interfața acestora poate fi descrisă utilizând un grafic (Graficul 5) împrumutat de la Statistics Canada²⁶.

Statistics Canada numește acest sistem o „rețea de interfețe”. de exemplu, interfața 1 ar putea fi un manager de proiect (și personalul său) dintr-un domeniu tematic „economic” care lucrează cu un manager funcțional (și personalul său) din grupul proceselor statistice (GSP), cum ar fi metodologia, pentru a se asigura că datele finale produse îndeplinesc cerințele metodologice pentru tematica economică. Ar putea fi și alte interfețe pentru acest manager de proiect în alte domenii funcționale, cum ar fi dezvoltarea și proiectarea datelor, colectarea datelor, prelucrarea datelor sau analiza datelor, pentru a menționa numai câteva domenii (toate aferente GSBPM). Reprezentanții domeniilor tematice ar putea fi și din alte domenii, cum ar fi sociale sau de mediu.

Acest lucru ridică două probleme: unde sunt găzduite aceste interfețe și cât de multe sunt?

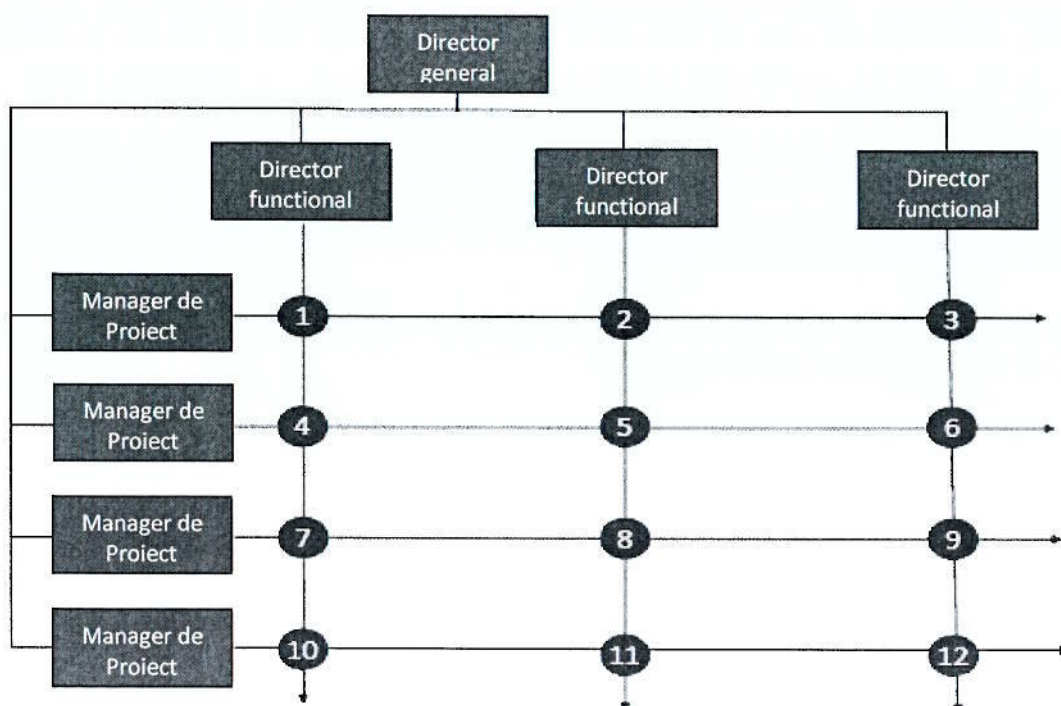
²⁵ ONU, *op.cit.* Pagina 73.M

²⁶ Statistics Canada, *op.cit.* pagina 76.

Abordarea Statistics Canada este de a institui „echipe” cu reprezentanți din domeniile tematice și cele funcționale. Aceste echipe sunt autonome și nu aparțin niciunui grup din structura organizațională. În ceea ce privește numărul lor, ele sunt numeroase: în prezent, de exemplu, acest număr este de aproape 100.

În acest cadru de tip matrice, angajații sunt desemnați pentru echipe de proiect specifice, pe o perioadă specifică de timp. De asemenea, au o unitate funcțională permanentă, cunoscută de obicei drept „acasă”, unde continuă să stea pe durata ciclului de viață al proiectului. Deși domeniilor de proiect le este alocat întregul buget pentru programul lor, acestea transferă bugetul către domeniile funcționale pentru ca acestea să desfășoare activități aferente proiectului. Drept urmare, angajații raportează adesea către doi sau mai mulți supervizori: managerul de proiect și managerul funcțional sau superiorul direct. Managerul de proiect este responsabil pentru îndeplinirea obiectivelor și a rezultatelor. Cu toate acestea, managerul funcțional sau superiorul direct păstrează autoritatea de supervizare și se asigură că proiectul este sprijinit de expertiză standardizată și riguroasă.

Figura 5 - Conectarea structurilor organizaționale funcționale și tematice



O rețea de interfețe - Modelul tip matrice este o rețea de interfețe între echipe și elementele funcționale ale unei organizații. În exemplul de mai jos, există 12 interfețe.

3.4 Coordonare

Secțiunea 2 a identificat nevoia de coordonare atât formală, cât și informală și a sugerat ca INS trebuie să aibă multe mecanisme pentru coordonare informală. Cu toate acestea, s-au observat două lipsuri în cadrul de coordonare formală: coordonarea pentru a asigura că obligația UE de coordonare a sistemului statistic național (SSN) este îndeplinită; și coordonarea formală pentru a asigura funcționarea lină a tuturor aspectelor corporative din cadrul INS.

Pentru a soluționa aceste două lipsuri, propunem două mecanisme: un grup îmbunătățit care pune laolaltă toate activitățile aferente SSN; și un comitet permanent la cel mai înalt nivel pentru a asigura operațiuni de cooperare fără probleme.

Grupul de coordonare SSN

INS trebuie să aibă un punct focal pentru coordonarea SSN la nivel superior. Această poziție va „coordona” toate activitățile SSN, astfel încât să existe o entitate care să poată vedea funcționarea întregului sistem statistic și care să fie, de asemenea, responsabilă pentru performanța sa. Acest grup ar urma să includă coordonare în cadrul guvernului, coordonare sediu central-regional-teritorial, coordonare internă în cadrul INS și coordonare internațională a INS.

Legea actuală trebuie, de asemenea, să fie consolidată pentru a acorda o autoritate mai mare către INS pentru a asigura faptul că întregul sistem statistic care produce statistici oficiale respectă standardele internaționale și că INS își poate îndeplini rolul, în temeiul reglementărilor UE sau este responsabil pentru SSN în general.

Imaginea care trebuie să apară este că INS este „șoferul” autobuzului denumit SSN și, prin urmare, are responsabilitate pentru acesta.

Acest grup trebuie să îndeplinească șase lucruri: să se coordoneze cu producătorii externi de date oficiale și cu entitățile care furnizează date administrative pentru a asigura îndeplinirea tuturor aspectelor aferente responsabilităților lor; să își asume responsabilități pentru gestionarea COMSTAT și a NSC; să lucreze intern cu părți din cadrul INS pentru a asigura uniformitatea a ceea ce este necesar și disponibil; să asigure dezvoltarea noii legi privind statistica și adoptarea acesteia în Parlament; coordonarea producției de date în regiuni/județe cu activitatea INS; precum și asumarea responsabilității de a produce un Raport Anual al SSN (acest raport ar porni de la Raportul de Activitate Anual al INS).

La momentul evaluării, UPP joacă rolul Grupului de Coordonare SSN. În același timp, UPP are un departament pentru bibliotecă și unul pentru arhivă. Cu toate acestea, numai 10 persoane se ocupă de următoarele 12 activități complexe.

Tabel 2 - Personalul UPP trebuie să îndeplinească responsabilitățile legale:

Activitățile UPP potrivit Regulamentului de organizare și funcționar al INS aprobat prin OPINS nr. 1636/08.08.2017	Echivalent normă întreagă existent	Echivalent normă întreagă necesar
a) coordonarea Sistemului Statistic Național;	0	1
b) organizarea și actualizarea relațiilor instituționale dintre INS și producătorii și utilizatorii de date statistice;	1	2
c) coordonarea și monitorizarea activităților pentru realizarea publicațiilor statistice la nivelul direcțiilor teritoriale (BSLJ);	1	1
d) coordonarea proiectelor inițiate de organisme internaționale privind statistica teritorială;		
e) coordonarea elaborării PSNA, PSNM și a Strategiei de dezvoltare a SSN;	1	3
f) coordonarea elaborării programului de activitate (AP) al INS;	1	1
g) gestionarea sistemului de monitorizare a realizării activităților AP;	1	1
h) fundamentarea indicatorilor fizici pentru „Fișa Program Buget INS”;	0,5	0,5
i) coordonarea elaborării Raportului Anual de Activitate al INS și al direcțiilor teritoriale de statistică;	0,5	0,5
j) coordonarea evaluării consumului de resurse umane și a modului lor de alocare, pe lucrări statistice;	1	2
k) coordonarea elaborării Regulamentului de Organizare și Funcționare (ROF) al INS și gestionarea ROF DRS / DJS;	1	1
l) negocierea și perfectarea convențiilor și protocoalelor de colaborare dintre Institutul Național de Statistică și partenerii administrativi sectoriali	2	2
Total	10	15

Tabelul de mai sus arată că sunt necesari suplimentar 5 membri specializați ai personalului în cadrul Servicului pentru coordonarea sistemului statistic național, pentru elaborarea și monitorizarea politicilor publice și a programelor de activitate, pentru îndeplinirea activităților enumerate mai sus pentru coordonarea SSN.

Consiliul de Conducere

Ca majoritatea organizațiilor, INS este condus de un conducător, Președintele, și de un Colegiu al INS din care fac parte vice-președinții (3), directorii generali (6), directorii (26) sub conducerea președintelui INS. Există, de asemenea, un Colegiu mai mic, format din vicepreședinți (3), manageri generali (6) și directori ai direcțiilor independente (8) sub conducerea președintelui INS, care se întrunește de două ori pe lună.

Propunem ca INS să fie condus de un consiliu de conducere (colegiul mic), care ar avea obligația aferentă responsabilității colective și continue pentru organizare, iar deciziile finale urmând să fie luate de către Președinte. INS ar urma să fie condus de o instituție, nu de o persoană.

Acesta este un **comitet permanent** la cel mai înalt nivel. Rolul existent, dacă INS acceptă analiza și recomandările din prezentul Raport, va fi Consiliul - Colegiu Mic, care îl are în frunte pe Președinte, care ar urma să aibă responsabilitatea suplimentară pentru elaborarea unei foi de parcurs pentru implementarea recomandărilor din Raport. Implementarea tuturor recomandărilor, dacă sunt acceptate, va necesita timp, iar un Consiliu, prin continuitatea și memoria sa instituțională, ar fi esențial în a ajunge la linia de final.

Una dintre funcțiile esențiale ale Consiliului (Colegiul mic existent în INS) ar fi să asigure coordonare și supraveghere corporativă. Acesta ar urma să joace mai multe roluri, după cum se descrie în secțiunea următoare, însă coordonarea corporativă ar fi un rol important (care ar include roluri precum relațiile dintre conducere - forța de muncă, serviciul de securitate a muncii, protecția datelor).

3.5 Branding și consiliul de conducere

Branding este o altă denumire pentru a transmite că ținta agenției de statistică este de a obține excelența și de a crea cel mai mare grad de încredere.

În opinia noastră, schimbările pe care le-am propus mai sus ar urma să ajute la atingerea acestui obiectiv. Însă acestea nu sunt suficiente în sine. Trebuie să ne asigurăm că factorii corporali și necorporali menționați în Secțiunea 2 de mai sus sunt implementați.

Din punctul de vedere al factorilor corporali, acest lucru include:

- **Implementarea deplină a Codului european al celor mai bune practici:** Aceasta include conducere superioară independentă, o lege nouă, angajarea celor mai buni și celor mai inteligenți oameni și capacitatea de formare și păstrare a acestora și dispunerea de resurse pentru implementarea celor mai importante nevoi ale INS;
- **Analize și evaluări privind relevanța datelor, calitatea și punctele forte de comunicare ale INS.** Aceste analize ar fi utile pentru a înțelege situația actuală și pentru a construi plecând de la acesta.

Din punctul de vedere al factorilor necorporali, trebuie ca întreaga conducere superioară a INS să se concentreze în mod clar și explicit asupra acestui obiectiv și să ia măsuri colective și individuale pentru a înregistra progrese în timp în privința îndeplinirii acestui obiectiv.

Considerăm că utilizarea Colegiului mic existent în cadrul INS în calitate de consiliu de conducere efectiv reprezintă o condiție prealabilă pentru a face față acestei provocări. Un consiliu de această natură va fi esențial în furnizarea evaluărilor periodice privind locul în care se află INS, unde trebuie să meargă și ce îmbunătățiri sunt necesare pentru a ajunge acolo.

Consiliul ar ajuta la realizarea obiectivelor duble descrise mai sus referitoare la accentul pus pe importanța factorilor necorporali și o gestionare corporativă holistică, integrată a INS. Acesta ar analiza toate aspectele referitoare la INS pe care Președintele le aduce în atenția sa și s-ar întruni periodic la momente programate (o posibilitate: o dată pe săptămână/la două săptămâni). Ar putea înființa comitete pentru a analiza orice aspect de importanță pentru organizație și ar putea raporta înapoi la consiliu pentru discuții și adoptarea deciziilor.

Un aspect este reprezentat de dimensiunea adecvată a consiliului. Există argumente pro și contra pentru un consiliu mare sau mic: un consiliu mic are avantajul că permite o atenție mai mare acordată aspectelor și responsabilități și răspunderi clare. Un consiliu de dimensiune mare permite contribuții din ce în ce mai diversificate, însă devine mai puțin gestionabil. Propunem că un consiliu mic (Colegiul mic existent în cadrul INS), în combinație cu flexibilitatea acordată Președintelui de a invita alți membri ai personalului INS să participe în funcție de aspectele respective ar obține avantajele aferente atât unui consiliu mic, cât și unui consiliu mare.

Aceasta este o bună practică atât în cadrul Statistics Netherlands, cât și în cadrul Statistics Canada. Ambele Consilii au un număr limitat de membri (inclusiv Directorul statistician) și vicepreședinții săi (cinci persoane) și persoana care administrează cabinetul Directorului statistician.

În opinia unui fost Director statistician din Canada, lucrul care a contribuit cel mai mult la succesul organizației pe durata lungă de viață a acesteia constă în existența și performanța efectivă a Consiliului Executiv de Conducere. Statistics Canada descrie ea însăși CEC după cum urmează²⁷:

„Conducerea Statistics Canada este asigurată de către Consiliul Executiv de Conducere (CEC). CEC este prezidat de către Directorul Statistician și este format din Directorii Adjuncți Statisticieni ai tuturor zonelor funcționale și Directorul Cabinetului Directorului Statistician, reflectând un model de conducere de tip matrice la cel mai înalt nivel de guvernare. Acest model de guvernare se bazează pe obiectivul că aspectele corporative semnificative pot fi examinate la cel mai înalt nivel corespunzător. Deciziile finale sunt emise de către Directorul Statistician, la recomandarea membrilor CEC. CEC furnizează direcția strategică pentru organizație și acționează în calitate de organism decizional la nivel corporativ. Adoptarea centralizată a deciziilor asigură faptul că toate deciziile esențiale sunt optime pentru corporație. Acest lucru include discuții și decizii în curs privind structura organizațională și desemnarea persoanelor în funcții de conducere superioară.”

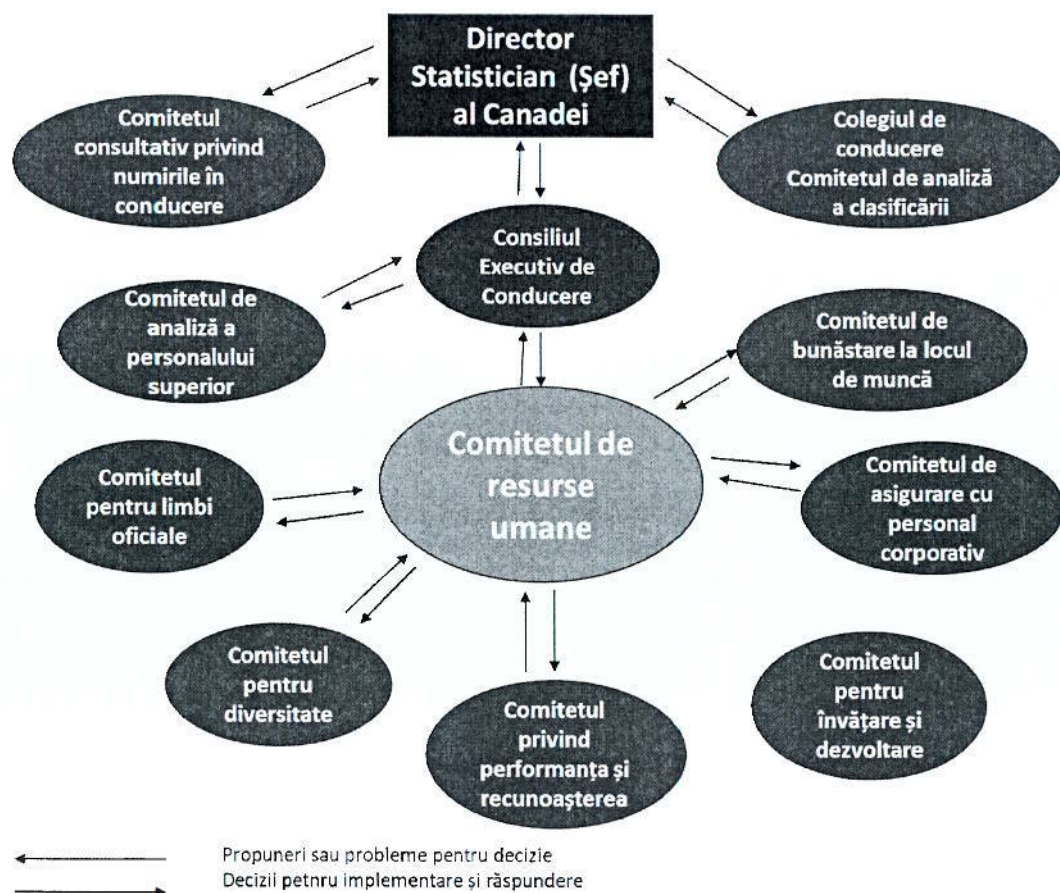
Consiliul pe care îl recomandăm nu este o entitate foarte diferită, însă diferența mică constă în faptul că acest consiliu (Colegiul mic existent în cadrul INS) trebuie să preia obligația de a asigura conducerea colectivă a unei organizații cu obiectivul de a atinge excelența și de a soluționa colectiv *fiecare problemă majoră* cu care se confruntă organizația. Acesta trebuie să se reunească periodic, ideal o dată pe săptămână, constatând situația actuală - toate aspectele esențiale - și luând decizii pentru soluționarea acestora.

²⁷ Statistics Canada, *op.cit.* p 77.

În cazul în care este necesară instituirea unor sub-grupuri specializate pe o perioadă limitată de timp, acestea ar trebui să se afle sub conducerea Consiliului. De asemenea, poate fi necesară instituirea unor grupuri permanente - și unde dintre acestea există deja - pentru a le aduce sub supervizarea Consiliului.

Spre exemplu, prezentăm mai jos, în Graficul 6, instituirea structurii comitetului de resurse umane în cadrul Statistics Canada. Există și alte comitete care raportează Directorului statistician prin intermediul Consiliului.

Figura 6 - Consiliul Executiv de Conducere și Resurse Umane în cadrul Statistics Canada



4. Provocări și etape următoare

Am oferit o analiză funcțională a INS pe baza a patru principii și am propus mai multe schimbări care, în opinia noastră, oferă beneficii care depășesc costul schimbării.

indiferent de forma finală a reorganizării pe care INS o consideră importantă, trebuie recunoscut că schimbarea nu e niciodată ușoară. ONU²⁸ oferă următoarea recomandare în acest context:

- *„Mențineți procesul de reorganizare cât de scurt posibil;*
- *Asigurați-vă că sunt ascultate opiniile tuturor membrilor personalului;*
- *Motivele oricărei reorganizări trebuie să fie explicate foarte clar, deoarece oamenii nu le place să lucreze într-un cadru care nu este înțeles pe deplin.”*

Cu privire la procesele statistice, primele activități cu care se începe ar trebui să fie următoarele:

1. Completarea documentației studiilor utilizând Excel;
2. Sprijiniți dezvoltatorii în faza de dezvoltare a SICCA; și
3. Începerea activităților în legătură cu calitatea, cu un audit de calitate DESAP.

5. Concluzii

Această analiză a evaluat capacitatea INS și recomandă consolidarea acesteia, ca primă etapă. În plus, analiza a stabilit patru principii cheie care stau la baza activității sale: optimizarea proceselor statistice; optimizarea cadrului tematic, conectarea acestuia cu organizarea colectării datelor prin ceea ce ONU numește o „punte”; asigurarea unui nivel corespunzător de coordonare în cadrul sistemului statistic; și activități în vederea obținerii unei organizații care își desfășoară activitatea ținând către excelență - cu alte cuvinte, crearea a ceea ce ONU numește un „brand” pentru agenția statistică.

Am utilizat aceste principii pentru a analiza operațiunile INS și am propus schimbarea - care implică întotdeauna un anumit risc - atunci când am considerat că beneficiile ar fi mult mai mari decât orice cost.

6. Recomandări

Recomandările noastre esențiale sunt următoarele:

- Consolidarea capacității INS ca primă etapă, asigurându-i un volum de resurse rezonabile, atât financiare, cât și umane.
- Optimizarea proceselor statistice funcționale prin unificare și coordonare a tuturor funcțiilor aferente, înregistrarea de progrese privind GAMSOG/GBPM, precum și consolidarea metodologiei și a funcțiilor privind calitatea datelor.
- Optimizarea cadrului tematic prin unificarea și coordonarea tuturor statisticilor economice, respectiv a tuturor statisticilor sociale și, respectiv a tuturor celorlalte funcții administrative. Stabilirea unei „punți” ce face legătura între activitatea celor două structuri organizaționale, funcțională și tematică.

²⁸ ONU, *op.cit.* p. 78.

- Îmbunătățirea coordonării activității care este desfășurată în cadrul INS și în Sistemul Statistic National prin: recunoașterea explicită a nevoii de încă 5 angajați specializați la nivelul UPP-ului, care să preia controlul subiectelor care au legătură cu SSN, indiferent dacă acestea sunt interne, în rândul producătorilor de date administrative sau de alte date oficiale, teritoriale sau internaționale; precum și un consiliu de conducere (Colegiul INS) care să fie un comitet permanent care conduce din punct de vedere corporativ INS sub conducerea președintelui.
- Activități în vederea stabilirii INS ca „brand”: responsabilitatea pentru realizarea acestui obiectiv ar trebui să aparțină consiliului de conducere menționat mai sus care ar urma să conducă la nivel colectiv organizația, avându-l în rol de conducere pe Președinte. Spre exemplu, acest consiliu ar urma să implementeze recomandările din prezentul raport al Băncii Mondiale și din alte rapoarte, pe termen lung, având în vedere că transformarea unei organizații statistice va fi probabil un proiect multianual. Un consiliu de această natură ar fi esențial în furnizarea evaluărilor periodice privind situația INS, unde trebuie să ajungă și ce îmbunătățiri sunt necesare pentru a ajunge acolo.

Anexă: Referințe

Uniunea Europeană, *Code of Practice*, 2017.

Hallgrímur Snorrason, Jan Byfuglien and Jagdev Singh Virdee, *Peer Review Report: Romania*, 2015.

Hermann Habermann, *Managing Statistical Organizations*, The World Bank.

Popa, G. *Functional review and report on the reorganization of the NIS and STD*, e-mail datat 12 februarie 2020.

Popa, G. *Status on Improvement actions Peer review 2015* e-mail datat 19 februarie 2020.

Statistics Canada, *Compendium of Management Practices for Statistical Organizations*, 2016

United Nations, *Handbook of Statistical Organization, The Operation and Organization of a Statistical Agency*, New York, 2003.

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/quality/peer-reviews>

<https://statswiki.unece.org/display/GSBPM/GSBPM+v5.1>

<https://statswiki.unece.org/display/GAMSO/GAMSO+v1.1>

<https://statswiki.unece.org/pages/viewpage.action?pageId=129172266>

http://www.insse.ro/cms/files/Site_eSOP_v2/intro.html

<https://support.microsoft.com/en-us/lifecycle/search/1111>

<http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

<http://colectaredate.insse.ro/metadata/public.htm?locale=en>

<https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Metadata>

http://colectaredate.insse.ro/senin/index.htm?selectedClassification=&requestedpage=general_descripti on&gobacktosearch=true&locale=en

http://www.intrastat.ro/index_en.php

[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_in_development_cooperation - National Strategies for Development of Statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_in_development_cooperation_-_National_Strategies_for_Development_of_Statistics)

<https://statswiki.unece.org/display/GSBPM/Quality+Indicators>



Competența face diferența!

Proiect selectat în cadrul Programului Operațional Capacitate Administrativă cofinanțat de Uniunea Europeană, din Fondul Social European