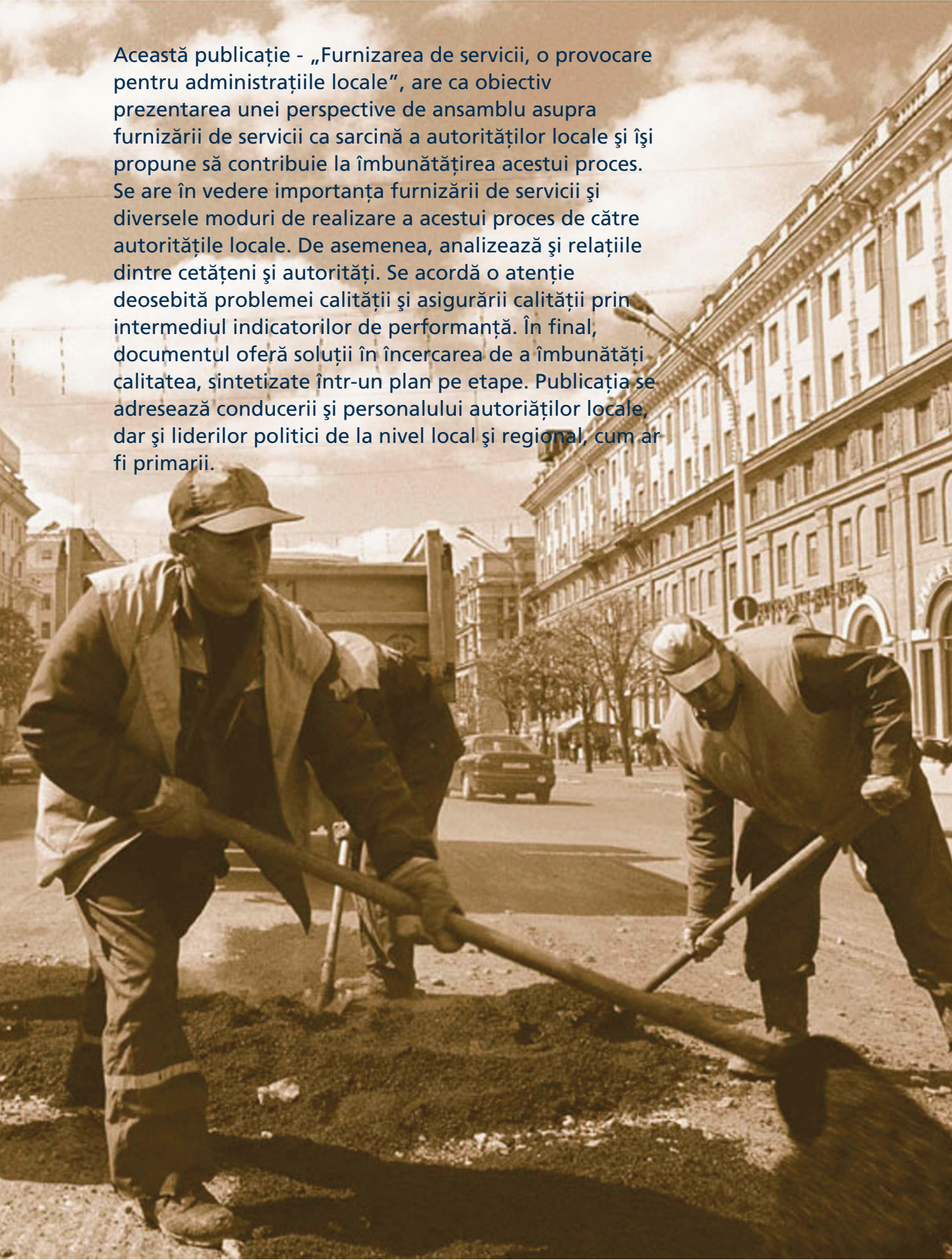


Furnizarea de servicii, o provocare pentru autoritățile locale

ACEST DOCUMENT ESTE PROPRIETATEA VNG INTERNATIONAL

Această publicație - „Furnizarea de servicii, o provocare pentru administrațiile locale”, are ca obiectiv prezentarea unei perspective de ansamblu asupra furnizării de servicii ca sarcină a autorităților locale și își propune să contribuie la îmbunătățirea acestui proces. Se are în vedere importanța furnizării de servicii și diversele moduri de realizare a acestui proces de către autoritățile locale. De asemenea, analizează și relațiile dintre cetățeni și autorități. Se acordă o atenție deosebită problemei calității și asigurării calității prin intermediul indicatorilor de performanță. În final, documentul oferă soluții în încercarea de a îmbunătăți calitatea, sintetizate într-un plan pe etape. Publicația se adresează conducerii și personalului autorităților locale, dar și liderilor politici de la nivel local și regional, cum ar fi primarii.



Furnizarea de servicii,
o provocare pentru
autoritățile locale



Colofon

Această publicație a fost realizată în cadrul programului LOGO East.

Autor

Jean Eigeman (Expert principal VNG International, Membru al Senatului din cadrul Statelor Generale ale Olandei)

Colaboratori

Malinda Twaalfhoven (manager de proiect VNG International)

Janneke Zaal (participant training VNG International)

Adrian Miroiu (LOGO East Ofițer de legătură FALR)

Editare

english text company

Design grafic

Bertine Colsen

© 2007 VNG International

Această publicație a fost finanțată de Programul pentru Transformare Socială în Europa Centrală și de Est (Matra) al Ministerului Olandez de Afaceri Externe.

VNG International

Haga, Olanda

E-mail: vng-international@vng.nl

Tel: +31 70 373 8401

Fax: +31 70 373 8660

www.vng-international.nl

Cuprins

Introducere 5

1 Furnizarea de servicii ca sarcină principală 8

- 1 Gradul de satisfacție al cetățenilor
- 2 Încredere
- 3 Fiabilitate
- 4 Pilonii dreptului de a exista

2 Ce presupune furnizarea de serviciilor? 11

- 1 Servicii directe, indirecte, individuale și colective
- 2 O privire de detaliu asupra furnizării de servicii
- 3 Furnizare de servicii publice de către companii private

3 Relația dintre cetățeni și autorități 15

- 1 Dimensiunile relațiilor dintre cetățeni și guvern
- 2 Integritatea

4 Forme ale furnizării de servicii 19

- 1 Interacțiune, ghișee și proceduri
- 2 Ghișee (sau birouri)
- 3 Proceduri
- 4 Funcția informației
- 5 Internetul și furnizarea mobilă a informației

5 Calitatea și controlul calității 25

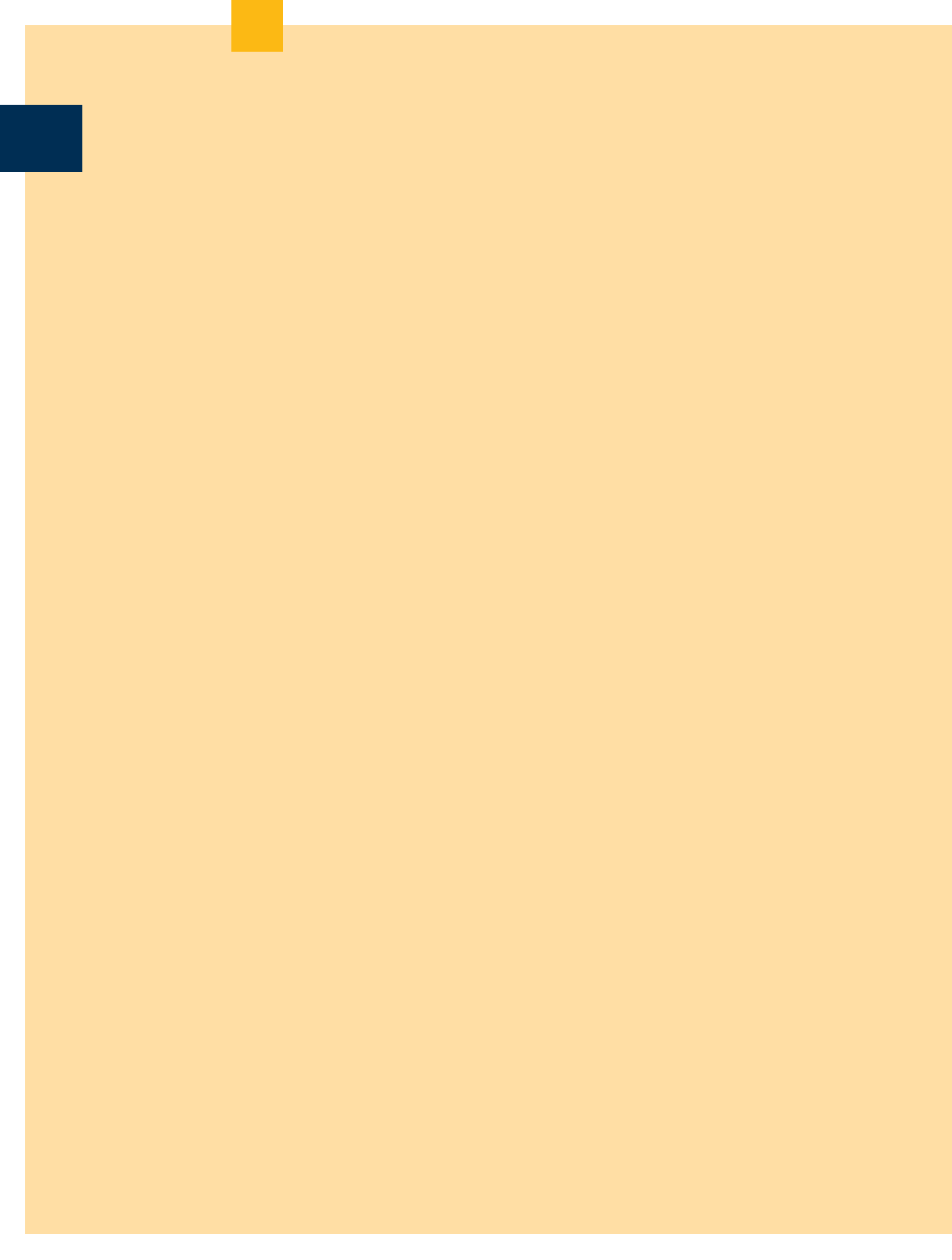
- 1 Standarde pentru servicii
- 2 Charte
- 3 Benchmarking (etalonare)
- 4 Participare și răspundere

6 Abordare și organizare 31

- 1 Organizarea
- 2 Contactul cu clientul
- 3 Cooperarea
- 4 Educație și instruire
- 5 Planificarea și controlul: un plan în etape

7 Concluzii 36

Informații cu privire la asociațiile autorităților locale care participă la programul LOGO East 37



Introducere

Furnizarea de servicii este o funcție esențială în relația dintre instituțiile guvernamentale și cetățeni. În decursul ultimilor zece ani, înțelegerea ideii că cetățenii trebuie priviți ca și clienți a devenit tot mai importantă în modul de gândire și acțiune al autorităților. Este preferabil ca în domeniul administrației, și în special al administrației locale¹, să avem o abordare autocritică. Clienții au dreptul de a solicita de la furnizori servicii care le satisfac nevoile în mod rapid, accesibil, calitativ și la un preț redus, oferite cu amabilitate. Această regulă se aplică în special administrației, ca furnizor de servicii publice de bază. Faptul că administrația deține monopolul în furnizarea unor produse care sunt deseori fie nedorite, fie puțin dorite, îngreunează relația dintre administrație și clienții săi și, în realitate, presupune un efort suplimentar.

Furnizarea de servicii de calitate la prețuri accesibile este de asemenea o condiție pentru o bună imagine a administrației. Semnificația bunei furnizări de servicii, ca și condiție pentru imaginea pe care cetățenii o au despre administrație, nu este întotdeauna evaluată corect. Furnizarea de servicii nu este o activitate izolată, ci este parte a relației complexe dintre administrație, societate și cetățeni. Este complexă, deoarece este bazată pe diverse dimensiuni, deoarece este dinamică și deoarece administrația în sine este un organism complex. Pentru unii pare un monstru cu mai multe capete. Această relație complicată dintre autorități și cetățeni este descrisă în capitolul 3, unde se arată că o persoană sau o companie sunt în același timp client și supus.

Pentru mulți cetățeni administrația locală este cea mai tangibilă formă de guvernare, și este de asemenea nivelul de guvernare cu care au contact cel mai frecvent în viața de zi cu zi. Aceasta este valabil atât pentru individul care a ales o reședință, cât și pentru întreprinzătorul care caută o locație pentru afacerea sa. Dezvoltarea tehnologiei informației și a mass-mediei au o influență incontestabilă asupra acestei relații. Ele oferă șansa organismelor guvernamentale de a fi mai aproape de cetățeni, dar, în ceea ce privește abordarea personală, totuși autoritățile locale rămân mai aproape de cetățeni. Puterea administrației locale este aceea că reprezintă cetățeanul de rând. Oamenii mănâncă, beau, dorm, muncesc și au vecini în oraș sau la sat. Grădina, balconul, spațiul verde din jurul casei sau apartamentului sunt în sfera directă de influență a activității autorităților locale. Organizarea mediului rezidențial, sentimentul de mulțumire și siguranță pe care îl au oamenii în propria casă, sunt determinate de idei și decizii care emană de la consiliile municipale. În evaluarea opiniilor cetățenilor despre administrație, este foarte importantă această proximitate, precum și faptul că se referă la chestiuni de bază pentru cetățeni.

¹ Când această publicație face referire la autorități locale, se referă și la autorități regionale.

Această publicație analizează serviciile furnizate de către autoritățile locale. Aceasta nu înseamnă că nu are relevanță pentru alte instituții guvernamentale. Dimpotrivă, este important ca guvernele să se gândească împreună la poziția autorităților locale ca furnizoare de servicii. În Olanda, de exemplu, există o dezbateră continuă asupra poziției administrației locale ca guvern primar sau ca birou de servicii pentru toate organele guvernamentale. Nu este sigur că această ultimă variantă va fi scenariul pentru viitor, însă este clar că autoritățile locale, datorită proximității lor, au o responsabilitate deosebită. Și alte organisme guvernamentale ar trebui să aibă în vedere acest aspect.

Această publicație își dorește să contribuie la îmbunătățirea furnizării de servicii de către administrațiile locale. Este ilustrată importanța unei mai bune furnizări de servicii și se arată cum multe localități din Europa depun eforturi pentru a aduce îmbunătățiri în acest sens². Țările cu experiență ajută pe cele fără experiență, dar este important totuși să ne concentrăm în continuare asupra interacțiunii dintre ele. Creând relații noi între cetățeni și autorități, se dezvoltă și noi abordări. Statele mai vechi din UE beneficiază de experiența statelor care au devenit mai recent membre ale UE. Principiul învățării continue, care este atât de important pentru economia europeană bazată pe cunoaștere, nu se aplică doar individual, la nivelul cetățenilor, ci și la nivelul guvernelor.

Planificarea, organizarea și procesul de învățare sunt abordate separat în capitolul 6.

Aceasta are ca rezultat un plan pe etape care este prezentat în detaliu în capitolul 6.

| <i>Pași</i> | <i>Ațiuni</i> | <i>Capitolul</i> |
|-------------|--|--------------------|
| 1 | Analiză | Capitolul 1,2 și 3 |
| 2 | Formularea obiectivelor | Capitolul 2 și 4 |
| 3 | Conceperea structurii organizatorice | Capitolul 4 și 6 |
| 4 | Stabilirea protocoalelor | Capitolul 3 și 5 |
| 5 | Dezvoltarea unui sistem de calitate | Capitolul 5 |
| 6 | Organizarea procesului de implementare | Capitolul 4 și 6 |
| 7 | Formare și educație | Capitolul 4,5 și 6 |
| 8 | Evaluare | Capitolul 7 |

Oportunitățile pentru îmbunătățire rezidă într-o mai bună organizare, cum ar fi acordurile între diversele verigi ale lanțului furnizării de servicii, buna utilizare a tehnologiilor informației și a mass-mediei, precum și în studiul posibilităților de furnizare a serviciilor mai descentralizate. Îmbunătățirile au la bază o analiză aprofundată și o identificare a așteptărilor cetățenilor. Concentrarea atenției asupra oportunităților de instruire și educație pentru personal îmbunătățește de asemenea șansele pentru o mai bună prestație. Și nu în ultimul rând, acceptarea importanței și luarea unui angajament referitor la furnizarea de servicii de calitate și cu amabilitate de către administrație și management, este un factor important în crearea rolului propriu și a posibilității de a investi.

2 A se vedea și pagina web <http://europa.eu/> pentru o selecție de proiecte, teme și link-uri.

Receptivitatea administrației (locale) la nevoile cetățenilor și ale companiilor este esențială pentru îmbunătățirea capacității administrațiilor locale. Aceasta necesită o orientare spre nevoile clienților și acceptarea faptului că deseori furnizarea de servicii nu este la nivelul așteptat. Sistemele vechi erau focalizate pe controlul cetățenilor, iar organizarea administrației era bazată în principal pe aspectele interne. Orientarea spre nevoile clienților este un amestec de comportament amabil către clienți din partea funcționarilor guvernamentali și necesitatea de a se ghida după cererile cetățeanului ca și client, chiar și atunci când se știe că cetățeanul nu dorește cu adevărat să solicite licențe, avize și alte documentații complexe.

Îmbunătățirea furnizării de servicii nu este un proces izolat. Întărirea participării cetățenilor, lupta împotriva corupției și îmbunătățirea abilităților managementului și administrației sunt elemente prezente continuu în procesul îmbunătățirii furnizării de servicii. Această publicație se concentrează asupra furnizării de servicii, însă se fac legături relevante și cu alte teme.

1 Furnizarea de servicii ca sarcină principală

Furnizarea de servicii este sarcina principală a guvernului. Motivul de existență al guvernelor este, printre altele, faptul că sunt singura structură care pot oferi o coordonare a anumitor servicii publice esențiale, cum ar fi ordinea publică, siguranța, infrastructura, managementul și întreținerea drumurilor publice ș.a.m.d. Cererea și interesul pentru aceste prevederi conferă legitimitate activităților guvernamentale. Este prevăzut în constituții și tratate internaționale faptul că guvernul este responsabil pentru serviciile de bază în diverse domenii sociale, care includ:

- Educația și școlarizarea
- Asistența socială și ajutorul social primar
- Protecția legală
- Adăpost pentru persoanele dezavantajate

Guvernul trebuie să ofere cetățenilor garanții referitoare la continuitatea serviciilor, accesul egal, indiferent de originea socială și culturală și prețuri accesibile. Aceasta are consecințe pentru organizațiile executive. Transparența, eficiența, accesibilitatea generală și alte elemente similare influențează calitatea pachetului de produse pe care guvernele le utilizează pentru a servi cetățenii.

1 Gradul de satisfacție al cetățenilor

Furnizarea serviciilor este o parte a unui întreg complex de relații dintre cetățeni și autorități (vezi Capitolul 3). Furnizarea serviciilor presupune o serie de produse și servicii de natură variabilă (vezi Capitolul 2). În ceea ce privește furnizarea serviciilor, clientul este pe primul loc. Structura organizației și atitudinea de bază a angajaților trebuie să se formeze în concordanță cu principiile logicii clientului. Aceasta este dificil pentru administrație, deoarece nu este obișnuită să privească astfel lucrurile. În orice caz, satisfacția clientului este esențială. În mod natural, aceasta nu poate fi privită separat, ci ca parte dintr-un întreg mai vast care definește relațiile dintre stat și societate. Alături de încredere și fiabilitate, satisfacția în relația dintre guvern și cetățeni este factorul determinant pentru acceptarea guvernării³.

2 Încredere

Încrederea este un element de bază în relația între alegători și reprezentanții aleși și reprezintă o parte a legitimității reprezentanței, o parte a sistemului politic. Dacă se dorește o bază solidă pentru crearea și implementarea regulilor pentru cetățeni

³ Această terminologie aparține profesorului Toonen, Universitatea din Leiden.

și societate, încrederea este un element esențial. Puterea armelor, respectiv acțiunea armată, poliția, justiția și fundamentele religioase nu sunt suficiente (sau nu mai sunt relevante) în prezent ca bază a acțiunii guvernamentale pentru marea masă a cetățenilor și autorităților. Încrederea trebuie să fie câștigată prin luarea deciziilor în mod transparent, prin acțiuni eficiente și eficace din partea guvernului și prin rolul clar definit pentru reprezentanții aleși. Aceasta este esența jocului într-o democrație viabilă. Însă și pentru necesitatea folosirii ocazionale a puterii armate, încrederea este de asemenea necesară.

Protejarea calității procesului democratic local are un efect de lungă durată. Câștigarea încrederii este prima responsabilitate a administrației politice. Trebuie să depună eforturi în mod constant pentru a câștiga încrederea, pentru a menține o poziție durabilă a guvernului în calitatea sa de purtător al autorității publice. Sarcina principală a funcționarilor politici din cadrul guvernului este de a reproduce această legitimitate. Scopul în alegeri este de a obține un mandat electoral pentru formularea regulilor statutare, pentru luarea de măsuri, pentru colectarea impozitelor de la cetățeni și pentru a furniza servicii de adevărată natură publică. Aceste servicii pot include legalizarea actelor de identitate, eliberarea de avize după o atentă cântărire a intereselor, întreținerea drumurilor publice, etc.

3 Fiabilitate

Fiabilitatea este un alt element cheie în relația dintre cetățeni, guverne ca și organizații, și societate în toate aspectele sale – cetățenii ca indivizi, companiile, organizațiile societății civile ș.a.m.d. Putem vorbi astfel despre o legitimitate instituțională. „A spune ceea ce faci și a face ceea ce spui”. Trebuie să indice în mod clar la ce pot să se aștepte cetățenii și să respecte aceste angajamente. Aceasta este principala responsabilitate a conducerii guvernelor și, derivând de aici, a administrației (în viața de zi cu zi). Pentru autoritățile locale este o problemă crucială. O administrație locală cu o bună prestație conduce la întărirea economiei locale. În mod contrar, o fiabilitate redusă, la fel ca și furnizarea serviciilor de slabă calitate, este dezastruoasă pentru imaginea și autonomia municipalității. Aceasta presupune promovarea și asigurarea profesionalismului în domeniul public pe termen lung. De asemenea, presupune îndeplinirea angajamentelor, respectarea promisiunilor și termenelor. Este de asemenea important ca instituțiile guvernamentale să fie parteneri onești pentru cetățeni și companii, care doresc să construiască o casă, respectiv să inițieze o afacere. Aceasta presupune uneori ca partea solicitantă să nu își realizeze obiectivele. Aceasta se poate întâmpla fie pentru că lezează interesele altora, fie pentru că nu respectă regulile stabilite. Administrația poate contribui la obținerea fiabilității prin transparență, oferind explicații și contribuind la căutarea unor alternative. Și nu în ultimul rând, integritatea este o parte a fiabilității. Aceasta se aplică de asemenea și administrației. Aceste aspecte sunt discutate în secțiunea despre rețele dintre guverne și cetățeni.

4 Pilonii dreptului de a exista

Fiabilitatea, încrederea și satisfacția clientului se sprijină una pe cealaltă. Deci, furnizarea serviciilor nu este un proces pur economic. Este un factor determinant în ceea ce privește imaginea guvernului, poziția acestuia și baza legitimă a activității sale. Astfel, furnizarea de servicii este unul din pilonii dreptului de a exista, iar aceasta necesită conștiința eficacității și eficienței sale. Trebuie să furnizeze servicii publice într-o manieră profesională și adecvată, la costul cel mai mic posibil. Aceasta ajută la dezvoltarea încrederii și întărește fundațiile societății. Atât administrația cât și organizațiile beneficiază din punctul de vedere al complementarității responsabilităților lor în furnizarea serviciilor.

A acțiunile comune, de exemplu, presupun o cunoaștere publică mai aprofundată a originii resurselor și modului de percepere a impozitelor. Uneori, cetățenii consideră că serviciile ar trebui oferite gratuit, deoarece serviciul provine „de la guvern”. Explicațiile simple și înțelegerea din partea cetățenilor că reprezentanții politici, conducerea oficială și administratorii doresc să asigure desfășurarea eficientă a proceselor guvernamentale, întăresc acceptarea de către cetățeni a necesității de a plăti pentru servicii.

În ceea ce privește furnizarea serviciilor publice, opinia cetățenilor funcționează ca un fel de eșantion de consumatori. Reprezentanții politici trebuie să se comporte în consecință. În special consiliile municipale pot îmbunătăți vizibilitatea lor, întărindu-și astfel locul în prima linie a domeniului public și astfel ele devin o verigă importantă în crearea legitimității.

2 Ce presupune furnizarea serviciilor?

1 Servicii directe, indirecte, individuale și colective

În ce constă un pachet de servicii adecvat? Ce se înțelege prin furnizarea serviciilor? Și de ce se oferă servicii la nivel local? Nu se adresează întotdeauna problemelor de natură pur locală. Eliberarea pașapoartelor poate fi un serviciu municipal, cum este de exemplu în Olanda, însă de fapt este gestionată de administrația centrală. Administrația centrală garantează legitimitatea documentului. Municipalitatea doar îl furnizează persoanei în cauză. În realitate, municipalitatea îl furnizează persoanei în cauză, garantând astfel o procedură temeinică care face parte dintr-un serviciu public atât de important. Municipalitatea este de asemenea o verigă importantă deoarece este responsabilă pentru registrul populației și trebuie să garanteze că baza de date municipală cu informații personale conține date corecte. Această sarcină este adecvată pentru municipalități deoarece sunt cele mai apropiate forme de guvernare de cetățeni.

În continuare vom descrie ce presupune furnizarea de servicii și vom arăta cum serviciile municipale pot fi de natură foarte variată.

Serviciile municipale presupun furnizarea de anumite servicii de către autoritățile locale pentru cetățeni; nu ne limităm la a vorbi aici despre servicii de natură individuală, dar ne vom opri și asupra serviciilor de interes pentru cetățeni ca și colectiv, ca grupuri de oameni. Autoritățile locale prestează activități care sunt în serviciul cetățenilor, ceea ce creează posibilitatea pentru cetățeni (inclusiv pentru companii și organizații) de a face lucruri care nu ar fi fost posibile fără implicarea municipalității, sau de ușura realizarea acestora.

Anumite servicii sunt destinate în mod direct cetățenilor, altele indirect.

| | <i>Individual</i> | <i>Colectiv</i> |
|-----------------|---------------------------------|---|
| <i>Direct</i> | Pașaport Permis de conducere | Informații: scrise, întâlniri Curățenia municipală |
| <i>Indirect</i> | Avize Educație obligatorie | Colectarea deșeurilor Iluminatul public |

Distincția dintre furnizarea de servicii în mod **direct** și **indirect** este semnificativă pentru modul de organizare al activității. Serviciile directe presupun contactul direct cu cetățenii și necesită o atitudine alertă din partea personalului municipal în cauză. Tot ceea ce fac, și cât de bine o fac, afectează la modul direct oamenii pentru care lucrează. Serviciile indirecte presupun deseori un pas suplimentar. Uneori este mai ușor din punctul de vedere al relațiilor inter-personale, dar poate necesita o înțelegere mai profundă a efectelor măsurilor.

Furnizarea directă de servicii

Furnizarea directă de servicii este caracterizată de efectul direct pe care îl are asupra cetățenilor. Există un contact direct aferent unui serviciu sau unui produs de care utilizatorul beneficiază în mod direct și pentru care de cele mai multe ori trebuie să plătească. Presupune o tranzacție între cetățean și administrație, sub forma unui membru al personalului administrativ.

Furnizarea indirectă de servicii

Furnizarea indirectă de servicii este realizată într-un context. Derivă din regulamente și nu afectează solicitantul și/sau utilizatorul. Este în interesul primar al utilizatorului, însă sunt luate în considerare și alte interese și este necesar ca interesele să fie cântărite. Furnizarea de servicii de către autoritățile locale poate presupune de asemenea furnizarea adițională de servicii pentru alte organisme guvernamentale care au atribuții în domeniul public. Registrul populației și cel cadastral, de exemplu, depind de calitatea informației și înscrierilor de la municipalitate: administrația centrală nu poate funcționa adecvat fără un registru al populației și un registru cadastral bine ținut.

Furnizarea de servicii la nivel individual

Furnizarea de servicii la nivel individual implică servicii care au efect asupra individului sau a unui grup limitat, cu un caracter strict privat (de exemplu, locatarii unei case sau o companie). Aceasta nu înseamnă că nu există terți care sunt afectați de consecințele deciziei de a furniza aceste servicii. Chiar și atunci când un aviz este refuzat, și aceasta trebuie considerată o formă de serviciu.

Furnizarea de servicii la nivel colectiv

Furnizarea de servicii la nivel colectiv este destinată comunității ca întreg, unui district sau chiar a unei străzi. Într-o oarecare măsură, aceasta are legătură cu funcționarea administrativă a administrației locale sau regionale. Autoritatea locală poate angaja o companie din sectorul privat pentru colectarea și procesarea deșeurilor, care este responsabilitatea sa. Cu toate acestea, responsabilitatea finală pentru calitatea serviciului aparține părții contractante – în acest caz, administrația locală!

2 O privire de detaliu asupra furnizării de servicii

Îmbunătățirea furnizării de servicii prezintă multe asemănări cu îmbunătățirea relației dintre cetățeni și administrație. Cerințele referitoare la calitatea furnizării de servicii pot fi extinse la întregul pachet de atribuții municipale. Pe de o parte, este tentant să facem o descriere precisă a serviciilor, pe de altă parte însă, este mai

important să luăm în considerare la modul general funcționarea relațiilor între autoritățile locale și mediul acestora. Furnizarea serviciilor nu trebuie privită în mod izolat. În societatea de azi, oamenii au mari așteptări de la furnizori, iar în percepția cetățenilor, nu se face distincția între elementele pieței și administrația locală. Cetățenii doresc toată atenția iar aceasta are consecințe asupra metodei de abordare a administrației locale. Această regulă se aplică atât furnizării directe de servicii cât și măsurilor publice ale autorității. Persoanele care lucrează pentru administrație sunt confruntate zilnic cu aceste probleme. Ei trebuie să fie conștienți de aceasta, la fel cum superiorii lor oficiali și administrativi trebuie să fie conștienți de importanța instruirii și educației în domeniul relațiilor cu clienții, precum și a evaluării acestei laturi a activității profesionale. Aceasta necesită investiții.

Găsirea personalului pentru o locație de depozitare a deșeurilor (în olandeză „Milieustraat”, o formă a colectării descentralizate a deșeurilor) este esențială. În Olanda, cetățenii și firmele fac eforturi pentru a depozita deșeurile speciale, deci trebuie să beneficieze de amabilitate. Ei trebuie, de asemenea, să fie informați corect referitor la regulile de colectare, depozitare și plată (dacă este cazul). O locație de colectare a deșeurilor îngrijită și bine organizată, cu personal care este dă atenție gestionării locației, motivează cetățenii. Aceasta transformă serviciul într-o formă de tranzacție care este plăcută pentru ambele părți; cetățenii sunt serviți în mod eficient, iar personalul este recompensat prin conștientizarea faptului că satisface interesul public în mod profesional.

MODEL DE COLECTARE A DEȘEURILOR ÎN CULEMBORG (OLANDA)

O locație pentru depozitarea deșeurilor (Milieustraat) este un serviciu prin care se amenajează un spațiu pentru colectarea descentralizată a deșeurilor (deșeuri organice, hârtie, fier vechi, lemn, aparate electrice etc.). Cetățenii aduc personal deșeurile și în cea mai mare parte din cazuri, pot să o facă gratuit. Acesta este un serviciu adițional colectării deșeurilor de la caselor oamenilor. Un personal specializat ajută cetățenii. Organizarea este de așa natură încât să ofere acces facil la locația respectivă. Containerele sunt organizate pe tipuri de deșeuri. Pot fi depozitate și deșeuri chimice casnice (vopsea nefolosită, baterii mici etc.). Reguli stricte de utilizare fac obiectul unei supravegheri directe. Aceste locații pentru depozitarea deșeurilor sunt deschise zilnic, inclusiv sâmbăta. Exemplul de față are la bază un caz concret de locație pentru depozitarea deșeurilor din Olanda, gestionat de compania inter-municipală de procesare a deșeurilor din Rivierenland, AVRI.

Acest exemplu are la bază un caz concret de locație pentru colectarea deșeurilor care funcționează bine, din Culemborg, Olanda. Aceasta demonstrează că este vorba despre lucruri simple, care nu pot fi privite izolat. Dacă administrația locală consideră importantă gospodărirea mediului, atunci cetățenii consideră că aceasta este responsabilă și în contextul serviciilor conexe.

3 Furnizare de servicii publice de către companii private

Furnizarea de servicii nu trebuie în mod necesar să fie realizată de către autoritățile publice. În multe din țările UE, serviciile de interes general sunt furnizate de către companii private. Cu toate acestea, există o divergență de opinii politice asupra acestui subiect. În domeniul deșeurilor, transportului public și poștei, deja s-au produs schimbări majore. Privatizarea serviciilor publice necesită un contract clar și precizarea părții responsabile pentru stabilirea prețurilor, calitate și accesibilitate. Acesta poate fi privit ca un dublu contract: partea privată primește o sarcină de la administrație (clientul 1) și furnizează servicii cetățenilor (clientul 2).

Este interesant să observăm că sunt create tot mai multe forme de parteneriat public – privat (PPP). Guvernul și companiile înființează împreună o nouă entitate legală care va furniza servicii (vezi și Capitolul 6). Întrebarea asupra gradului de implicare a guvernului continuă să rămână o chestiune politică importantă. Un anume aspect, și anume cel al utilizării sancțiunilor și al măsurilor coercitive, este un factor important în aceste considerații, precum și siguranța și utilitatea unei prevederi.

Motivele pentru a externaliza un serviciu în afara organizației guvernamentale, includ faptul că se poate face cu mai puține complicații decizionale și că este mai bine organizat. De asemenea, se poate pune accentul pe cunoștințele profesionale, ceea ce înseamnă că un serviciu poate fi realizat de către o organizație specializată, fără a fi necesar să se ia decizii în mod constant. Bineînțeles, acesta este și punctul unde rezidă pericolul. A considera activitățile de inginerie civică ca activități exclusiv tehnice, poate însemna că planificarea bunăstării publice nu este suficient luată în considerare.

Capitolul următor examinează modelele relațiilor dintre cetățeni și autoritățile locale. Această rețea are multiple dimensiuni. Ce este un unui serviciu se poate vedea cu ușurință în cele mai variate forme ale tranzacțiilor dintre cetățeni și companii. Este preferabil să analizăm aceste relații cu ajutorul diagramei prezentate în capitolul următor și să le privim din punctul de vedere al exigențelor calitative. De asemenea, este bine să nu ne concentrăm doar asupra acestui aspect, ci să considerăm serviciul ca parte a întregului program guvernamental. Acesta stabilește responsabilitățile politice pentru furnizarea de servicii.

3 Relația dintre cetățeni și autorități

Relația cu cetățenii este o temă foarte importantă pentru funcționarii și oficialii locali. Este un factor determinant în activitatea lor. Multe persoane care lucrează în administrația locală regăsesc în aceasta o parte importantă a satisfacției lor profesionale și a plăcerii muncii, ei sunt inspirați de aceasta.

Relația cu cetățenii este dinamică și multidimensională. Dinamică pentru că este în continuă schimbare. Nivelul educațional al oamenilor crește și în consecință cresc și capacitățile și așteptările lor. Progresul tehnologic oferă numeroase oportunități pentru furnizarea și schimbul de informații. Globalizarea schimbă perspectivele, iar dezvoltarea Europei determină noi standarde pentru cetățeni, companii și administrația publică.

1 Dimensiunile relațiilor dintre cetățeni și guvern

Cetățenii și guvernele sunt conectate pe diverse dimensiuni⁴. Cetățeanul este clientul care are așteptări ridicate referitoare la servicii. Cetățeanul este, de asemenea, alegătorul care, prin votul său, investește într-o relație de încredere cu reprezentanții populației. În plus, cetățeanul este un co-producător al politicilor. Administrația locală apelează deseori la cetățeni pentru a concepe politici împreună. În ultimul rând, cetățeanul este o parte a societății civile, în care administrația locală este autoritatea, iar cetățeanul supusul.

| <i>Cetățeanul</i> | | <i>Autoritățile locale</i> |
|---------------------------|---|--|
| Client | ↔ | Furnizor de servicii |
| Supus | ↔ | Autoritate |
| Alegător | ↔ | Reprezentantul poporului (persoană aleasă) |
| Co-producător de politici | ↔ | Strateg |

Client – Furnizor de servicii

Furnizarea de servicii implică în principal această interacțiune, în acest caz aplicându-se logica clasică a principiilor de marketing. Populația solicită un serviciu contra plată și se poate aștepta să fie servită în decursul unei perioade rezonabile de timp, la un preț rezonabil. Comportamentul amabil este parte a acestei relații. Această relație nu este privită ca dependență, chiar și în cazul în care cetățenii nu se pot adresa în altă parte pentru a primi serviciul solicitat.

⁴ Hiemstra folosește o clasificare asemănătoare în cartea sa „Municipalități în acțiune” (2003), însă el vorbește de cinci dimensiuni și descrie cetățeanul ca și „utilizator”.

O abordare care are în centru clientul presupune ca populația să fie pe deplin informată și să fie sugerate alternative posibile. Aceasta nu se aplică în cazul permisului de conducere sau al pașaportului, de exemplu, dar este valabil în cazul diverselor tipuri de avize. Există multe aspecte ale unui aviz de construcție și este important ca totul să fie clar pentru persoana în cauză. Nu este relevant că persoana este obligată să solicite avizul. Dacă solicitantul îndeplinește condițiile, este dreptul său de a avea avizul. Nu este o favoare oferită solicitantului, însă persoana respectivă are nevoie de aprobarea administrației pentru a putea construi și a realiza o afacere.

Supus - Autoritate

În cadrul acestei dimensiuni, dependența cetățenilor este mult mai puternică. În principiu, aceasta înseamnă că cetățenii se conformează regulilor. Aceasta poate fi în trafic, dar și la eliberarea unui aviz sau plata impozitelor. Toți sunt egali în fața legii, deci în principiu, regulile se aplică pentru toată lumea. Aceasta nu schimbă faptul că modul efectiv de acțiune poate fi determinat de reguli de conduită ce derivă din tranzacția dintre client și furnizorul de servicii. În această dimensiune, se presupune că respectul și acceptarea poziției celuilalt sunt reciproce. Cetățenii ar trebui să realizeze faptul că funcționarii publici aplică legi și reguli create în cadrul unui proces democratic. Implementarea la nivel individual poate fi enervantă, însă este un lucru dat. Și poate face obiectul unei testări obiective.

Alegător - Reprezentantul poporului (persoană aleasă)

Această dimensiune are relevanță doar pentru o parte din populație, dar într-un sistem democratic aceasta este o parte foarte importantă. Mandatul dat de alegători poate fi considerat un sac de aur care este încredințat spre păstrare pentru o perioadă de timp. Reprezentanții aleși trebuie să mănuiască cu atenție această sarcină și pot folosi poziția lor într-un organ reprezentativ, cum ar fi consiliul municipal, pentru a trata cu cetățenii, protejând prin aceasta organizarea locală. Consiliul poate fi considerat un eșantion reprezentativ de clienți. După cum am menționat anterior, fiabilitatea autorităților locale crește pe măsură ce imaginea pe care o are populația este concentrată mai mult asupra eficienței, eficacității și costului. Colectarea deșeurilor nu poate fi gratuită, mulți cetățeni realizează că activitatea de colectare și depozitare a deșeurilor costă. Costurile și o organizație care funcționează eficient trebuie să fie luate în considerare. Dacă consiliul demonstrează că se concentrează asupra acestor aspecte, pe lângă calitate și siguranță, aceasta va ajuta la creșterea autorității sale ca reprezentant al poporului. Se poate lăsa această sarcină în grija managementului, însă acceptarea și eficiența consiliului crește, dacă va vorbi cu administratorii / directorii responsabili referitor la metoda de lucru, implementare și rezultatele obținute.

Co-producător de politici – Strateg

Cetățenii care contribuie la conceperea variantelor de politici, promovează susținerea și eficiența politicilor. La aceasta contribuie și implicarea în implementarea politicilor. Interacțiunea reciprocă între autoritățile locale și cetățeni, și modul în care cetățenii sunt priviți de către organizație și/sau de

conducătorii și reprezentanții populației, joacă un rol important. Amabilitatea față de clienți nu este chiar termenul potrivit, ci luarea în serios a contribuției oamenilor, realizarea unei evaluări clare și comparative și cercetarea modului în care înțelepciunea și cunoștințele cetățenilor pot fi folosite, sunt importante. Compania de management a apelor Razgrad (Bulgaria) implică tinerii și utilizatorii în găsirea ideilor de îmbunătățire a sistemului de distribuție a apei. Un apel de acest tip la cunoștințele practice ale cetățenilor, are două laturi. Oamenii devin conștienți de importanța economisirii apei și contribuie cu experiență practică la sistemul de furnizare a apei. O atitudine de acest tip a unei întreprinderi publice determină creșterea în mare măsură a încrederii și susținerii populației.

EXEMPLU DE INTERACȚIUNE ÎNTRE COMPANIA DE GOSPODĂRIRE A APELOR DIN RAZGRAD ȘI CETĂȚENI (BULGARIA)

Compania de management a apelor din Razgrad se confruntă cu pierderi enorme de apă (aproximativ 60%) în sistemul de distribuție. Conectarea la sistem nu este individuală, ci pe blocuri de locuințe și case. Nu există responsabilitate individuală pe gospodărie pentru consumul de apă. Compania de management a apelor dorește conectarea individuală, dar în prezent, aceasta este foarte costisitoare. Anticipând aceasta, populația din Razgrad este informată despre importanța economisirii apei. Compania realizează aceasta, de exemplu prin implicarea tinerilor în excursii și campanii, cum ar fi „Ziua anuală a apei”, iar diseminarea în mod transparent a informațiilor referitoare la costuri prin intermediul internetului contribuie de asemenea la creșterea conștientizării problemei în rândul utilizatorilor.

Relațiile dintre guvern și cetățeni nu sunt neutre. Dacă dorești să primești încredere, trebuie să dai încredere. În timp ce întregul este determinant, fiecare parte are o semnificație individuală. Guvernul trebuie să fie în primul rând de folos, iar administrația și organizația se presupune că posedă cunoștințe și o bună cunoaștere a situației.

2 Integritatea

Un aspect care merită o atenție specială când vorbim despre relațiile dintre guvern și cetățeni este integritatea. Prin abordarea serviciilor din punctul de vedere al satisfacției cetățenilor (clienților) și plasarea încrederii și credibilității într-un context mai larg, bazele abordării acestei probleme au fost puse. Integritatea este esențială în acest context. Cetățenii trebuie să poată să se bazeze pe funcționarii publici, oficiali și conducători. Aceasta include folosirea cu atenție a puterii și a resurselor încredințate spre a servi interesului public. Aceasta este o sarcină importantă și la nivelul UE. Presupune prevenirea abuzului de putere, împiedicarea

obținerii de către diverse persoane a unor avantaje nemeritate din furnizarea directă și indirectă de servicii (mită și daruri) și condiții cum ar fi transparența și posibilitatea de verificare.

Trebuie să se acorde atenția cuvenită în execuția tranzacțiilor de către administrația locală, avându-se în vedere respectarea legii și regulamentelor, disponibilitatea de a fi verificată și luarea în calcul a diverselor interese. Informația este o condiție esențială în acest context. Aceasta nu este o problemă individuală, ci o responsabilitate comună a organizației. Această regulă se aplică și păstrării integrității în general. Presupune faptul ca organizația să creeze o cultură în care acțiunea onestă este standardul. Aceasta este important relativ la imaginea creată pentru cetățeni. Populația trebuie să știe că este normal să fii servit cât mai rapid posibil, că informația este publică și că nu este necesar și de dorit să se folosească mita sau amenințările.

Este posibil să acordăm atenție activă integrității prin stabilirea unor reguli de comportament, prin lucrul conform protocoalelor, prin obligarea oficialilor, respectiv a conducătorilor, de a depune un jurământ (profesional) și prin numirea unui reprezentant de încredere. Administrația are aici atât rolul de inițiator cât și cel de model. Persoanele oficiale publice au dreptul de a fi protejate împotriva tentațiilor inutile de către angajatorul lor. Angajatorul trebuie să creeze o cultură în care angajații și directorii pot aborda deschis aceste probleme.

La nivel internațional există numeroase exemple referitoare la cum se realizează practic aceasta⁵. Este de asemenea important ca integritatea să facă parte din calitățile funcționarilor publici. Concentrarea atenției asupra serviciilor și amabilității către clienți include și atenția pentru integritate. Vulnerabilitatea relației cu cetățenii face și ea parte din aceasta.

Și în final, un alt factor este recunoașterea și atenția din partea angajatorului. Aceasta începe cu plata unui salariu rezonabil, dar nu se oprește aici. Aprecierea pentru munca bine prestată și atenția acordată condițiilor bune de lucru au efect asupra mediului din cadrul organizației publice, privită ca un angajator corect și de încredere.

Dacă cetățenii solicită de la administrația locală un serviciu sub diverse forme (un produs concret, o informație, aplicarea unei reguli etc.), ei trebuie să se poată baza pe faptul că vor fi tratați corect, de către persoane care își cunosc atribuțiile. Nu trebuie să presupună că serviciile depind de favoruri. Nu trebuie să fie tentați de le oferi.

⁵ De exemplu, a se vedea <http://www.egpa-ethics.eu>, <http://www.unodc.org/unodc/index.html> sau www.transparency.org.

4 Forme ale furnizării de servicii

Furnizarea de servicii se realizează sub forme diverse. Le vom descrie și vom detalia semnificația lor în contextul relației dintre furnizor și utilizator. Latura comunicării este prezentată aici în mod explicit, iar întreținerea relațiilor este o parte a modului în care se realizează furnizarea de servicii. Furnizarea de informații este o parte componentă, trebuind să fie suficientă, clară și promptă.

1 Interacțiune, ghișee și proceduri

Interacțiunea dintre cetățeni și administrația locală se realizează sub diverse forme. Fiecare din aceste forme diverse oferă oportunități de a îmbunătăți contactul cu cetățenii. Aceasta presupune organizarea interacțiunii. Am descris anterior furnizarea de servicii ca o tranzacție care implică un contact activ, prin care se produce un schimb. Acesta începe cu un schimb de informații și se poate finaliza cu un transfer individualizat către cetățean a unui produs concret, cum ar fi un permis de conducere sau un aviz pentru realizarea unei anumite activități, de exemplu înființarea unei noi companii.

Furnizarea de informații generale este o formă importantă a furnizării de servicii, cu un caracter fundamental colectiv. Poate fi vorba de informație prin intermediul internetului, cum ar fi de exemplu pagina web a administrației locale. De asemenea, poate fi vorba de informație prin intermediul mass-mediei locale sau prin publicații speciale ale administrației (de exemplu, instrucțiuni referitoare la procedura de solicitare a unui aviz, procedura de solicitare a unui document de călătorie ș.a.m.d.) și se poate realiza verbal, prin intermediul ghișeelor de informații ale administrației locale. Imaginea administrației locale ajunge să se formeze în mintea cetățenilor ca urmare a diverselor tipuri de informare. Este important să fie luat în considerare designul și să se urmărească obținerea unei imagini univoce. Populația trebuie să fie conștientă de faptul că comunică cu administrația locală.

Simplificarea poate fi obținută prin transparență: un singur număr de telefon pentru toate serviciile administrației locale și o funcțiune simplă pentru redirectionare, o adresă de e-mail pentru contactul primar și o singură adresă poștală. Aceasta este legată de procese de muncă standardizate, o bază de date care este ușor accesibilă pentru angajați, conținând informații despre administrația locală care pot fi solicitate și o arhitectură IT eficientă. Toate acestea necesită investiții considerabile în personal, cunoștințe și infrastructura fizică. Primăria Heusden din Olanda a realizat acțiuni de pionierat în acest domeniu.

EXEMPLU DE GHIȘEU DIGITAL ÎN CADRUL MUNICIPALITĂȚII HEUSDEN (OLANDA)

Primăria Heusden urmărește să servească cetățenii cât mai repede posibil și și-a organizat procesele de muncă în acest scop, indiferent de timp și loc. Obiectivele lor includ procese de muncă transparente, o înțelegere clară din partea cetățenilor a ceea ce face primăria pentru ei, și cum pot acționa împreună. În modul de funcționare al Primăriei Heusden, cetățeanul ca și client este în centrul atenției. A gândi din exterior spre interior, de la extern la intern. A se asigura că toate serviciile pentru clienți sunt avantajoase, flexibile și eficiente. Un punct forte este digitizarea proceselor de muncă. Primăria urmărește digitizarea în procent de 100% a muncii sau asistența computerizată a muncii. Pentru a realiza aceasta, se folosesc în mod optim informațiile disponibile și tehnologia comunicațiilor. Producția, stocarea, prelevarea, actualizarea și transferul informațiilor se realizează într-un mediu de lucru complet digitizat. De asemenea, pentru comunicare se folosesc în mod optim noile forme de comunicare din era digitală. Deci există un „ghișeu” digital pentru toți cetățenii.

2 Ghișee (sau birouri)

Ghișeele sunt o veche formă tradițională a contactului dintre administrația locală și cetățeni, care presupun prezența cetățeanului în fața ghișeului (sau în fața unui birou) la modul propriu, fiind în contact cu un angajat al administrației locale. Acestea reprezintă o infrastructură fizică care se găsește deseori în primării sau la sediul furnizorului de servicii. În multe cazuri, este un contact care implică obstrucționări fizice sau bariere între client și furnizorul de servicii, necesare din motive practice sau de siguranță.

Ghișeul este și continuă să fie o formă importantă a contactului dintre administrația (locală) și cetățeni. În ultimii ani s-a dat multă atenție îmbunătățirii organizării sale. Modul în care se adresează cetățenilor ca și clienți, timpul de așteptare și infrastructura fizică sunt toate foarte importante. În multe primării se vehiculează ideea înființării unui birou unic, așa numitul „one-stop shop”. Adică nu un ghișeu separat pentru fiecare serviciu, ci un serviciu personalizat, într-o singură locație, însă organizat în mod descentralizat. Tot mai des, autoritățile își organizează serviciile pentru cetățeni prin înființarea unui birou tip recepție unde se realizează primul contact, continuându-se apoi cu diverse servicii în birourile interne. Aceasta necesită o bună organizare a procesului de urmărire până la bun sfârșit a activității, în multe locuri câștigându-se experiență în acest sens.

Organizarea ghișeului necesită o abordare care are în centrul atenției clientul. Angajații trebuie să fie pregătiți în mod adecvat pentru aceasta. Pentru lucrul la recepție sunt necesare alte abilități decât pentru lucrul în birourile interne. Amabilitatea față de client este importantă în ambele cazuri, iar aceasta poate fi învățată. Contactul inițial presupune obținerea rapidă de informații clare,

înregistrarea exactă și uneori identificarea. Serviciul la fața locului poate fi accelerat prin standarde și metode bune, precum și printr-o bună informație primară. Ultimul pas este important, deoarece crearea și distribuirea în avans și în mod clar a informației referitoare la ce este necesar pentru un anumit serviciu, ajută la accelerarea întregului proces și determină ca cetățeanul să petreacă un timp mai scurt la ghișeu.

În funcție de numărul populației și de mărimea fizică a municipalității, se pot amenaja și ghișee descentralizate. În diverse locații dintr-o municipalitate pot fi create birouri unice. În Pernik (Bulgaria) o abordare pe etape a fost aleasă pentru a crea această formă. Este de fapt un pas înainte în direcția cetățenilor. Primul contact este posibil în imediata apropiere a cetățeanului, aproape de casă. Internetul contribuie și mai mult la această apropiere. Locul unde se face schimbul de informații nu mai este de interes primar. În Ucraina, de exemplu, Comitetul de Stat pentru managementul apelor din Crimeea a descentralizat procedura de solicitare a avizelor referitoare la ape.

Este important ca informația de bază să fie întotdeauna procesată în același mod. Activitatea de la recepție și continuarea procesului în birourile interne nu trebuie să se desfășoare într-o singură locație, dacă este posibilă o conexiune IT directă și de încredere. Aceasta presupune o bună organizare și investiții în afara sferei directe de activitate a primăriei. Poate fi realizată, de asemenea, lucrând cu alte servicii (semi-) guvernamentale. Pentru anumite servicii, ghișeu fizic poate fi eliminat în întregime și înlocuit printr-un ghișeu digital.

EXEMPLE CU PRIVIRE LA FURNIZAREA DE SERVICII DESCENTRALIZATE ÎN PERNIK (BULGARIA) ȘI CRIMEA (UCRAINA)

Pernik este un oraș de 100.000 de locuitori în sudul Sofiei. Administrația și organizația municipală au decis să înființeze un ghișeu și să descentralizeze districtele urbane. În prezent există trei ghișee descentralizate de unde pot fi obținute diverse produse guvernamentale, inclusiv anumite servicii de plată. Procesul este derulat prin internet, iar Pernik folosește formulare standardizate transmise prin intermediul internetului. Elementul deosebit este că unul dintre aceste birouri descentralizate este împărțit cu alte servicii guvernamentale (un exemplu este autoritatea națională a impozitelor). În final, Pernik prevede a avea șapte ghișee descentralizate în oraș.

În Crimeea, a fost demarat un proiect pilot prin care se dorește descentralizarea procedurii pentru obținerea avizelor referitoare la ape. Est obligatoriu pentru fermieri de a obține avize referitoare la ape pentru extragerea apei subterane pentru irigații. Obținerea unui aviz este un proces complex și birocratic. Prin descentralizarea serviciului, solicitanții avizelor referitoare la ape pot începe procedura de obținere a avizului în propriul district, ceea ce înseamnă că nu mai trebuie să se deplaseze până la biroul central al Comitetului de Stat din Simferopol. Lucrurile au fost simplificate.

3 Proceduri

În majoritatea contactelor dintre cetățeni și administrația (locală), procedurile se aplică în mod natural. Iar procedurile sunt o sarcină importantă, deoarece simplifică guvernarea. Frecvent, acestea nu se aplică serviciilor, iar cetățenii se bucură de acest fapt, ele fiind un „rău necesar”, legat direct de rolul normativ al guvernului. Procedurile sunt deseori o sursă de enervare, fapt regretabil, deoarece furnizarea de servicii implică în principiu o metodă standardizată de lucru, cu scopul de a răspunde unei cereri din partea unui solicitant. Aceasta descrie procesul activității, durata în timp, condițiile și autorizările necesare. Pentru mulți funcționari publici, aceasta este o parte a cunoștințelor lor fundamentale. Pentru majoritatea cetățenilor acest mod de abordare nu este familiar.

Este important ca procedurile să fie clare și de asemenea, să fie clar de ce se aplică condițiile respective. Înainte de eliberarea unui permis de conducere, de exemplu, identitatea solicitantului trebuie să fie confirmată. Numeroase proceduri pot fi îmbunătățite dacă se are în vedere necesitatea și scopul procedurii. Uneori, o simplă ajustare internă poate elimina necesitatea deplasării cetățenilor la un ghișeu. Motivele pentru o procedură specifică trebuie de asemenea bine analizate. Mulți cetățeni înțeleg că aceasta nu se produce în mod automat, și doresc o formă decontare pentru timp și costuri. Merită a investi pentru a evita o muncă dublă.

O bună înregistrare primară este un mod de a evita munca dublă. Pentru o municipalitate, înregistrarea univocă ar trebui să fie suficientă. În mod sigur, această regulă se aplică în cazul în care sunt posibile solicitările prin intermediul internetului și este ușor să se treacă de la un serviciu municipal la altul. Avizul pentru o companie, necesitând decizii în mai multe domenii, va implica diverse departamente. Un aviz de construcție implică planul de urbanism, organizarea arhitecturală a peisajului și siguranța. Aceasta nu trebuie să surprindă, deoarece fiecare presupune domenii diverse de expertiză. Însă informațiile de bază ale unei companii solicitante rămân neschimbate, acestea putând fi stocate în mod univoc într-un singur fișier principal. Iar acesta poate fi folosit și pentru alte servicii! Dificultățile nu trebuie să fie suportate de companie, ci pot fi ușor rezolvate în cadrul organizației municipale. Și în acest caz, un ghișeu unic poate fi mai avantajos pentru companii și pentru clientul municipal.

4 Funcția informației

Deja s-a discutat necesitatea furnizării de informații în mod eficient. Autoritățile locale sunt de asemenea un important purtător de informații în ceea ce privește facilitarea inițiativelor sociale. Pentru a stimula dezvoltarea socială (și o imagine pozitivă), o atitudine pro-activă din partea administrației locale poate fi foarte favorabilă. Informațiile de bază privind locuințele, reglementările de urbanism, și reglementările referitoare la fluxurile de trafic constituie doar câteva exemple. Totodată, în această categorie intră și informațiile referitoare la cine beneficiază de

schemele de ajutor pentru persoane cu venituri mici, făcând sau nu parte din lupta împotriva sărăciei și cine are dreptul la forme de adăpost social. Este un serviciu care își găsește locul în relația dintre guvern, în calitatea sa de strateg, și cetățean, ca și co-producător.

Stimularea activității economice conduce la creșterea ocupării forței de muncă. Poate conduce, de asemenea, la ameliorarea spațiilor publice prin utilizarea mai eficientă a căilor de circulație și prin înlocuirea clădirilor vechi cu altele noi, de o calitate mai ridicată. Însă administrațiile locale nu pot să obțină singure aceste rezultate. Cetățenii și companiile trebuie să fie dispuși să joace rolul de partener. Bineînțeles, se pot utiliza și contribuțiile altor guverne, inclusiv UE. O formă proactivă a furnizării de servicii este biroul de servicii. Acesta poate stimula activitatea economică și accelerarea furnizării municipale a informațiilor cu alte guverne și facilități. Un exemplu de acest gen este accelerarea procedurilor referitoare la demararea unei afaceri, stabilirea locației și obținerea avizelor relative la piața forței de muncă și posibilitățile de subvenții. Primăria Razgrad (Bulgaria) a înființat un birou de tip recepție în perspectiva aderării țării la UE. Și-a adaptat, de asemenea, organizarea prin înființarea unui departament în care politica economică, furnizarea informațiilor referitoare la UE și serviciile pentru cetățeni sunt tratate împreună.

EXEMPLU DE BIROU PENTRU PROMOVAREA PARTENERIATELOR PUBLIC PRIVAT (PPP) ÎN CADRUL MUNICIPALITĂȚII RAZGRAD (BULGARIA)

Razgrad este un oraș din nordul Bulgariei. Consiliul orașenesc a înființat un birou de servicii pentru a stimula parteneriatele public – private (PPP) cu cetățenii, companiile și alte organizații. Fiind situat în prima linie a organizației municipalității, biroul de servicii facilitează utilizarea susținerii din partea UE, este ușor accesibil și deservește atât companiile cât și cetățenii individuali.

5 Internetul și furnizarea mobilă a informației

Un element important este rolul și efectul tehnologiei informației. Internetul a schimbat relația dintre clienți și furnizori. Sunt posibile soluții personalizate, viteza informației procesate este în continuă creștere, iar distanțele nu mai joacă un rol important. Apariția și răspândirea rapidă a telefoniei mobile a avut, de asemenea, efecte de consolidare. Internetul a produs schimbări majore în interacțiunea dintre cetățeni și administrațiile locale. Aceasta este valabil pentru furnizarea de servicii atât pentru indivizi, cât și pentru colective de cetățeni, cum ar fi întregul municipiu, cartiere, străzi, grupuri țintă speciale, cum ar fi tinerii, companiile, școlile ș.a.m.d.

Există numeroase funcții în relația dintre guvern și clienți (cetățeni și companii) care pot fi facilitate în mod direct de noua tehnologie a informației.

- **Accesul electronic;**
- **Autentificarea electronică:** internetul permite confirmarea identității unei persoane sau a unei companii;
- **Numere univoce:** în comunicarea cu o organizație sau cu o persoană, autentificarea poate fi realizată prin intermediul unui număr;
- **Înregistrarea primară:** colectarea tuturor informațiilor care aparțin aceleiași categorii într-un singur loc;
- **Schimbul de informații:** furnizarea de informații municipale interne într-un singur fișier, pentru un singur caz și pentru o singură persoană. Clienții nu trebuie să fie încărcăți cu acest schimb de informații.

Funcția ghișeului poate fi gestionată și digital pentru marea parte a activității standard. Este important ca informația să fie clară și să existe un bun ghișeu de informare pentru întrebările utilizatorilor. În multe țări aceasta necesită un imens salt înainte, dat fiind că există mari diferențe în numărul cetățenilor care au propria conexiune la internet. Totuși, perspectiva este clară. Aceeași regulă se aplică și la conexiunea instituțiilor guvernamentale, pe diferitele nivele ale administrației, și la instituțiile care îndeplinesc sarcini guvernamentale. Mulți cetățeni nu fac distincția între diferitele nivele și categorii ale administrației, fie locale, regionale sau naționale. Și în acest caz, este adevărat că tranzacțiile între autorități nu trebuie să împovăreze cetățenii, chiar dacă aceștia beneficiază de pe urma acestora.

În afară de internet, avem și dezvoltarea telefoniei mobile; este un factor care trebuie luat în considerare în următorii ani. Este posibil ca această dezvoltare să se producă în țări care sunt încă în urmă din punctul de vedere al tehnologiei informației, acestea având acum oportunitatea de a ajunge din urmă țările mai dezvoltate din acest punct de vedere. Această situație este determinată parțial de scara la care tehnologia este disponibilă, costurile de dezvoltare și o mai mare răspândire a utilizării calculatoarelor. O abordare cu totul diferită se aplică telefoniei mobile. Pescarii din Filipine sau vasele simple de navigație deja folosesc telefoanele mobile pentru a face afaceri cu clienții, eliminând astfel comercianții intermediari. Biletele pentru evenimentele de divertisment de proporții sunt disponibile și prin intermediul telefoanelor mobile. Și aceasta are un impact asupra comunicării dintre guverne și cetățeni, în ceea ce privește accesul, autentificarea și schimbul de informații.

5 Calitatea și controlul calității

Relațiile de afaceri sunt tot mai influențate de abordarea din punct de vedere al calității⁶. Clienții sunt în centrul atenției, iar solicitările lor pentru serviciile oferite constituie cadrul în care se formează opinia asupra calității activității sau produsului furnizat. Aceasta presupune acordarea unei atenții speciale comunicării dintre guvern și cetățeni. Trebuie să se acorde atenție controlului calității, contribuției și participării cetățenilor din punctul de vedere al benchmarking-ului și a modului de furnizare a informației. De asemenea, trebuie să fie luate în considerare documente cum ar fi Carta Cetățeanului.

1 Standarde pentru servicii

Cel mai clar mod de a defini solicitările clienților autorităților locale este de a stabili standarde pentru servicii. Acestea pot fi considerate un cadru calitativ conform căruia administrația locală își propune să își desfășoare activitatea: administrația locală trebuie să respecte anumite cerințe pe care le enunță în mod public, ca de exemplu prin intermediul unei charte. În acest mod, administrația locală concretizează funcționarea sa ca furnizor de servicii. Oferă cetățenilor certitudine și de asemenea, funcționează ca o formă de „management a expectativelor” pentru cetățeni. Aceasta creează transparență în ceea ce privește angajații și poate fi utilizată pentru a evalua personalul și pentru a furniza o mai bună perspectivă asupra activității lor. Activitatea în sectorul public poate părea uneori fără sfârșit deoarece multe elemente se suprapun. Când standardele pentru servicii sunt incluse într-o cartă, se creează transparență reciprocă asupra performanțelor care trebuie realizate. Logica clientului este cuvântul de ordine în stabilirea standardelor pentru servicii. Acestea trebuie să fie concrete și măsurabile. Ele trebuie să poată fi măsurate exact, de exemplu din punctul de vedere al timpului, dar trebuie să fi și calitative, ca de exemplu din punctul de vedere al evaluării comportamentului respectuos. Standardele pentru calitate ar putea fi reduse la diferențe în aprecierea comportamentului, deoarece ceea ce este respectuos pentru o persoană, poate să nu pară la fel pentru altă persoană. Însă aceasta nu trebuie să afecteze faptul că descrierea standardelor calitative și conformitatea lor este un semnal clar, pozitiv pentru cetățeni și organizații.

Standardele pot fi privite sub mai multe aspecte.

- **Timp:** timpul de așteptare la ghișeu sau birou, timpul necesar pentru eliberarea unui aviz, timpul de procesare a unei cereri, timpul necesar pentru plata facturilor;
- **Coduri de conduită:** amabilitate, dar și simpla utilizare a numelui unei persoane când se răspunde la telefon, confirmarea primirii scrisorilor și e-mailurilor;

6 O pagină web care conține, printre altele, instrumente referitoare la calitate este www.12manage.com.

- **Aspectul fizic și serviciile:** amenajarea sălii de așteptare, oferirea de cafea, ceai sau apă dacă timpul de așteptare este (prea) lung, confidențialitate (prin oferirea de săli separate);
- **Accesibilitate:** claritate referitoare la orele de lucru, furnizarea de informații în avans prin broșuri, ajutor suplimentar pentru oamenii care suferă de o invaliditate;
- **Atenția cuvenită:** luarea în serios a reclamațiilor, oferirea unei forme de compensație dacă, de exemplu, un serviciu nu este furnizat la timp, respectarea promisiunilor, solicitarea opiniei clientului și folosirea acesteia;
- **Furnizarea de informații:** prezentarea clară, informarea clienților în mod proactiv, de exemplu, notificarea cetățenilor cu mai multe săptămâni în avans despre expirarea pașaportului.

Standardele pentru servicii obligă organizațiile și administrația să ia măsuri și să creeze condiții pentru ca personalul să își realizeze bine activitatea în cadrul stabilit. Trebuie să fie prezentate clar și alternativele. O sală de așteptare mai bună presupune costuri mai mari, ceea ce poate dăuna altor aspecte. Această cântărire a opțiunilor nu trebuie să fie realizată întotdeauna, însă faptul că anumite variante sunt mai costisitoare trebuie să fie indicat neapărat.

Când este concepută o charte, acordurile menționate mai sus vor avea un statut mai important și pot fi considerate drept un contract de bază.

2 Charte

Există diverse tipuri de charte. Există charte care au efect asupra întregii organizații publice. Administrația și organizațiile încheie un acord referitor la metodele de lucru și standardele aferente. Acestea se aplică în întreaga municipalitate și se referă la un mare număr de servicii și produse municipale. În Olanda există un proiect important derulat de Ministerul de Interne și de Asociația Olandeză a Municipalităților (VNG) pentru a stimula introducerea chartelor, 97 de municipalități având deja o chartă.

Există, de asemenea, charte referitoare la produse sau părți ale organizării serviciilor publice. Există și un tip de chartă referitoare la canalele de comunicare pe care le utilizează municipalitatea, cum ar fi telefonul, e-mailul, comunicarea scrisă. Sunt utilizate, de asemenea, și combinații de tipuri de charte.

Tipul de chartă conține indicații referitoare la domeniul acordurilor din cadrul organizației. Alegerea unui tip de chartă are efect din punct de vedere organizațional. De exemplu, o chartă la nivelul întregului municipiu necesită un implementarea unui sistem de calitate la nivel municipal, cu toate consecințele posibile. Responsabilitățile se poate schimba. O chartă a administrației locale are efect asupra întregii organizații. O astfel de chartă nu poate fi realizată fără o precizare clară a poziției administrației. Administrația își asumă un angajament.

Lucrurile sunt mai simple în cazul unei charte referitoare la un produs, deși administrația intră în relație cu comunitatea locală și cu propria organizare. Administrația urmărește să garanteze funcționarea acestor produse. Aceasta conferă produselor un anumit statut. O chartă referitoare la unitatea organizațională este de interes pentru conducere și angajații în cauză. În cazul chartelor mixte și a chartelor referitoare la comunicare, este necesar un angajament mai mare din partea administrației. În toate aceste cazuri, autoritățile locale se implică într-o formă de angajament față de clienții lor, atât în interiorul, cât și în exteriorul administrației locale.

Diversele tipuri de charte pot fi utilizate și la constituirea sau etapizarea unui sistem de calitate. Este mai ușor să se înceapă la nivel de secțiune, decât la nivelul întregii municipalități. Desigur, o chartă nu trebuie să fie folosită ca mijloc de acțiune. Un proces simplu, cu standarde pentru servicii referitoare la contactul cu clienții, cum ar fi timpul de așteptare, timpul necesar pentru efectuarea de plăți și confirmarea de primire, poate fi un început promițător. În Bergama (Turcia) s-a realizat un sondaj referitor la satisfacția clienților în ceea ce privește serviciile municipale. Rezultatele sondajului sunt privite ca un pas înainte spre o procedură îmbunătățită de depunere a reclamațiilor.

Preluată din teoria inovației, strategia succeselor mici este un bun model. Pașii mici care conduc la succes pot fi foarte stimulante pentru o organizație. Angajarea administrației rămâne un factor de succes important, precum și implicarea activă din partea conducerii și implementarea în dezvoltarea profesională a organizației (instruirea și educația ca instrumente).

EXEMPLU DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A PROCEDURII DE TRATARE A RECLAMAȚIILOR ÎN MUNICIPALITATEA BERGAMA (TURCIA)

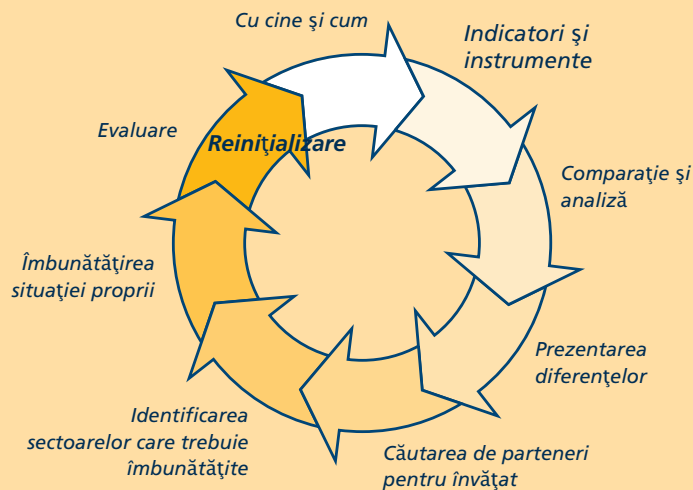
Bergama (din vestul Turciei) a realizat un sondaj referitor la satisfacția aferentă serviciilor administrației locale. Rezultatele sondajului au fost utilizate pentru a îmbunătăți sistemul de depunere a reclamațiilor. O procedură de depunere a reclamațiilor structurează și conferă înțelegere asupra problemelor care se ivesc și a modului de apariție a acestora. O procedură de depunere a reclamațiilor care funcționează bine permite municipalității să rezolve rapid problemele legate de servicii. Iar pe termen mai lung, oferă posibilitatea de a defini mai bine sarcinile organizației municipale, responsabilitățile și competențele sale.

3 Benchmarking (etalonare)

Instrumentul pentru calitate numit „benchmarking” presupune, în principal, compararea cu alții în vederea îmbunătățirii ulterioare. Învățarea derivă din comparații. Cu ajutorul unei asistențe specializate, autoritățile locale își aleg propriul mediu de învățare prin căutarea de parteneri care realizează același tip de performanță și stabilesc împreună standarde în vederea realizării comparației. Analiza diferențelor în mod colectiv dezvoltă cunoștințele în scopul îmbunătățirii.

Stabilirea unui etalon de comparație necesită curaj din partea administrației deoarece publicitatea în jurul rezultatelor poate conduce la concurență, fără a se lua în considerare învățarea. Un anumit nivel de concurență nu este un lucru rău, poate chiar să ușureze procesul de îmbunătățire, însă trebuie să fie clar că obiectivul principal este învățarea reciprocă. Un proces în etape este soluția cea mai bună. Acesta se poate realiza prin organizarea procesului după modelul unui ciclu, care oferă în mod constant impulsuri pentru o nouă rundă de îmbunătățiri.

Ministerul de Interne Olandez folosește următoarea diagramă în furnizarea informațiilor despre benchmarking:



Cu cine și cum este prima întrebare. Pot fi municipalitățile din vecinătate care demarează un proces de comparație pentru a învăța una de la cealaltă. Dar este posibil ca mărimea și natura lor să fie atât de diferite, încât să fie mai înțelept a lua în considerare municipalități cu dimensiuni și caracter asemănător. Pot fi municipalități cu multe monumente, municipalități cu mai mult de cinci cartiere sau municipalități care au numeroase suprafețe acoperite cu ape, toate acestea putând fi candidate ideale pentru benchmarking.

De asemenea, este important să ne uităm la numărul de produse, procese și unități administrative, pe care administrația locală dorește să le compare. În Olanda, Asociația Municipalităților Olandeze (VNG) a demarat un proiect care a avut ca rezultat o „familie” de benchmarks (etaloane). Prin intermediul unei pagini web, autoritățile olandeze pot verifica unde se încadrează. Pot căuta partenerii ideali de comparație și pot alege propria metodologie pentru a se apropia de găsirea modului de îmbunătățire. Face parte din această familie benchmark-ul pentru serviciile publice colective. În benchmark-ul pentru servicii publice se vehiculează aceleași întrebări ca și în cazul serviciilor publice:

- Cât de accesibilă este administrația locală?
- Clienții (cetățeni, companii) sunt serviți în decursul unei perioade de timp rezonabile?
- Comportamentul oficialilor și conducătorilor este corect și amabil?
- Perioadele în decursul cărora sunt furnizate produsele și serviciile corespunde angajamentelor luate?
- Care sunt costurile și dacă sunt furnizate informații referitoare la alocarea lor?
- Administrația locală oferă servicii în modalitate electronică?

Răspunsurile la aceste întrebări pot fi comparate cu răspunsurile date de alte autorități locale. O bază de date furnizează diverși indicatori care oferă o perspectivă asupra temelor secundare, care pot fi importante în procesul de evaluare și comparare. Exemple de indicatori de performanță sunt: programul de lucru al primăriei, timpii de așteptare la ghișeele publice și opinia cetățenilor referitoare la calitatea serviciilor. În acest mod, municipalitatea poate realiza comparații și decide dacă este cazul de a fi mulțumită de sine sau de a iniția un program hotărât de îmbunătățire. Este important ca autoritățile locale să-și formuleze propriile obiective. Concentrarea asupra calității nu trebuie să conducă la aceleași standarde pentru toate autoritățile locale. Este util pentru autoritățile locale să știe ce este important relativ la calitatea serviciilor. A fost deja demonstrată importanța concentrării atenției asupra calității serviciilor într-un sens larg. Multe autoritățile locale își concentrează atenția asupra acestui aspect. Dar sunt și alte părți care merită atenție. Autoritățile locale pot învăța una de la cealaltă în toate aceste domenii iar sistemul de benchmarking oferă un ajutor important în procesul de învățare.

4 Participare și răspundere

Cetățenii pot fi implicați în mod activ în procesul de dezvoltare a calității. Aceasta se poate face, de exemplu, prin înființarea unor eșantioane de cetățeni în relația cu consiliul. Poate fi realizat și prin măsurarea în mod activ a modului în care cetățenii privesc calitatea serviciilor din partea administrației locale. O metodă de a îmbunătăți calitatea furnizării de servicii în mod continuu este de a solicita regulat părerea referitor la acest aspect și de a-i actualiza statutul în mod regulat.

O altă metodologie este de a realiza un sondaj periodic. Normal, sunt posibile și combinații. Raportarea periodică, realizată în mod tipic semestrial sau anual, este o dovadă a asumării răspunderii. Prin informarea în mod activ a clienților și a persoanelor care nu au luat parte la sondaj, administrația locală demonstrează clienților săi că sunt luați în serios și totodată că își ia în serios activitatea. Implicarea administrativă poate întări acest efect. Întocmirea de rapoarte de calitate creează un o etapă în care se acordă în mod natural atenție acestor aspecte în ciclul periodic de activitate a administrației.

Un alt mod special de a implica clienții este de a încheia înțelegeri separate cu grupurile locale de organizații, sub forma unui acord formal. Aceștia pot fi vânzători en-detail sau clienți ai unui parc de afaceri. Acordul se poate limita la aspecte referitoare la furnizarea serviciilor, dar poate include și alte aspecte. O măsură distinctă se referă la numirea unui reprezentant în relațiile cu clienții ca persoană de contact.

Și în ultimul rând, auditul poate oferi detalii mai precise. Acesta se poate realiza din inițiativă proprie și poate avea caracter ocazional, de exemplu o dată la cinci ani. Auditul poate fi, de asemenea, impus din exterior, deoarece administrațiile locale iau măsuri în numele altor administrații. Acestea beneficiază de o calitate constantă și pot impune reglementarea ca auditul să se realizeze periodic. Calitatea informației și viteza transferului informației de înregistrare constituie exemple de transfer de date în cadrul unei abordări similare.

6 Abordare și organizare

Cum se poate structura o bună organizare și de unde se începe? Care sunt consecințele pentru personal și pentru organizație? Și care este rolul administrației? Administrația locală poate realiza aceasta de una singură sau este utilă cooperarea cu alte administrații locale? Este o idee bună să externalizeze o parte din activitate sau este mai bine să lucreze împreună cu organizații private și companii⁷?

În acest capitol vom vedea cum se poate realiza îmbunătățirea serviciilor în prezent. Se va discuta ce acțiuni trebuie să întreprindă administrația locală pentru a îmbunătăți furnizarea de servicii. Vom face referințe și la capitolele anterioare.

1 Organizarea

O bună furnizare a serviciilor necesită atenție constantă din partea administrației și managementului. Munca nu se termină niciodată. Perspectiva de ansamblu, codul de conduită, o metodă clară de lucru pot fi încadrate în politici, prin intermediul unei charte a cetățenilor (a se vedea Capitolul 5). Iar prin intermediul unui manifest, se poate concretiza luarea unui angajament de către administrație.

Furnizarea de servicii de către administrația locală tratează relația dintre cetățeni și companii. La începutul abordării este util să precizăm unde și ce serviciu va fi furnizat, ce forme de servicii și de furnizare a serviciilor vor fi disponibile din partea administrației locale. O bună abordare include, de asemenea, părțile responsabile pentru fiecare etapă a procesului de furnizare a serviciilor. Contactul direct cu clienții este o responsabilitate a furnizorului de servicii. O atitudine care are în centrul atenției clientul, din partea oficialilor care au contact direct cu cetățenii și companiile este o condiție de bază pentru organizarea eficientă a serviciilor. Aceasta presupune ca conducerea organizației să le creeze condițiile pentru a îndeplini aceste cerințe, de exemplu prin instruire și educație. Pentru a oferi atât clienților cât și furnizorului executiv de servicii transparență asupra expectativelor reciproce este important a se face o descriere adecvată a produselor și metodelor de lucru, prin intermediul protocoalelor.

Îmbunătățirea furnizării de servicii este un proces care se realizează în decursul unei perioade mai lungi de timp, dar beneficiază de obținerea unor realizări la scară mai mică pe termen scurt. Responsabilitatea pentru gestionarea procesului este o parte importantă a documentelor (administrative). Trebuie să se evalueze dacă aceasta presupune o abordare ce implică întreaga organizație sau dacă se va realiza în etape. Simplitatea este utilă în formularea unui plan de acțiune. Poate însemna că se dă prioritate anumitor servicii. Aceasta necesită o bună cunoaștere a intereselor contactelor primare și a relațiilor cu administrația locală. Este util să se cunoască

⁷ Pagina web <http://www.correlation-net.org.agenda.html> oferă suport pentru îmbunătățirea serviciilor prin informare, evaluare și măsurare.

opinia cetățenilor și companiilor despre aceasta. Un studiu preliminar în rândul clienților este un bun prim pas. Este important să se evalueze dacă dorințele clienților pot fi îndeplinite în decursul unei perioade de timp rezonabile, precum este de asemenea important ca toate persoanele implicate să țină seama spre rezultate mai bune. Este valabil pentru clienți și, în mod egal, pentru toți angajații din cadrul lanțului furnizării de servicii.

Un plan de acțiune necesită un studiu preliminar, o descriere a procesului în toate etapele sale, o privire de ansamblu asupra contactelor și produselor, precum și un obiectiv. Rezultatul final poate consta în mai multe elemente (un protocol, descrierea produselor, cerințele referitoare la calitate). Deoarece obiectivul final este îmbunătățirea, trebuie avute în vedere investiții în infrastructura fizică, ca de exemplu computere, telefoane ș.a.m.d. De asemenea, este important să se evalueze dacă personalul posedă competențe și instruire suficientă. Furnizarea de servicii necesită o bună educație și experiență. Trebuie să avem oamenii potriviți la locul potrivit. Lucrul la recepție presupune abilități diferite de cele necesare pentru întocmirea unei solicitări pentru un aviz.

2 Contactul cu clientul

S-au discutat deja variantele de realizare a contactului cu cetățenii. Au fost menționate ghișeele, contactul telefonic și internetul. Analiza și planul de acțiune pot include și metodele de comunicare.

Se poate ajunge la concluzia ca responsabilitatea să fie delegată unei unități organizaționale separate, cum ar fi un centru de contact cu clienții, unde se vor organiza diversele moduri de păstrare a contactului cu clienții. Un birou de tip recepție pentru întreaga administrație locală, care are organizarea unui magazin.

Idea înființării unui ghișeu unic este un mod de a simplifica furnizarea de servicii. Se pot aduce îmbunătățiri suplimentare prin reducerea timpului de așteptare, cu ajutorul contactului prin intermediul internetului. Aceasta este valabil atât pentru contactele directe cât și pentru contactele telefonice, unde accesibilitatea este un punct important în evaluarea procesului de îmbunătățire. Accelerarea realizării contactelor, reducerea timpilor de așteptare și reducerea greutăților administrative reprezintă metode importante de îmbunătățire a furnizării de servicii.

Abordarea problemei reducerii greutăților administrative se realizează prin simplificarea procedurilor și a procesului de obținere a avizelor. Aceasta se poate face prin evaluarea necesității de a lucra cu un sistem de avize. Deseori rezultă că există și alte metode de lucru care presupun mai puține greutăți pentru cetățeni și companii. După cum s-a menționat anterior, referindu-ne tot la avize, metoda de lucru poate presupune ca oamenii să fie scutiți de a furniza informații inutile, timpul de lucru să fie redus iar procedura să fie clară. Dacă sistemul de avize este aplicat în mod adecvat, cetățenii vor înțelege că interesele trebuie cântărite. Înțelegerea acestui fapt reduce greutățile birocratice inutile.

3 Cooperarea

O parte a formulării politicilor în domeniul furnizării de servicii constă în necesitatea cooperării cu alte autorități (locale). Colectarea impozitelor și a contribuțiilor pentru servicii de interes general reprezintă oportunitatea perfectă de a vorbi despre cooperare. În Olanda se pot da exemple de colectare combinată, de exemplu perceperea impozitelor pentru colectarea gunoiului menajer și a contribuțiilor pentru tratarea apelor reziduale.

Cooperarea se poate extinde și la alte domenii. Autoritățile locale își pot uni eforturile și corela serviciile în anumite domenii. În orice caz, aceasta necesită transparență. Presupune ca municipalitățile să-și organizeze bine propria activitate înainte de a oferi servicii în cooperare împreună cu două sau mai multe municipalități partenere. Beneficiile de scară sunt un motiv evident, două municipalități pot oferi mai mult decât una, iar costurile totale descresc. Când vorbim despre această cooperare, este important să luăm în considerare și accesibilitatea pentru cetățeni, precum și distanța până la centrul administrativ.

Activitatea la recepție poate fi completată prin activitatea în birourile interne. Furnizarea de servicii în domeniul social (cum ar fi ajutorul și facilitățile pentru handicapați) necesită cunoștințe legale specializate și soluții personalizate pentru clienți. Furnizarea serviciilor sociale poate fi împărțită în activitatea care presupune contactul direct cu cetățenii și activitatea care se desfășoară la birou, cum ar fi activitatea de cercetare, consultanță și altele de acest tip.

Un serviciu pe scară largă, pentru care cooperarea poate oferi beneficii majore, este colectarea și depozitarea deșeurilor. În primul rând, trebuie să se decidă dacă se dorește sau nu cooperarea cu companii private iar apoi activitatea poate fi externalizată altor companii de pe piață. Problemele relative la această opțiune au fost prezentate pe scurt în Capitolul 2, deci nu vom mai furniza exemple aici.

O altă formă efectivă de cooperare pentru autoritățile locale este desfășurarea de activități în comun cu parteneri privați. Parteneriatele Public Private (PPP) sunt o formă de lucru tot mai acceptată pe plan internațional. Furnizarea serviciilor, formularea politicilor și realizarea proiectelor se suprapun. Se pot face aranjamente, atunci când se pot obține beneficii pentru ambii parteneri din domeniul public și privat. Gestionarea procesului în cadrul acestei forme de cooperare necesită atenție la organizare, management, responsabilități și comunicare. Parteneriatele Public Private sunt o formă de cooperare, în care atât cooperarea cu organizațiile din afara administrației, cât și satisfacția de a oferi facilități cetățenilor, se supun principiilor furnizării de servicii.

În cazul Parteneriatelor Public Private este important să evităm pericolele aferente externalizării activității. Cunoașterea reglementărilor UE este importantă în implementarea acestei forme de cooperare. Merită cu siguranță să analizăm acest aspect. Gestionarea deșeurilor și transportul public sunt două exemple de domenii în care Parteneriatele Public Private au fost implementate cu succes în numeroase cazuri.

4 Educație și instruire

Educația și instruirea personalului implicat este esențială pentru îmbunătățirea calității furnizării de servicii. Personalul din domeniul serviciilor publice a beneficiat de o pregătire specializată pentru realizarea sarcinilor sale, care au în numeroase cazuri un caracter legal sau administrativ. Comunicarea directă cu clienții însă nu a făcut parte din această pregătire. O abordare amabilă față de clienți este esențială în relația dintre cetățeni și administrația locală. Aceasta necesită atât cunoștințe, cât și o înclinație spre relațiile inter-personale. În orașul bulgar Sandanski, administrația locală a decis în mod intenționat să instruiască angajații companiei locale de autobuze, în special șoferii, pentru a îmbunătăți relația acestora cu călătorii. Aceasta face parte din politica de încurajare a populației de a utiliza transportul public și de a reduce aglomerările de trafic din oraș.

Un ghișeu unde cetățenii sunt serviți prin intermediul unui canal unic de comunicare necesită personal care nu trebuie să fie neapărat specializat în toate domeniile, însă care posedă cunoștințe exacte referitoare la înregistrare, care are răbdarea și abilitatea de a se comporta cu clienți care sunt uneori nervoși. Organizația trebuie deci să investească pe două planuri, instruirea personalului din cadrul birourilor interne în scopul de a înțelege că datele nu sunt furnizate de un coleg, ci de cetățean. Și instruirea personalului de la recepție pentru a întâmpina clienții cu un surâs. Aceasta mai ales în cazul unei respingeri a solicitărilor lor!

5 Planificarea și controlul: un plan în etape

O abordare pentru îmbunătățirea furnizării serviciilor începe cu o bună planificare. Nu trebuie să se facă promisiuni prea mari și prea curând, ci să se înainteze treptat pe calea către o formă nouă și îmbunătățită a furnizării de servicii. Trebuie să se specifice în mod clar și să fie comunicat pretutindeni că guvernele acordă o mare importanță opiniei cetățenilor referitoare la activitatea sa (și nu doar în perioada alegerilor). Introducerea unui sistem de calitate este o măsură importantă. De asemenea, este important să se prezinte munca depusă pentru îmbunătățirea furnizării serviciilor sub forma unui program. Administrația locală dorește să realizeze o performanță de calitate superioară în decursul unei perioade mai lungi de timp, iar aceasta necesită o abordare sistematică ce poate fi considerată un program cu mai multe părți. Aceasta permite indicarea faptului că atât pe plan intern, cât și extern, nu este posibil să se facă totul în același timp, ci cu pași mărunți se atinge scopul îmbunătățirii întregului pachet de servicii. Cu ce parte (părți) se începe, este o decizie politică.

Acest capitol prezintă o abordare care va permite administrațiilor locale să-și îmbunătățească furnizarea de servicii. Această abordare este prezentată în următorul plan în etape.

| <i>Pași</i> | <i>Acțiune</i> | <i>Obiectiv</i> |
|-------------|--|---|
| 1 | Analiză | 1 Cunoașterea așteptărilor cetățenilor și companiilor 2 Înregistrarea contactelor clienților legate de servicii și produse |
| 2 | Formularea obiectivelor | 1 Crearea viziunii referitoare la administrare și organizare și decizia asupra procesului de îmbunătățire 2 Stabilirea procesului de comunicare internă și externă |
| 3 | Conceperea structurii organizatorice | 1 Crearea unui program de management 2 Stabilirea rolurilor și responsabilităților 3 Întocmirea bugetelor |
| 4 | Stabilirea protocoalelor | Descrierea produselor și a metodelor de lucru |
| 5 | Dezvoltarea unui sistem de calitate | Stabilirea standardelor și acordurilor pentru fiecare produs (grup) |
| 6 | Organizarea procesului de implementare | Introducerea de noi metode de lucru, ajustarea organizației, implementarea măsurilor fizice |
| 7 | Instruire și educație | Identificarea cunoștințelor și abilităților necesare și enunțarea proceselor de pregătire pentru personal |
| 8 | Evaluare | Evaluarea rezultatelor împreună cu angajații și clienții și determinarea efectelor pentru procesele de urmărire |

Anumiți pași se pot derula în paralel sau pot fi pregătiți sau inițiați chiar dacă pasul anterior nu a fost finalizat. La modul specific, pasul al șaselea și al șaptelea sunt strâns corelați unul cu celălalt și pot fi realizați în mare parte în mod simultan. Procesul de comunicare inițiat în cadrul pasului doi continuă până la evaluarea finală.

Este important să ținem sub control organizarea și să urmărim evoluția pentru toate persoanele implicate. Metoda prin care se realizează un proces de îmbunătățire este un exercițiu în sine în cadrul unei abordări care are în centru clientul.

În ultimul rând, este important să se caute cooperarea cu alte administrații (locale) și să se observe care sunt punctele unde se pot produce obstrucționări în cadrul reglementărilor la nivel înalt. Furnizarea de servicii de către administrația locală ajută și autoritățile regionale în ceea ce privește organizarea unor relații bune și atente cu cetățenii și companiile. Efectele se pot vedea mult mai departe, în afara administrației locale.

7 Concluzii

Importanța furnizării serviciilor este influențată de încrederea cetățenilor în administrație. Satisfacția cetățenilor legată de furnizarea serviciilor este un factor important în păstrarea legitimității autorității guvernamentale. Administrația locală deține monopolul în ceea ce privește furnizarea serviciilor, dintre care unele nu sunt întotdeauna dorite de cetățeni. Este important ca aceste servicii să fie oferite în mod profesional, de către un personal binevoitor, pregătit și dedicat. Serviciile trebuie să fie profesionale, prompte și la un preț redus, indiferent dacă aceste servicii se adresează individului sau colectivității.

Furnizarea de servicii nu este un element izolat, ci face parte dintr-un complex mult mai larg de modele de relații între autoritățile locale și cetățeni. Este o rețea dinamică, în care contactul cu companiile și cu cetățenii trebuie să fie de cea mai bună calitate. Integritatea este foarte importantă. Nici un individ nu trebuie să obțină beneficii personale.

Rețeaua dintre cetățeni și autoritățile locale se conturează în funcție de diferitele forme ale furnizării de servicii. Acestea sunt furnizate direct la ghișee și mai abstract, în proceduri de natură formală. Furnizarea de servicii poate uneori lua forma cooperării dintre administrație și cetățeni.

Furnizarea de informații îndeplinește un rol important în cadrul comunicării dintre autoritățile și societatea locală. Noile tehnologii ale informației anticipează și susțin această activitate și au influență asupra dinamicii dintre administrație și comunitatea locală.

Furnizarea de servicii este tot mai mult gestionată pornind de la o abordare în termeni de calitate. Cetățenii sunt clienți și apreciază o activitate ordonată din partea administrației locale, în același mod ca de la o bancă, o companie de asigurări, un bar sau o librărie. Există numeroase instrumente pentru a susține îmbunătățirea calității muncii și este posibil ca cetățenii și companiile să joace un rol în aceasta.

Atunci când se dorește îmbunătățirea calității serviciilor este important ca metoda de acțiune aleasă să se potrivească tipului de organizație care se dorește a fi administrația locală. Fiecare administrație locală își dorește să fie acceptată și simpatizată de cetățeni. Pentru aceasta, trebuie să aibă în centrul atenției clientul. Lucrând împreună, autoritățile locale pot fi un exemplu una pentru cealaltă. Este încurajator să observăm cum în toată Europa se depun eforturi de către autoritățile locale pentru a îmbunătăți încrederea cetățenilor în ele. Fiecare parte merită încrederea celeilalte.



VNG International

Agenția de Cooperare Internațională a Asociației Municipalităților din Olanda

Dedicată întăririi administrației locale democratice din întreaga lume

Sarcina principală a VNG International este întărirea administrației locale democratice. Este o companie mică, dinamică, care gestionează anual aproximativ 60 de proiecte și programe, care au drept obiectiv principal descentralizarea și dezvoltarea capacității administrației. VNG International susține autoritățile locale, asocierea lor și instituțiile de instruire din țările în curs de dezvoltare și din țările în tranziție.

Abordarea VNG International

Pentru VNG International, întărirea administrației locale presupune acțiuni pe trei nivele corelate:

- **La nivel individual:** formarea și motivarea personalului municipalităților și a reprezentanților aleși
- **La nivel organizațional:** oferirea de consultanță autorităților locale în ceea ce privește structurile lor organizaționale și metodele de lucru
- **La nivel instituțional:** ajustarea relațiilor financiare, a legilor și a acordurilor instituționale

Abordarea VNG International se bazează pe:

- Cooperarea între colegi
- Legăturile instituționale

T: + 31 70 3738401
F: + 31 70 3738660
E: vng-international@vng.nl
www.vng-international.nl



Federația Autorităților Locale din România

Scopul Federației este de a deveni vocea comună a autorităților locale din România în vederea reprezentării intereselor lor în raportul cu administrația centrală și Parlamentul

Sarcina principală a Federației Autorităților Locale din România este de a reprezenta interesele autorităților locale în relația cu administrația centrală și cu partenerii externi și de a furniza servicii și asistență profesională autorităților locale, inclusiv asociațiilor membre. Prin aceste servicii se dorește să se îmbunătățească relațiile profesionale și să se accelereze și amelioreze schimbul de informații. Federația Română a Autorităților Locale a fost înființată în anul 2001 de către Asociația Municipiilor din România (AMR), Asociația Orașelor din România (AOR), Asociația Comunelor din România (ACoR) și Uniunea Națională a Consiliilor Județene din România (UNCJR).

Sfera de activitate al Federației Autorităților Locale din România

Principalele activități desfășurate de către asociațiile membre au legătură cu sarcinile de comunicare și cu platforma politică, în timp ce Federația are un rol important de lobby (fiind recunoscută de administrația centrală ca partener, reprezentând autoritățile locale și regionale) și în relațiile internaționale (recunoscută de numeroase instituții și donatori internaționali). Activitățile de pregătire profesională se desfășoară atât la nivelul asociațiilor cât și la nivelul federației și sunt finanțate în general de către donatori internaționali. În funcție de conținut, aceste programe se pot adresa doar unora sau tuturor autorităților locale și regionale, concentrându-se în consecință pe teme specifice. Proiectele internaționale (cooperare internațională) și procesul de furnizare a informațiilor vor juca un rol important în viitor pentru Federația Autorităților Locale din România.

La 1 ianuarie 2007 România a devenit membră a Uniunii Europene. Aceasta presupune o nouă abordare a cooperării internaționale și a procesului de creare a coeziunii și egalității. Programul LOGO East ne oferă oportunitatea de a vedea și a înțelege în mod clar ce poate face o asociație a autorităților locale pentru a-și dezvolta activitățile internaționale și procesele de înfrățire a membrilor ei. De asemenea, creează oportunitatea de a aspira la realizările celorlalți, de a planifica viitoarele proiecte regionale și de a reproduce performanțele autorităților locale din cadrul programului LOGO East în țările vecine.

Cristian Anghel, Președinte FALR

T: + 40 21 31 50 590

F: + 40 21 31 50 590

E: falr@falr.ro

www.falr.ro



Asociația Națională a Municipalităților din Republica Bulgaria

Întărirea democrației locale și dezvoltarea comunităților locale

Înființată în 1996, Asociația Națională a Municipality-urilor din Republica Bulgaria (NAMRB) reprezintă și apără interesele comune ale municipalităților la nivel central. Conform Actului de Auto-Governare Locală și Administrație Locală, aceasta are dreptul de a face propuneri pentru schimbarea și îmbunătățirea reglementărilor de auto-governare, de a formula opinii și propuneri relativ la planul de buget național referitor la municipalități și de a fi membră în asociații internaționale.

Sfera de activitate a Asociației Naționale a Municipality-urilor din Republica Bulgaria

Reprezentanții Asociației Naționale a Municipality-urilor din Republica Bulgaria participă la consiliile pentru politici regionale, politici sociale, întreprinderi mici și mijlocii, turism, cadastru și înregistrarea proprietății, implementarea și monitorizarea planului național pentru agricultură și dezvoltare a zonelor rurale și altele. Reprezentanții participă și în organele directoare ale programelor de preaderare ISPA și SAPARD, precum și în alte comitete directoare ale programelor de donații, care facilitează suportul financiar al municipalităților.

- **Documente consultative:** documentele consultative sunt întocmite regulat pentru a asista membrii în pregătirea și implementarea bugetelor municipale, stabilirea impozitelor locale și a taxelor pentru servicii, precum și în gestionarea altor probleme complicate;
- **Manuale și texte de referință conținând informații pe teme relevante, cum ar fi:** proprietatea și finanțele municipale, concesionările, înregistrările civile, practici de succes ale administrațiilor locale din Europa, legislație, asistență medicală și educație, lobby, etc.;
- **Instruire:** formatori cu experiență, teme la ordinea zilei și exerciții interactive pentru a ajuta membrii săi să-și îmbunătățească aptitudinile;
- **Servicii de informare:** de două ori pe lună este publicat un Buletin Informativ, pus în circulație în 1500 de copii.

Proiectele implementate de către municipalitățile bulgare, având la bază parteneriate bilaterale sau trilaterale în cadrul programului LOGO East susțin dezvoltarea capacității în vederea furnizării de servicii de calitate superioară în domeniul transportului public, serviciilor pentru copii și tineret, asistenței pentru proiectele de dezvoltare durabilă, furnizarea de informații în cadrul birourilor unice, planificarea urbană și managementul apelor, evitarea pierderilor de apă etc.

LOGO East este o ușă deschisă spre parteneriate, un izvor de idei pentru a îmbogăți cunoștințele municipale și o sursă de îmbunătățire a serviciilor pe care le oferim cetățenilor

*Bogomil Blchev, Membru al Consiliului Director NAMRB
Primar al municipalității Gabrovo*

T: + 359 2 943 4467

F: + 359 2 943 4468

E: namrb@namrb.org

www.namrb.org



Uniunea Municipalityților din Turcia

Scopul uniunii este de a uni într-un singur cadru municipalitățile reprezentând organisme locale, contemporane, democratice

Uniunea Municipalityților din Turcia este o organizație umbrelă care își propune să îmbunătățească eficiența operațională a municipalităților democratice contemporane din Turcia. Uniunea Municipalityților din Turcia a întreprins numeroase inițiative la nivel parlamentar și guvernamental, național și internațional pentru a reprezenta municipalitățile și a proteja interesele lor, ca de exemplu acordarea de asistență pentru îmbunătățirea eficienței financiare, sociale, legale și politice a municipalităților.

Sfera de activitate a Uniunii Municipalityților din Turcia

Fiind convinsă de faptul că un personal bine instruit crește calitatea serviciilor furnizate cetățenilor, Uniunea Municipalityților din Turcia prevede activități de instruire atât pentru personalul municipal ales cât și pentru cel numit. Instruirea se realizează prin intermediul seminariilor, meselor rotunde, simpoziunilor și conferințelor internaționale. Uniunea furnizează asistență municipalităților în apărarea intereselor lor în domeniul relației cu sindicatele, problemelor sociale, economice și de personal. Uniunea reprezintă și un important canal de comunicare între administrația locală, parlament și opinia publică.

Uniunea operează prin intermediul a trei elemente principale: Consiliul este principalul organ de luare a deciziilor din cadrul Uniunii; Președintele Uniunii este șeful administrației și reprezentantul personalității legale a Uniunii; Comitetul Executiv este alcătuit din Președinte și paisprezece primari aleși dintre membrii Consiliului pentru o perioadă de un an.

Programul LOGO East ne demonstrează că înfrățirea între orașe poate avea rezultate favorabile concrete. Programul a introdus noi practici în municipalitățile pilot într-o gamă largă de domenii ale furnizării de servicii publice, de la servicii sociale la gestiunea deșeurilor. Un element important este că municipalitățile mici, implicate în program au avut succes în încheierea de parteneriate internaționale.

D-na A. Berrin Aydın, Director Relații Externe al UMT

T: + 90 312 4192100

F: + 90 312 4192130

E: tbb@tbb.gov.tr

www.tbb.gov.tr



Asociația Orașelor și Comunităților din Ucraina

Protejarea Comunităților

Asociația Orașelor și Comunităților din Ucraina, înființată în iunie 1992, este o uniune pe bază voluntară a administrațiilor locale, care are ca scop protejarea intereselor membrilor ei, creșterea eficacității administrației locale, promovarea angajamentului, a interacțiunii și a cooperării.

Sfera de activitate a Asociației Orașelor și Comunităților din Ucraina

Asociația Orașelor și Comunităților din Ucraina asigură:

- Asistență în elaborarea de legi
- Analiză și expertiză
- Informare și instruire
- Consultanță și asistență legală
- Servicii de parteneriat pentru organizațiile internaționale și asociațiile străine
- Secțiunea națională a Consiliului European al Municipalităților și Regiunilor (CEMR)
- Activități de coordonare pentru mișcarea municipală din Ucraina

Programul LOGO East susține orașele ucrainene pentru a progresa în rezolvarea problemelor din domeniul social, al locuințelor și al utilităților, precum și pentru a avea acces la experiența țărilor Uniunii Europene în domeniul managementului intern și a furnizării optime de servicii pentru cetățeni.

Aceste programe susțin comunitățile ucrainene cu scopul de a contribui la integrarea Ucrainei în Europa.

Myroslav Pittsyk, Director Executiv AUC

T: + 380 44 287 01 11

F: + 380 44 287 70 50

E: auc@rql.net.ua

www.auc.org.ua



Adunarea Permanentă a Orașelor și Municipalităților din Serbia

Scopul asociației este de a reprezenta interese, de a furniza servicii de calitate superioară, de a susține dezvoltarea și îmbunătățirea administrației locale prin eforturi comune ale membrilor săi, în concordanță cu standardele europene

Adunarea Permanentă a Orașelor și Municipalităților din Serbia susține autoritățile locale în eforturile lor de a-și îmbunătăți capacitatea legală și financiară. Adunarea Permanentă are ca scop cultivarea cooperării și a dialogului între autoritățile locale și susținerea inițiativelor acestora în raportul cu administrația centrală. De asemenea, reprezintă și nodul principal al fluxului de informații relevante pentru orașe și municipalități. Adunarea Permanentă a Orașelor și Municipalităților din Serbia este asociația națională a autorităților locale, înființată în 1953 după modelul asociațiilor administrațiilor locale din țările Europei Occidentale.

Sfera de activitate a Adunării Permanente a Orașelor și Municipalităților din Serbia

Pentru a deveni un reprezentant deplin și de încredere al intereselor autorităților locale, Adunarea Permanentă a stabilit scopuri și obiective strategice pentru activitățile sale viitoare:

- Participarea deplină și fermă în procesul de creare a legislației;
- Furnizarea de servicii membrilor săi în concordanță cu nevoile și interesele lor;
- Dezvoltarea unei palete largi de programe de instruire pentru oficialii locali;
- Reprezentarea intereselor și nevoilor administrațiilor locale în fața administrației centrale;
- Oferirea și organizarea de asistență specializată;
- Asigurarea eficacității pe termen lung prin crearea unor sisteme și structuri organizaționale moderne.

Adunarea Permanentă beneficiază de relații dezvoltate de cooperare internațională cu numeroase alte asociații naționale ale administrațiilor locale, precum și cu asociații internaționale importante.

Programul LOGO East oferă o oportunitate excelentă pentru municipalitățile din Serbia de a se familiariza cu bunele practici ale administrațiilor locale din Olanda, de a întări parteneriatele existente și de a dezvolta altele noi. Având în vedere că Adunarea Permanentă a Orașelor și Municipalităților din Serbia și VNG International au avut o cooperare fructuoasă timp de mai mulți ani, sper ca aceasta să se continue îndelung și în viitor, iar numărul municipalităților implicate să crească.

Djordje Stanicic, Secretar General

T: + 381 11 3223 446
F: + 381 11 3221 215
E: secretariat@skgo.org
www.skgo.org
www.skgo.org



**Buitenlandse
Zaken**

Această publicație a fost realizată în cadrul programului LOGO East care este gestionat de către VNG International. Proiectul este finanțat prin Programul de Transformare Socială pentru Europa Centrală și de Est (Matra) al Ministerului de Externe din Olanda. Programul LOGO East urmărește întărirea administrațiilor publice locale în România, Bulgaria, Turcia, Ucraina, Serbia și Muntenegru prin intermediul parteneriatelor. În același timp programul pune la dispoziție un mecanism pentru schimburile de experiență la nivelul autorităților locale și regionale între municipalitățile, provinciile, direcțiile de gospodărire a apelor și companiile de utilități publice din Olanda și organizațiile echivalente din țările participante. El dezvoltă rețelele de înfrățire locale și regionale deja existente, având în același timp scopul de a iniția noi înfrățiri.

Această publicație are la bază practici care au ca scop îmbunătățirea furnizării de servicii de către autoritățile locale și regionale. Aceste practici reprezintă o trecere în revistă a realizărilor din cadrul programului LOGO East; ele descriu procesul de schimbare și se dorește a fi folosite drept ghid de acțiune.

Programul LOGO East încurajează inovațiile și îmbunătățirile în cadrul administrației locale și regionale din Europa Centrală și de Est prin familiarizarea cu bunele practici ale administrațiilor locale și regionale din Olanda.

VNG International

Haga, Olanda

E-MAIL vng-international@vng.nl

Tel: +31 (0)70 3738401

www.[vng-international.nl](http://www.vng-international.nl)