

MODELE DE COMUNICARE ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

ANDRIESCU Andreea¹, DINCĂ Elena², ILINCA Maria Florina³, STANCU Monica Raluca⁴

Conducători științifici: Prof. dr. ing. **Irina SEVERIN**, Ș.l. dr. ing. **Bogdan DUMITRU**

REZUMAT: Prezenta lucrare își propune studiul componentei de comunicare cu clientul din cadrul sistemelor de organizare și funcționare din administrația publică și propunerea de soluții de îmbunătățire a calității comunicării prin implementarea unui sistem de management coerent. Lucrarea include analiza principalelor sisteme de management existente, propunerea și aplicarea practică de descriptori considerați relevanți pentru analiza calității comunicării cu clientul în cadrul Direcțiilor de Taxe și Impozite Locale, analiza datelor și clasificarea fiecărui sector din București în funcție de gradul de orientare către client.

CUVINTE CHEIE: comunicare, calitate, client, administrație publică

1. INTRODUCERE

Lucrarea răspunde unei nevoi din ce în ce mai acute în societatea modernă dinamică, în care interacțiunea persoanelor cu statul trebuie să aibă loc la un grad ridicat de eficiență și calitate și anume nevoia de a beneficia de un cadru unitar, modern, bine definit și accesibil de plată a impozitelor datorate către stat. Astfel, se propune studiul componentei de comunicare cu clientul din cadrul sistemelor de organizare și funcționare din administrația publică și propunerea de soluții de îmbunătățire a calității comunicării cu clientul prin implementarea unui sistem de management.

2. STADIUL ACTUAL

Se consideră relevantă o analiză a principalelor sisteme de management existente, precum și propunerea de descriptori de analiză a calității comunicării cu clientul în cadrul Direcțiilor de Taxe și Impozite Locale.

Utilizând criteriile și descriptorii aleși au fost colectate și analizate date reale, obținute prin metoda Mystery Client, în urma vizitelor pe teren la sediile specifice din cele 6 sectoare ale Municipiului București.

¹ Specializarea Ingineria și Managementul Calității, Facultatea IMST;

E-mail: andreea.andriescu@yahoo.com

² Specializarea Ingineria și Managementul Calității, Facultatea IMST;

³ Specializarea Ingineria și Managementul Calității, Facultatea IMST;

⁴ Specializarea Ingineria și Managementul Calității, Facultatea IMST.

Scopul este de a compara demersurile specifice fiecărui sector și a se identifica bune practici în ceea ce privește orientarea către client. Modul de lucru pentru atingerea scopului propus a fost analiza comparativă privind structura informațională a site-urilor oficiale ale fiecărui sediu precum și vizitarea acestora. În analiză au fost considerate Administrațiile Financiare Locale, deoarece acestea sunt frecvent în interacțiune cu publicul larg. Orientarea deschisă și sinceră către rezolvarea problemelor clientului este cheia cu care instituțiile publice trebuie să stea la dispoziția cetățenilor, îndrumându-i.

2.1. Clarificarea conceptelor studiate și a grupului țintă

Impozitul este cea mai importantă și totodată cea mai veche resursă financiară, originile sale fiind legate de existența statului și a banilor. Etimologic, cuvântul „impozit” provine din limba latină de la „impositum”, care semnifică obligație publică. Cu alte cuvinte, impozitul reprezintă „plată banească, obligatorie, generală, definită și nerez reciprocă efectuată de persoane fizice și juridice pentru susținerea cheltuielilor publice, în cuantumul și la termenele stabilite prin lege, fără obligația din partea statului de a presta platitorului un echivalent direct și imediat”.

Cuvântul „taxă” își are originea în limba greacă, unde întâlnim „taxis” cu sensul de fixare de impozit. Taxele sunt plăți facute de persoane fizice sau juridice, de regulă, pentru serviciile prestate în

favoarea acestora de un agent economic, o instituție sau un serviciu de utilitate publică.

Spre deosebire de impozit, taxele dau dreptul plătitorului să beneficieze de un contraserviciu direct și imediat, însă de regulă nu se pune semnul egalității între costul serviciului efectuat de către stat sau instituțiile sale și suma percepută cu titlu de taxă.

Contribuabilii de impozite și taxe locale pot fi grupați în două categorii:

- persoane fizice și asimilate acestora (contribuabili care își desfășoară activități economice pe baza liberei inițiative ori exercită în mod individual sau prin asociere orice profesie liberă);
- persoane juridice, respectiv acele entități reprezentate de persoanele fizice, înregistrate legal, ce au un patrimoniu distinct, în scopul desfășurării unei activități.

Impozitele și taxele locale, se stabilesc de către consiliile locale, de Consiliul General al Municipiului București și de consiliile județene, în limitele și în condițiile legii.

Impozitele și taxele locale care constituie integral venituri proprii ale bugetelor locale ale sectoarelor municipiului București sunt următoarele: impozitul și taxa pe clădiri, impozitul și taxa pe teren, impozitul asupra mijloacelor de transport, taxa pentru eliberarea certificatelor, avizelor și autorizațiilor, taxa pentru folosirea mijloacelor de reclamă și publicitate, impozitul pe spectacole, taxa hotelieră, taxele speciale și alte taxe locale. Acestora li se adaugă: amenzile, penalitățile aferente impozitelor și taxelor locale, dobânzile pentru plata cu întârziere a impozitelor și taxelor locale și taxele instituite prin Legea nr. 146/1997 privind taxele judiciare de timbru și Legea nr.117/1999 privind taxele extrajudiciare de timbru.[2]

2. Sisteme de management

În vederea identificării soluțiilor cele mai facile pentru realizarea unui cadru comun de lucru al tuturor administrațiilor financiare din București și creșterea gradului de orientare către client se analizează sistemele de management al calității de tip ISO 9001, EFQM și CAF.

2.2.1 Cadrul comun de Autoevaluare al modului de Funcționare a instituțiilor publice - CAF

CAF nu este doar un instrument de evaluare, ci și un instrument de sensibilizare, mobilizare și promovare în ceea ce privește managementul

calității totale în administrația publică, precum și rezultatul cooperării miniștrilor responsabili de administrație publică din statele membre ale Uniunii Europene

CAF-ul are patru obiective principale:

- Identifică trăsăturile specifice ale organizațiilor din sectorul public;
- Este un instrument pentru “responsabilii administrativi” preocupați de îmbunătățirea performanței organizației lor
- Este o “punte de legătură” între diferitele modele utilizate în managementul prin calitate;
- Facilitează studierea comparativă a performanțelor (benchmarking) între organizațiile sectorului public.

Procedura de implementare a CAF presupune parcurgerea mai multor etape, și anume: obținerea angajamentului conducerii și informarea tuturor angajaților în legătură cu derularea procesului de autoevaluare; desemnarea unui șef de proiect, stabilirea grupului de evaluatori; prezentarea metodologiei de evaluare a tuturor membrilor grupului de evaluatori; derularea evaluării individuale; susținerea reuniunilor de consens; prioritizarea acțiunilor de îmbunătățire identificate; întocmirea raportului de implementare CAF; înaintarea raportului echipei de conducere. Pe baza feedback-ului primit, se elaborează planul de acțiuni ce trebuie implementate în vederea îmbunătățirii / eficientizării modului de funcționare a instituției evaluate.

Un mare avantaj al instrumentului CAF este acela de a avea o structură foarte bine definită, fiind împărțit pe criterii și subcriterii ce fac trimitere la toate sectoarele de activitate din cadrul unei organizații.

2.2.2 Modelul de Excelență EFQM

Modelul de Excelență al EFQM a fost introdus la începutul anilor 1990 pentru a servi drept cadru pentru evaluarea organizațiilor pentru Premiul European al Calității. În prezent, este cel mai utilizat model organizațional în Europa și stă la baza vastei majorități a Premiilor Calității naționale și regionale, inclusiv a Premiului Român al Calității J.M. Juran.

Modelul EFQM accentuează faptul că noțiunea de calitate totală se integrează în abordarea managerială generală. El consideră CALITATEA TOTALĂ ca o resursă strategică, servind obiectivele reale ale organizației mai mult decât un instrument. Reprezintă un cadru opțional de principii bazat pe nouă criterii: cinci dintre ele se referă la modul în care s-au obținut rezultatele

(CAUZE), iar celelalte patru - la ceea ce s-a obținut (REZULTATE).

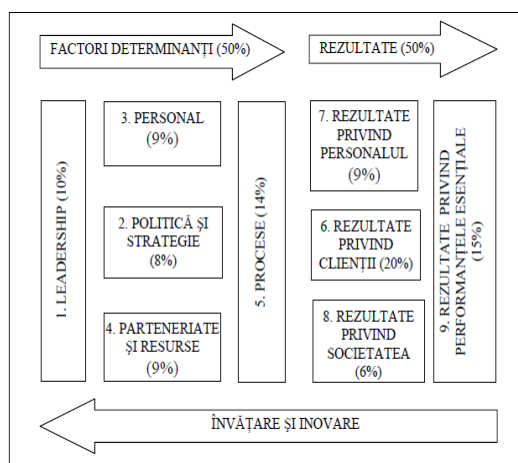


Fig 1: Modelul EFQM al excelenței

Modelul se bazează pe faptul că obținerea unor rezultate excelente de durată, în acord cu performanța, clienții, angajații și societatea este posibilă prin parteneriate și resurse, precum și prin procese eficiente.

Modelul EFQM este atractiv pentru că este non-prescriptiv și relativ deschis, organizațiile putând să-l folosească ca un cadru adaptat nevoilor, caracteristicilor și situațiilor specifice.

Modelele de excelență propun criterii cuantificabile prin intermediul unor indicatori relevanți și măsurabili, care dau nivelul de performanță globală a organizației, informațiile utile privind identificarea punctelor forte și slabe ale organizației, posibilitatea determinării oportunităților de îmbunătățire, încrederea clientului și a părților interesate în capacitatea top - managementului organizației de a consolida poziția pe piață și marca de calitate ale acesteia. Aceste modele de excelență, care se referă la toate activitățile organizației, la toate compartimentele și la întreg personalul ei, au unele concepte și principii comune, dar denumiri, aspecte, metode, tehnici și instrumente mai mult sau mai puțin specifice.

2.2.3 Familia de standarde ISO 9000

Familia de standarde ISO 9000 prezentată mai jos a fost elaborată pentru a ajuta organizațiile, de orice tip sau mărime, să implementeze și să conducă eficiente sistemele de management al calității.

ISO 9000 descrie principiile fundamentale ale sistemelor de management al calității și specifică terminologia pentru sistemele de management al calității.

ISO 9001 specifică cerințe pentru un sistem de management al calității atunci când o

organizație are nevoie să-și demonstreze abilitatea de a furniza produse care îndeplinesc cerințele clientului și ale reglementărilor aplicabile și urmărește să crească satisfacția clientului.

ISO 9004 furnizează linii directoare care iau în considerare atât eficacitatea, cât și eficiența sistemului de management al calității. Scopul acestui standard este îmbunătățirea performanței organizației și satisfacției clienților, precum și a altor părți interesate.

Împreună acestea formează un ansamblu coerent de standarde pentru sistemul de management al calității care facilitează înțelegerea mutuală în comerțul național și internațional.

Pentru construirea unui Sistem de management al calității este nevoie de clarificarea următoarelor elemente:

- structura organizatorică;
- responsabilități;
- gestionarea datelor;
- identificarea proceselor (procesele de management, managementul resurselor - inclusiv achizițiile, procesele de realizare a produselor, procesele de măsurare, analiză, audit intern și îmbunătățire, procesul de livrare a produsului / serviciului, etc.);
- resurse (inclusiv resursele naturale, financiare și de capital uman);
- satisfacția clienților;
- îmbunătățirea continuă;
- realizarea unui produs / serviciu de calitate;
- întreținerea infrastructurii (clădiri, utilaje, echipamente, aparatură, etc.);
- sustenabilitate (inclusiv utilizarea eficientă a resurselor și efectuare de acțiuni responsabile pentru mediu);
- transparență privind activitățile desfășurate și conexiunile dintre ele (include trasabilitatea);
- audit independent.

Sistemele de management al calității pot ajuta organizațiile să-și crească nivelul de satisfacție al clienților, atât în mod direct, cât și prin oferirea unui grad de predictibilitate ridicat.

Abordarea sistemului de management al calității încurajează organizațiile să analizeze cerințele clientului, să definească procesele care contribuie la realizarea unui produs acceptabil pentru client și să țină aceste procese sub control.

Un sistem de management al calității poate furniza cadrul pentru îmbunătățirea continuă pentru a mări probabilitatea de creștere a satisfacției clientului și pentru creșterea satisfacției altor părți interesate. Acest sistem furnizează încredere organizației și clienților săi că este capabilă să furnizeze produse care îndeplinesc în mod consecvent cerințele.

3. STUDIU DE CAZ – ANALIZA ADMINISTRAȚIILOR FINANCIARE LOCALE

Analiza comparativă a celor 6 sectoare ale capitalei din punct de vedere al descriptorilor propuși pentru aprecierea gradului de orientare către client a fost realizată după două dimensiuni principale: analiza site-urilor organizațiilor, respectiv vizita sediilor din cele 6 sectoare, utilizând metoda de colectare a datelor Mystery Client.

3.1 Analiza site-urilor

Au fost luați în considerare următorii descriptori:

Sector \ Indicatori	1	2	3	4	5	6
Date de contact	2	3	3	3	1	1
Servicii utile	3	1	1	2	1	1
Legături utile	3	2	1	2	2	2
Informațiile generale	3	1	3	2	3	2
Modalități de plată	3	3	2	2	3	1
Taxe și impozite	3	3	2	1	3	1
Comunicare directă	2	3	2	1	2	3
Σ	19	16	14	13	15	11

Sistemul de notare stabilit în funcție de multitudinea informațiilor oferite de fiecare site pentru indicatorii folosiți este:

- 1-Continut scăzut de informații;
- 2-Continut mediu de informații;
- 3-Continut ridicat de informații.

3.1.1 Existența datelor de contact

Principalele date de contact oferite sunt: adresele tuturor centrelor din fiecare sector, principalele numere de telefon și fax, e-mail-uri, harti, mijloace de transport utile de a ajunge la sedii și ofera posibilitatea de a trimite un mesaj direct. Spre deosebire de celelalte site-uri ale sectoarelor din Mun. București, Sectorul 6 prezintă cea mai nouă metoda de informare vocală TELBit.

3.1.2 Servicii utile

Sunt oferite următoarele informații: curs și convertor valutar, calendar și starea vremii.

3.1.3 Legături utile

Se prezintă adresele web ale administrațiilor publice: Ministerul de Finanțe, Primaria Generală București, Primaria fiecărui sector, Poliția Comunitară, Prefectura Municipiului București.

3.1.4 Informații generale oferite

Informațiile generale oferite de către paginile web sunt: prezentare generală, programul de lucru pentru fiecare sediu, audiențe, acte normative, categorii de documente produse și gestionate potrivit legii.

3.1.5 Modalități de plată

Modalitățile de plată puse la dispoziție pe paginile web ale D.G.I.T.L. sunt: plata cu numerar, plata cu ordin de plată, plata cu card, plata prin ghiseul.ro, plata prin mandat poștal. Paginile web ale sectoarelor 2 și 5 dispun și de un serviciu de plată numit Westaco Express implementat în stațiile de benzină OMV din toată țara.

3.1.6 Taxe și impozite

Informațiile oferite sunt scutirile de plată, cuantumul taxelor, nivelul pentru anul 2016 al impozitelor, taxelor locale și de transport, obligații fiscale, informații privind plata amenzilor de circulație.

3.1.7 Comunicarea directă

Prin comunicarea directă ne referim la actualizările informațiilor oferite de către site, dar și la sondajele și chestionarele de opinie.

În urma analizei site-urilor și a notelor acordate în funcție de indicatori, au rezultat pozițiile următoare:

- 1-Sectorul 1
- 2-Sectorul 2
- 3-Sectorul 5
- 4-Sectorul 3
- 5-Sectorul 4
- 6-Sectorul 6

3.2 Analiza contactului direct la sedii

Au fost luați în considerare următorii descriptori:

3.2.1 Ghiseele disponibile

Sector 1 - 2 ghișee disponibile și funcționale;
Sector 2 - 3 ghișee disponibile și 2 funcționale;
Sector 3 - 2 ghișee disponibile și funcționale;
Sector 4 - 2 ghișee disponibile și 1 funcțional;
Sector 5 - 1 ghișeu disponibil și funcțional;
Sector 6 - 5 ghișee disponibile și 2 funcționale.

3.2.2 Facilități logistice

Sector 1 - masă, scaune, dozator apă, aspect foarte placut, bancomat, elemente birotica, agenti de paza (2).

Sector 2 - masa, scaune, aspect placut, elemente de birotica, agent de paza.

Sector 3 - sediu mic si aglomerat, un agent de paza. Nu dispun de elemente de birotica, spatiu amenajat pentru asteptare, dozatoare de apa.

Sector 4 - elemente birotică, agent de pază, dozator apă, bancomat.

Sector 5 - agent de pază, aspect neplacut, aglomerat, informații ANAF. Nu dispun de elemente de birotica, spatiu amenajat pentru asteptare, dozatoare de apa.

Sector 6 - xerox, un agent de paza, elemente birotica, birou asigurari, automat cafea, neluminos, aspect placut, masa, scaune.

3.2.3 Existența sau nu a unui automat de plată

Sector 1 – Nu.

Sector 2 – Da.

Sector 3 – Nu.

Sector 4 – Nu.

Sector 5 – Da.

Sector 6 – Da.

3.2.4 Deschiderea fata de client

Sector 1 – Personalul a fost amabil, dar foarte concis. A raspuns întrebărilor adresate, fara a oferi informatii suplimentare.

Sector 2 – Angajatul de la ghișeul de informații a fost amabil și respectuos, răspunzând în detaliu întrebărilor adresate.

Sector 3 – Angajata de la ghișeul de informații și-a continuat convorbirea telefonică în timp ce se aștepta pentru a cere informații.

Sector 4 – În urma conversației avute cu persoana de contact ne-a oferit informațiile utile și ne-a direcționat către casierie.

Sector 5 – La intrarea în sediu, întâmpinarea a fost făcută de către un agent de paza adresand întrebări pentru a ma direcționa la ghișeul potrivit. Acesta a fost amabil, a oferit informații suplimentare și a încercat sa imi ofere soluții cu privire la nelămuririle avute.

Sector 6 – Personalul a fost amabil și a dat dovada de profesionalism. A oferit informațiile si explicatiile solicitate.

3.2.5 Timpul de plata

Sectorul 1 – 2 min si 30 sec;

Sectorul 2 – 4 min si 10 sec.

Sectorul 3 – 8 min si 20 sec;

Sectorul 4 – 5 min si 4 sec;

Sectorul 5 – 7 min si 46 sec;

Sectorul 6 – 5 min si 30 sec.

4. CONCLUZII

Analizând descriptorii anteriori a rezultat faptul că sectorul 6 întrunește cele mai multe condiții favorabile unei interacțiuni eficiente cu clientul. S-a constatat nevoia unei uniformizări a modalităților de organizare și funcționare a Administrațiilor Financiare Locale pentru cele șase sectoare din București, considerându-se că un sistem de management comun ar fi soluția atât pentru asigurarea calității serviciilor și a accesibilității acestora, cât și pentru creșterea gradului de orientare către client, componentă a oricărui sistem de management dintre cele prezentate. Având în vedere specificul activității se consideră că modelul CAF ar răspunde cel mai bine necesităților Administrațiilor Financiare Locale.

4. 5. BIBLIOGRAFIE

[1] I. Severin, M. Voicu, *Ingineria calității*, Editura PRINTECH, București, 2005

[2] *Suport de curs Managementul Comunicării*;

[3] St. Prutianu, *Tratat de comunicare și negociere în afaceri*, București, 2008

[4] <http://www.impozitelocale1.ro/>

[5] <https://www.impozitelocale2.ro/dvbl>

[6] <http://www.ditl3.ro/>

[7] <http://www.digitl4.ro/>

[8] <http://ditl5.ro/>

[9] <http://taxelocale6.ro/>