



Twinning Project MD 13 ENPI OT 01 16 (MD/26)
*"Suport pentru promovarea patrimoniului cultural în Republica
Moldova, prin păstrarea și protecția acestuia"*

GHIȘEUL UNIC

ANEXA 1 LA RAPORTUL DE MISIUNE, NOIEMBRIE 2018. MICHELA DIODATO

OBIECTIVUL 3.2: SCHIMBAREA CULTURII DE ADMINISTRARE: DE LA O CULTURĂ BIROCRATICĂ LA UNA ORIENTATĂ SPRE SERVICII

Dacă privim cultura organizațională drept un set de valori, simboluri și obiceiuri împărtășite de membrii organizației, care influențează atât modul de gestiune al activităților interne precum și modul de interacțiune cu beneficiarii, cetățenii și mediul, pare a fi clar că o schimbare culturală este necesară pentru a depăși modelul birocratic în favoarea unei culturi orientate spre servicii.

O cultură birocratică implică o rigiditate care este deseori în detrimentul nevoilor unui proces inovator și, astfel, oricărei schimbări.

Putem stabili că caracteristicile generice ale acestei tendințe birocratice rezidă într-un stil de management autoritar, cu înalt grad de control; puțină comunicare, cu o abordare de obicei univocă, de sus în jos; un proces centralizat de luare a deciziilor; inițiative individuale limitate, care sunt direcționate spre respectarea ordinilor; un înalt grad de conformitate; reticența de a iniția procese inovatoare.

Acest tip de atitudine nu mai este sustenabil sau funcțional, dat fiind faptul că astăzi instituțiile publice sunt evaluate ca fiind "factori de decizie politică", "autorități de reglementare" și "furnizori" de servicii publice pentru cetățeni.

Este clar că schimbarea culturii organizaționale reprezintă un proces care necesită timp și implicare, dar exact din considerentul că aceasta este o sarcină dificilă dorim să prezentăm o cale posibilă, pornind de la reformă de jos – în sus, care ar putea reprezenta primul pas spre direcția indicată.

AȚIUNEA 3.2.1: PROMOVAREA UNEI ABORDĂRI ORIENTATE SPRE CETĂȚEAN – EXEMPLUL GHIȘEULUI UNIC

Grija față de beneficiar/ client înseamnă a fi de partea cetățenilor: așa este văzută administrația din punct de vedere al cetățenilor.

Scopul principal al acestui obiectiv foarte larg, transversal, constă în transformarea cetățenilor din beneficiari inactivi ai acțiunilor de informare și comunicare în actori activi și motivați.

Deci, dacă beneficiarul administrației este cetățeanul, iar obiectivul final constă în prestarea serviciului, este de înțeles că, pentru a atinge acest obiectiv, este implicată întreaga organizație de stat și nu doar o singură instituție.

Vorbim despre un nou drept al cetățeniei, care, datorită noilor tehnologii, ascultării și a dialogului, începe să redefinească relația cu cetățenii și, în general, cu publicul.

De asemenea, vorbim și despre un nou mod de administrare publică: de fapt, pentru a redefini relația cu cetățenii, cultura organizațională a Administrației trebuie re-proiectată, deoarece aceasta afectează motivul și modul în care anumite lucruri sunt efectuate.

Grija față de beneficiar trebuie să favorizeze un număr de procese. Fiecare dintre acestea poate constitui o singură acțiune și merită a fi pe larg explorată.

- ✓ Ascultarea nevoilor cetățenilor
- ✓ Redobândirea eticii și valorilor
- ✓ Oferirea identității pentru cetățeni și angajați
- ✓ Simplificarea procedurilor administrative
- ✓ Raționalizarea utilizării formelor administrative
- ✓ Simplificarea limbajului
- ✓ Creșterea unei percepții clare a serviciilor furnizate și nu numai a instituției furnizoare
- ✓ Îmbunătățirea comunicării cu cetățenii și extinderea canalelor de comunicare

Cu referire la ultimul punct, se recomandă precauție: uneori grija față de beneficiar se manifestă doar prin „comunicarea cu acesta”. Acest aspect este fundamental, dar se reamintește faptul că comunicarea nu poate înlocui un serviciu prost sau lipsa acestuia! În acest sens, comunicarea presupune examinarea aprofundată a chestiunilor relaționate nevoilor cetățenilor. Aceasta presupune capacitatea de a explica procrastinarea în prestarea serviciului și deficiențele administrației. Comunicarea publică ar trebui să transforme cetățenii inactivi, care sunt beneficiarii acțiunilor de informare și comunicare, în actori activi motivați de interese specifice.

UN BUN EXEMPLU AL “GRIJII FAȚĂ DE CETĂȚENI” ESTE REPREZENTAT PRIN MODELUL GHIȘEULUI UNIC

De obicei există o discrepanță între politica de reglementare a unui sector și prestarea serviciilor conexe acestui sector. Drept consecință, se elaborează politici fără a lua în calcul care va fi impactul asupra prestării serviciilor. Conducătorii instituțiilor din sectorul public trebuie să recunoască această problemă și să se implice mai activă în proiectarea și livrarea serviciilor.

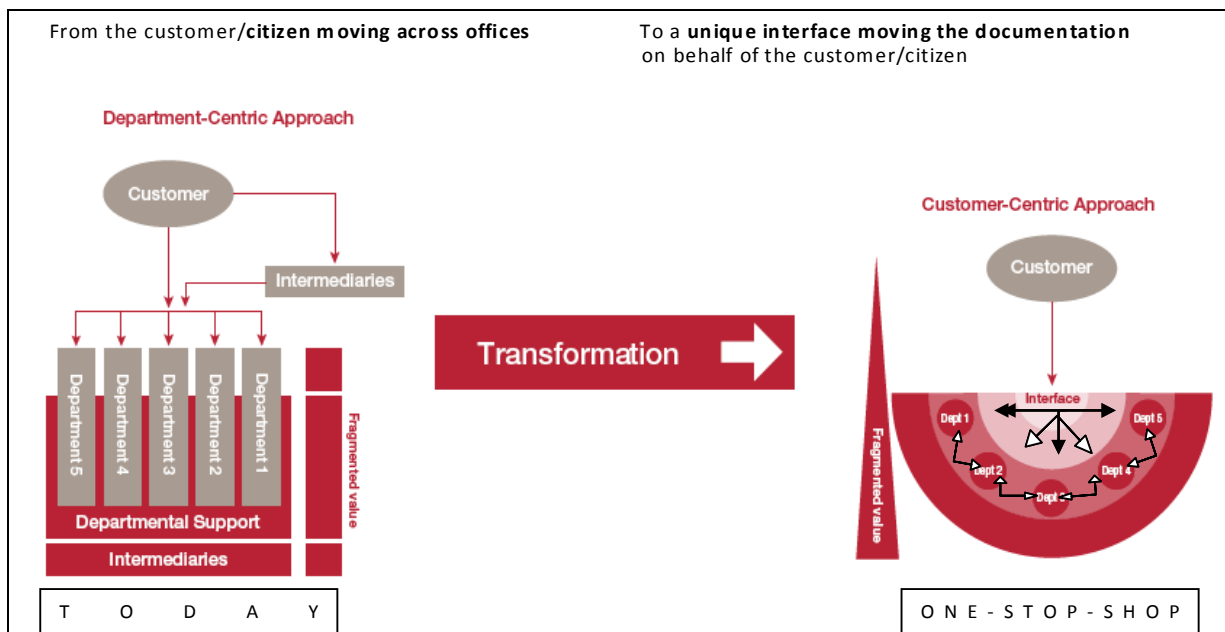
Modalitățile actuale de accesare a serviciilor de stat variază adesea între serviciile centrale și locale, între departamente și agenții. Pentru cetățeni, diferitele sisteme și puncte de acces la serviciile de stat și cele ministeriale pot fi adesea confuze și neclare, iar obținerea informațiilor corecte pare uneori imposibilă.

În acest sens, soluția unui Ghișeu unic pare a fi eficientă pentru evitarea dificultăților sus menționate.

Principiul de bază al Ghișeului unic constă în faptul că cetățeanul/clientul are șansa să interacționeze cu o singură interfață pentru a desfășura acțiuni administrative ale căror proces de executare necesită intervenția mai multor birouri / instituții.

Astfel, deși în mod obișnuit, cetățeanul se deplasează între diferite servicii pentru a duce la bun sfârșit practica administrativă, în cazul Ghișeului unic acesta interacționează doar cu un singur operator din front-office, care se va ocupa de transmiterea dosarului respectivului birou/ instituție.

Odată ce documentația a fost depusă, modul în care aceasta este tratată între departamente și operatorul din front-office nu mai este o chestiune a cetățeanului. Acesta va fi informat cu privire la termenul necesar pentru finalizarea procedurii, astfel încât să se prezinte din nou la front office pentru a cunoaște rezultatele. Rezultă că, eventuala existență a fragmentării în efectuarea procedurii nu va afecta cetățeanul / clientul.



Motivul înființării unui ghișeu unic este constă în facilitarea accesului la îndrumare și modelul documentației, informațiile juridice, actualizările periodice, conexiunea cu birourile de asistență relevante sau mediile electronice, consultări la fața locului și buletine informative periodice.

Valoarea ghișeului unic rezidă în eliminarea necesității ca clientul să viziteze mai multe birouri pentru a găsi ajutorul sau informațiile necesare. Având totul într-un singur loc, este mai ușor să se localizeze sursa corectă de informații.

În special cu referire la MECC, am sugera să se înceapă activarea unui ghișeu unic relaționat procedurii de autorizare a construcțiilor în zonele protejate sau asupra monumentelor protejate care au un curs deosebit de complicat.

Un prim pas de succes a unei astfel de operațiuni depinde de colaborarea eficientă dintre Minister și Agențiile implicate în desfășurarea procedurilor menționate, dat fiind faptul că buna funcționare

a ghișeului unic depinde în mod evident de gradul de integrare a diverselor agenții de stat care asigură dinamica și uniformizarea informației și a fluxului de procese.

UNELE SUGESTII PRACTICE:

- Furnizarea unui conținut comprehensiv și practic

Furnizarea de informații utile privind achizițiile poate fi dificilă, deoarece natura informațiilor poate varia de la documentele șablon la interpretarea jurisprudenței. Atunci când o autoritate contractantă sau un operator economic încearcă să găsească astfel de informații, aceasta ar trebui să fie la îndemână și identificabilă în mod clar.

- Actualizarea

Ghișeul unic trebuie actualizat în mod regulat pentru a asigura utilizatorilor informații care sunt relevante și nu sunt depășite. În plus, menținerea actualizată a paginii web permite evitarea dublării și redundanței informațiilor care pot confuza utilizatorul.

- Ușor de utilizat și intuitiv

Interfața de front office a ghișeului unic trebuie să fie ușor accesibilă și exploatabilă pentru a permite utilizatorilor să acceseze documentația de suport necesară. De asemenea, merită de a reține că scopul ghișeului unic constă în selectarea și filtrarea informațiilor corecte, deoarece prea multe informații creează confuzii în rândul utilizatorilor, în loc să faciliteze această solicitare de date.

- Monitorizarea calității și utilității serviciului

Crearea unui canal de feedback poate facilita primirea de comentarii și sugestii de la utilizatori, precum și analiza gradului de satisfacție, astfel încât să se înțeleagă dacă ghișeul unic oferă de fapt un răspuns satisfăcător publicului țintă. Utilizarea indicatorilor ar putea fi un alt mod de a monitoriza utilitatea ghișeului unic. Astfel de indicatori pot include numărul de vizite la ghișeul unic, numărul de dosare gestionate corect și timpul necesar pentru atingerea acestui obiectiv.

- Sensibilizarea

Existența și utilizarea ghișeului unic trebuie să fie suficient promovate pentru a ajunge la publicul țintă, prin intermediul mijloacelor de comunicare adecvate. De asemenea, în vederea atingerii acestui obiectiv, este necesară interacțiunea efectivă între agențiile implicate.

UN EXEMPLU DIN UNGARIA

Prezentăm un exemplu al ghișeului unic înființat în Ungaria, care a fost studiat în cadrul proiectului COCOPS (Coordonarea Coeziunii de viitor în sectorul public) finanțat de Uniunea Europeană și catalogat drept o bună practică replicabilă.

Un rezumat este prezentat mai jos, iar informațiile suplimentare sau alte bune practici pot fi accesate pe pagina COCOPS: <http://www.cocops.eu/>

“GOVERNMENT WINDOWS/ Ferestre ale Statului”: Ghișeul Unic pentru servicii administrative în Ungaria

În 2010, în Ungaria a fost introdus un program de reformă structurală. În Budapesta și 19 județe au fost înființate birouri de stat. Acestea sunt strict controlate de autoritatea centrală, integrează un set divers de servicii administrative speciale și generale și pot fi percepute drept un efort de a înlocui liniile sectoriale de autoritate și responsabilitate și de a consolida controlul ierarhic de către centru. **În 2011, centrele de contact pentru servicii integrate sau ghișeele unice, denumite "Ferestre ale Statului", au început să funcționeze ca birouri de primire ale Oficiilor Guvernului. Acestea au abordat 30 de tipuri diferite de proceduri administrative publice, iar portofoliul de sarcini este în continuă creștere.** Portofoliul de sarcini al „Ferestrelor Statului” este larg dar puțin superficial, iar sarcinile delegate cuprind întregul sector public: imigrația, industria, agricultura, ocuparea forței de muncă și ajutorul social, protecția mediului, protecția consumatorului, sarcinile de înregistrare națională etc. Descrierea cazului analizează contextul, procesul și rezultatele imediate ale acestui efort de coordonare continuă.

Constituirea „Ferestrelor Statului” a fost obligatorie și s-a bazat pe aranjamente formale între partenerii instituționali. Aspectele tehnologice au fost esențiale pentru reformă, în special în perspectiva viitoarelor sale etape (integrarea sistemelor separate ICT, a noului serviciu de call - center etc.).

Principalele caracteristici ale experienței

„Ferestrele Statului” care funcționează cu un program de lucru extins și standardizat (de la ora 8.00 la 20.00), sunt menite să creeze un serviciu orientat spre clienți și afaceri unde clientul poate accesa serviciile publice printr-un singur punct, localizat la o mică distanță de casă sau serviciu - chiar și în orele târzii.

Responsabilitățile și activitățile curente ale oficiilor de stat pot fi grupate în trei categorii (în conformitate cu Decretul guvernamental nr. 288/2010 (XII.21) :

- 1) Asigurarea accesului direct la serviciile guvernamentale centrale**, atât fizice cât și pe e-platformă (Client Gate), și oferirea de asistență clienților în completarea formularelor, chiar și a celor electronice (cum ar fi declararea pe activitatea antreprenorială);
- 2) Informarea și consilierea cetățenilor** cu privire la diferitele tipuri de proceduri administrative.
- 3) Primirea și transmiterea cererilor și documentelor suplimentare** ale clienților de către ofițerii ghișeelor (pentru 39 de tipuri de proceduri, de exemplu, autorizarea activității de construcție).

RECOMANDĂRI FINALE

Înființarea cu succes a unui ghișeu unic se bazează pe factori cruciali, precum:

- **Angajamentul solid al administrației centrale** este esențial, însă **părțile interesate** - în special cele implicate direct - **ar trebui să ia parte** atât în faza de pregătire, cât și punere în aplicare / feedback;

- **Instruirea adecvată** a ofițerilor ghișeului unic;

- **Angajament solid din partea de sus și cooperare constructivă din partea de jos.** Este util să se găsească "puncte de intrare" propice pentru îmbunătățirea integrării, analizarea stimulentelelor pentru ofițeri și pentru sprijinirea procesul în desfășurare.

- **Integrarea în sine nu reprezintă un remediu pentru resursele și finanțarea necorespunzătoare.** Aceasta poate crea unele economii, dar integrarea activităților într-un nou sistem nu poate continua pe termen nedefinit, fără ca întregul sistem să fie bine asigurat. În consecință, costurile oricărei reforme - atât în faza de implementare, cât și în cursul operațiunilor de reglementare ale organizațiilor reformate ulterior - ar trebui luate în considerare în mod explicit.