

CARTA cetățenilor

Calitatea serviciilor publice în
viziunea funcționarilor publici



CARTA CETĂȚENILOR

Proiect finanțat de către Uniunea Europeană prin Programul PHARE 2006
Consolidarea rolului societății civile în procesul de integrare a României

Asistență și Programe pentru Dezvoltare Durabilă – Agenda 21
București, Regina Elisabeta 32, sector 5
tel/fax + 40 - 21 - 3152148
e-mail: office@agenda21.org.ro; agenda21_ro@yahoo.com

iulie 2009

Pentru eventuale informații și sesizări legate de proiectele PHARE contactați
cfcu.phare@mfinante.ro

Asociația „**Asistență și Programe pentru Dezvoltare Durabilă – Agenda 21**”

Proiectul: „**Carta cetățenilor**” – PHARE 2006 Consolidarea rolului societății civile în procesul de integrare a României

Partener proiect: Agenția Națională a Funcționarilor Publici

Calitatea serviciilor publice în viziunea funcționarilor publici

Autori (în ordine alfabetică):

Camelia Badea

Nina Cugler

Coordonator proiect: Nina Cugler

Realizarea raportului a fost posibilă cu sprijinul următoarelor instituții și autorități publice locale

Primăria Municipiului București

Primăria Sectorului 4

Primăria Sectorului 6

Primăria Municipiului Cluj-Napoca

Primăria Municipiului Drobeta Turnu-Severin

Primăria Municipiului Tulcea

Primăria Municipiului Vaslui

Instituția Prefectului - Județul Cluj

Instituția Prefectului - Județul Mehedinți

Instituția Prefectului - Județul Tulcea

Instituția Prefectului - Județul Vaslui

Agenția Județeană de Ocupare a Forței de Muncă Mehedinți

Agenția Județeană de Ocupare a Forței de Muncă Tulcea

Agenția Județeană de Ocupare a Forței de Muncă Vaslui

Direcția de Muncă și Protecție Socială Cluj

Calitatea serviciilor publice în viziunea funcționarilor publici

- raportul de autoevaluare a instituțiilor publice locale -

Cuprins

Capitolul I. Date introductive / 3

Aspecte metodologice / 3

Metodologie - modelul EUPAN / 7

Instrumentul utilizat / 8

Capitolul II. Rezultate* / 10

Prezentare generală a rezultatelor / 10

Scurtă descriere pe județe / 15

București / 16

Cluj / 21

Mehedinți / 29

Tulcea / 33

Vaslui / 37

Concluzii finale / 40

ANEXE / 43

*Notă: baza de date finală pe care s-a făcut analiza conține 941 de cazuri valide din 958, restul reprezentând missing - uri. În grafice acestea nu au mai fost introduse pentru a oferi imaginea clară a datelor valide obținute.

Capitolul I. Date introductive

Prezentul raport reprezintă una dintre componentele proiectului „Carta cetățenilor”, proiect PHARE 2006 - Creșterea rolului societății civile în procesul de integrare a României, finanțat de Uniunea Europeană și coordonat de asociația Asistență și Programe pentru Dezvoltare Durabilă - Agenda 21, în parteneriat cu Agenția Națională a Funcționarilor Publici.

Scopul proiectului Carta Cetățenilor este de a constă în creșterea rolului societății civile în promovarea principiilor bunei guvernări și ale participării cetățenilor la procesul de elaborare a politicilor la nivel local prin elaborarea unor documente, carte ale cetățenilor, care reprezintă deopotrivă un mecanism intern de autoperfecționare, cât și un canal eficient de comunicare cu cetățenii.

În conformitate cu scopul propus, proiectul s-a dezvoltat pe două direcții principale:

- implicarea societății civile în vederea creșterii gradului de atragere a cetățenilor la procesul de luare a deciziei și reformă instituțională în 15 instituții publice din 5 județe din țară: Cluj, Mehedinți, Tulcea, Vaslui și Municipiul București prin realizarea a 15 Carte ale cetățenilor, câte una pentru fiecare instituție în parte, având la bază două cercetări: o cercetare pentru evaluarea gradului de satisfacție a cetățenilor cu privire la calitatea serviciilor ai căror beneficiari sunt și o cercetare care urmărește autoevaluarea instituțiilor
- continuarea procesului de identificare, diseminare și promovare a bunelor practici în administrația publică din România, prin organizarea celei de-a doua ediții a competiției „*Inovație și calitate în sectorul public*” al cărei scop este de a evidenția și premia cele mai eficiente și inovative practici administrative.

Aspecte metodologice

Pentru autoevaluarea instituțiilor cuprinse în proiect a fost adoptată o metodologie europeană adaptată contextului românesc.

În elaborarea metodologiei un rol important l-au avut informațiile și materialele prezentate la cursurile de formare (al voluntarilor și respectiv al funcționarilor publici) de către cei doi experți străini, din Olanda și Marea Britanie, pe probleme de calitate a serviciilor oferite de

instituțiile publice. Olanda și Marea Britanie sunt printre primele țări care au introdus un astfel de sistem de măsurare a satisfacției cetățeanului-client, având o bogată experiență în domeniul realizării și implementării cartelor cetățenilor în instituții publice.

În proiect au fost incluse 15 instituții și autorități publice locale din 4 județe ale țării (Cluj, Mehedinți, Tulcea și Vaslui) și Municipiul București astfel: 4 primării de municipii reședință de județ (Cluj-Napoca, Drobeta Turnu-Severin, Tulcea și Vaslui), Primăria Municipiului București și două primării de sector (Primăria sectorului 4 și Primăria sectorului 6), 4 Instituții ale Prefectului din cele 4 județe implicate în proiect și 4 servicii deconcentrate din fiecare județ, Agenția Județeană de Ocupare a Forței de Muncă din județele Mehedinți, Tulcea și Vaslui și Direcția de Muncă și Protecție Socială din județul Cluj.

Autoevaluarea instituțiilor publice locale s-a realizat prin anchetă sociologică având la bază o metodă cantitativă de culegere a datelor - chestionarul autoaplicat.

În total, au fost aplicate 958 de chestionare angajaților din instituțiile și autoritățile publice locale, colectarea datelor realizându-se prin intermediul funcționarilor publici responsabili de proiect, participanți la cursul de formare. Funcționarii publici au beneficiat în cadrul cursului de formare de expertiza d-lui Roy Stephenson, Deputy Director în cadrul Cabinetului Primului - Ministru din Marea Britanie, Oficiul pentru Reformă în Administrația Publică.

Tabelul 1. Distribuția numărului de chestionare pe județe

Total		N = 958
județ	București	336
	Cluj	129
	Mehedinți	174
	Tulcea	144
	Vaslui	158
	Non-răspunsuri	17

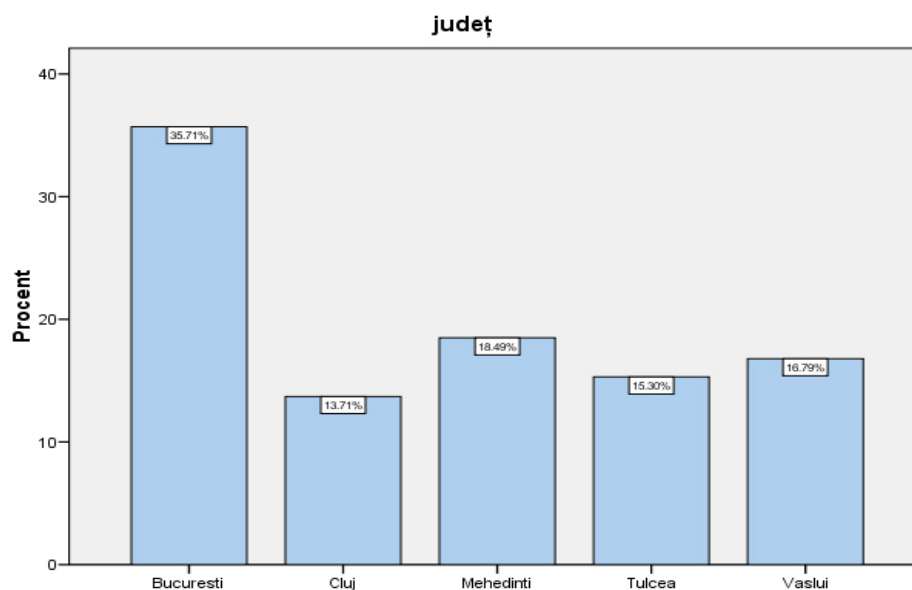


Figura 1. Distribuția procentuală a chestionarelor pe județe

Tabelul 2. Distribuția numărului de chestionare pe instituțiile în care au fost aplicate

total		N =
		958
instituție	Primărie	722
	Instituția Prefectului	113
	AJOFM	90
	DMPS	16
	Non-răspuns	17

Tabelul 3. Distribuția chestionarelor pe județe și pe instituții

distribuția chestionarelor pe județe și pe instituții		
județul	instituția	N = 958
București	PMB	153
	PS 4	85
	PS 6	98
total		336
Cluj	Primăria	83
	Instituția Prefectului	30
	DMPS	16
total		129

Mehedinți	Primăria	98
	Instituția Prefectului	42
	AJOFM	34
total		174
Tulcea	Primăria	97
	Instituția Prefectului	20
	AJOFM	27
total		144
Vaslui	Primăria	106
	Instituția Prefectului	21
	AJOFM	31
total		158

Eșantionul este unul neprobabilistic și mai degrabă de oportunitate, având în vedere că scopul final al prezentului raport este de a oferi direcții de îmbunătățire și creștere a performanței instituțiilor și autorităților publice implicate în proiect. S-a ținut totuși cont de criteriile de reprezentativitate precum vârsta, genul, nivelul de educație.

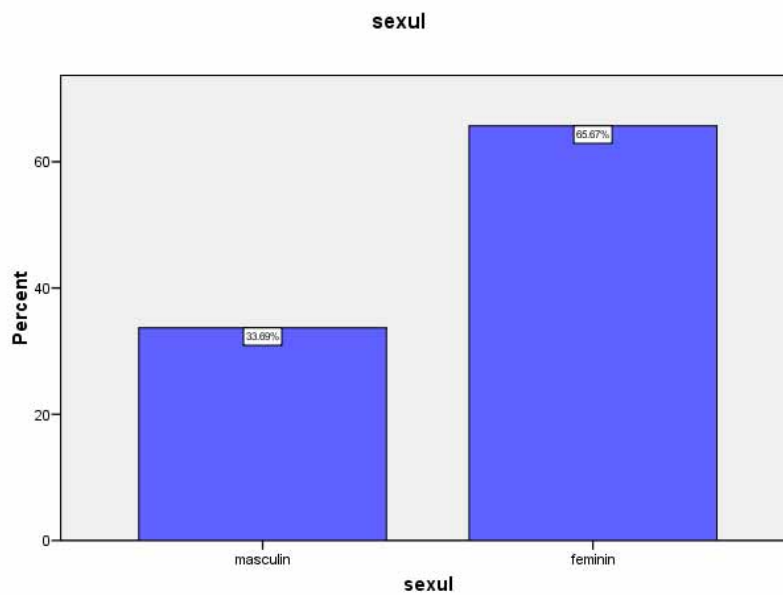


Figura 2. Structura eșantionului în funcție de gen (procente)

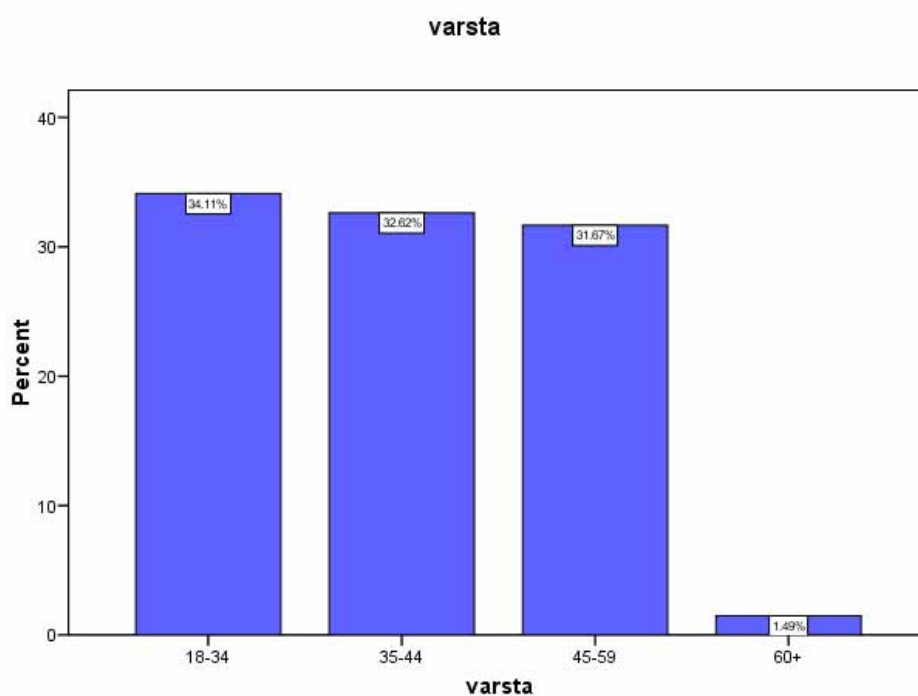


Figura 3. Structura eșantionului în funcție de categoriile de vârstă (procente)

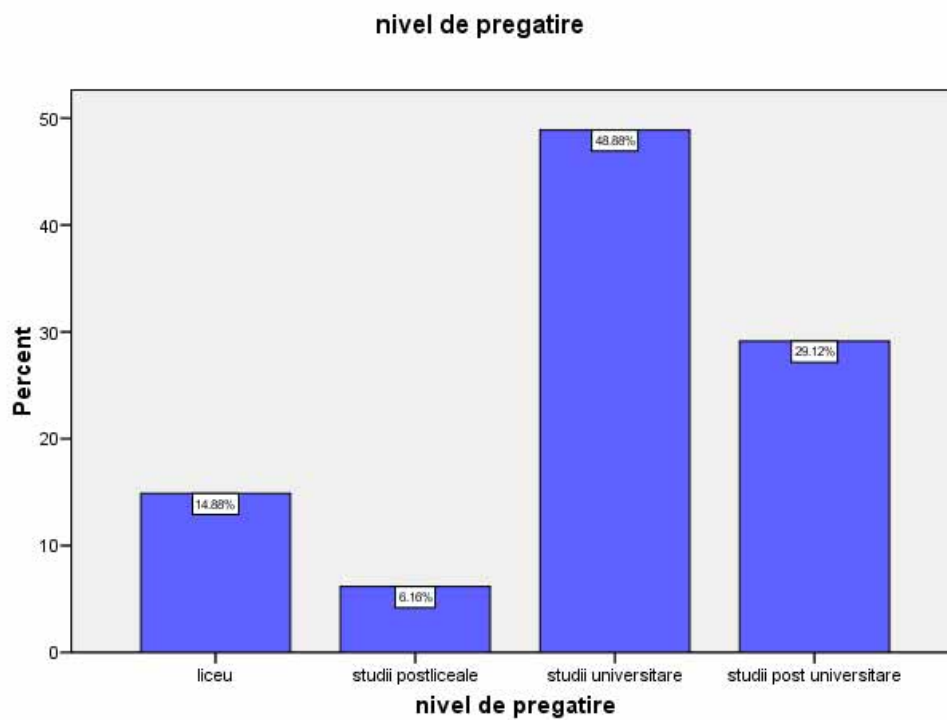


Figura 4. Structura eșantionului în funcție de nivelul de educație (procente)

Tabelul 4. Structura socio-demografică totală a eșantionului

total		N=958
vârsta	18-34 ani	321
	35-44 ani	307
	45-59 ani	298
	60+	14
	Non-răspunsuri	18
educație	liceală / postliceală	198
	studii universitare	460
	studii postuniversitare	274
	Non-răspunsuri	26
sex	masculin	317
	feminin	618
	Non-răspunsuri	23
Tip departament	Relații cu publicul, presa și relații internaționale	293
	Resurse umane	49
	Alt departament	563
	Non-răspunsuri	53
Nivelul funcției	Conducere	87
	Execuție	841
	Non-răspunsuri	30
Vechimea în instituție	media	7 ani și 3 luni

Metodologie – modelul EUPAN

Metodologia folosită este preluată și adaptată după modelul european al EUPAN (European Public Administration Network) din „Îndreptar European asupra Managementului Satisfacției Clientului”. Rețeaua Administrațiilor Publice Europene (EUPAN) este o rețea informală, formată din Directorii Generali responsabili cu administrația publică în statele membre ale Uniunii Europene, statele aflate în curs de aderare în 2008 și reprezentanți ai Comisiei Europene.

Urmând trendul european de reformare în domeniul administrației publice și de introducere și adoptare a noului management public (New Public Management) la nivelul instituțiilor publice locale, grupul inovativ pentru serviciile publice (IPSG) al EUPAN a dezvoltat un instrument de cercetare a satisfacției clienților: servqual. Reprezentanții IPSG au pornit de la distincția dintre măsurarea satisfacției și gestionarea acesteia pe de o parte și de la distincția între cetățean și client pe de altă parte, distincții cu care s-a lucrat și în realizarea acestui material.

Servqual (prescurtare a englezescului *service quality* = calitatea serviciilor) este un instrument de măsurare a calității serviciilor, care evaluează atât percepțiile cât și așteptările legate de un serviciu, pe mai multe dimensiuni (caracteristici ale serviciilor). Cunoașterea atât a percepțiilor, care sunt cel mai adesea măsurate în acest raport, cât și a așteptărilor în oglindă pentru aceste percepții, face mai ușoară interpretarea evaluărilor serviciilor oferite. Modelul mai este cunoscut și ca „modelul diferențelor” întrucât asigură o înțelegere a diferenței finale între percepții și așteptări pornind de la diferențe intermediare legate într-un lanț causal între așteptările clienților și percepțiile managementului, între percepțiile managementului și specificațiile serviciului și între specificațiile și furnizarea serviciului.

Modelul cuprinde o serie de factori determinanți ai calității serviciului grupați pe câteva dimensiuni:

- bunuri materiale: facilitățile fizice, echipamentele disponibile și aspectul personalului
- fiabilitate: furnizarea serviciului promis în mod sigur și corect
- răspuns prompt: ajutorarea clienților și furnizarea unui serviciu prompt
- siguranță: încredea pe care o inspiră angajații și instituția
- empatie: oferirea către clienți a unui serviciu atent și individual.

Pentru fiecare dimensiune există o serie de întrebări prin care se măsoară calitatea serviciului oferit (vezi Anexa 1).

Instrumentul utilizat

Chestionarul elaborat pentru acest studiu a avut la bază metodologia EUPAN și instrumentul creat de aceasta, însă a fost adaptat la contextul local. Astfel, structura chestionarului, spre deosebire de servqual:

- cuprinde și întrebări de satisfacție generală cu serviciile oferite de instituțiile / autoritățile publice locale și frecvența interacțiunii cu acestea

- pentru claritate, au fost introduse trei întrebări deschise care doresc a surprinde serviciile cele mai performante, respectiv cele mai neperformante ale unei instituții / autorități publice locale
- cuprinde și o secțiune de date socio-demografice ale respondenților pentru a face un profil al acestora.

Chestionarul a fost realizat ca proiecție în oglindă a chestionarului aplicat cetățenilor pentru a surprinde diferențele între cele două grupuri în ceea ce privește percepția calității serviciilor oferite de respectivele instituții și autorități locale. Spre deosebire de primul chestionar, în cel de autoevaluare nu au mai fost adăugate întrebări despre așteptările funcționarilor publici cu privire la activitatea desfășurată de ei întrucât nu oferea un plus de informație.

Pentru a reflecta mai bine percepția funcționarilor publici (întărind-o sau dimpotrivă, neutralizând-o) cu privire la calitatea serviciilor pe care o oferă instituțiile în care sunt angajați și a activității pe care o desfășoară, în raport se vor regăsi referiri la raportul monitorilor în care a fost surprinsă percepția cetățenilor cu privire la aceleași aspecte.

Capitolul II. Rezultate

Prezentare generală a rezultatelor

Primul set de întrebări din chestionar se referă la modul în care funcționarii publici percep experiențele cetățenilor cu instituțiile și autoritățile publice locale, sub forma încrederii și a mulțumirii față de nivelul de transparență și eficiență. Astfel, funcționarii publici au o percepție mai degrabă pozitivă referitoare la încrederea pe care o investesc cetățenii în instituțiile publice (72.7% multă și foarte multă), comparativ cu nivelul de încredere al cetățenilor care se situează la un nivel mai scăzut (46.8 % puțină și foarte puțină). O posibilă explicație a diferențelor de percepție constă în faptul că, în timp ce cetățenii se bazează, fie pe experiențe personale în relaționarea cu instituțiile publice, fie pe tradiționala lipsă de încredere în instituțiile statului, funcționarii publici sunt îndemnați mai curând să protejeze imaginea instituției în care lucrează, transformând uneori dezirabilul în realitate.

Explicația poate fi pusă în legătură cu cele mai recente rezultate ale unui studiu realizat de ICCV* la nivelul instituțiilor centrale. Conform acestuia, încredea populației în instituțiile centrale este mai scăzută pe măsură ce instituția poate fi mai puțin asociată cu o persoană. Explicația dată pentru situația la nivel central poate fi extrapolată pentru instituțiile locale mari, cu număr ridicat de angajați care pot fi asociate cu o persoană, însă instituțiile mici pot fi asociate mai greu cu imaginea unei persoane. Încercarea angajaților de a păstra imaginea unei instituții locale este legată de dorința și de posibilitatea de a proiecta imaginea unuia dintre manageri.

Tabel 5. Nivelul de încredere al cetățenilor în instituție în percepția funcționarilor publici

În general, câtă încredere credeți că au cetățenii în administrația publică locală?	
	%
foarte multă	19.4
multă	53.3
nici multă, nici puțină	0.0
puțină	18.9
foarte puțină	2.9

* Institutul de Cercetare a Calității Vieții. „Valorile Românilor. Încrederea în instituții”, newsletter nr 5, iulie 2009

În ceea ce privește percepția funcționarilor publici față de nivelurile de transparență și eficiență a instituțiilor / autorităților publice locale, răspunsurile evidențiază aceeași imagine pozitivă: 80.5% dintre respondenți sunt mulțumiți sau foarte mulțumiți de nivelul de transparență, iar 78.8% se declară mulțumiți sau foarte mulțumiți de eficiența acestora.

Tabel 6. Nivelul de transparență și eficiență al instituțiilor / autorităților publice locale în percepția funcționarilor publici

Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți cu nivelul de [...] din instituția dumneavoastră?		
		%
transparență	foarte mulțumit	25.5
	mulțumit	55.5
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	13.6
	foarte nemulțumit	2.2
	NȘ/NR	3.2
eficiență	foarte mulțumit	25.3
	mulțumit	53.5
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	15.8
	foarte nemulțumit	2.2
	NȘ/NR	3.2

N=958

Cetățenii spun că sunt mulțumiți și foarte mulțumiți în proporție de 46.4% cu nivelul de transparență din instituțiile și autoritățile publice locale, respectiv 46.1% cu nivelul acestora de eficiență. Se poate observa că percepția cetățenilor, reflectată în cifre, este favorabilă instituțiilor și autorităților publice locale, însă mulțumirea cetățenilor se află la un nivel redus aproape la jumătate față de cea a funcționarilor chestionați.

Aprecierea în oglindă a percepțiilor funcționarilor publici cu cele ale cetățenilor referitoare la diferite dimensiuni ale calității serviciilor oferite de instituțiile și autoritățile publice locale este surprinsă în tabelele 7, 8 și 9[†]. Au fost luate în considerare răspunsurile foarte favorabile, respectiv nefavorabile date la întrebarea „**În ce măsură considerați că oferirea unor servicii de calitate de către instituția dumneavoastră este condiționată / dată de...**”.

[†] graficul 9 prezintă aceiași itemi, defalcați pe categorii de vârstă și pe medie

Tabelul 7. Caracteristicile unei instituții / autorități publice locale care oferă servicii de calitate în percepția funcționarilor publici

În ce măsură considerați că oferirea unor servicii de calitate de către instituția dumneavoastră este condiționată / dată de:	în foarte mare măsură	în mare măsură	în măsură nici mare, nici mică	în mică măsură	în foarte mică măsură	NȘ/NR
echipamentele cu care este dotată instituția	41.6	41.2	0.0	12.9	1.9	2.3
amenajarea spațiului și a aspectului general din instituție	33.4	46.9	0.0	14.5	2.3	2.9
varietatea mijloacelor de informare ale instituției	45.6	42.0	0.0	8.2	1.1	3.0
flexibilitatea programului de lucru cu publicul	33.6	46.5	0.0	12.6	2.9	4.4
amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii	57.1	34.3	0.0	3.4	1.5	3.7
cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor	58.5	33.6	0.0	3.3	0.7	3.9
încrederea pe care o inspiră angajații cetățenilor	45.6	42.9	0.0	6.2	1.5	3.9
promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri	55.9	36.0	0.0	4.5	0.8	2.7
răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor	51.8	39.7	0.0	3.9	0.9	3.8
respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o pb adresată instituției dumneavoastră	51.5	38.0	0.0	6.7	1.0	2.8
modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	39.4	46.6	0.0	9.3	1.1	3.7
prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni	48.7	40.9	0.0	5.8	1.4	3.1
modul în care angajații instituțiilor APL iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii	50.0	40.8	0.0	5.3	1.1	2.7
eficiența managementului instituției	57.9	33.9	0	4.1	0.9	3.1
existența unei culturi organizaționale	38.4	41.3	0	9.8	1.9	8.6

Pregătirea profesională, managementul instituției și amabilitatea angajaților sunt itemii care se situează în percepția funcționarilor publici pe primele poziții.

Spre deosebire de modelul european, în care itemii erau grupați pe 5 dimensiuni, răspunsurile funcționarilor publici români s-au grupat pe două dimensiuni care reflectă, pe de o parte, calitatea serviciului în sine și pe de alta, managementul instituției:

- *calitatea serviciului în sine* pe care funcționarii publici au definit-o mai restrâns comparativ cu modul în care este reflectată în modelul european, raportând-o în

principal la răspunsul dat de autorități la solicitările și problemele cetățenilor. Astfel, în percepția funcționarilor publici semnificativi pentru această dimensiune sunt următorii itemi: modul în care autoritățile iau în considerare problemele ridicate de cetățeni și prioritatea pe care o acordă problemelor acestora, promptitudinea, competența și amabilitatea cu care oferă răspuns, respectarea termenelor de oferire a răspunsurilor etc, dar și câteva aspecte legate de echipamente și varietatea mijloacelor de informare a cetățenilor;

- *managementul instituției în furnizarea serviciilor* a fost rezumat în mare parte la modul în care instituțiile românești își creează imaginea de ofertanți de servicii competitive prin aspecte ce țin de crearea unui cadru plăcut și favorabil comunicării, în care are loc interacțiunea cetățean-funcționar public: amenajarea spațiului, un program de lucru flexibil cu cetățenii sau existența unei culturi organizaționale.

Este de remarcat faptul că eficiența managementului instituției, apreciată ca fiind foarte importantă pentru calitatea serviciilor oferite se încadrează conform răspunsurilor date, mai degrabă, în prima categorie, de calitate a serviciului în sine și nu în cea de-a doua, de management. În fapt, un grad ridicat de eficiență a managementului stă la baza calității serviciilor oferite de o instituție / autoritate publică și nu este dat doar de crearea unei imagini de instituție performantă.

Tabelul 8. Caracteristicile unei instituții / autorități publice locale care oferă servicii de calitate în percepția cetățenilor

Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de [...]?	foarte mulțumit	mulțumit	nici mulțumit, nici nemulțumit	nemulțumit	foarte nemulțumit	NȘ/NR
echipamentele puse la dispoziția cetățeanului cu care este dotată instituția (primăria / instituția prefectului / AJOFM / DMPS).	12.4	50.0	9.3	18.9	4.2	5.3
amenajarea spațiului și a aspectului general din instituție	25.7	57.0	8.4	6.5	1.6	0.9
varietatea mijloacelor de informare ale instituției	16.9	51.3	9.5	17.3	3.9	1.1
flexibilitatea programului de lucru cu publicul	16.8	55.0	7.9	16.4	2.9	0.9
amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii de către instituție	15.2	51.5	9.7	17.6	5.3	0.7
cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor	11.0	52.5	9.6	18.9	3.3	4.7
încrederea pe care o inspiră angajații	9.7	44.5	15.2	24.8	4.2	1.5
aspectul îngrijit al angajaților	33.1	58.0	5.0	2.5	0.3	1.2
promptitudinea cu care angajații	9.3	45.0	9.2	28.9	6.5	1.1

instituției oferă răspunsuri						
răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor	7.8	36.1	11.2	35.1	5.8	4.1
respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o pb adresată instituției	7.0	42.8	7.5	29.0	11.1	2.6
modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	7.6	51.2	9.3	24.9	5.2	1.8
prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni	6.2	36.6	11.5	34.4	8.7	2.7
modul în care angajații instituțiilor și autorităților publice locale iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii	6.2	36.6	11.4	33.8	9.4	2.7

Obs: tabelul este preluat din raportul monitorilor (iulie 2009) realizat în cadrul aceluiași proiect

Răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor, prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni și modul în care angajații instituțiilor publice și ai administrației publice locale iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii sunt apreciate de către cetățeni ca fiind aspecte care generează un grad mai ridicat de nemulțumire.

În schimb există o percepție pozitivă a acelor dimensiuni care constituie cadrul de relaționare a cetățeanului cu instituția / autoritatea publică: aspectul îngrijit al funcționarilor, ambianța creată pentru ca cetățeanul să se simtă confortabil atunci când intră într-o instituție publică, amabilitatea cu care sunt tratați. Flexibilitatea programului cu publicul constituie, la rândul său, un element important în relația cu instituțiile / autoritățile publice.

Tabel 9. Percepția funcționarilor publici asupra elementelor importante care dau o calitate ridicată a serviciilor unei instituții

percepția asupra elementelor importante care dau o calitate ridicată a serviciilor unei instituții	vârsta pe categorii				Media
	18-34	35-44	45-59	60+	
	%	%	%	%	
eficiența managementului instituției	59.7%*	60.3%	59.1%	71.4%	62.63%
amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii	57.7%	64.1%	54.5%	71.4%	61.93%
cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor	61.7%	63.1%	57.1%	57.1%	59.75%
promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri	57.3%	58.7%	56.4%	50.0%	55.60%

răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor	52.5%	58.4%	50.9%	50.0%	52.95%
modul în care angajații instituției dvs iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii	48.6%	52.3%	53.3%	42.9%	49.28%
prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni	50.3%	52.0%	49.0%	35.7%	46.75%
încrederea pe care o inspiră angajații cetățenilor	43.5%	49.3%	49.6%	42.9%	46.33%
respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o pb adresată instituției dumneavoastră	51.7%	55.3%	52.6%	21.4%	45.25%
modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	41.8%	38.7%	40.8%	50.0%	42.83%
varietatea mijloacelor de informare ale instituției	46.3%	46.5%	48.6%	28.6%	42.50%
existența unei culturi organizaționale	42.9%	46.0%	37.6%	42.9%	42.35%
echipamentele cu care este dotată instituția	41.3%	42.7%	43.9%	35.7%	40.90%
amenajarea spațiului și a aspectului general din instituție	32.4%	30.9%	40.8%	42.9%	36.75%
flexibilitatea programului de lucru cu publicul	33.3%	35.3%	38.8%	14.3%	30.43%

*valorile reprezintă procentul răspunsului cel mai favorabil (în foarte mare măsură) al respondenților dintr-o categorie de vârstă la întrebarea **"În ce măsură considerați că oferirea unor servicii de calitate de către instituția dumneavoastră este condiționată / dată de:"**

Cele mai importante elemente care dau o calitate ridicată a serviciilor unei instituții rămân în concepția funcționarilor din toate categoriilor de vârstă: eficiența managementului instituției, amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii, cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor și răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor. Răspunsurile indică însă și o diferențiere a percepției elementelor importante în funcție de grupa de vârstă în care se încadrează respondenții (funcționarii). Astfel, pentru cei mai în vârstă (peste 60 ani) cele mai importante caracteristici ale unei instituții / autorități orientate spre cetățeni sunt: eficiența managementului instituției, amabilitatea cu care tratează cetățenii și amenajarea spațiului și aspectul general al instituției.

Pentru funcționarii din categoria de vârstă 35-44 cele mai importante caracteristici sunt: eficiența managementului instituției, amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii, cunoștințele pe care le dețin pentru a răspunde solicitărilor cetățenilor, promptitudinea cu care oferă răspunsuri, modul în care iau în considerare și răspund reprezentanții instituției sesizărilor cetățenilor, prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de aceștia, încrederea pe care o inspiră cetățenilor. Respectarea termenelor de oferire a unui răspuns, varietatea mijloacelor de oferire a

informației și dotările instituției, existența unei culturi organizaționale și flexibilitatea programului de lucru sunt caracteristici la fel de importante.

Se poate observa că pentru funcționarii din cele două categorii (35-44 și 60+), aceste caracteristici reprezintă mai degrabă o reflecție a propriilor interese legate de modul de interacțiune cu instituțiile / autoritățile publice. Astfel, pentru cei din prima categorie (35-44) importante sunt acele caracteristici care să le permită desfășurarea în condiții optime a activității și contextul legal și instituțional adecvat pentru oferirea unei calități ridicate a serviciilor.

Pentru funcționarii din categoria 45-59 cele mai importante caracteristici sunt cele legate de gestionarea situațiilor de lucru și rezolvarea problemelor.

Tabel 10. Cele mai importante 5 caracteristici pentru o calitate ridicată a serviciilor oferite de instituție

	%
competența angajaților	13.8
respectarea termenelor de oferire a unui răspuns	9.6
interesul ridicat pentru sesizările și sugestiile cetățenilor	8.8
amabilitatea angajaților	8.6
prioritatea problemelor semnalate de cetățeni	7.1
modernitatea echipamentelor	7.0
încrederea pe care o inspiră angajații	6.9
luarea în considerare a problemelor semnalate	6.2
diversitatea mijloacelor de oferire a informației	5.0
programul flexibil de lucru cu cetățenii	3.9
informarea corespunzătoare cu privire la termenele de livrare a unui serviciu	3.3
aspectul plăcut al spațiului din instituție	2.8
aspectul îngrijit al angajaților	2.6
ALTELE	0.3
NȘ/NR	14.2
Total	100

Pe primele 5 poziții se situează elemente esențiale pentru calitatea serviciilor oferite cetățenilor. Conform ordinii prioritare rezultată din răspunsurile funcționarilor publici reiese un interes real pentru situarea intereselor și a nevoilor cetățenilor în centrul preocupărilor acestora. Asociate cu competența angajaților toate aceste caracteristici oferă o imagine ideală a unei instituții publice care își centrează activitatea pe beneficiarii serviciilor sale. Comparând însă această percepție cu cea a cetățenilor (tabelul 8) se poate constata că cel mai ridicat grad de

nemulțumire al cetățenilor se referă la: răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor, prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni și modul în care angajații instituțiilor publice și ai administrației publice locale iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii. În acest context, se poate aprecia că dacă la nivel teoretic funcționarii publici conștientizează cele mai importante aspecte care oferă substanță și calitate ridicată muncii lor, practic rezultatele obținute în serviciile pe care le oferă sunt departe de a atinge standardele de calitate percepute ca fiind necesare.

Scurtă descriere la nivel județean

Rezultatele la nivel județean sunt dependente în mare măsură de contextul local: nivelul de dezvoltare socio-economică și administrativă a județului, diversitatea culturală, nivelul de educație, caracteristicile demografice, resursele umane și financiare etc

Municipiul București este o excepție atât din punct de vedere al dezvoltării economice, cât și al diversității culturale, iar decalaje de percepție apar chiar și între instituții echivalente: în cazul de față primăria sectorului 6 și respectiv a sectorului 4.

București

Tabelul 11. Nivelul de încredere al cetățenilor în instituție în percepția funcționarilor publici din Primăria Municipiului București

În opinia dvs, cetățenii, beneficiari ai serviciilor oferite de instituția dvs, au încredere în această instituție?

N= 153	%
foarte multă	3.3
multă	40.5
nici multă, nici puțină	0.0
puțină	41.2
foarte puțină	8.5
NȘ/NR	6.5

Tabelul 12. Nivelul de transparență și eficiență din Primăria Municipiului București

Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți cu nivelul de [...] din instituția dumneavoastră?

N= 153		%
transparență	foarte mulțumit	15.0
	mulțumit	47.1
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	31.4
	foarte nemulțumit	3.9
	NȘ/NR	2.6
eficiență	foarte mulțumit	8.5
	mulțumit	42.5
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	40.5
	foarte nemulțumit	5.2
	NȘ/NR	3.3

Cu un nivel de încredere de 49.7% răspunsurile „puțină” și „foarte puțină” sunt prevalente. Scoruri sub 50% au fost obținute și pentru gradul de nemulțumire privind transparența (35.3% au răspuns nemulțumit și foarte nemulțumit), respectiv eficiența instituției (45.7%). Întrucât prezentul studiu nu și-a propus să analizeze cauzele care au generat răspunsurile angajaților din primărie, considerăm că s-ar impune o analiză aprofundată a motivelor care stau la baza unor asemenea percepții.

 Tabelul 13. Percepția funcționarilor publici din Primăria Municipiului București cu privire la caracteristicile instituției

În ce măsură considerați că oferirea unor servicii de calitate de către instituția dumneavoastră este condiționată / dată de:	în foarte mare măsură	în mare măsură	în măsură nici mare, nici mică	în mică măsură	în foarte mică măsură	NȘ/NR
echipamentele cu care este dotată instituția	43.8	39.2	0.0	12.4	2.0	2.6
amenajarea spațiului și a aspectului general din instituție	22.9	52.3	0.0	20.3	2.6	2.0
varietatea mijloacelor de informare ale instituției	37.3	46.4	0.0	12.4	1.3	2.6
flexibilitatea programului de lucru cu publicul	20.3	56.2	0.0	15.0	4.6	3.9
amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii	54.2	37.3	0.0	3.9	0.7	3.9

cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor	60.8	32.0	0.0	2.0	0.7	4.6
încrederea pe care o inspiră angajații cetățenilor	41.8	44.4	0.0	9.8	0.0	3.3
promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri	52.3	39.9	0.0	5.2	0.0	2.6
răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor	51.0	41.8	0.0	2.0	1.3	3.9
respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o pb adresată instituției dumneavoastră	52.3	36.6	0.0	7.8	1.3	2.0
modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	30.1	45.1	0.0	20.3	0.7	3.9
prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni	39.9	45.8	0.0	9.8	0.7	3.9
cu modul în care angajații instituțiilor APL iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii	42.5	45.8	0.0	7.8	1.3	2.6
eficiența managementului instituției	65.4	28.2	0.0	3.9	0.0	2.6
existența unei culturi organizaționale	44.4	34.0	0.0	12.4	0.7	8.5

N= 153

Pentru oferirea unor servicii de calitate eficiența managementului instituției, cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor și flexibilitatea programului de lucru cu publicul apar ca fiind prioritare.

Tabelul 14. Nivelul de încredere al cetățenilor în instituție în percepția funcționarilor publici din Primăria Sectorului 4

În opinia dvs, cetățenii, beneficiari ai serviciilor oferite de instituția dvs, au încredere în această instituție?

N= 85	%
foarte multă	25.9
multă	56.5
nici multă, nici puțină	0.0
puțină	11.8
foarte puțină	1.2
NȘ/NR	4.7

Tabelul 15. Nivelul de transparență și eficiență din Primăria Sectorului 4

Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți cu nivelul de [...] din instituția dumneavoastră?

N= 85		%
transparență	foarte mulțumit	30.6
	mulțumit	57.6
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	10.6
	foarte nemulțumit	0.0
	NȘ/NR	1.2
eficiență	foarte mulțumit	28.2
	mulțumit	61.2
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	8.2
	foarte nemulțumit	1.2
	NȘ/NR	1.2

Conform tabelelor 14 și 15, funcționarii publici din Primăria Sectorului 4 consideră că cetățenii au un grad mare și foarte mare de încredere în instituția primăriei (scor total de 82.4%). O posibilă explicație pentru această percepție ar putea rezulta din faptul că primăriile de sector acționează pe o rază teritorială mai redusă, ceea ce poate genera sentimentul unui grad mai ridicat de apropiere față de cetățeni.

Tabelul 16. Percepția funcționarilor publici din Primăria Sectorului 4 cu privire la caracteristicile instituției

În ce măsură considerați că oferirea unor servicii de calitate de către instituția dumneavoastră este condiționată / dată de:	în foarte mare măsură	în mare măsură	în măsură nici mare, nici mică	în mică măsură	în foarte mică măsură	NȘ/NR
echipamentele cu care este dotată instituția	42.4	34.1	0.0	16.5	5.9	1.2
amenajarea spațiului și a aspectului general din instituției	30.6	52.9	0.0	10.6	3.5	2.4
varietatea mijloacelor de informare ale instituției	44.7	44.7	0.0	9.4	1.2	0.0
flexibilitatea programului de lucru cu publicul	37.6	49.4	0.0	10.6	1.2	1.2
amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii	58.8	35.3	0.0	2.4	1.2	2.4
cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor	44.7	47.1	0.0	4.7	0.0	3.5
încrederea pe care o inspiră angajații cetățenilor	44.7	50.6	0.0	3.5	1.2	0.0
promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri	50.6	43.5	0.0	5.9	0.0	0.0

răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor	50.6	43.5	0.0	4.7	0.0	1.2
respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o pb adresată instituției dumneavoastră	48.2	48.2	0.0	2.4	0.0	1.2
modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	44.7	49.4	0.0	5.9	0.0	0.0
prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni	51.8	44.7	0.0	2.4	0.0	1.2
modul în care angajații instituțiilor și autorităților publice locale iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii	47.1	48.2	0.0	3.5	0.0	1.2
eficiența managementului instituției	48.2	47.1	0.0	2.4	0.0	2.4
existența unei culturi organizaționale	36.5	43.5	0.0	12.9	1.2	5.9

N= 85

Dacă primele două poziții (amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii, amenajarea spațiului și a aspectului general din instituție) sunt mai curând specifice pentru imaginea instituției, prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni (poziția a treia) este o problemă de fond care poate da măsura calității serviciului oferit.

Tabelul 17. Nivelul de încredere al cetățenilor în instituție în percepția funcționarilor publici din Primăria Sectorului 6

În opinia dvs, cetățenii, beneficiari ai serviciilor oferite de instituția dvs, au încredere în această instituție?

N= 98	%
foarte multă	15.3
multă	60.2
nici multă, nici puțină	0.0
puțină	18.4
foarte puțină	1.0
NȘ/NR	5.1

Tabelul 18. Nivelul de transparență și eficiență din Primăria Sectorului 6

Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți cu nivelul de [...] din instituția dumneavoastră?

N= 98	%
foarte mulțumit	22.4
mulțumit	64.3
nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0

	nemulțumit	9.2
	foarte nemulțumit	2.0
	NȘ/NR	2.0
eficiență	foarte mulțumit	18.4
	mulțumit	60.2
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	16.3
	foarte nemulțumit	0.0
	NȘ/NR	5.1

Și la Primăria sectorului 6 există o percepție pozitivă ridicată cu privire la gradul de încredere al cetățenilor în instituție (răspunsurile „foarte multă” și „multă” însumând 75.5%). Scorurile extrem de mari obținute la întrebarea privind gradul de mulțumire față de transparența (86.5%) și eficiența instituției (78.6%) par mai curând să indice nevoia funcționarilor publici de a crea o imagine idealizată a instituției în care lucrează.

Tabelul 19. Percepția funcționarilor publici din Primăria Sectorului 6 cu privire la caracteristicile instituției

În ce măsură considerați că oferirea unor servicii de calitate de către instituția dumneavoastră este condiționată / dată de:	în foarte mare măsură	în mare măsură	în măsură nici mare, nici mică	în mică măsură	în foarte mică măsură	NȘ/NR
echipamentele cu care este dotată instituția	35.7	49.0	0.0	13.3	0.0	2.0
amenajarea spațiului și a aspectului general din instituției	26.5	53.1	0.0	17.3	2.0	1.0
varietatea mijloacelor de informare ale instituției	45.9	40.8	0.0	10.2	1.0	2.0
flexibilitatea programului de lucru cu publicul	39.8	44.9	0.0	12.2	1.0	2.0
amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii	48.0	41.8	0.0	6.1	3.1	1.0
cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor	56.1	35.7	0.0	6.1	1.0	1.0
încrederea pe care o inspiră angajații cetățenilor	43.9	44.9	0.0	7.1	2.0	2.0
promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri	48.0	38.8	0.0	12.2	1.0	0.0
răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor	46.9	48.0	0.0	3.1	2.0	0.0
respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o pb adresată instituției dumneavoastră	49.0	40.8	0.0	7.1	2.0	1.0
modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	38.8	49.0	0.0	10.2	1.0	1.0
prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni	43.9	45.9	0.0	8.2	0.0	2.0

cu modul în care angajații instituțiilor și autorităților publice locale iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii	40.8	48.0	0.0	10.2	0.0	1.0
eficiența managementului instituției	49.0	43.9	0.0	7.1	0.0	0.0
existența unei culturi organizaționale	33.7	46.9	0.0	14.3	2.0	3.1

N= 98

Analiza răspunsurilor indică o mai mare focalizare pe aspecte care țin de fondul unei oferte de calitate a serviciilor pentru cetățeni. În acest context scoruri apropiate au fost obținute de: eficiența managementului instituției, respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o problemă adresată instituției, promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri, cu modul în care aceștia iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii.

Dincolo de dezirabilitatea socială care poate explica aceste valori ridicate ale primăriilor de sector, se poate vorbi și despre un univers mai larg la care se raportează angajații Primăriei Municipiului București când vorbesc despre transparență, primăria capitalei fiind o instituție mare, cu multe departamente dispersate în spațiu și ca activitate, ceea ce face ca nivelul de mulțumire să fie mai mic în condițiile în care informarea și cunoașterea activităților celorlalți este mai greu accesibilă, cel puțin la nivel formal.

Tabelul 20. Cele mai importante caracteristici pentru cele trei primării din București

PMB		PS4		PS6	
dimensiunea 1	dimensiunea 2	dimensiunea 1	dimensiunea 2	dimensiunea 1	dimensiunea 2
eficiența managementului instituției (65.4%)	flexibilitatea programului de lucru cu publicul (56.2%)	amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii (58.8%)	amenajarea spațiului și a aspectului general din instituție (52.9%)	cunoștințele pe care le dețin angajații pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor (56.1%)	amenajarea spațiului și a aspectului general din instituție (53.1%)
cunoștințele pe care le dețin angajații pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor (60.8%)	amenajarea spațiului și a aspectului general din instituție (52.3%)	prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni (51.8%)			
amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii (54.2%)					

Tabelul 20 prezintă o imagine comparativă referitoare la caracteristicile pe care angajații celor trei instituții le consideră necesare pentru a oferi servicii de calitate:

- ansamblul celor mai importante caracteristici este în mare măsură același pentru cele trei primării din București, numai că ordinea și numărul lor sunt diferite pentru fiecare instituție în parte;
- în acest context caracteristicile comune prezentate de cele 3 primării se referă deopotrivă la aspecte care vizează calitatea intrinsecă a serviciilor oferite (cunoștințele angajaților, prioritatea acordată problemelor cetățenilor) și la elemente de cultură

organizațională și imagine (eficiența managementului instituției, amenajarea spațiului și amabilitatea angajaților).

Cluj

Tabelul 21. Nivelul de încredere al cetățenilor în instituție în percepția funcționarilor publici din Primăria Municipiului Cluj-Napoca

În opinia dvs, cetățenii, beneficiarii ai serviciilor oferite de instituția dvs, au încredere în această instituție?

N = 83	%
foarte multă	12.2
multă	57.3
nici multă, nici puțină	0.0
puțină	23.2
foarte puțină	2.4
NȘ/NR	4.9

Tabelul 22. Nivelul de transparență și eficiență din Primăria Municipiului Cluj-Napoca

Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți cu nivelul de [...]din instituția dumneavoastră?

N = 83		%
transparență	foarte mulțumit	28.0
	mulțumit	54.9
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	12.2
	foarte nemulțumit	2.4
	NȘ/NR	2.4
eficiență	foarte mulțumit	29.3
	mulțumit	47.6
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	20.7
	foarte nemulțumit	1.2
	NȘ/NR	1.2

Tabelul 23. Percepția funcționarilor publici din Primăria Municipiului Cluj-Napoca cu privire la caracteristicile instituției

În ce măsură considerați că oferirea unor servicii de calitate de către instituția dumneavoastră este condiționată / dată de:	în foarte mare măsură	în mare măsură	în măsură nici mare, nici mică	în mică măsură	în foarte mică măsură	NȘ/NR
echipamentele cu care este dotată	47.6	42.7	0.0	8.5	0.0	1.2

instituția						
amenajarea spațiului și a aspectului general din instituției	47.6	35.4	0.0	14.6	1.2	1.2
varietatea mijloacelor de informare ale instituției	53.7	34.1	0.0	8.5	1.2	2.4
flexibilitatea programului de lucru cu publicul	36.6	34.1	0.0	20.7	2.4	6.1
amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii	56.1	31.7	0.0	4.9	3.7	3.7
cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor	50.0	39.0	0.0	7.3	0.0	2.4
încrederea pe care o inspiră angajații cetățenilor	48.8	32.9	0.0	8.5	3.7	6.1
promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri	53.7	34.1	0.0	4.9	1.2	6.1
răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor	46.3	41.5	0.0	8.5	0.0	3.7
respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o pb adresată instituției dumneavoastră	42.7	41.5	0.0	8.5	4.9	2.4
modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	35.4	50.0	0.0	11.0	1.2	2.4
prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni	39.0	51.2	0.0	6.1	2.4	1.2
cu modul în care angajații instituțiilor și autorităților publice locale iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii	40.2	47.6	0.0	9.8	2.4	0.0
eficiența managementului instituției	56.1	30.5	0.0	7.3	4.9	1.2
existența unei culturi organizaționale	41.5	37.8	0.0	12.2	3.7	4.9

N= 83

În ceea ce privește Primăria Municipiului Cluj – Napoca, se constată de asemenea că funcționarii publici percep un nivel ridicat de încredere al cetățenilor în instituție. Există scoruri ridicate și pentru autoevaluarea nivelului de eficiență (76.9%), respectiv de transparență (82.9%). Ceea ce particularizează percepția angajaților Primăriei din Cluj – Napoca este modul în care eficiența managementului instituției este considerată ca extrem de importantă pentru calitatea serviciilor oferite (totalul răspunsurilor „în foarte mare măsură” și „în mare măsură” situându-se la 86.6%).

Tabelul 24. Nivelul de încredere al cetățenilor în instituție în percepția funcționarilor publici din Instituția Prefectului județului Cluj

În opinia dvs, cetățenii, beneficiarii ai serviciilor oferite de instituția dvs, au încredere în această instituție?

N=30	%
foarte multă	6.7
multă	53.3
nici multă, nici puțină	0.0
puțină	20.0
foarte puțină	6.7
NȘ/NR	13.3

Scorurile mai mici ale Instituțiilor Prefectului comparativ cu cele obținute de primării pot fi explicate prin faptul că numărul serviciilor oferite de cele dintâi direct cetățenilor este mai mic, ele referindu-se la serviciul pașapoarte, înmatriculări vehicule și legalizarea apostilei.

Tabelul 25. Nivelul de transparență și eficiență din Instituția Prefectului județului Cluj

Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți cu nivelul de [...] din instituția dumneavoastră?

N=30	%	
transparență	foarte mulțumit	13.3
	mulțumit	43.3
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	33.3
	foarte nemulțumit	6.7
	NȘ/NR	3.3
eficiență	foarte mulțumit	13.3
	mulțumit	40.0
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	30.0
	foarte nemulțumit	13.3
	NȘ/NR	3.3

Tabelul 26. Percepția funcționarilor publici din Instituția Prefectului județului Cluj cu privire la caracteristicile instituției

În ce măsură considerați că oferirea unor servicii de calitate de către instituția dumneavoastră este condiționată / dată de:	în foarte mare măsură	în mare măsură	în măsură nici mare, nici mică	în mică măsură	în foarte mică măsură	NȘ/NR
echipamentele cu care este dotată instituția	20.0	36.7	0.0	43.3	0.0	0.0
amenajarea spațiului și a aspectului general din instituției	26.7	36.7	0.0	33.3	3.3	0.0
varietatea mijloacelor de informare ale instituției	36.7	46.7	0.0	10.0	3.3	3.3
flexibilitatea programului de lucru cu publicul	16.7	53.5	0.0	16.7	3.3	10.0
amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii	53.3	40.0	0.0	3.3	0.0	3.3
cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor	80.0	13.3	0.0	3.3	3.3	0.0
încrederea pe care o inspiră angajații cetățenilor	50.0	36.7	0.0	6.7	3.3	3.3
promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri	60.0	33.3	0.0	0.0	3.3	3.3
răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor	60.0	33.3	0.0	3.3	3.3	0.0
respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o pb adresată instituției dumneavoastră	46.7	46.7	0.0	6.7	0.0	0.0
modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	26.7	60.0	0.0	6.7	0.0	6.7
prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni	43.3	46.7	0.0	6.7	3.3	0.0
cu modul în care angajații instituțiilor și autorităților publice locale iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii	46.7	46.7	0.0	3.3	3.3	0.0
eficiența managementului instituției	63.3	30.0	0.0	3.3	3.3	0.0
existența unei culturi organizaționale	46.7	46.7	0.0	3.3	3.3	0.0

N=30

Analiza răspunsurilor din tabelele 25 și 26 indică faptul că funcționarii publici din Instituția Prefectului Cluj consideră aspectele care țin de calitatea serviciilor (cunoștințele pe care le dețin angajații, eficiența managementului instituției și modul în care sunt oferite răspunsurile la problemele cetățenilor) ca fiind prioritare, comparativ cu cele care constituie imaginea instituției (amabilitatea angajaților și încrederea pe care o oferă sau amenajarea spațiului).

Tabelul 27. Nivelul de încredere al cetățenilor în instituție în percepția funcționarilor publici din Direcția de Muncă și Protecție Socială a județului Cluj (DMPS)

În opinia dvs, cetățenii, beneficiarii ai serviciilor oferite de instituția dvs, au încredere în această instituție?

N = 16	
foarte multă	3.0
multă	12.0
nici multă, nici puțină	0.0
puțină	1.0
foarte puțină	0.0
NȘ/NR	0.0

Notă: valorile exprimă cifre absolute, nu procente întrucât numărul respondenților a fost prea mic din punct de vedere statistic pentru a calcula procente (16)

Tabelul 28. Nivelul de transparență și eficiență din Direcția de Muncă și Protecție Socială a județului Cluj (DMPS)

Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți cu nivelul de [...] din instituția dumneavoastră?

N = 16		
transparență	foarte mulțumit	4.0
	mulțumit	10.0
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	1.0
	foarte nemulțumit	0.0
	NȘ/NR	1.0
eficiență	foarte mulțumit	5.0
	mulțumit	9.0
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	2.0
	foarte nemulțumit	0.0
	NȘ/NR	0.0

Tabelul 29. Percepția funcționarilor publici din Direcția de Muncă și Protecție Socială Cluj (DMPS) cu privire la caracteristicile instituției

În ce măsură considerați că oferirea unor servicii de calitate de către instituția dumneavoastră este condiționată / dată de:	în foarte mare măsură	în mare măsură	în măsură nici mare, nici mică	în mică măsură	în foarte mică măsură	NȘ/NR
echipamentele cu care este dotată instituția	6.0	8.0	0.0	1.0	0.0	1.0
amenajarea spațiului și a aspectului general din instituției	6.0	8.0	0.0	1.0	0.0	1.0
varietatea mijloacelor de informare ale instituției	6.0	8.0	0.0	1.0	0.0	1.0

flexibilitatea programului de lucru cu publicul	3.0	10.0	0.0	2.0	0.0	1.0
amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii	8.0	6.0	0.0	1.0	0.0	1.0
cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor	8.0	7.0	0.0	0.0	0.0	1.0
încrederea pe care o inspiră angajații cetățenilor	8.0	6.0	0.0	1.0	0.0	1.0
promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri	8.0	7.0	0.0	0.0	0.0	1.0
răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor	8.0	6.0	0.0	1.0	0.0	1.0
respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o pb adresată instituției dumneavoastră	11.0	4.0	0.0	0.0	0.0	1.0
modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	5.0	9.0	0.0	1.0	0.0	1.0
prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni	8.0	5.0	0.0	1.0	1.0	1.0
cu modul în care angajații instituțiilor și autorităților publice locale iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii	7.0	6.0	0.0	2.0	0.0	1.0
eficiența managementului instituției	9.0	7.0	0.0	0.0	0.0	0.0
existența unei culturi organizaționale	3.0	11.0	0.0	0.0	1.0	1.0

N=16

Întrucât este vorba de instituții diferite, pe de o parte dar și despre specificații metodologice care nu au permis calcularea de procente pentru răspunsurile la întrebările legate de Direcția de Muncă și Protecție Socială (din cauza numărului mic de chestionare aplicate) nu se poate face o comparație în sine a celor trei instituții. Singura analiză comparativă se referă la cele mai importante caracteristici ale instituțiilor publice, așa cum apar ele în percepția angajaților (conform tabelului 30):

Tabelul 30. Cele mai importante caracteristici pentru cele trei instituții din județul Cluj

Primăria (%)		Instituția Prefectului (%)		DMPS (N)	
dimensiunea 1	dimensiunea 2	dimensiunea 1	dimensiunea 2	dimensiunea 1	dimensiunea 2
eficiența managementului instituției (56.1%)	prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni (51.2%)	cunoștințele pe care le dețin angajații pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor (80%)	modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat (60%)	respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o pb adresată instituției dumneavoastră (11)	existența unei culturi organizaționale (11)
amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii (56.1%)		eficiența managementului instituției (63.3%)			flexibilitatea programului de lucru cu publicul (10)
promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri (53.7%)		promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri (60%)			
varietatea mijloacelor de informare ale instituției (53.7%)		răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor (60%)			

Obs.: pentru Primărie și Instituția Prefectului au fost luate în considerare procente, reprezentând frecvența răspunsurilor angajaților, în timp ce pentru DMPS a fost luat în considerare numărul de răspunsuri în valori absolute, întrucât nu au putut fi calculate procente

Din tabel se poate observa că, în timp ce pentru angajații primăriei este mai important modul de interacțiune cu cetățenii, pentru cei ai Instituției Prefectului și ai Direcției de Muncă și Protecție Socială mai importantă este oferirea unor servicii de calitate. Pentru toate cele trei instituții este importantă existența unei culturi organizaționale și a unui management eficient care să reprezinte un cadru de realizare a schimbărilor instituționale.

Mehedinți

Tabelul 31. Nivelul de încredere al cetățenilor în instituție în percepția funcționarilor publici din Primăria Municipiului Drobeta-Turnu Severin

În opinia dvs, cetățenii, beneficiari ai serviciilor oferite de instituția dvs, au încredere în această instituție?

N=98	%
foarte multă	24.0
multă	55.0
nici multă, nici puțină	0.0
puțină	18.0
foarte puțină	1.0
NȘ/NR	2.0

Tabelul 32. Nivelul de transparență și eficiență din Primăria Municipiului Drobeta-Turnu Severin

Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți cu nivelul de [...] din instituția dumneavoastră?

N=98	%	
transparență	foarte mulțumit	23.0
	mulțumit	67.0
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	6.0
	foarte nemulțumit	2.0
	NȘ/NR	2.0
	Eficiență	foarte mulțumit
mulțumit		58.0
nici mulțumit, nici nemulțumit		0.0
nemulțumit		7.0

foarte nemulțumit	1.0
NȘ/NR	1.0

Răspunsurile evidențiază un nivel autoapreciativ extrem de ridicat: de aproximativ 90%. Comparativ cu această imagine, în percepția cetățenilor nivelul de transparență și eficiență din Primăria Municipiului Drobeta-Turnu Severin se situează la nivele mult mai mici: de 55% pentru transparență și de 51.3 % pentru eficiență.

Tabelul 33. Percepția funcționarilor publici din Primăria Municipiului Drobeta-Turnu Severin cu privire la caracteristicile instituției

În ce măsură considerați că oferirea unor servicii de calitate de către instituția dumneavoastră este condiționată / dată de:	în foarte mare măsură	în mare măsură	în măsură nici mare, nici mică	în mică măsură	în foarte mică măsură	NȘ/NR
echipamentele cu care este dotată instituția	41.0	41.0	0.0	13.0	4.0	1.0
amenajarea spațiului și a aspectului general din instituției	34.0	42.0	0.0	19.0	2.0	3.0
varietatea mijloacelor de informare ale instituției	48.0	42.0	0.0	8.0	0.0	2.0
flexibilitatea programului de lucru cu publicul	41.0	40.0	0.0	12.0	5.0	2.0
amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii	54.0	37.0	0.0	5.0	2.0	2.0
cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor	43.0	47.0	0.0	5.0	3.0	2.0
încrederea pe care o inspiră angajații cetățenilor	44.0	42.0	0.0	9.0	3.0	2.0
promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri	54.0	37.0	0.0	6.0	2.0	1.0
răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor	45.0	46.0	0.0	7.0	0.0	2.0
respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o pb adresată instituției dumneavoastră	41.0	43.0	0.0	13.0	0.0	3.0
modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	39.0	46.0	0.0	11.0	1.0	3.0
prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni	49.0	35.0	0.0	12.0	2.0	2.0
modul în care angajații instituțiilor și autorităților publice locale iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii	55.0	34.0	0.0	8.0	1.0	2.0
eficiența managementului instituției	48.0	40.0	0.0	7.0	3.0	2.0
existența unei culturi organizaționale	39.0	40.0	0.0	8.0	3.0	10.0

N= 98

Scorurile ridicate obținute la aprecierea transparenței și a eficienței instituției, ar putea fi corelate cu răspunsurile referitoare la aspecte ce caracterizează calitatea serviciilor, din care rezultă accentul pus pe relația cu cetățenii. A se vedea în acest sens procentajele mai mari obținute pentru aspecte precum: modul în care angajații primăriei iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii, promptitudinea cu care oferă răspunsuri, amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii.

Tabelul 34. Nivelul de încredere al cetățenilor în instituție în percepția funcționarilor publici din Instituția Prefectului județului Mehedinți

În opinia dvs, cetățenii, beneficiari ai serviciilor oferite de instituția dvs, au încredere în această instituție?

N=42	%
foarte multă	30.5
multă	53.4
nici multă, nici puțină	0.0
puțină	10.3
foarte puțină	1.7
NȘ/NR	4.0

Tabelul 35. Nivelul de transparență și eficiență din Instituția Prefectului județului Mehedinți

Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți cu nivelul de [...] din instituția dumneavoastră?

N=42		%
transparență	foarte mulțumit	31.0
	mulțumit	56.3
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	8.0
	foarte nemulțumit	2.3
	NȘ/NR	2.3
eficiență	foarte mulțumit	37.9
	mulțumit	53.4
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	6.3
	foarte nemulțumit	1.7
	NȘ/NR	0.6

Tabelul 36. Percepția funcționarilor publici din Instituția Prefectului județului Mehedinți cu privire la caracteristicile instituției

În ce măsură considerați că oferirea unor servicii de calitate de către instituția dumneavoastră este condiționată / dată de:	în foarte mare măsură	în mare măsură	în măsură nici mare, nici mică	în mică măsură	în foarte mică măsură	NȘ/NR
echipamentele cu care este dotată instituția	45.4	39.1	0.0	10.3	2.9	2.3
amenajarea spațiului și a aspectului general din instituției	36.8	45.4	0.0	12.6	1.7	3.4
varietatea mijloacelor de informare ale instituției	50.6	39.1	0.0	7.5	0.6	2.3
flexibilitatea programului de lucru cu publicul	44.3	36.8	0.0	12.1	4.0	2.9
amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii	58.6	33.9	0.0	2.9	1.7	2.9
cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor	54.0	36.8	0.0	3.4	2.3	3.4
încrederea pe care o inspiră angajații cetățenilor	47.7	40.8	0.0	5.7	2.3	3.4
promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri	60.3	32.8	0.0	3.4	1.7	1.7
răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor	49.4	41.4	0.0	4.6	0.6	4.0
respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o pb adresată instituției dumneavoastră	49.4	38.5	0.0	8.6	0.6	2.9
modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	46.6	40.8	0.0	7.5	1.7	3.4
prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni	54.6	33.3	0.0	8.0	1.7	2.3
modul în care angajații instituțiilor și autorităților publice locale iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii	58.0	33.3	0.0	5.2	1.1	2.3
eficiența managementului instituției	52.9	36.2	0	5.2	2.3	3.4
existența unei culturi organizaționale	32.2	44.8	0	8.6	2.3	12.1

N=42

Aceste păreri autoapreciative trebuie puse în balanță lângă părerile cetățenilor transmise prin vocea monitorilor severineni. Astfel, unii dintre ei vorbesc despre atitudinea angajaților cu care interacționează pe de o parte, dar și despre necesitatea unor dotări în instituție care să le înlesnească modul de rezolvare a problemelor.

Mulți spun că la Direcția de Taxe și Impozite funcționarii sunt nervoși și nu sunt amabili. Aici a fost singurul loc în care intervievații au ezitat la răspunsul privitor la programul de lucru cu publicul. (M.R., monitor Mehedinți)

O doamnă a menționat că punctul de informare computerizat din primărie conține informații eronate. (M.R., monitor Mehedinți)

Au existat și câteva propuneri din partea cetățenilor: „ar trebui instalate puncte de unde să îți poți procura apă minerală, cafea”, să funcționeze Serviciul de Relații cu Publicul (C.C., monitor Mehedinți)

Aceste păreri influențează și percepția asupra eficienței și a transparenței instituției.

Unii dintre cetățeni ale căror probleme au fost rezolvate au spus că meritul este al primarului deoarece ceilalți nici nu le-au ascultat doleanțele, în plus se practică oferirea unei mici „atenții” pentru a cere o informație sau pentru a se „deschide o ușă”. În cele mai multe cazuri cetățeanul este sfidat de către unii angajați. (V.B., monitor Mehedinți)

Tabelul 37. Nivelul de încredere al cetățenilor în instituție în percepția funcționarilor publici din Agenția Județeană de Ocupare a Forței de Muncă Mehedinți (AJOFM)

În opinia dvs, cetățenii, beneficiarii ai serviciilor oferite de instituția dvs, au încredere în această instituție?	
N=34	%
foarte multă	51.5
multă	45.5
nici multă, nici puțină	0.0
puțină	0.0
foarte puțină	0.0
NȘ/NR	3.0

Existența unui certificat care să ateste standardele la care o instituție își desfășoară activitatea și specificul clar al activității instituției par să ofere angajaților o imagine aproape de cea ideală a instituției în care lucrează. Acest lucru este vizibil prin valorile foarte ridicate ale nivelului de încredere pe care angajații o investesc în Agenția Județeană de Ocupare a Forței de Muncă Mehedinți.

Tabelul 38. Nivelul de transparență și eficiență din Agenția Județeană de Ocupare a Forței de Muncă Mehedinți

Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți cu nivelul de [...] din instituția dumneavoastră?		
N=34		%
transparență	foarte mulțumit	51.5
	mulțumit	42.4
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	6.1
	foarte nemulțumit	0.0
	NȘ/NR	0.0
eficiență	foarte mulțumit	51.5
	mulțumit	48.5
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	0.0
	foarte nemulțumit	0.0
	NȘ/NR	0.0

Explicația rămâne valabilă și pentru nivelul ridicat cu mulțumirea față de nivelul de transparență (93.9%) și eficiență al instituției (100%).

Tabelul 39. Percepția funcționarilor publici din Agenția Județeană de Ocupare a Forței de Muncă Mehedinți (AJOFM) cu privire la caracteristicile instituției

În ce măsură considerați că oferirea unor servicii de calitate de către instituția dumneavoastră este condiționată / dată de:	în foarte mare măsură	în mare măsură	în măsură nici mare, nici mică	în mică măsură	în foarte mică măsură	NȘ/NR
echipamentele cu care este dotată instituția	63.6	36.4	0.0	0.0	0.0	0.0
amenajarea spațiului și a aspectului general din instituției	57.6	42.4	0.0	0.0	0.0	0.0
varietatea mijloacelor de informare ale instituției	78.8	21.2	0.0	0.0	0.0	0.0
flexibilitatea programului de lucru cu publicul	63.6	24.2	0.0	9.1	0.0	3.0
amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii	81.8	18.2	0.0	0.0	0.0	0.0
cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor	84.8	15.2	0.0	0.0	0.0	0.0
încrederea pe care o inspiră angajații cetățenilor	60.6	39.4	0.0	0.0	0.0	0.0
promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri	87.9	12.1	0.0	0.0	0.0	0.0
răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor	78.8	21.2	0.0	0.0	0.0	0.0
respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o pb adresată instituției dumneavoastră	75.8	24.2	0.0	0.0	0.0	0.0

modul în care sunt aduse la cunoștință cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	81.8	18.2	0.0	0.0	0.0	0.0
prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni	84.8	15.2	0.0	0.0	0.0	0.0
modul în care angajații instituțiilor și autorităților publice locale iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii	84.8	12.1	0.0	3.0	0.0	0.0
eficiența managementului instituției	75.8	24.2	0.0	0.0	0.0	0.0
existența unei culturi organizaționale	36.4	57.6	0.0	0.0	0.0	6.1

N=34

Întrucât este vorba de instituții diferite, nu se poate face o comparație în sine a celor trei instituții. Gradul ridicat de mulțumire cu transparența și eficiența instituțiilor / autorităților publice locale și gradul de încredere al cetățenilor sunt mai ridicate față de Cluj și comparabile cu cele din București, însă explicația trebuie căutată pe de o parte în frecvența și tipul interacțiunilor cetățenilor cu aceste instituții și autorități, cât și în nivelul așteptărilor cetățenilor.

În ceea ce privește caracteristicile pe care trebuie să le dețină o instituție pentru a le permite angajaților să ofere servicii de calitate, în tabelul următor se regăsesc cele mai importante 3-4 caracteristici așa cum a reieșit din răspunsurile funcționarilor publici care au completat chestionarul de autoevaluare:

Tabelul 40. Cele mai importante caracteristici pentru cele trei instituții din județul Mehedinți

Primăria	Instituția Prefectului	AJOFM
modul în care angajații instituțiilor iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii (55%)	promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri (60.3%)	promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri (87.9%)
promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri (54%)	amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii (58.6%)	cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor (84.8%)
amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii (54%)	modul în care angajații instituțiilor iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii (58%)	prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni (84.8%) modul în care angajații instituțiilor iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii (84.8%)

Spre deosebire de județul Cluj și Municipiul București, pentru județul Mehedinți nu a mai existat o a doua dimensiune a celor mai importante caracteristici; pentru toate cele trei instituții analizate răspunsurile s-au grupat pe categoria de răspunsuri „în foarte mare măsură”. Se poate observa frecvența ridicată a răspunsurilor angajaților AJOFM cu privire la calitățile pe care care trebuie să le dețină o instituție publică pentru a oferi servicii de calitate cetățenilor. Aceasta se poate explica prin existența unui certificat de atestare a calității serviciilor oferite de AJOFM și prin faptul că angajații cunosc conținutul acestuia. Primăria are în vedere modul de interacțiune cu cetățenii, iar angajații consideră caracteristicile care se referă la acest aspect ca fiind cele mai importante pentru oferirea unor servicii de calitate, în timp ce Instituția Prefectului are în vedere modul de rezolvare a problemelor cetățenilor drept criteriu important pentru calitatea serviciilor pe care o oferă.

Observația făcută pentru celelalte instituții din județul Mehedinți rămân valabile: părerile angajaților trebuie analizate în contextul exprimării opiniilor tuturor celor implicați în procesul de revizuire a calității serviciilor oferite de instituțiile publice, fie ei angajați sau beneficiari.

Tulcea

Tabelul 41. Nivelul de încredere al cetățenilor în instituție în percepția funcționarilor publici din Primăria Municipiului Tulcea

În opinia dvs, cetățenii, beneficiari ai serviciilor oferite de instituția dvs, au încredere în această instituție?

N=97	%
foarte multă	27.8
multă	50.5
nici multă, nici puțină	0.0
puțină	10.3
foarte puțină	2.1
NȘ/NR	9.3

Tabelul 42. Nivelul de transparență și eficiență din Primăria Municipiului Tulcea

Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți cu nivelul de [...] din instituția dumneavoastră?

N=97	%	
transparență	foarte mulțumit	37.1
	mulțumit	51.5

	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	2.1
	foarte nemulțumit	1.0
	NȘ/NR	8.3
eficiență	foarte mulțumit	33.0
	mulțumit	50.5
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	7.2
	foarte nemulțumit	0.0
	NȘ/NR	9.3

Percepția funcționarilor tulceni din primărie asupra nivelului de transparență și a nivelului de eficiență sunt pozitive, cu procente ridicate (de peste 60%) ale nivelului de mulțumire. Totuși există un nivel de mulțumire cu transparența (88.6% dintre funcționari sunt foarte mulțumiți și mulțumiți) mai ridicat decât nivelul de mulțumire cu eficiența (83.5% dintre funcționari sunt foarte mulțumiți și mulțumiți). În aceste condiții și nivelul de încredere al cetățenilor în primărie, așa cum este percepută de funcționari, se află la un nivel ridicat (78.3% dintre funcționari consideră că cetățenii au încredere foarte multă și multă în instituția lor), apropiat nivelelor de mulțumire ale funcționarilor cu activitatea instituției.

Tabelul 43. Percepția funcționarilor publici din Primăria Municipiului Tulcea cu privire la caracteristicile instituției

În ce măsură considerați că oferirea unor servicii de calitate de către instituția dumneavoastră este condiționată / dată de:	în foarte mare măsură	în mare măsură	în măsură nici mare, nici mică	în mică măsură	în foarte mică măsură	NȘ/NR
echipamentele cu care este dotată instituția	37.1	44.3	0.0	14.4	1.0	3.1
amenajarea spațiului și a aspectului general din instituției	28.9	47.4	0.0	14.4	2.1	7.2
varietatea mijloacelor de informare ale instituției	39.2	46.4	0.0	6.2	2.1	6.2
flexibilitatea programului de lucru cu publicul	36.1	42.3	8.2	3.1	0.0	10.3
amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii	56.7	33.0	0.0	2.1	1.0	7.2
cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor	63.9	25.8	0.0	2.1	0.0	8.2
încrederea pe care o inspiră angajații cetățenilor	40.2	48.5	0.0	1.0	2.1	8.2
promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri	53.6	37.1	0.0	1.0	1.0	7.2
răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor	52.6	34.0	0.0	3.1	1.0	9.3

respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o pb adresată instituției dumneavoastră	55.7	30.9	0.0	5.2	0.0	7.2
modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	29.9	53.6	0.0	4.1	3.1	9.3
prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni	57.7	34.0	0.0	1.0	2.1	5.2
cu modul în care angajații instituțiilor și autorităților publice locale iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii	53.6	37.1	0.0	1.0	2.2	6.2
eficiența managementului instituției	59.8	28.9	0.0	1.0	0.0	10.3
existența unei culturi organizaționale	36.1	43.3	0.0	5.2	0.0	11.3

N= 97

În ceea ce privește caracteristicile cele mai importante ale primăriei în gestionarea relațiilor cu cetățenii, funcționarii din primărie consideră că următoarele caracteristici dau, în foarte mare măsură, o calitate ridicată a serviciilor oferite de instituție: cunoștințele pe care le dețin angajații pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor (63.9%), eficiența managementului instituției (59.8%), prioritatea problemelor cetățenilor (57.7%).

Tabelul 44. Nivelul de încredere al cetățenilor în instituție în percepția funcționarilor publici din Instituția Prefectului județului Tulcea

În opinia dvs, cetățenii, beneficiari ai serviciilor oferite de instituția dvs, au încredere în această instituție?	
N=20	%
foarte multă	15.8
multă	78.9
nici multă, nici puțină	0.0
puțină	0.0
foarte puțină	0.0
NȘ/NR	5.3

Tabelul 45. Nivelul de transparență și eficiență din Instituția Prefectului județului Tulcea

Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți cu nivelul de [...] din instituția dumneavoastră?		
N=20		%
transparență	foarte mulțumit	31.6
	mulțumit	63.2
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	0.0
	foarte nemulțumit	0.0
	NȘ/NR	5.3
eficiență	foarte mulțumit	21.1
	mulțumit	63.2
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	15.8
	foarte nemulțumit	0.0
	NȘ/NR	0.0

Similar celorlalte Instituții ale Prefectului analizate, Instituția Prefectului Tulcea prezintă u nivel ridicat al gradului de mulțumire al funcționarilor publici cu transparența (94.7% sunt foarte mulțumiți și mulțumiți) și eficiența instituției (84.3% s-au declarat foarte mulțumiți și mulțumiți). Aproape 10% este diferența între mulțumirea cu nivelul de transparență (31.6%) comparativ mulțumirea cu nivelul de eficiență (21.1%) din instituție. Astfel, deși sarcinile sunt mai clar delimitate pentru instituția prefectului decât pentru alte instituții uneori acest lucru nu se reflectă și în eficiența cu care instituția își desfășoară activitatea, alți factori intervenind în procesul de desfășurare a activității.

Tabelul 46. Percepția funcționarilor publici din Instituția Prefectului județului Tulcea cu privire la caracteristicile instituției

În ce măsură considerați că oferirea unor servicii de calitate de către instituția dumneavoastră este condiționată / dată de:	în foarte mare măsură	în mare măsură	în măsură nici mare, nici mică	în mică măsură	în foarte mică măsură	NȘ/NR
echipamentele cu care este dotată instituția	26.3	42.1	0.0	15.8	5.3	10.5
amenajarea spațiului și a aspectului general din instituției	0.0	63.2	0.0	15.8	10.5	10.5
varietatea mijloacelor de informare ale instituției	36.8	36.8	0.0	15.8	0.0	10.5
flexibilitatea programului de lucru cu publicul	15.8	57.9	0.0	15.8	0.0	10.5
amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii	36.8	47.4		0.0	5.3	10.5
cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor	68.4	26.3	0.0	0.0	0.0	5.3
încrederea pe care o inspiră angajații cetățenilor	21.1	57.9	0.0	10.5	0.0	10.5
promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri	52.6	36.8	0.0	5.3	0.0	5.3
răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor	57.9	26.3	0.0	5.3	0.0	10.5
respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o pb adresată instituției dumneavoastră	42.1	36.8	0.0	10.5	0.0	10.5
modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	15.8	63.2	0.0	10.5	0.0	10.5
prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni	36.8	47.4	0.0	5.9	0.0	10.5
modul în care angajații instituțiilor APL iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii	47.4	42.1	0.0	0.0	0.0	10.5
eficiența managementului instituției	57.9	31.6	0.0	0.0	0.0	10.5
existența unei culturi organizaționale	26.3	42.1	0.0	10.5	5.3	15.8

N=20

Angajații Instituției Prefectului consideră că cele mai importante elemente care condiționează calitatea serviciilor oferite de instituție sunt: cunoștințele pe care le dețin (68.4% s-au referit în

mare măsură la această caracteristică), eficiența managementului instituției și răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor (57.9% au răspuns că aceste două caracteristici condiționează calitatea serviciilor în foarte mare măsură) și promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri (52.6% au răspuns în foarte mare măsură).

Tabelul 47. Nivelul de încredere al cetățenilor în instituție în percepția funcționarilor publici din Agenția Județeană de Ocupare a Forței de Muncă Tulcea

În opinia dvs, cetățenii, beneficiari ai serviciilor oferite de instituția dvs, au încredere în această instituție?

N=27	%
foarte multă	26.9
multă	61.5
nici multă, nici puțină	0.0
puțină	3.8
foarte puțină	0.0
NȘ/NR	7.7

Tabelul 48. Nivelul de transparență și eficiență din Agenția Județeană de Ocupare a Forței de Muncă Tulcea

Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți cu nivelul de [...] din instituția dumneavoastră?

N=27	%	
transparență	foarte mulțumit	26.9
	mulțumit	73.1
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	0.0
	foarte nemulțumit	0.0
	NȘ/NR	0.0
eficiență	foarte mulțumit	42.3
	mulțumit	57.7
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	0.0
	foarte nemulțumit	0.0
	NȘ/NR	0.0

Se poate observa că, pe măsură ce activitatea instituției este mai clar delimitată, răspunsurile angajaților cu privire la nivelul de transparență și la nivelul de eficiență al instituției / autorității

tind să se concentreze pe răspunsurile foarte mulțumit și mulțumit în proporție de 100%, așa cum se întâmplă în cazul AJOFM Tulcea. În ceea ce privește nivelul de încredere al cetățenilor în instituție, funcționarii publici consideră, în proporție de 3.8%, că există cetățeni care au puțină încredere sau nu-și exprimă opinia deloc (7.7% au răspuns că nu știu sau nu răspuns la această întrebare).

Tabelul 49. Percepția funcționarilor publici din Agenția Județeană de Ocupare a Forței de Muncă Tulcea cu privire la caracteristicile instituției

În ce măsură considerați că oferirea unor servicii de calitate de către instituția dumneavoastră este condiționată / dată de:	în foarte mare măsură	în mare măsură	în măsură nici mare, nici mică	în mică măsură	în foarte mică măsură	NȘ/NR
echipamentele cu care este dotată instituția	73.1	26.9	0.0	0.0	0.0	0.0
amenajarea spațiului și a aspectului general din instituției	57.7	34.6	0.0	7.7	0.0	0.0
varietatea mijloacelor de informare ale instituției	57.7	42.3	0.0	0.0	0.0	0.0
flexibilitatea programului de lucru cu publicul	42.3	38.5	0.0	19.2	0.0	0.0
amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii	80.8	15.4	0.0	3.8	0.0	0.0
cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor	88.5	11.5	0.0	0.0	0.0	0.0
încrederea pe care o inspiră angajații cetățenilor	73.1	23.1	0.0	3.8	0.0	0.0
promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri	88.5	11.5	0.0	0.0	0.0	0.0
răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor	80.8	19.2	0.0	0.0	0.0	0.0
respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o pb adresată instituției dumneavoastră	76.9	23.1	0.0	0.0	0.0	0.0
modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	46.2	50.0	0.0	3.8	0.0	0.0
prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni	76.9	23.1	0.0	0.0	0.0	0.0
modul în care angajații instituțiilor APL iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii	76.9	23.1	0.0	0.0	0.0	0.0
eficiența managementului instituției	92.3	7.7	0.0	0.0	0.0	0.0
existența unei culturi organizaționale	61.5	26.9	0.0	7.7	0.0	3.8

N=27

Pentru angajații AJOFM Tulcea, cele mai importante caracteristici care dau o calitate ridicată a serviciilor instituției sunt: eficiența managementului instituției (92.3%), cunoștințele pe care le dețin angajații (88.5%) și promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri (88.5%), răspunsul

pe care îl dau reprezentanții instituțiilor la sesizările și sugestiile cetățenilor și amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii (80.8%).

Întrucât este vorba de instituții diferite nu se poate face o comparație în sine a celor trei instituții. Gradul ridicat de mulțumire cu transparența și eficiența instituțiilor / autorităților publice locale și gradul de încredere a cetățenilor sunt foarte ridicate, cu valori cuprinse între 75%-90%, comparabile cu cele din București și cu cele din județul Mehedinți. O explicație poate fi aceea că, din cauza distanțelor fizice mari și a posibilităților de mobilitate destul de scăzute ale cetățenilor, în încercarea de a rezolva problemele cetățenilor, instituțiile și-au adaptat modul de furnizare a serviciilor la aceste condiții, creându-le o imagine favorabilă care s-a extins asupra majorității caracteristicilor.

În ceea ce privește caracteristicile pe care trebuie să le dețină o instituție pentru a le permite angajaților să ofere servicii de calitate, în tabelul următor se regăsesc cele mai importante 3-4 așa cum a reieșit din răspunsurile funcționarilor publici care au răspuns chestionarului:

Tabelul 50. Cele mai importante caracteristici pentru cele trei instituții din județul Tulcea

Primăria	Instituția Prefectului		AJOFM
dimensiunea 1	dimensiunea 1	dimensiunea 2	dimensiunea 1
cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor (63.9%)	cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor (68.4%)	amenajarea spațiului și a aspectului general din instituției (63.2%)	eficiența managementului instituției (92.3%)
eficiența managementului instituției (59.8%)		modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat (63.2%)	cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor (88.5%)
prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni (57.7%)			promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri (88.5%)
			răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor (80.8%)

Spre deosebire de județul Mehedinți, la capitolul cele mai importante caracteristici în opinia funcționarilor publici din Tulcea a reapărut o a doua dimensiune, însă doar pentru Instituția Prefectului, răspunsurile analizate s-au grupat pe categoria de răspunsuri „în foarte mare măsură” și „în mare măsură”. Spre deosebire de Tulcea și Mehedinți, pentru județul Cluj și București a doua dimensiune apărea pentru fiecare instituție în parte, astfel că se poate spune că

aceste dimensiuni sunt date și de nivelul de autoevaluare exersat al angajaților instituțiilor publice sau de cunoașterea unor criterii standard de calitate a serviciilor oferite de o instituție publică.

Se poate observa că cele două dimensiuni identificate de angajații Instituției Prefectului corespund cu cele identificate pe eșantionul național. De asemenea, se poate observa că cele mai importante caracteristici se regăsesc la toate instituțiile, însă cu o importanță diferită determinată de modul și tipul interacțiunii cu cetățenii. Totuși caracteristicile care țin de calitatea serviciului în sine sunt cele mai frecvente.

Ca și în cazul AJOFM Mehedinți în cadrul aceleiași instituții la Tulcea se poate observa frecvența ridicată a răspunsurilor angajaților cu privire la calitățile pe care trebuie să le dețină o instituție publică pentru a oferi servicii de calitate cetățenilor. Aceste calități se regăsesc și la AJOFM Mehedinți și sunt orientate către eficientizarea procesului de rezolvare a problemelor cetățenilor. O posibilă explicație poate consta și în specificul foarte clar al activităților desfășurate de acest tip de instituție, dar și a publicului țintă bine conturat căruia se adresează, ceea ce face ca desfășurarea activităților să fie mai facilă.

Vaslui

Tabelul 51. Nivelul de încredere al cetățenilor în instituție în percepția funcționarilor publici din Primăria Municipiului Vaslui

În opinia dvs, cetățenii, beneficiari ai serviciilor oferite de instituția dvs, au încredere în această instituție?	
N=106	%
foarte multă	19.4
multă	53.3
nici multă, nici puțină	0.0
puțină	18.9
foarte puțină	2.9
NȘ/NR	5.4

Funcționarii din Primăria Municipiului Vaslui consideră că cetățenii cu care interacționează au încredere multă și foarte multă în proporție de 72.7%, mai scăzută decât în instituțiile analizate anterior și în proporție de 21.8% puțină și foarte puțină.

Tabelul 52. Nivelul de transparență și eficiență din Primăria Municipiului Vaslui

Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți cu nivelul de [...] din instituția dumneavoastră?		
N=106		%
transparență	foarte mulțumit	25.5
	mulțumit	55.5
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	13.6
	foarte nemulțumit	2.2
	NȘ/NR	3.2
eficiență	foarte mulțumit	25.3
	mulțumit	53.5
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	15.8
	foarte nemulțumit	2.2
	NȘ/NR	3.2

Ca și la întrebarea anterioară, se poate observa distribuția răspunsurilor funcționarilor publici vasluieni din primărie pe 4 din cele 5 răspunsuri posibile. Identificăm astfel un procent de 15.8% (funcționari publici care au răspuns că sunt nemulțumiți și foarte nemulțumiți) de nemulțumire cu nivelul de transparență din instituție și 18% de nemulțumire cu nivelul de eficiență al instituției.

Tabelul 53. Percepția funcționarilor publici din Primăria Municipiului Vaslui cu privire la caracteristicile instituției

În ce măsură considerați că oferirea unor servicii de calitate de către instituția dumneavoastră este condiționată / dată de:	în foarte mare măsură	în mare măsură	în măsură nici mare, nici mică	în mică măsură	în foarte mică măsură	NȘ/NR
echipamentele cu care este dotată instituția	41.6	41.2	0.0	12.9	1.9	2.3
amenajarea spațiului și a aspectului general din instituției	33.4	46.9	0.0	14.5	2.3	2.9
varietatea mijloacelor de informare ale instituției	45.6	42.0	0.0	8.2	1.1	3.0
flexibilitatea programului de lucru cu publicul	33.6	46.5	0.0	12.6	2.9	4.4
amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii	57.1	34.3	0.0	3.4	1.5	3.7
cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și	58.5	33.6	0.0	3.3	0.7	3.9

solicitărilor cetățenilor

încrederea pe care o inspiră angajații cetățenilor	45.6	42.9	0.0	6.2	1.5	3.9
promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri	55.9	36.0	0.0	4.5	0.8	2.7
răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor	51.8	39.7	0.0	3.9	0.9	3.8
respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o pb adresată instituției dumneavoastră	51.5	38.0	0.0	6.7	1.0	2.8
modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	39.4	46.6	0.0	9.3	1.1	3.7
prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni	48.7	40.9	0.0	5.8	1.4	3.1
cu modul în care angajații instituțiilor și autorităților publice locale iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii	50.0	40.8	0.0	5.3	1.1	2.7
eficiența managementului instituției	57.9	33.9	0	4.1	0.9	3.1
existența unei culturi organizaționale	38.4	41.3	0	9.8	1.9	8.6

N= 106

Oferirea unor servicii de calitate de către primărie, în percepția angajaților săi, este dată de următoarele caracteristici care au întrunit cel mai mare procentaj la categoria de răspuns în foarte mare măsură: cunoștințele pe care le dețin angajații (58.5%), eficiența managementului instituției (57.9%), amabilitatea cu care angajații tratează cetățenii (57.1%), promptitudinea cu care oferă răspunsuri (55.9%).

Tabelul 54. Nivelul de încredere al cetățenilor în instituție în percepția funcționarilor publici din Instituția Prefectului județului Vaslui

În opinia dvs, cetățenii, beneficiari ai serviciilor oferite de instituția dvs, au încredere în această instituție?

N=21	%
foarte multă	4.8
multă	57.1
nici multă, nici puțină	0.0
puțină	23.8
foarte puțină	0.0
NȘ/NR	14.3

Angajații Instituției Prefectului Vaslui consideră, la fel ca cei ai primăriei, că cetățenii au puțină încredere în instituția lor (23.8%).

Tabelul 55. Nivelul de transparență și eficiență din Instituția Prefectului județului Vaslui

Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți cu nivelul de [...] din instituția dumneavoastră?		
N=21		%
transparență	foarte mulțumit	14.3
	mulțumit	52.4
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	33.3
	foarte nemulțumit	0.0
	NȘ/NR	0.0
eficiență	foarte mulțumit	76.2
	mulțumit	0.0
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	23.8
	foarte nemulțumit	0.0
	NȘ/NR	0.0

Nivelul de mulțumire al angajaților Instituției Prefectului cu nivelul de transparență, respectiv de eficiență din instituție este mai mic decât al colegilor lor de la primărie. 33% s-au declarat nemulțumiți de nivelul de transparență și 23.8% de nivelul de eficiență față de colegii de la primărie care s-au declarat nemulțumiți și foarte nemulțumiți de nivelul transparență în proporție de 15.8% și în raport cu cel de eficiență în proporție de 18%. Aceste aspecte pot fi legate nu numai de transparența și eficiența în raport cu relațiile cu publicul, ci și în raport cu activitatea colegilor.

Tabelul 56. Percepția funcționarilor publici din Instituția Prefectului județului Vaslui cu privire la caracteristicile instituției

În ce măsură considerați că oferirea unor servicii de calitate de către instituția dumneavoastră este condiționată / dată de:	în foarte mare măsură	în mare măsură	în măsură nici mare, nici mică	în mică măsură	în foarte mică măsură	NȘ/NR
echipamentele cu care este dotată instituția	23.8	66.7	0.0	9.5	0.0	0.0

amenajarea spațiului și a aspectului general din instituției	28.6	52.4	0.0	14.3	0.0	4.8
varietatea mijloacelor de informare ale instituției	23.8	66.7	0.0	4.8	0.0	4.8
flexibilitatea programului de lucru cu publicul	19.0	57.1	0.0	14.3	4.8	4.8
amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii	47.6	42.9	0.0	0.0	4.8	4.8
cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor	52.4	38.1	0.0	4.8	0.0	4.8
încrederea pe care o inspiră angajații cetățenilor	23.8	52.4	0.0	14.3	0.0	4.8
promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri	57.1	33.3	0.0	4.8	0.0	4.8
răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor	47.6	42.9	0.0	4.8	0.0	4.8
respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o pb adresată instituției dumneavoastră	47.6	42.9	0.0	4.8	0.0	4.8
modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	47.6	42.9	0.0	4.8	0.0	4.8
prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni	28.6	57.1	0.0	4.8	0.0	9.5
modul în care angajații instituțiilor și autorităților publice locale iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii	52.4	38.1	0.0	0.0	4.8	4.8
eficiența managementului instituției	42.9	42.9	0.0	9.5	0.0	4.8
existența unei culturi organizaționale	19.0	57.1	0.0	9.5	4.8	9.5

N=21

În ceea ce privește cele mai importante caracteristici care condiționează o calitate ridicată a serviciilor publice oferite de Instituția Prefectului au fost luate în considerare răspunsuri din categoria în foarte mare măsură, pentru a le sublinia tocmai pe cele mai importante (promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri - 57.1%, cunoștințele pe care le dețin angajații și modul în care angajații iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii – fiecare cu câte 52.4%), deși procente mai ridicate s-au cumulat pe categoria de răspuns în mare măsură pentru alte caracteristici (echipamentele cu care este dotată instituția și varietatea mijloacelor de informare cu câte 66.7%, flexibilitatea programului de lucru cu publicul și existența unei culturi organizaționale cu câte 57.1%). Aceasta deoarece pentru categoria a doua de răspuns (în mare măsură) se poate considera ca fiind enunțate caracteristicile cu importanța secundară.

Din cele trei tabele prezentate anterior se poate conchide că nemulțumirile angajaților Instituției Prefectului sunt mai degrabă determinate de lipsa unor resurse materiale care să le eficientizeze munca.

Tabelul 57. Nivelul de încredere al cetățenilor în instituție în percepția funcționarilor publici din Agenția Județeană de Ocupare a Forței de Muncă Vaslui

În opinia dvs, cetățenii, beneficiari ai serviciilor oferite de instituția dvs, au încredere în această instituție?

N=31	%
foarte multă	58.1
multă	38.7
nici multă, nici puțină	0.0
puțină	0.0
foarte puțină	0.0
NȘ/NR	3.2

Angajații AJOFM Vaslui consideră că cetățenii cu care interacționează au multă (38.7%) și foarte multă (58.1%) încredere în instituție.

Tabelul 58. Nivelul de transparență și eficiență din Agenția Județeană de Ocupare a Forței de Muncă Vaslui

Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți cu nivelul de [...] din instituția dumneavoastră?

N=31	%	
transparență	foarte mulțumit	22.6
	mulțumit	67.7
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	3.2
	foarte nemulțumit	0.0
	NȘ/NR	6.5
eficiență	foarte mulțumit	41.9
	mulțumit	51.6
	nici mulțumit, nici nemulțumit	0.0
	nemulțumit	3.2
	foarte nemulțumit	0.0
	NȘ/NR	3.2

Nivelul de mulțumire al angajaților AJOFM cu transparența și eficiența instituției este ridicat, 80.3%, respectiv 93.5%. Există însă și câteva voci care își exprimă nemulțumirea: 6.4% nemulțumiți cu nivelul de transparență și eficiență din instituție. Explicația poate fi aceeași cu cea de la agențiile de ocupare a forței de muncă din celelalte județe: activitatea specifică a

instituției, populația clar delimitată căreia se adresează și scopul instituției de ajutorare a celor care apelează la serviciile oferite de aceasta.

Tabelul 59. Percepția funcționarilor publici din Agenția Județeană de Ocupare a Forței de Muncă Vaslui cu privire la caracteristicile instituției

În ce măsură considerați că oferirea unor servicii de calitate de către instituția dumneavoastră este condiționată / dată de:	în foarte mare măsură	în mare măsură	în măsură nici mare, nici mică	în mică măsură	în foarte mică măsură	NȘ/NR
echipamentele cu care este dotată instituția	45.2	48.4	0.0	6.5	0.0	0.0
amenajarea spațiului și a aspectului general din instituției	58.1	38.7	0.0	3.2	0.0	0.0
varietatea mijloacelor de informare ale instituției	61.3	32.3	0.0	6.5	0.0	0.0
flexibilitatea programului de lucru cu publicul	41.9	38.7	0.0	9.7	6.5	3.2
amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii	64.5	32.3	0.0	0.0	0.0	3.2
cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor	54.8	45.2	0.0	0.0	0.0	0.0
încrederea pe care o inspiră angajații cetățenilor	58.1	41.9	0.0	0.0	0.0	0.0
promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri	58.1	41.9	0.0	0.0	0.0	0.0
răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor	54.8	45.2	0.0	0.0	0.0	0.0
respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o pb adresată instituției dumneavoastră	51.6	41.9	0.0	6.5	0.0	0.0
modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	51.6	38.7	0.0	3.2	3.2	3.2
prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni	48.4	41.9	0.0	9.7	0.0	0.0
cu modul în care angajații instituțiilor APL iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii	54.8	45.2	0.0	0.0	0.0	0.0
eficiența managementului instituției	74.2	25.8	0.0	0.0	0.0	0.0
existența unei culturi organizaționale	51.6	32.3	0.0	6.5	3.2	6.5

N=31

În ceea ce privește caracteristicile pe care trebuie să le dețină o instituție pentru a le permite angajaților să ofere servicii de calitate, în tabelul următor se regăsesc cele mai importante 3-4 așa cum a reieșit din răspunsurile funcționarilor publici care au răspuns chestionarului. (vezi tabelul 60)

Tabelul 60. Cele mai importante caracteristici pentru cele trei instituții din județul Vaslui

Primăria	Instituția Prefectului		AJOFM
dimensiunea 1	dimensiunea 1	dimensiunea 2	dimensiunea 1
cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor (58.5%)	promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri (57.1%)	echipamentele cu care este dotată instituția (66.7%)	eficiența managementului instituției (74.2%)
eficiența managementului instituției (57.9%)		varietatea mijloacelor de informare ale instituției (66.7%)	amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii (64.5%)
promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri (55.9%)		prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni (57.1%)	varietatea mijloacelor de informare ale instituției (61.3%)
		existența unei culturi organizaționale (57.1%)	

Situația celor mai importante caracteristici ale unei instituții care oferă servicii de calitate în percepția funcționarilor vasluieni este similară cu cea a funcționarilor din Tulcea: angajații Instituției Prefectului au clasificat caracteristicile astfel încât au reieșit două dimensiuni, angajații primăriei din municipiul Vaslui au regăsit aceleași caracteristici ca și colegii lor tulceni. Viziuni diferite asupra calității serviciului oferit apar la angajații AJOFM din cele două județe.

Deși au identificat o caracteristică comună ca fiind cea mai importantă - eficiența managementului instituției -, angajații celor două AJOFM-uri au identificat mai departe caracteristici diferite în funcție din cele două dimensiuni identificate pe eșantionul național. Astfel, angajații AJOFM Tulcea consideră mai importante caracteristicile ce țin de calitatea serviciului în sine, în timp ce angajații AJOFM Vaslui consideră mai importante caracteristicile ce țin de managementul instituției în furnizarea serviciilor, mai precis, de modul de interacțiune cu cetățenii.

În ceea ce privește frecvența cu care au fost alese caracteristicile pentru fiecare instituție, se poate observa o omogenitate între instituții.

Concluzii finale

Introducerea satisfacției cetățeanului ca măsură a performanței administrației a fost și este extrem de eficientă ca metodă de stimulare a reformei în sectorul public prin obiectivitatea cu care este și trebuie realizată și prin raportarea la cetățeanul-client.

Diferențele de autopercepție ale angajaților instituțiilor / autorităților publice se datorează atât diferențelor structurale determinate de organizarea internă și resursele instituțiilor, cât și de contextul local și județean, dar și de specificul activității fiecărei instituții în parte. Percepțiile și atitudinea funcționarilor publici sunt relevante pentru modul de interacțiune cu cetățenii și pentru schimbarea dorită a se face din interior.

Deși răspunsurile date de funcționari se pliază pe cele date de cetățeni într-o bună măsură în ceea ce privește nivelul general de mulțumire cu anumite servicii oferite și cu anumite caracteristici ale instituțiilor și autorităților publice locale, acesta nu este neapărat un semn de eficiență sau calitate crescută a acestor servicii, ci mai degrabă un semn de conformism și pasivitate față de nevoia de schimbare.

De menționat este și faptul că printre caracteristicile importante pentru creșterea calității unui serviciu, cu o frecvență destul de mare și menționate de majoritatea angajaților din fiecare instituție, au fost acele caracteristici care țin de managementul instituției: cultura organizațională și eficiența conducerii. Astfel, pentru îmbunătățirea calității serviciilor un prim sprijin poate veni, fără investiții considerabile în resursele materiale, din schimbări produse în cultura organizațională a instituției: pornind de la elemente de vizibilitate, organizare și identitate, până la comunicare și relații cu publicul.

Existența unor exemple de bună practică precum înființarea Biroului Unic pentru cetățeni la Primăria Sectorului 6 sau a unei inițiative de realizarea a unei carte, anterioare proiectului, de către Instituția Prefectului Cluj-Napoca este nu numai utilă și importantă, dar reprezintă și un pas înainte pentru întâmpinarea solicitărilor cetățenilor și a îmbunătățirii calității serviciilor oferite. Un alt exemplu de bună practică îl reprezintă eforturile depuse de AJOFM Mehedinți pentru a obține un certificat de calitate a serviciilor prestate.

Cu toate acestea procesul de realizare a unei carte, proces care a justificat necesitatea celor două cercetări empirice (a percepției cetățenilor și a funcționarilor), este unul amplu și dinamic, în care consultarea și implicarea actorilor relevanți (cetățenii, angajații de la birourile de relații cu publicul și a managerilor instituțiilor publice) sunt cel mai important punct de plecare. Implicarea stakeholderilor, acordarea feed-back-ului celor implicați și negocierea conținutului

cartelor se realizează în funcție de tipul serviciului și al grupurilor țintă pentru care se realizează cartea. Forma și designul trebuie să fie simple și accesibile tuturor iar publicitatea, vizibilitatea și distribuția acestora trebuie să atingă și ultimul cetățean care interacționează cu o instituție sau autoritate publică locală. După realizare și implementare este necesară monitorizarea și revizuirea acestora în raport cu standardele, care, fiind dinamice, necesită o reflectare în realitate. Mai mult, pentru a face vizibile pentru cetățeni schimbările care apar este necesară și utilă publicarea (comunicarea) permanentă a informațiilor despre aceasta.

Bibliografie:

1. European Public Administration Network - Îndreptar european asupra Managementului Satisfacției Clientului, 2008
2. Institutul de Cercetare a Calității Vieții - „Valorile Românilor. Încrederea în instituții”, newsletter nr 5, iulie 2009
3. Asociația Asistență și Programe pentru Dezvoltare Durabilă - Agenda 21 - Calitatea serviciilor publice în viziunea cetățenilor. Gradul de satisfacție al cetățenilor cu privire la calitatea serviciilor oferite de autoritățile și instituțiile publice - raportul monitorilor, iulie 2009

ANEXA 1. Dimensiunile măsurate

1. X are echipament cu aspect modern.
2. Facilitățile fizice ale lui X au un aspect plăcut.
3. Angajații lui X sunt prezentabili .
4. Materialele asociate cu serviciul (cum ar fi pamflete sau declarații) au un aspect plăcut la X.
5. Când X promite să facă ceva până la un anumit moment, își respectă promisiunea.
6. Când aveți o problemă, X manifestă un interes sincer pentru rezolvarea acesteia.
7. X execută serviciul în mod corect, prima dată.
8. X furnizează serviciul la momentul la care promite.
9. X insistă pe evidențele lipsite de erori.
10. Angajații lui X vă spun exact când vor fi executate serviciile.
11. Angajații lui X vă ofera un serviciu prompt.
12. Angajații lui X sunt întotdeauna dispuși să vă ajute.
13. Angajații lui X nu sunt niciodată prea ocupați pentru a răspunde cererilor dvs.
14. Comportamentul angajaților lui X vă inspiră încredere.
15. Vă simțiți în siguranță în tranzacțiile cu X.
16. Angajații lui X sunt permanent amabili cu dvs.
17. Angajații lui X dețin cunoștințele necesare pentru a răspunde întrebărilor dvs..
18. X vă acordă atenție individuală.
19. X are un program de funcționare convenabil pentru toți clienții.
20. X are angajați care vă acorda personal atenție.
21. X se gândește întotdeauna la interesele dvs.
22. Angajații lui X vă înțeleg nevoile specifice.

Elementele 1-4: *bunuri materiale*

Elementele 5-9: *fiabilitate*

Elementele 10-13: *răspuns prompt*

Elementele 14-17: *siguranță*

Elementele 18-22: *empatie*

Cele cinci dimensiuni transpuse în întrebări, care măsoară atât percepțiile cât și așteptările conform instrumentului utilizat de EUPAN.

ANEXA 2. Chestionarul

Chestionar autoevaluare instituții

Vă rugăm să răspundeți la câteva întrebări despre calitatea serviciilor oferite de instituția dumneavoastră. Chestionarul este realizat în cadrul proiectului PHARE 2006 - „Carta Cetățenilor”, finanțat din fonduri ale Uniunii Europene și implementat de Asociația Asistență și Programe pentru Dezvoltare Durabilă - Agenda 21 în parteneriat cu Agenția Națională a Funcționarilor Publici și cu 15 instituții / autorități publice locale din județele Cluj, Mehedinți, Tulcea, Vaslui și Municipiul București. Vă asigurăm anonimatul și vă garantăm confidențialitatea informațiilor primite; datele vor fi centralizate și prelucrate de către persoane din afara instituției.

ASPECTE GENERALE

A1. În opinia dumneavoastră, cetățenii, beneficiari ai serviciilor oferite de instituția dumneavoastră, au încredere în această instituție?

1. foarte multă 2. multă 3. puțină 4. foarte puțină 8. NȘ 9. NR

A2. Cunoașteți dacă instituția dumneavoastră a măsurat gradul de satisfacție al cetățenilor în raport cu serviciile oferite?

1. DA 2. NU

→ **A3. Dacă da: Cât de des a realizat aceste măsurători?**

1. trimestrial 2. semestrial 3. anual 4. alta _____
8. NȘ 9. NR

A4. În ce măsură considerați că serviciile oferite de instituția dumneavoastră sunt focalizate pe interesele cetățenilor?

1. în foarte mare măsură 2. în mare măsură 3. în mică măsură 4. în foarte mică măsură
8. NȘ 9. NR

În ce măsură considerați că funcționarii publici din instituția dumneavoastră respectă principiul [...] din Codul de Conduită, în relația cu cetățenii? (bifați o singură variantă pe linie)

	Foarte mare măsură	Mare măsură	Mică măsură	Foarte mică măsură	NȘ	NR
A5. profesionalismului	1	2	3	4	8	9
A6. priorității interesului public în fața interesului personal	1	2	3	4	8	9
A7. egalității de tratament a cetățenilor în fața autorităților și a instituțiilor publice	1	2	3	4	8	9
A8. imparțialității	1	2	3	4	8	9

Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți cu nivelul de [...] din instituția dumneavoastră? (bifați o singură variantă pe linie)

	Foarte mulțumit	Mulțumit	Nemulțumit	Foarte nemulțumit	NȘ	NR
A9. transparență	1	2	3	4	8	9
A10. eficiență	1	2	3	4	8	9

În general, cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de [...]?(bifați o singură variantă pe linie)	Foarte mulțumit	Mulțumit	Nemulțumit	Foarte nemulțumit	NȘ	NR
A11. modalitățile de consultare a beneficiarilor în legătură cu activitatea instituției dumneavoastră.	1	2	3	4	8	9
A12. mijloacele prin care instituția dumneavoastră informează cetățenii.	1	2	3	4	8	9
A13. eficiența consultării cu cetățenii în vederea luării deciziilor.	1	2	3	4	8	9
A14. activitatea Serviciului de Relații cu Publicul.	1	2	3	4	8	9

CALITATEA SERVICIILOR OFERITE DE INSTITUȚIA DUMNEAVOASTRĂ

În ce măsură considerați că oferirea unor servicii de calitate de către instituția dumneavoastră este condiționată / dată de: (bifați o singură variantă pe linie)	În foarte mare măsură	În mare măsură	În mică măsură	În foarte mică măsură	NȘ	NR
S1. echipamentele cu care este dotată instituția.	1	2	3	4	8	9
S2. amenajarea spațiului și a aspectului general din instituție.	1	2	3	4	8	9
S3. modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat.	1	2	3	4	8	9
S4. flexibilitatea programului de lucru cu publicul.	1	2	3	4	8	9
S5. varietatea mijloacelor de informare (avizier, site, telefon, ghișeu, panouri) oferite de instituția dumneavoastră.	1	2	3	4	8	9
S6. respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o problemă adresată instituției dumneavoastră.	1	2	3	4	8	9
S7. prioritatea cu care sunt tratate problemele semnalate de cetățeni.	1	2	3	4	8	9
S8. modul în care angajații instituției iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii.	1	2	3	4	8	9
S9. promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri.	1	2	3	4	8	9
S10. încrederea pe care o inspiră angajații cetățenilor.	1	2	3	4	8	9
S11. amabilitatea cu care sunt tratați cetățenii.	1	2	3	4	8	9
S12. cunoștințele pe care le dețin angajații instituției pentru a răspunde întrebărilor și solicitărilor cetățenilor.	1	2	3	4	8	9
S13. răspunsul pe care îl dau reprezentanții instituției la sesizările și sugestiile cetățenilor.	1	2	3	4	8	9
S14. eficiența managementului instituției.	1	2	3	4	8	9
S15. existența unei culturi organizaționale.	1	2	3	4	8	9

IMPORTANȚA CARACTERISTICILOR DE EVALUARE A INSTITUȚIEI

<p>11. Din lista de mai jos <u>numiți</u> 5 dintre cele mai importante caracteristici care dau o calitate ridicată a serviciilor oferite de instituția dumneavoastră. Acum vă rugăm să le <u>ierarhizați</u>. (1 = cea mai importantă, 5 = cea mai puțin importantă). Treceți în tabelul alăturat întâi caracteristicile în partea stângă, iar apoi acordați-le în partea dreaptă o notă de la 1 la 5, în coloana numită „ierarhizare”.</p>	Ierarhizare

LISTA CARACTERISTICILOR SERVICIILOR OFERITE DE INSTITUȚIA DUMNEAVOASTRĂ

MODERNITATEA ECHIPAMENTELOR
ÎNCREDEREA PE CARE O INSPIRĂ ANGAJAȚII
ASPECTUL PLĂCUT AL SPAȚIULUI DIN INSTITUȚIE
INFORMAREA CORESPUNZĂTOARE CU PRIVIRE LA TERMENELE DE LIVRARE A UNUI SERVICIU
AMABILITATEA ANGAJAȚILOR
PROGRAMUL FLEXIBIL DE LUCRU CU CETĂȚENII
DIVERSITATEA MIJLOACELOR DE OFERIRE A INFORMAȚIEI
COMPETENȚA ANGAJAȚILOR
RESPECTAREA TERMENELOR DE OFERITE A UNUI RĂSPUNS
PRIORITATEA PROBLEMELOR SEMNALATE DE CETĂȚENI
LUAREA ÎN CONSIDERARE A PROBLEMELOR SEMNALATE
ASPECT ÎNGRIJIT AL ANGAJAȚILOR
INTERESUL RIDICAT PENTRU SESIZĂRILE ȘI SUGESTIILE CETĂȚENILOR

I2. Precizați 2 servicii pe care considerați că instituția le oferă în mod performant:

1. _____
2. _____

I3. Precizați 2 servicii pe care le considerați cele mai neperformante în instituția dumneavoastră:

1. _____
2. _____

SOCIO-DEMOGRAFICE

Pentru prelucrarea statistică a chestionarului, vă rugăm să ne mai oferiți următoarele date despre dvs.:

D1. SEX 1.M 2.F

D2. VÂRSTA (încercuiți varianta corespunzătoare categoriei de vârstă în care vă încadrați):

1. 18 - 34
2. 35 - 44
3. 45 - 59
4. 60 +

D3. ȘCOALĂ. Nivel de pregătire:

- 1.liceu
- 2.studii postliceale
- 3.studii universitare
- 4.studii postuniversitare

D4. NIVELUL FUNCȚIEI.

1. de conducere

2. de execuție

D5. TIP DEPARTAMENT/ SERVICIU / COMPARTIMENT

1. de relații cu publicul, cu presa, de relații internaționale

2. de resurse umane

3. altul: *(precizați tipul departamentului)* _____

D6. INSTITUȚIA:

1. Primărie

2. Instituția Prefectului

3. AJOFM (*pentru Vaslui, Mehedinți și Tulcea*)

4. DMPS (*doar pentru Cluj*)

D6. VECHIME. De câți ani lucrați în instituție? (*precizați numărul de ani*) |__|__|

D7. LOCALITATEA: _____ (nume oraș / localitate)

D8. DATA : |__|__|/|__|__|/|__|__|__|__| (data aplicării chestionarului: **se completează cu**

Z Z l l a a a a

ziua, luna și anul în căsuțele libere)

Vă mulțumim pentru timpul acordat!

ANEXA 3. Rezultate

Tabelul 56. Dimensiunile și indicatorii caracteristicilor APL

	dimensiuni	
	<i>calitatea serviciului în sine</i>	<i>aspecte legate de management în furnizarea serviciului</i>
indicatori	modul în care angajații instituțiilor APL iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii	amenajarea spațiului și a mediului general al instituției
	prioritatea cu care tratează angajații instituțiilor APL problemele semnalate de cetățeni	varietatea mijloacelor de informare ale instituției
	promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri	aspectul îngrijit al angajaților
	răspunsurile pe care le dau reprezentanții APL la sesizările și sugestiile cetățenilor	programul de lucru cu publicul
	încrederea pe care o inspiră angajații	echipamentele puse la dispoziția cetățeanului de către APL
	cunostințele deținute de angajați pentru a răspunde solicitărilor cetățenilor	
	respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o pb adresată instituțiilor APL	
	amabilitatea cu care angajații tratează cetățenii	
	modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	