

Analiza grupurilor de interese din jurul companiei de apa

Handout sesiunea 3

O serie de grupuri de interese din jurul companiei de apa si interesele si preocuparile lor.

Nr	Grup	Interese si preocupari (posibile)
1	Cientii existenti	• Servicii bune de furnizare a apei • Servicii bune de colectare a apei uzate • Tarife accesibile • Relatii usoare • Companie de apa responsabila (actiuni prompte si corecte atunci cand sunt cerute, necesare) • Servicii pentru instalatiile si conexiunile din interiorul casei
2	Cientii potentiali	• Asistenta pentru noile conexiuni (planificare, sfaturi tehnice, suport financiar) • Servicii pentru constructia instalatiilor pentru conexiunile din interiorul casei. • Servicii bune de furnizare a apei • Servicii bune de colectare a apei uzate • Tarife accesibile • Relatii usoare • Companie de apa responsabila (actiuni prompte si corecte atunci cand sunt cerute, necesare)
3	Asociatii de proprietari	• Pot avea contract, dar nu sunt consumatorii finali • Sisteme si practici corecte privind colectarea debitelor • Intermediere catre consumatorii finali
4	Spitale, Institutii de sanatate	• Necesita servicii bune si de incredere de furnizare a apei • Riscul calitatii apei uzate (boli infectioase) • Mare utilizator de apa si apa uzata (volum, venit pentru compania de apa)
5	Camera de Comert si Industrie	• Pot fi folositi/vazuti/sau pot actiona ca reprezentant al partilor comerciale. • Pot probabil sa actioneze ca intermediar in comunicare.
6	Asociatia proprietarilor de afaceri	• Pot fi folositi/vazuti/sau pot actiona ca reprezentant al partilor comerciale. • Cateodata tipuri diferite de afaceri: comert, ferme, industrie • Pot probabil sa actioneze ca intermediar in comunicare
7	Agentia pentru protectia consumatorului	• Reprezinta interesele generale ale consumatorilor • Compania de apa desfasoara afaceri corecte • Poate aplica sanctiuni companiei de apa
8	Pompierii	• Furnizare de apa fara intreruperi (presiune, volum garantat) • Tratament preferential in cazul stocarii de apa • Hidrante functionale
9	Consiliul local	• Promovarea si apararea intereselor publice • Compania de Apa ca un instrument politic • Continuitatea serviciilor • Sursa de finantare • Proprietar al activelor • Partener in contractul de delegare • Dezvoltare in general si dezvoltarea infrastructurii in special: care sunt planurile pentru si cu compania de apa?
10	Consiliul judetean	• Compania de apa sprijina dezvoltarea socio-economica a zonei • Unitate in judet, coordonarea consiliilor locale • Proprietar al activelor (cateodata) • Sursa de finantare • Partener in contractul de delegare (cateodata)
11	ADI (Asociatia pentru	• Politici si supervizare

Nr	Grup	Interese si preocupari (posibile)
	dezvoltare intercomunala)	• Relatii usoare • Numirea top managementului companiei.
12	Politicieni	• Promovarea si apararea intereselor publice • Compania de apa ca instrument politic • Interese personale si prestigiu
13	ANRSC	• Supraveghere si performanta • Aprobarea tarifelor • Permise
14	Ministerul Mediului si Dezvoltarii Durabile, Unitatea Teritoriala	• Permise si licente de mediu • Monitorizare si supervizare
15	MESD, national	• Politici de mediu • Investitii, acces la fonduri europene.
16	Ministerul Muncii	• Legislatia pentru protectia muncii, inspectii
17	Ministerul sanatatii publice	• Aspecte legate de sanatatea publica
18	Ministerul finantelor	• Compania de apa contribuie la taxe (TVA) • Supravegheaza bugetele publice
19	Agentia pentru securitate nationala si alte agentii de securitate, "pregatirea in caz de dezastre"	• Compania de apa este o utilitate strategica. Nevoia de protecție a instalațiilor și a altor aranjamente în situații de criză • Compania de apa trebuie sa urmareasca liniile de ghidare in cazul "pregatirii pentru dezastre".
20	Apele Romane	• Managementul Apei • Permise pentru captarea apei • Permise pentru descarcarea reziduurilor
21	ARA (Asociatia Romana a Apei)	• Asociatie de membrii: mai multi membrii inseamna mai multa putere, un statut mai bun. • ARA reprezinta utilitatile de apa • ARA poate oferi indrumare profesionala (cursuri, seminarii etc.)
22	Agentii de inspectie pentru asigurarea calitatii	• Compania trebuie sa lucreze la standardele de calitate si cu certificari. • Un posibil client.
23	Furnizori (existenti)	• Client atractiv (compania de apa va fi intotdeauna aici...) • Preturi bune si bun platnic pentru bunuri si servicii • Proceduri simple de achizitii • Tratament preferential (protectie)
24	Furnizori (potentiali)	• Client atractiv (compania de apa va fi intotdeauna aici...) • Preturi bune si bun platnic pentru bunuri si servicii • Proceduri simple de achizitii • Transparenta, acces, competitie corecta.
25	Contractori pentru lucrarile de constructie	• Client atractiv • Preturi bune si bun platnic • Proceduri simple de achizitii • Reputatie buna (reputatia contractorului este de obicei atasata companiei) • Vizibilitatea contributiei lor (ex. panouri cu numele firmei)
26	Compania de electricitate	• Compania de apa este un utilizator important de electricitate, sa fie garantata furnizarea de energie • Compania de electricitate este un creditor important al companiei de apa (dependenta; neplata facturilor poate duce la oprirea functionarii companiei de apa sau chiar la faliment). • Compania de apa este o sursa de venit.
27	Piata muncii, muncitorii	• Compania de apa este un posibil angajator • Informatii corecte si cinstite despre compania de apa ca si

Nr	Grup	Interese si preocupari (posibile)
		angajator.
28	Personalul companiei	• Securitatea locului de munca • Venituri • Statut • Dezvoltare profesionala si a carierei • Compania de apa este 'Casa sociala', este furnizor de prieteni si colegi.
29	Familiile personalului	• Securitatea locului de munca, bunastare • Reputatie buna a companiei de apa ('mandrii ca el/ea lucreaza acolo') • Aranjamente speciale pentru casa (discounturi, facilitati, tratament preferential etc.)
30	Sidicate	• Apara interesele angajatilor in companie (angajare, salarii, beneficii, sisteme de resurse umane) • Continuitatea companiei
31	Scoli	• Ilustratia practica a teoriei • Piata de munca pentru copii lor, pentru absolventi • Model pentru munca • Educatie de mediu
32	Universitati	• Companiile de apa pot folosi cunostintele lor • Obiect interesant pentru studiu, cercetare (socio-economic, tehnic, economic). • Piata de munca pentru studenti si absolventi
33	Cei care folosesc strazile	• Nici o perturbare sau neplacere in trafic datorita activitatilor companiilor de apa (reparatii, mizerie, deviere a traficului etc.) • Comportament decent al soferilor companiei de apa
34	Publicul general	• Perturbari acceptabile sau deloc ale spatiului public (scurgeri, construirea de retele, reparatii etc.)
35	Utilizatorii zonelor de conservare a apei	• Nici o perturbare a activitatilor economice si a vietii (de ex paduri, ferme)
36	Banci comerciale	• Manipularea banilor pentru plata facturii de apa (obtinerea de noi clienti) • Sursa de finantare (imprumuturi) • Lichiditatea si solvabilitatea companiei de apa este importanta pentru banca.
37	Uniunea europeana	• Implementarea politicilor Europene • Aplicarea, acceptarea si folosirea corecta a fondurilor pentru compania de apa
38	Banci pentru investitii, institutii financiare	• Posibile surse de finantare pentru investitii (imprumuturi) • Lichiditatea si solvabilitatea companiei de apa este importanta pentru aceste agentii • Compania de apa trebuie sa indeplineasca evaluarea acestora, monitorizarea si instrumentele de evaluare.
39	Mass media (presa, TV, radio)	• Compania de apa poate furniza stiri, poate fi o 'problema', are valoare de divertisment • Compania de apa 'umple spatiul' (este profitabila dpdv economic) • Compania de apa se poate folosi de acestea ca mijloace de publicitate, de diseminare a informatiei.
40	Compania de salubritate	• Manipularea corecta a namolurilor si a altor deseuri rezultate din procesele companiei de apa. (deseurile solide, in practica , intra partial in sistemul de canalizare)
41	Companii care asigura vidanjarea	• Competitor privind apa uzata • Descarcare la statia de epurare (incarcaturi de varf? Calitate?) • Riscul practicilor ilegale
42	Turisti	• Mediu frumos si curat, valoare de divertisment a impejurimilor

Nr	Grup	Interese si preocupari (posibile)
		companiei de apa. Accesul la zone protejate.
43	Proprietari de magazine (in special cei din vecinatatea companiei de apa)	- Vecinatatea cu o casierie a companiei de apa poate atrage mai multi clienti (disparitia punctelor de incasare e posibil sa fie in dezavantajul acestora) - Angajatii companiei de apa pot fi clienti
44	Agentiile pentru infrastructura publica (elctricitate, telefon, gaze, retele de cablu, drumuri)	- Schimb de informatii privind locatia conductelor de furnizare a apei si colectare a apei uzate (in cazul in care acestia au interventii asupra propriilor retele) - Contacte bune in cazul extinderii si reparatiilor. - Permise si alte aprobari (mutuale) pentru lucrari de constructii si reparatii. - Planificare in comun, coordonarea extinderilor si a reparatiilor capitale.
45	Utilizatorii namolului tratat (fermieri etc.)	- Namolurile sunt folosite in procesul de productie; dependenta; costuri. - Calitatea namolului sa fie protejata (este permis?) - Un cadru adecvat de constientizare a problemelor de mediu.
46	Organizatii voluntare (ONG-uri, asociatii, Cluburi ca Rotary/Lions etc.)	- Pot avea activitati relevante sau care sa aiba legatura cu compania de apa, proiecte privind scopul companiei de apa (de ex asistenta sociala, dezvoltarea infrastructurii la nivel mic, protectia mediului) - Pot fi (co)-sponsori la diverse activitati relevante.
47	Organizatii care cauta sponsorizari	- Sponsorii cauta asistenta financiara sau de alta natura de la compania de apa. - Compania de apa poate utiliza aceste organizatii si activitati pentru publicitatea proprie.
48	Biroul de meteorologie	Prognozele meteo (caldura, influenta secetei asupra cererii de apa; evntuala rationare a apei; influenta precipitatiilor asupra incarcarii sistemului de canalizare si performanta acestuia).
49	Tribunalul, judecatorii	Interventii legale pentru problemele consumatorilor. (Doua parti: intelegeri cu consumatorii privind debitele si alte probleme contractuale; clientii care dau in judecata compania de apa).
50	Politia	- Executarea actiunilor legale in cazul datoriilor (debransari etc.) - Protectia bunurilor companiei de apa - Raportarea neregulilor (scurgeri etc.)

File: Session 3 - Handout Stakeholders

Date: 21 July 2008

Notă Consolidarea departamentului de relații publice

Mai 2008

1. INTRODUCERE

O serie de operatori furnizori de apă simt nevoia de a-și consolida și dezvolta departamentul PR. Aria de acoperire a deținătorilor de interese devine din ce în ce mai diversificată și complexă; din acest motiv, se impune o interacțiune mai diversificată și mai profesionistă. Mai mult, din motive de eficiență și eficacitate, conducerea de vârf și alte birouri ar trebui să fie sprijinite profesional în activitatea ce ține de relațiile externe. Acest fapt se aplică la nivelul conducerii, dar și pentru activitățile obișnuite, de ex., activități obișnuite cu clienții.

În același timp, se realizează că PR nu poate fi separat complet de Relațiile cu clienții (CR); prin urmare, acest domeniu de activitate a fost și el luat în considerare.

„Relațiile publice reprezintă un set de elemente de conducere, monitorizare și tehnice care formează capacitatea unei organizații de a asculta strategic, de a aprecia și răspunde acelor persoane ale căror relații reciproc benefice cu organizația sunt necesare pentru îndeplinirea misiunii și valorilor acesteia din urmă.” (Robert L. Heath, Encyclopedia of Public Relations).

Scopul acestei note este acela de a contura în detaliu departamentul PR pentru companiile furnizoare de apă. Include definirea domeniului de aplicabilitate, o analiză preliminară a sarcinilor /fișa postului, precum și indicații pentru poziția în cadrul organizației și alte aranjamente organizaționale.

2. DOMENIUL DE APLICABILITATE AL ACTIVITĂȚILOR

Mai jos, se va descrie domeniul de aplicabilitate al activităților departamentului PR. (De departamentul PR se va ocupa, cel mai probabil, un funcționar PR; cu toate acestea, termenul de „departament” este utilizat pentru a descrie demersurile ce trebuie efectuate, mai degrabă decât persoanele care vor efectua respectivele demersuri).

1. Asistență pentru dezvoltarea strategiei

Oferirea de sprijină conducerii pentru a stabili strategiile și politicile legate de interacțiunea cu diverșii deținători de interese și de imaginea companiei.

Aceasta include, de ex.:

- Monitorizarea și analizarea ariei grupurilor de interese și a percepției și atitudinilor acestora legate de compania furnizoare de apă și de activitatea acesteia.
- Definirea obiectivelor și demersurilor adecvate cu privire la comunicarea cu diverși deținători de interese.

Departamentul PR monitorizează discuțiile, dezbaterile, problemele și tendințele legate de „activitatea de furnizare a apei” și de serviciile publice, în

rândul grupurilor de interese. Principalele întrebări sunt: „Ce se întâmplă în jurul nostru? Cine sunt grupurile de interese? Cine sunt liderii de opinie? La ce se referă discuția, care este opinia publică. Care este percepția diferitelor grupuri de interese cu privire la serviciile de furnizare a apei și alte servicii publice?”

Aceasta înseamnă, de ex.:

- Urmărirea activă a mass-media (presă, radio, televiziune)
- Urmărirea activă a deciziilor, discuțiilor și dezvoltărilor relevante regionale și publice ale administrației publice: ce se întâmplă, cine este implicat, care este câmpul de forță?
- Monitorizarea și participarea la activitățile grupurilor de interese, publice dar și non-guvernamentale.
- Monitorizarea și urmărirea informațiilor guvernamentale, din sectorul apei și profesionale, instrucțiuni, discuții.

Situația și informațiile vor fi apoi analizate, rezumate și prezentate conducerii și personalului principal din cadrul companiei de apă, alături de posibilele recomandări pentru urmărire ulterioară.

2. Dezvoltarea activă și întreținerea relațiilor externe

Departamentul PR conturează în mod activ dezvoltarea și menținerea diverselor relații externe. Ce, pentru cine și în ce mod vor depinde de strategia generală și de politică și, parțial, și de situația dată și de necesități.

Activitățile planificate pot include, de exemplu:

- a. Campanii de informare publică referitoare la utilizarea adecvată a apei și la evacuarea adecvată a apelor uzate
- b. Informarea periodică a deținătorilor de interese principali (de ex., politic-administrativ)
- c. Tarife și modificări de tarife
- d. Dezvoltarea și întreținerea site-ului companiei
- e. Organizarea de întâlniri de consultanță și feedback cu diferiți reprezentanți ai deținătorilor de interese (de ex., asociații de clienți, camera de comerț, organizații ecologice, asociații de locatari, asociații de proprietari, clienți instituționali)
- f. Campanii de educare în școli (mediu)
- g. Zile deschise pentru publicul larg (de ex., pentru noua stație de epurare a apei)
- h. (Îmbunătățirea) modului în care compania se prezintă clienților (acces, comunicare, stilul casei etc.)
- i. Comunicarea cu privire la principalele extinderi și proiecte (de ex., construcții / reabilitarea stațiilor de tratare, pompare, canalizare, lucrări de extindere).

Activitățile neregulate pot include, de ex.:

- j. Informarea pro-activă a deținătorilor de interese în caz de calamități, nereguli și incidente.
- k. Abordarea rolului de purtător de cuvânt al companiei, coordonare și sincronizare („o voce, un sunet, un mesaj”) a comunicării externe. Aceasta poate apărea, de exemplu, la solicitarea unui anumit deținător de interese sau ca urmare a unor incidente.
- l. Furnizarea de informații referitoare la companie în general sau la activitățile din domeniul apei, la solicitarea diferiților deținători de interese.

- m. Comunicarea momentelor fericite și nefericite legate de companie și personalul acesteia, care pot necesita comunicarea cu exteriorul (întâlniri, transferuri de personal cheie, decese).

3. Sprijinirea și descărcarea conducerii și personalului de relații externe

Departamentul PR sprijină profesional comunicarea externă a companiei. Acesta va reprezenta un sprijin parțial pentru conducere, dar va acționa și direct, într-o anumită măsură.

- Departamentul PR va sprijini conducerea de vârf și alți membri ai personalului cheie în comunicarea externă cu mass-media, deținătorii de interese politici-administrativi, etc., de exemplu. Aceasta va oferi asistență, de pildă, în tactica și strategia de comunicare, sincronizarea informațiilor, ceea ce trebuie și ceea ce nu trebuie făcut, pregătirea interviurilor, discursurilor și comunicatelor.
- Într-un anumit cadru, departamentul PR poate conduce direct relațiile externe ca atare. Aceasta va depinde, de exemplu, de subiectul discutat, de tipul de părți interesate etc. Prin aceasta se așteaptă ca departamentul PR să descarce substanțial conducerea de vârf în privința problemelor de PR mai puțin delicate, de rutină și care nu au o valoare eminamente strategică/politică. De asemenea, datorită profesionalismului, calitatea schimbului de informații și a contactului poate fi sporită.

4. Sprijin profesional pentru alte departamente din cadrul companiei în privința clienților și contactelor externe

Departamentul PR ar trebuie să confere, conform scopului său, îndrumări și sprijin altor departamente și unități preocupate de clienți și de alte contacte externe. Acestea sunt cu precădere departamentele funcționale (servicii clienți/contracte, solicitarea reclamațiilor și a cererilor, facturare, încasare) și dispecerat. Aceste departamente (secții, unități) vor fi subordonate ierarhic, de exemplu, Directorului Economic și Directorului de Producție, dar vor beneficia de date funcționale (profesionale) și de sprijin („sfaturi, instrucțiuni”) din partea departamentului PR în legătură cu procedurile de lucru și activitățile lor obișnuite. Acest sprijin operațional se bazează pe strategia generală a companiei cu privire la orientarea către client și PR.

Sprijinul profesional și instrucțiunile din partea departamentului PR pot include, de ex.:

- Revizuirea și uniformizarea relațiilor cu clientul și a procedurilor legate de contactul cu clientul
- Analizarea contactelor cu clientul (reclamații, cereri, nereguli)
- Dezvoltarea procedurilor, standardelor și practicilor generale
- Pregătirea și instruirea personalului cu privire la abilitățile de comunicare
- Dezvoltarea, schițarea și modificarea informațiilor clienților

5. Comunicare internă

Departamentul PR oferă asistență și implementează, dacă este cazul, comunicarea internă în cadrul companiei. Aceasta poate include, de ex.:

- Buletine și note informative interne
- Anunțuri

- Diseminarea procedurilor de lucru.

3. LOCUL ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI

Poziția ierarhică

În structura companiei regionale, departamentul PR are, în general, un rol de asistență experimentată la nivel regional. Acesta oferă asistență conducerii și, din această poziție, poate oferi sprijin funcțional unor alte departamente regionale și operaționale.

PR trebuie să aibă acces direct la managementul de vârf (i.c. directorul general).

Din acest motiv, departamentul PR trebuie să dețină o poziție echivalentă cu departamentele de audit, consiliere juridică și RU, în organigramă.

Relațiile de lucru cu secretariatul

Pe lângă poziția ocupată în organigramă, este evident că departamentul PR trebuie să comunice îndeaproape cu secretariatul (sau, alternativ, cu Cabinetul Directorului General) pe măsură ce comunicarea externă accesează sau în măsura în care aceasta există la nivelul companiei furnizoare de apă. Apropierea fizică (și anume, aranjamente pentru același etaj/birouri alăturate) și caracteristicile interpersonale sunt factori importanți, ce trebuie avuți în vedere.

Relațiile de lucru cu departamentele comerciale și orientate spre client

Una dintre sarcinile principale ale departamentului PR este aceea de a oferi sprijin profesional departamentelor comerciale și orientate către client, de ex., Relații clienți/Servicii, Contracte, Casierie, Dispecerat etc. Modalitățile și mijloacele de comunicare cu clienții reprezintă o parte integrantă a relațiilor companiei.

Departamentul PR ar trebui să aibă o strânsă colaborare cu aceste departamente cu o orientare comercială:

- Un element principal al „modului în care lumea externă vede compania” depinde de clienți și de calitatea serviciilor oferite clienților. Informația și experiența dobândită prin departamentele comerciale reprezintă, din acest motiv, o sursă importantă pentru departamentul PR.
- Relațiile externe și relațiile cu clientul trebuie să rezoneze; departamentul PR trebuie să orchestreze în permanență ambele relații în furnizarea de date profesionale și îndrumare pentru departamentele comerciale, cu precădere, cu privire la modurile de comunicare (mesaje, presă, abilități).
- Colaborarea strânsă cu departamentele de operații va asigura posibilitatea PR de a fi permanent în contact cu activitatea principală și cultura companiei. Reduce riscul ca PR să devină un departament izolat, care se ocupă numai de probleme ale conducerii de vârf sau de activități „drăguțe dar nu foarte importante”.

Fișa postului

Schiță

Titlu

Funcționar Relații Publice

Poziția în cadrul organizației

- Funcționar, subordonat direct Directorului General
- Oferă sprijin operațional altor departamente, cu precădere cel Comercial și Dispeceratul

Obiective principale

1. Dezvoltarea și întreținerea relațiilor externe cu diverși deținători de interese ai companiei furnizoare de apă.
2. Oferirea de sprijin operativ, precum și implementarea comunicării cu diverși deținători de interese.

Sarcini principale

1. Sprijin în dezvoltarea strategiei
2. Dezvoltarea activă și menținerea relațiilor externe
3. Sprijinirea și descărcarea conducerii și a personalului în privința relațiilor externe
4. Sprijin profesional pentru alte departamente din cadrul companiei în privința clienților și a contactelor externe

Cerințele postului

- Diplomă de studii superioare în domeniul aplicabil, de ex.
 - Comunicare, mass-media
 - Științe sociale (de ex., sociologie, psihologie)
 - Drept
 - Administrație publică
 - Administrație corporativă
- Experiență practică în comunicarea scrisă și verbală
- Bun orator și abilități de ascultare (receptivitate pentru diverse informații)
- Patru ani sau mai mult de activitate în domeniu
- Afinitate cu serviciile publice
- Capacitatea de a lucra independent

Fișier: Anexa 8.1 - Notă Consolidarea departamentului de relații publice

Data: 23 mai 2008

Autor: JB



Guvernul României
Ministerul Mediului și Dezvoltării
Durabile

Proiect finanțat de
Uniunea Europeană



Ghid

privind colectarea veniturilor
(citirea contoarelor, facturare și plăți)

Versiunea 1

August 2008



CUPRINS

Pagina

1	INTRODUCERE	2
1.1	Considerații generale	2
1.2	Colectarea veniturilor – necesitatea unor sisteme moderne eficiente	2
1.3	Acest Ghid	3
2	COLECTAREA VENITURILOR, O PREZENTARE GENERALĂ A SISTEMULUI	4
3	SCOPUL ȘI CRITERIILE SISTEMULUI DE COLECTARE A VENITURILOR	5
4	CITOREA APARATELOR DE MĂSURĂ	8
4.1	Cine efectuează citirea?	8
4.2	Tiparul citirii contoarelor de apă	9
5	ÎNREGISTRAREA INDICILOR DE CONSUM ȘI ÎNTOCMIREA FACTURILOR	11
5.1	Prelucrarea facturilor în general: calculatorul – instrument principal	11
5.2	Înregistrarea datelor	11
5.3	Managementul sistemului	12
5.4	Pregătirea facturilor	12
6	DISTRIBUIREA FACTURILOR.....	13
6.1	Centralizat - descentralizat	13
6.2	Modalități de distribuție	13
7	METODE DE PLATĂ PENTRU COMPANIILE DE APĂ.....	16
7.1	Generalități	16
7.2	Casieriile companiei de apă	16
7.3	Încasatorii de pe teren	17
7.4	Achitarea în numerar prin oficii poștale sau bănci	17
7.5	Transferul bancar	18
7.6	Plata prin bancomat	18
7.7	Debitarea directă din contul bancar	19
7.8	Dispoziție de plată în favoarea companiei	19
7.9	Plata prin diverși agenți comerciali	20
7.10	Sistemele pre-paid	20
8	DIVERSE GRUPURI ȚINTĂ, DIVERSE VITEZE, DIVERSE METODE ȘI POLITICI DEV MARKETING	22
9	LUAREA DECIZIILOR ȘI IMPLEMENTAREA SISTEMELOR MODERNE DE COLECTARE A VENITURILOR ÎN COMPANIILE DE APĂ	24
9.1	Studii de fezabilitate și procesul de luare a deciziilor	24
9.2	Măsuri suplimentare	25

1 INTRODUCERE

1.1 Considerații generale

Acest ghid a fost elaborat în cadrul proiectului “Asistență Tehnică pentru întărirea capacității instituționale a beneficiarilor finali ISPA în sectorul apă și ape uzate” (Măsura ISPA 2003 RO 16 P PA012). Acest proiect sprijină în mod special 12 companii de apă cunoscute și ca beneficiari FOPIP (Programul de îmbunătățire financiară și operațională). Obiectivul proiectului este să asiste aceste companii pentru a deveni organizații eficiente și operative, precum și să pună la dispoziția acestora politici pentru a deveni entități atractive din punct de vedere comercial.

Colectarea veniturilor – care include de obicei citirea apometrelor, facturarea consumului și încasarea plăților – reprezintă un proces esențial atât pentru compania de apă, cât și pentru clienți. Stabilirea unor sisteme eficiente și convenabile pentru clienți ar trebui să fie obiectivul prioritar al oricărui operator de apă.

1.2 Colectarea veniturilor – necesitatea unor sisteme moderne eficiente

Există o serie de motive solide care ne determină să examinăm procesul de încasare a veniturilor în România, și anume:

- Colectarea veniturilor este modalitatea de interacțiune și comunicare periodică cu clientul, prin urmare operatorul de apă trebuie să se ocupe cu atenție de acest aspect.
- Imaginea operatorului de apă depinde în mare măsură de eficiența și operabilitatea acestui sistem. Clienții consideră compania de apă o structură modernă și eficientă.
- Colectarea veniturilor și fluxurile de numerar trebuie întărite pentru a asigura continuitatea activităților. Suficiența veniturilor și fluxurilor de numerar reprezintă ancora de salvare a companiei de apă.
- Colectarea veniturilor este un proces semnificativ din perspectiva mâinii de lucru, a organizării, logisticii și a altor resurse. Controlul costurilor este crucial.
- Pe zi ce trec apar alte sisteme și metode moderne de încasare a veniturilor mult mai eficiente. Este vorba în special de bănci care înlocuiesc treptat sistemul de plată prin numerar.
- De asemenea, situația, preferințele și obiceiurile în societate și între clienți se schimbă. Clientul nu este întotdeauna disponibil atunci când operatorul de apă trebuie să facă modificări la reședința acestuia sau nu are întotdeauna timp să meargă la sediul operatorului pentru a rezolva diverse probleme.
- Companiile de apă sunt în continuă specializare și își măresc volumul de activitate.
- Companiile de apă sunt în proces de regionalizare, prin urmare este necesară armonizarea proceselor de facturare și colectare a veniturilor pentru diverșii operatori locali.

Companiile de apă din România sunt diferite din punctul de vedere al sistemelor de colectare a veniturilor. Unele au sisteme moderne avansate de colectare a veniturilor și de relaționare cu clienții, altele folosesc încă politici tradiționale. S-a observat însă că unele companii – chiar din cele moderne – își mai pot îmbunătăți și canaliza procedurile legate de colectarea veniturilor în beneficiul atât al companiei cât și al clienților.

1.3 Acest Ghid

Acest ghid urmărește să pună la dispoziția companiilor de apă cunoștințe și informații aprofundate privind colectarea veniturilor și sistemelor de facturare pe baza cărora să poată evalua propriile procese și să ia decizii pentru eficientizarea și actualizarea sistemelor și metodelor pe care le folosesc.

Prezentul ghid este structurat astfel:

- Capitolul 2 face o scurtă prezentare a principalelor etape ale procesului de colectare a veniturilor.
- Capitolul 3 definește principalele criterii privind un bun sistem de colectare a veniturilor.
- Capitolul 4 se ocupă de metrologie: variabilele principale sunt cine se ocupă și cât de des.
- Înregistrarea datelor și întocmirea facturilor sunt analizate în capitolul 5. Este vorba în principal de „cine lucrează cu calculatorul și unde”.
- Capitolul 6 oferă o prezentare generală a unor posibile sisteme de distribuire a facturilor.
- Sistemele de plată – nu numai în numerar, ci și prin transfer bancar – sunt abordate în capitolul 7.
- Capitolul 8 oferă unele considerații de bază privind adoptarea schimbărilor și a noilor concepte. Diferența dintre grupurile țintă și circumstanțe poate determina diverse sisteme și abordări. Familiarizarea cu modelul și ideile prezentate în acest ghid pot fi valoroase pentru clienți și compania de apă.
- În final, capitolul 9 oferă instrucțiuni privind modalitatea de revizuire, de luare a deciziilor și implementare a unor mecanisme moderne de colectare a veniturilor.

2 COLECTAREA VENITURILOR, O PREZENTARE GENERALĂ A SISTEMULUI

Procesul de colectare a veniturilor într-o companie de apă parcurge de obicei următoarele etape:

Procesul de colectare a veniturilor

1. Calcularea volumului de apă folosit (citirea apometrelor)
2. Înregistrarea datelor
3. Întocmirea facturilor (verificare, calcularea consumului, tarife, etc.)
4. Tipărirea facturilor
5. Distribuirea facturilor
6. Încasarea facturilor de la consumatori

Aceste etape pot fi parcurse în diverse modalități. Aceste modalități definesc în mare măsură eficiența, operativitatea și utilitatea sistemului pentru client. Clienții, compania de apă și într-o oarecare măsură părțile externe (activitățile externalizate) sunt actorii principali.

Aceste etape și variante ale acestora vor fi dezbătute în capitolele următoare. Este important totuși ca sistemul de colectare a veniturilor să fie examinat ca un tot și nu doar pe etape.

De remarcat că etapele 1 și 2 sunt specifice serviciilor de apă. Colectarea veniturilor în sectorul canalizare poate folosi alte metode. De obicei, cheltuielile de canalizare sunt taxate clienților astfel:

- Pe baza consumului de apă, de exemplu printr-o suprataxare sau prin înmulțire; sau
- Prin tarife fixe.

Pentru clienții cu regim special, serviciile de canalizare pot fi facturate în diverse moduri, de exemplu pe baza consumului de apă și sau a volumului de poluare. Aceste modalități de calcul se pot aplica la consumatorii industriali sau spitalelor.

În plus, se presupune că volumul de apă potabilă calculat reprezintă baza pentru colectarea veniturilor. Cu alte cuvinte, se calculează volumul consumat de client, se aplică tariful pe metru cub și se va stabili suma de facturat. Acesta este situația cea mai des întâlnită și de dorit în România.

În unele cazuri, tarifele pentru apă sunt fixe și nu depind de consumul de apă, prin urmare calcularea volumului de apă și înregistrarea măsurătorilor nu se mai aplică.

În final, prezentul ghid nu vizează sistemele cu plata anticipată. Deși aceasta poate fi o opțiune viabilă pentru serviciile de apă, se folosește un alt tipar. De asemenea, facturile nu ar mai fi necesare. Sistemele preplătite sunt discutate în capitolul 7.10.

SCOPUL ȘI CRITERIILE SISTEMULUI DE COLECTARE A VENITURILOR

În general, mecanismele de colectare a veniturilor într-o companie de apă trebuie să fie (i) operative, (ii) eficiente și (iii) convenabile pentru client. În plus, sistemul trebuie să se conformeze standardelor de contabilitate.

Pentru acest lucru trebuie luate în considerație următoarele criterii esențiale:

Criteria	Descriere
Eficiența fluxurilor de numerar	Interesul primar al companiei de apă este ca facturile distribuite clienților să fie achitate integral și la timp, prin urmare sistemul de plată trebuie să faciliteze și să stimuleze acest lucru. Clienții trebuie să știe sigur unde, cum și cât se plătește. Achitarea facturilor ar trebui să devină o rutină pentru clienți fără să aibă prea multe griji în această privință. Beneficiile și interesele companiilor de apă sunt protejate prin fluxuri de numerar rapide și previzibile.
Costul sistemului	Sunt implicate două tipuri de costuri: • Pentru crearea sistemului. Aici intră aranjamentele interne (proceduri, mecanisme, formulare interne), acorduri externe (de exemplu cu băncile), dezvoltarea programelor și echipamentelor informatice, instruire, promovarea informațiilor / informarea clienților, reduceri inițiale / stimulente, aparatele de măsurat consumul de apă • Funcționarea sistemului – costul de funcționare, inclusiv cele legate de personal, cazare, transport, interesele, comisioane și tarife, întreținerea și repararea apometrelor. N.B.: de reținut că încasarea facturilor de la clienți mai devreme poate rezulta în economii / beneficii.
Siguranța	În special la sistemele de încasare în numerar trebuie luate două măsuri de siguranță: • Siguranța clienților care achită în numerar: banii se pot pierde sau pot fi furati. În general, acest risc legat de siguranță este foarte limitat, dar sentimentul de nesiguranță al clientului nu trebuie pierdut din vedere. • Siguranța companiei și a personalului. Banii se pot pierde, pot fi furati sau necontabilizați sau pot apare alte cazuri de fraudă / comportament inadecvat. Având în vedere sumele de bani, aceste riscuri sunt medii, dar compania trebuie să ia măsuri pentru a preveni astfel de riscuri (de exemplu prin proceduri de contabilitate, depozitarea banilor în siguranță, asigurarea de mijloace de transport, predarea banilor la puncte sigure, securitate asigurată la punctele de încasare). Nu trebuie pierdută din vedere părerea angajaților cu privire la siguranță.
Documentarea adecvată a plăților	Plata va fi dovedită prin documente de plată care trebuie să conțină următoarele date cel puțin: identitatea clientului, suma achitată, data achitării, destinatarul plății (agenția).

	Compania de apă eliberează chitanțe la achitare. Ca dovadă de plată poate fi adus un extras sau chitanță de la bancă. Nu ar trebui să existe dubii sau discuții privind tipurile de documente de plată acceptate.
Confortul clientului	Confortul clientului poate include mai multe aspecte, de exemplu.: • Niciun deranj sau deranj limitat în timpul citirii aparatelor de măsură • Intimitate • Achitarea facturilor atunci când dorește clientul • Clientul va decide dacă plătește sau nu, unde și cum. • Diversitatea modalităților de plată, nu întotdeauna într-un singur mod. • Distanță de parcurs și timp de așteptare minime. • Sentimentul de siguranță. • Sentimentul de achitare în siguranță la o agenție de încredere (compania de apă, banca sau terți). • Bun tratament și comunicare • Obținerea de informații suplimentare dacă e cazul.
‘Imaginea’ companiei	Compania de apă trebuie să își construiască imaginea unei organizații moderne și eficiente. Dat fiind că sistemul de plată reprezintă un mijloc de contact periodic cu clientul, metodele de plată vor reflecta acest lucru. (N.B.: Clienții pot fi mult mai sensibili la „modern” și „eficient” decât compania însăși).
Viteza informației	Soldurile și plățile clienților trebuie să fie accesibile în baza de date cât mai repede (registru clientului) pentru a asigura că atât compania, cât și clientul are o imagine clară asupra situației de plată. În funcție de concepția și funcționarea sistemului de plată, viteza informației poate fi instant sau poate dura luni. • Achitarea la casieria companiei poate fi înregistrată în principiu direct în baza de date. • Transferul prin bancă poate necesita 1-3 zile lucrătoare până la înregistrarea în baza de date a clienților. • Plata pe bază de formulare și procesare manuală poate lua săptămâni (oficiile poștale în unele țări sunt recunoscute pentru viteza redusă de prelucrare a datelor). Plățile efectuate de client trebuie să se reflecte în factura primită de acesta. Întârzierile de către companie a procesării plăților trebuie să fie aproape inexistente. De asemenea, compania are nevoie de o imagine actualizată a plăților: • Privind comunicarea cu și acțiunile legate de client (pentru a evita debranșarea clientului în cazul în care acesta a plătit facturile) • Privind gestionarea procesului de colectare a veniturilor și situația debitorilor în general.

Regionalizarea	Companiile de apă sunt în proces de regionalizare, adică deservește un număr de localități dintr-o zonă delimitată. Atât pentru beneficiul companiei – identitatea regională – cât și pentru confortul clienților, trebuie definit un mecanism regional de plăți. Este logic că toți clienții din zona deservită pot achita facturile la oficiile de încasare sau băncile cu care compania a stabilit un sistem de plată, indiferent de localitatea în care a fost prestat serviciul.
Înțelegerea sistemului de către client	Clienții trebuie să se acomodeze ușor cu sistemul de plată oferit și să aibă încredere în acesta. În acest sens pot fi necesare însă unele explicații, mai ales în timpul implementării sau modificării sistemului.
Contactul cu clienții	Achitarea facturii facilitează contactul dintre client și compania de apă. • Pentru client, factura și data plății pot reprezenta o oportunitate de adresare a unor întrebări, reclamații, cereri, etc. • Compania poate profita de aceste ocazii și va decide cum să facă acest lucru. De reținut că marea parte a clienților doresc să aibă contacte cât mai reduse cu operatorul de apă sau să primească informații în timpul plății. Pentru cei mai mulți, achitarea unei facturi este pur și simplu o obligație. Prin urmare, compania poate dorește să comunice cu clienții, dar aceștia prea puțin, ceea ce înseamnă că trebuie găsite și implementate alte modalități de comunicare cu clienții în cadrul strategiilor de comunicare ale companiei.
Înțelegerea și acceptarea sistemului de către angajații companiei	Personalul companiei trebuie să înțeleagă în profunzime și să accepte sistemul și procedurile de colectare a veniturilor pentru că vor lucra cu ele și trebuie să respecte procedurile. În plus, trebuie să explice acest sistem clienților și să îi motiveze.
Contabilitatea	Contabilitatea include aspecte legate de reprezentarea la timp, completă și corectă a conturilor, soldurilor și plăților clienților.

4 CITIREA APOMETRELOR

Citirea apometrelor reprezintă de obicei punctul de pornire a operațiunii de facturare și a procesului de colectare a veniturilor într-o companie de apă. Prin această operațiune se stabilește volumul de apă consumat de client.

Există două variabile în procesul de citire a aparatelor de măsură:

- Cine se ocupă de citire?
- Ce tipar este urmat?

De obicei, compania de apă citește apometrele lunar. Se pare că aceasta este o practică și o tradiție universală. Există totuși o serie de alternative mult mai atractive pe care le vom descrie în prezentul capitol.

4.1 Cine efectuează citirea?

Apometrele pot fi citite în mai multe feluri:

Deplasarea cititorului de contoare de apă

Cititorul de contoare se deplasează la domiciliul clientului și citește indicele contorului. De obicei, acesta face și o „scanare” rapidă a modului de funcționare a aparatului de măsurat și a conexiunii serviciului (Funcționează? Poate fi citit? Nu este deteriorat, nu prezintă scurgeri?).

Accesul la contorul de apă este esențial. Dacă acesta este instalat în afara clădirii sau accesul la cel instalat la domiciliu este problematic (clientul nu este acasă; ora de vizitare nu este cea potrivită; clientul are câini agresivi, etc.). De obicei, citirea contoarelor de apă se face în timpul programului de lucru al companiei.

Sarcina citirii contoarelor nu este echilibrată în timp. În unele perioade se pot citi multe contoare (de exemplu în prima săptămână din lună), urmând apoi o perioadă „slabă”. De cele mai multe ori, perioada în care nu se prea fac citiri de contoare este alocată altor activități cum ar fi distribuirea facturilor, rezolvarea chestiunilor administrative, înlocuirea apometrelor, debranșări, etc.

Compania de apă poate angaja proprii cititori de apometre, dar poate și delega această activitate către alte servicii de utilități (citire împreună a contoarelor de apă, gaz și curent electric) sau către firme specializate.

Citirea apometrelor de către client

Citirea contoarelor poate fi făcută de clienți dacă sunt clar instruiți (aceasta este o practică obișnuită în blocurile din România: proprietarii sau chiriașii predau indicele contoarelor administratorului de bloc pentru întocmirea facturii).

Predarea indicelui contoarelor se poate face în mai multe moduri:

- Personal la un centru desemnat (o casierie de exemplu)
- Prin scrisoare adresată companiei
- Prin telefon (către un operator sau prin înregistrare de către robot; în ultimul caz, numărul contractului și indicele contorului se tastează de pe telefon)
- Pe siteul companiei de apă.

Liniile telefonice gratuite (numărul verde) și mailul autogenerat pot facilita citirea contoarelor.

Avantajele oferite de aceste sisteme de citire personală sunt:

- Costurile reduse pentru companie (nu se plătesc cititori pentru vizite la domiciliu)

- Citirea se face atunci când dorește clientul (în orice moment al zilei)

Sistemul prezintă și dezavantaje, de exemplu compania de apă nu primește indicii la timp de la toți clienții, prin urmare sunt necesare eforturi suplimentare din partea acesteia (vizite ale cititorului de contoare).

Indicii contoarelor citiți de către clienți parvin companiei în timp, ceea ce poate reprezenta un avantaj (repartizarea sarcinii de lucru), dar și un dezavantaj.

Citirea contoarelor de la distanță

Este posibil din punct de vedere tehnică să fie citite contoarele de apă fără a le vedea efectiv. Există astfel de sisteme în comerț. Fiecare contor de apă are propriul cod electronic. Un echipament special va interoga contorul de la distanță, iar acesta va trimite un semnal radio către un emițător. Citirea se poate face în acest caz dintr-o mașină dotată cu echipament special care circulă pe stradă și interoghează fiecare contor să trimită indicele. De asemenea, recepționarea semnalelor de la contoare este posibilă și cu echipament mobil. Indicii vor fi înregistrați și prelucrați pentru facturare.

Citirea contoarelor de la distanță se poate face oricând, chiar și pe timpul nopții, ceea ce poate reprezenta un avantaj. De asemenea, nu este necesară permisiunea clientului.

Dezavantajul unui astfel de sistem este că prezintă costuri ridicate și este complicat. Necesită multe investiții (contoare, receptoare). Un număr foarte mic de companii de apă au experimentat până în acest moment o astfel de tehnologie.

Citirea contoarelor on-line de la distanță (prin telemetrie) se practică uneori în cazul marilor consumatori. Aparatele de măsurat transmit un semnal (prin radio, internet sau prin alte mijloace de comunicație) către compania de apă. Aceasta poate folosi aceste măsurători pentru a stabili volumul de apă folosit (sau aruncat). Indicii pot fi folosiți pentru a detecta potențiale neregularități în alimentarea cu apă sau prelucrarea datelor marilor consumatori și pentru luarea unor măsuri urgente de către companie.

4.2 Tiparul citirii contoarelor de apă

Aceste tipare influențează în mare măsură costul aferent sistemului de colectare a veniturilor. Trebuie citite contoarele, înregistrate datele, întocmite, listate și distribuite facturile. Toate acestea reprezintă costuri semnificative pentru compania de apă.

Pentru o evaluare corectă, se va face o distincție între următoarele tipare:

- Citirea contoarelor de apă
- Facturarea
- Plata.

Pentru multe din companiile de apă, aceste tipare se aplică lunar. Există însă suficiente motive – eficiența costurilor, confortul clientului – de a căuta și alte soluții.

Plata

Este preferabil ca achitarea facturilor – cel puțin pentru consumatorii casnici – să se facă lunar. Colectarea lunară a veniturilor se corelează cu încasarea lunară de venituri de către aceștia (salarii și indemnizații). Achitarea facturilor la aproximativ aceleași

date este în general în interesul clientului, pe de altă parte compania este interesată de un flux cursiv al venitului din exploatare.

Pentru ceilalți consumatori – necasnici de obicei – se recomandă alte tipare de plată. Pentru instituțiile guvernamentale de exemplu, bugetul anual (anul fiscal) influențează de obicei fluxul de venituri. Compania de apă va respecta acest tipar. (uneori pentru că este inutil pentru companie să ceară și să se aștepte la plăți ...).

Facturarea

Facturarea nu trebuie să se facă neapărat lunar. Dacă factura este „motiv” de plată pentru client, atunci se recomandă facturarea lunar. Există însă sisteme de plată unde compania inițiază plata (emite dispoziții de plată în numele său, debitarea directă). De asemenea, consumatorii pot plăti sume fixe pe anumite perioade. În acest caz, nu este necesară emiterea unei facturi pentru fiecare plată.

Citirea contoarelor

Citirea nu trebuie să se facă neapărat lunar; se poate face trimestrial sau anual. În acest caz, costul aferent citirii contoarelor și înregistrării indicilor se reduce la un sfert sau la 1/12.

Majoritatea consumatorilor casnici consumă cantități aproximativ egale de apă de-a lungul timpului. Se poate pune problema utilității citirii contoarelor lunar dată fiind diferența insignifiantă între indicii lunari. Consumul consumatorilor sau grupurilor de consumatori casnici se poate prevedea statistic.

Citirea anual, plata lunar

Citirea s-ar putea face anual și nu în fiecare lună. (sau la alte intervale).

Se pot folosi în acest sens estimări făcute pe baza consumului real al clientului. Aceste estimări vor fi utile pentru emiterea de facturi de plată lunare, cu aceeași sumă de plată. După un an, se va calcula consumul real și se va regla (corecta) în funcție de estimări. În cazul în care consumatorul a consumat mai mult, va achita ceva în plus, iar dacă nu a consumat volumul estimat, diferența va fi scăzută din următoarea factură de plată pe noul an. În orice caz, pentru următorul an de facturare se vor face noi estimări. .

Clienții sunt invitați să raporteze anual companiei modificările de consum în vederea reglării estimărilor (consum mai mare sau mai mic). În acest caz, clientul nu trebuie să aștepte până la sfârșitul anului pentru a face această regularizare.

Acest model de citire este aplicat în România în sectorul electricitate.

Avantaje:

- Pentru companie, costuri reduse și eforturi mai mici privind citirea contoarelor și facturarea.
- Facturile se pot emite independent de citirea contoarelor
- Consumatorului îi revine lunar la plată aceeași sumă (timp de un an).

Sistemul necesită încrederea consumatorilor în corectitudinea regularizărilor, mai ales în cazul în care clientul a achitat mai mult decât a consumat. De asemenea, consumatorii trebuie să fie cât de cât stabili: să nu își schimbe domiciliul prea des, iar consumul să nu fluctueze prea mult în timpul anului. În plus, compania de apă trebuie să ia decizii dacă va citi contoarele și va face regularizări doar o dată pe an (la o dată precisă, dar care va determina o sarcină de muncă uriașă) sau de mai multe ori în decursul anului (repartizarea sarcinii de lucru).

5 ÎNREGISTRAREA INDICILOR DE CONSUM ȘI ÎNTOCMIREA FACTURILOR

5.1 Prelucrarea facturilor în general: calculatorul – instrument principal

Locația pentru înregistrarea datelor și întocmirea facturilor ține de concepția organizării și de sistematizarea proceselor de activitate. Regionalizarea și existența tehnologiei informației oferă mai multe posibilități decât în cazul companiilor de apă stabilite într-un singur loc.

Tehnologia informatică a înlocuit prelucrarea manuală a facturilor. După introducerea datelor corecte în calculator, programul va stabili volumul de apă consumat, va aplica tariful corespunzător și va calcula factura finală pentru fiecare client. Prin urmare, întocmirea facturilor ține mai mult de controlul procesului decât de calcularea efectivă. Implicarea factorului uman este foarte limitată în această activitate.

Cu ajutorul tehnologiei informatice curente este posibilă efectuarea mai multor operațiuni la locații diferite, de exemplu:

- Înregistrarea indicilor de consum se poate face în orașul A
- Prelucrarea facturilor se poate face în orașul B
- Imprimarea facturilor se poate face în orașul C (vezi capitolul următor pentru mai multe detalii)
- Gestionarea întregului sistem (instruirea computerului ce să facă și unde) se poate face în orașul D.

Prin urmare, opțiunile legate de prelucrarea facturilor sunt următoarele:

- Cum se face înregistrarea indicilor: centralizat sau descentralizat?
- Cum se va face gestionarea sistemului: centralizat sau descentralizat?

Detaliile facturilor întocmite pe calculator, transferul de date și managementul sistemului sunt subiecte cu regim special și nu vor fi tratate în acest capitol.

5.2 Înregistrarea datelor

La citirea lunară a contoarelor, datele descentralizate prezintă următoarele avantaje:

- Datele neprocesate nu trebuie transferate la biroul central pentru prelucrare;
- Verificarea calității și corectarea datelor se poate face rapid la nivel local (ciclu scurt);
- Sarcina de lucru este repartizată de-a lungul anului;
- Este o sarcină relativ ușoară ce poate fi efectuată local fără prea multă asistență din partea specialiștilor.

Dacă tiparele și metodele de citire a contoarelor se schimbă în mod semnificativ, înregistrarea datelor la nivel central se poate face astfel:

- Consumatorii citesc indicii și îi trimit la biroul central (prin telefon, internet, scrisoare de răspuns).
- Citirea de timpuriu a contoarelor diminuează sarcina de lucru la nivel local. În acest caz este mult mai eficientă înregistrarea centrală a indicilor.

5.3 Managementul sistemului

Se recomandă gestionarea întregului sistem de la nivel central deoarece necesită un grad de expertiză care nu se găsește întotdeauna la nivel local și în niciun caz în localități mici. În altă ordine de idei, gestionarea sistemului în localitățile mai mici nu reprezintă o sarcină de lucru plină.

În ceea ce privește managementul de sistem, factorii decisivi sunt beneficiile unei organizări mult mai profesioniste la nivel regional.

Principiul managementului centralizat presupune conectarea mai multor stații de lucru ale companiei de apă într-un sistem principal. Sistemul descentralizat se compune din locații care au propriile stații de lucru cu propriile calculatoare.

5.4 Pregătirea facturilor

Așa cum s-a explicat la secțiunea 4.2., facturarea nu trebuie să se facă neapărat lunar. Dacă factura este „motiv” de plată pentru client, atunci se recomandă facturarea lunar. Există însă sisteme de plată unde compania inițiază plata (emite dispoziții de plată în numele său, debitarea directă). De asemenea, consumatorii pot plăti sume fixe pe anumite perioade. În acest caz, nu este necesară emiterea unei facturi pentru fiecare plată.

În majoritatea cazurilor, se va opta probabil pentru pregătirea și imprimarea facturilor la nivel central din mai multe motive:

- Folosirea unor echipamente speciale pentru imprimare și eventual pregătirea pentru distribuire / expediere (punerea facturilor în plicuri, sortare).
- Siguranța întocmirii facturilor.
- Expediere centralizată către oficiile poștale sau serviciile de curierat.
- Pregătirea transferurilor bancare pentru colectarea sumelor de la consumatori (dispoziții de plată, ordine de debitare directă).
- Direcționează corelarea cu principalul sistem contabil (cartea mare).

Vezi capitolul următor pentru mai multe informații.

6 DISTRIBUIREA FACTURILOR

Distribuirea facturilor către clienți se poate face în mai multe moduri, fiecare prezentând propriile avantaje. Acest capitol are rolul de a face o prezentare generală a diverselor opțiuni de distribuire.

6.1 Centralizat - descentralizat

Prima decizia va fi dacă trimiterea facturilor se va face centralizat sau descentralizat.

- Distribuirea centralizată: facturile se vor imprima într-un loc și de acolo distribuite către consumatori.
- Distribuirea descentralizată: facturile sunt distribuite din mai multe locații către consumatorii din zona respectivă (oraș, sat). Facturile pot fi imprimate la nivel central, expediate biroului local de distribuție și de acolo trimise către clienți. Facturile pot fi imprimate însă și la nivel local.

În ambele cazuri, distribuirea facturilor poate fi efectuată de compania de apă sau de către terți.

Imprimarea facturilor

Centralizat	Descentralizat
• Echipament special dedicat • Condiții sigure mai ușor de instituit la o locație decât la toți operatorii. • Avantajul economiilor la scară • Concentrarea cunoștințelor • La distribuirea descentralizată, necesitatea transportului pentru operatorul local.	• Necesari de echipament în toate locațiile. • Necesari de specialiști în toate locațiile. • Aprovizionarea regulată cu materiale pentru imprimare • Imprimarea descentralizată a facturilor poate oferi asistență în cazul în care sistemul cade / alt locații nu sunt disponibile • Nu este necesară transportarea facturilor între biroul central și operatorii locali.

6.2 Modalitatea de distribuție

Distribuirea fizică a facturilor către consumatori se poate face în mai multe feluri:

Prin cititorii de contoare

Consumatorii pot primi facturile de plată de la cititorii de contoare:

- Fie la data citirii contoarelor /cititorul citește contoarele și livrează factura pentru perioada precedentă).
- Fie separat (cititorul livrează factura cu ocazia unei alte vizite).

Cititorii de contoare sunt familiarizați cu locația consumatorului, iar livrarea facturii cu ocazia citirii scutește un alt drum. În orice caz, poate exista un interval mare de timp între imprimarea facturii și momentul livrării către client. Compania poate rata astfel câteva zile sau săptămâni de rulare a numerarului.

Prin alți angajați ai companiei

Livrarea facturilor poate fi făcută și de alți angajați ai companiei de apă.

Sunt necesare două tipuri de personal: unul pentru citirea contoarelor, unul pentru livrarea facturilor, dar ambele tipuri trebuie să fie familiarizate cu locația clientului și să știe cum să ajungă acolo.

În general, această modalitate de distribuție este mai puțin eficientă.

Serviciile poștale

Facturile pot fi expediate prin poșta normală, de cele mai multe ori un sistem viabil. Predarea facturii în plicul cu numele companiei de apă contribuie la formarea imaginii acesteia. Costul de distribuție este direct vizibil. Dat fiind volumul de expediție, se pot negocia reduceri în funcție de modalitatea de furnizare a plicurilor către poștă (în format standard, sortate, etc.).

Ambalarea și sortarea corespondenței poate implica unele eforturi la nivel intern. Compania de apă va lua în calcul implementarea unui sistem computerizat automat de introducere a facturilor în plicuri.

Serviciile de curierat

Serviciile de curierat sunt o variantă a serviciilor poștale. Deși pot funcționa doar la nivel local, reprezintă o opțiune atractivă. În unele state, firmele de curierat pot oferi prețuri foarte bune comparativ cu cele practicate de oficiile poștale.

Facturile ridicate de client

Conform acestui sistem, facturile vor fi ridicate de clienți de la birourile companiei de apă sau de la alte centre ale acesteia.

Avantajul este costul redus de distribuție al companiei. În plus, majoritatea clienților au înclinația de a achita factura pe loc, imediat cum o primesc.

Sistemul prezintă și unele dezavantaje: facturile trebuie ridicate în timpul programului de lucru al companiei; clienții ar fi nevoiți să se deplaseze de 2 ori – o dată pentru ridicarea facturii și încă o dată pentru achitare; clientul trebuie să-și amintească să ridice și să achite factura; nu există prea multe opțiuni privind modalitatea de plată.

În general, această alternativă **NU ESTE RECOMANDATĂ**.

O singură factură, mai multe servicii

Factura pentru consumul de apă poate fi prezentată clientului împreună cu alte consumuri de utilități, plata în acest caz fiind comună.

- Pe factură vor fi menționate mai multe servicii (apă, electricitate, încălzire, gaz).
- Clientul plătește o singură factură pentru mai multe utilități
- Agenția care încasează distribuie mai multe chitanțe furnizorilor acestor servicii.

În România, acest sistem a fost practicat în cazul regiilor care ofereau mai multe tipuri de servicii. În cazul în care aceste servicii sunt furnizate de companii separate, acest sistem de facturare implică o interfață între bazele de date ale clienților și sistemele de facturare ale diverșilor furnizori. Tiparele de facturare trebuie armonizate. În plus, sistemele de management financiar trebuie să fie foarte performante deoarece acești furnizori depind mult unul de celălalt. După ce sistemul devine funcțional, poate deveni foarte eficient. De asemenea, sancționare pentru neplată poate fi eficientă: clientul poate fi penalizat cu debransarea de la rețeaua electrică, ușor de implementat, dar cu siguranță problematică pentru client.

Poșta electronică

În unele țări, distribuirea facturilor prin e-mail a devenit ceva obișnuit. În acest caz, clientul optează de obicei pentru acest tip de expediere.

Avantajele sunt evidente: (i) costuri reduse și (ii) viteza de expediție. Factura este expediată electronic, prin urmare costurile sunt foarte mici: nu este nevoie de hârtie, de mijloc de transport, de personal. După ce factura este întocmită, poate fi expediată automat de calculator; este o chestiune de secunde și nu de zile. În plus, expedierea nu implică existența hârtiei și a mijlocului de transport, prin urmare efectele nocive asupra mediului sunt foarte limitate.

Legislațiile naționale pot limita probabil folosirea poștei electronice ca mijloc de distribuire a facturilor sau poate fi aprobată doar cu consimțământul clientului.

În unele state, numărul serviciilor care expediată facturi electronic este în continuă creștere, precum și numărul băncilor care promovează depunerea de declarații în format electronic pentru evidențele contabile ale clienților lor.

7 METODE DE PLATĂ PENTRU COMPANIILE DE APĂ

7.1 Generalități

În acest capitol sunt descrise o serie de metode de plată existente sau posibile. Gradul de aplicare a acestor metode de către companiile de apă din România va fi diferit. Unele companii sunt mult mai inovative și mai avansate, iar altele păstrează încă principiile tradiționale.

Vor fi dezbătute următoarele sisteme de plată:

- Casieriile companiei de apă
- Încasatorii de pe teren
- Achitarea în numerar prin oficii poștale și bănci
- Transferurile bancare
- Debitarea directă de către bancă
- Emiterea de dispoziții de plată în favoarea companiei
- Plata prin bancomat
- Plata prin anumiți agenți comerciali
- Sistemul pre-paid

7.2 Casieriile companiei de apă

Plata prin casieriile companiei reprezintă o modalitate obișnuită de colectare a veniturilor. Compania creează mai multe puncte de încasare în zona pe care o deservește. Clientul se prezintă la casierie cu factura de plată, achită și primește o chitanță.

Plata se poate face în două feluri:

1. A În numerar

Cea mai des întâlnită: clientul achită în numerar

1. B Prin card.

Clientul achită factura cu cardul bancar. Pentru acest lucru trebuie să dețină un cont în bancă și un card eliberat pentru acest cont.

Avantaje	Dezavantaje
• Interacțiune directă cu clienții. Se pot pune întrebări și obține răspunsuri pe loc • Compania controlează direct fluxul de numerar. • Compania eliberează propria chitanță. • Înregistrarea directă a plății în registru (baza de date a clienților). • Eventualele debite ale clientului sau neregularități pot fi verificate direct din baza de date	• Ora de deschidere a casieriilor nu este întotdeauna convenabilă pentru clienți. • Implică venirea personal la casierie (transport). • În zilele și la orele de vârf se poate sta la coadă • Siguranța clientului (riscuri personale minore) • Siguranța companiei și a personalului (risc mediu) • Sarcini de vârf pentru organizație și personalul încasator • POS-urile necesită existența unui cont și a unui card atașat / card de

7.3

Încasatorii de pe teren

credit.

Compania poate delega încasatori care să colecteze suma de plată de la domiciliul clientului. Această metodă se mai numește și încasare „door-to-door”.

Avantaje	Dezavantaje
• Interacțiune directă cu clienții. Se pot pune întrebări și obține răspunsuri pe loc • Posibile presiuni în cazul unor clienți rău-platnici. • Compania controlează direct fluxul de numerar. • Poate fi combinată cu activitatea de citire a contoarelor de apă.	• Clienții nu sunt găsiți întotdeauna. • Clientul poate fi acasă, dar nu are bani să achite. • Siguranța clientului (riscuri personale minore) • Siguranța companiei și a personalului (risc mediu) • Număr mare de angajați • Deplasarea angajaților. • Risc de „negociere” a plății cu clientul, riscul unor plăți amânate. • Posibilitate redusă de transfer online de informații și de imprimare a chitanței (e posibilă echiparea încasatorului cu un terminal portabil). • Contabilizarea chitanțelor și depunerea banilor poate fi dificilă.

În general, această metodă de plată NU ESTE RECOMANDATĂ.

7.4

Achitarea în numerar prin oficii poștale sau bănci

Clienții pot achita facturile la oficiul poștal sau la bancă, în numerar. Pot exista limitări legate de locațiile unde se pot plăti. De exemplu, nu toate băncile sau oficiile poștale din zonă oferă servicii de încasare a facturilor companiei de apă „în afara zonei” respective.

Avantaje	Dezavantaje
• Număr mare de puncte de plată. Clientul poate alege să plătească unde dorește. • Clientul poate achita în afara regiunii deservită de compania de apă (de exemplu în alt oraș al regiunii sau din România) • Oficiile poștale și băncile au o bună reputație privind gestionarea banilor. • Oficiile poștale și băncile au propriul sistem de securitate. • Oficiile poștale și băncile nu aplică comision de plată.	• Oficiile poștale și băncile deschid în timpul zilei. • Contabilizarea și raportarea chitanțelor este un proces de durată. • Reconcilierea chitanțelor nu se face online, prin urmare nu reflectă direct soldul existent al clientului • Sistemul lucrează cu numerar, prin urmare reprezintă un risc (minor) pentru client. • Oficiile poștale și băncile pot aplica comision companiei. • Nu există interacțiune directă cu

• Număr redus de personal și costuri mai mici pentru compania de apă; sistemul de plată valorifică economiile la scară.	clienții. Nu se pot pune întrebări și obține răspunsuri sau rezolva plângeri pe loc • Baza de date și contul clientului nu sunt accesibile • Clientul primește o dovadă a plății de la bancă sau oficiu diferită de cea a companiei.
---	--

7.5 Transferul bancar

Clientul plătește factura prin transfer bancar din contul său deschis în banca respectivă în contul companiei de apă. Această tranzacție poate fi (a) pe bază de document – clientul completează un formular, îl autorizează și îl trimite către bancă sau (b) un serviciu bancar electronic.

Achitarea prin bancă a devenit ceva obișnuit în cazul unor instituții economice din România. În orice caz, consumatorii casnici nu preferă această modalitate de plată. Dată fiind dezvoltarea informatică, din ce în ce mai mulți consumatori, atât persoane juridice, cât și persoane fizice, preferă serviciul bancar electronic

Avantaje	Dezavantaje
• Convenabil pentru client, se poate face 24 de ore din 24 timp de 365 de zile pe an. • Confortul poate facilita achitarea rapidă. • Clientul are acces la soldul său și poate decide când să plătească. • Siguranță, nu se umblă cu numerar • Plata este certificată de bancă.	• Implică existența unui cont bancar. • Implică bani suficienți în cont. • Serviciile bancare electronice implică existența unui calculator • Serviciile bancare electronice implică existența unui sistem de securitate pentru autorizarea accesului și momentul plății nu este sigur pentru client. • Clientul trebuie să autorizeze fiecare plată în parte. • Este necesară reconcilierea plăților cu baza de date a clientului

7.6 Plata prin bancomat

Majoritatea băncilor au înființat bancomate pentru plăți. Clientul merge la bancomat cu factura și completează formularul electronic cu datele din factură (numele companiei, datele de înregistrare ale companiei, numărul de cont, numărul și data facturii) și efectuează plata din contul său bancar.

Avantaje	Dezavantaje
• Bancomatele sunt ușor de găsit în apropiere, clientul nu pierde timp cu deplasarea. • Bancomatele sunt deschise 24 de ore	• Compania de apă pierde contactul direct cu clientul • Clienții trebuie să introducă datele manual, prin urmare pot face greșeli.

din 24 timp de 365 de zile pe an. • Costuri reduse pentru companie	
---	--

7.7 Debitarea directă din contul bancar

Prin această metodă, clientul autorizează banca să achite factura sa de apă și canalizare direct din contul său, la data scadenței. Acest fapt implică existența unui cont bancar pe numele clientului și un contract semnat cu banca pentru retragere directă din cont. Clientul trebuie să se asigure că are destui bani în cont pentru plată. Compania va trimite factura pe adresa clientului.

Avantaje	Dezavantaje
- Banca se ocupă de plată, clientul nu pierde timp cu deplasarea sau statul la cozi. - Costuri reduse pentru companie - Nu sunt necesare măsuri de securitate	- Clientul nu are contact direct cu compania. - Implică existența unui cont bancar deschis pe numele clientului. - Este necesară semnarea unui contract cu banca. - Facturile vor fi plătite integral și nu parțial. - Clientul ia decizii privind plata în funcție de soldul contului său. - Unii clienți vor fi avizați în privința obligativității plății în diverse moduri. - Sunt necesare aranjamente la nivelul organizației pentru „clienții care protestează”.

Electrica folosește această metodă de plată. Vizitează <http://www.electrica.ro/content.asp?id=769>

7.8 Dispoziție de plată în favoarea companiei

Poate că această metodă nu se practică încă în România, dar a fost testată și este larg acceptată în unele state (de exemplu Olanda). Clientul autorizează compania să debiteze direct contul său cu contravaloarea facturii de apă¹. În principiu, această dispoziție de plată este validă până la data la care clientul o retrage. În acest sistem, compania de apă întocmește o serie de tranzacții de debitare pentru toți deținătorii de cont de la banca respectivă. Compania de apă trimite informații către bancă iar banca debitează conturile indicate și creditează contul companiei de apă.

Factura va fi expediată la adresa clientului; de obicei se precizează pe factură că la o anumită dată, suma de plată va fi debitată din contul clientului.

În cazul în care clientul nu este de acord cu plata efectuată, poate indica băncii să anuleze tranzacția și/sau să stopeze dispoziția de plată. Dacă soldul contului nu este

¹ Această metodă este diferită de debitarea direct din cont unde clientul autorizează banca să efectueze plata. În cazul dispoziției de plată, clientul autorizează compania să efectueze plata.

suficient pentru a acoperi suma de plată de pe factură, clientul va primi o adresă separată („somație”) plus instrucțiuni legate de achitarea facturii.

Avantaje	Dezavantaje
• Compania inițiază plata imediat după întocmirea facturii. • În principiu, nu se așteaptă colectarea banilor de la clienți • Clientul nu trebuie să fie neapărat în oraș sau în țară, nu interacționează în procesul de achitare. Facturile vor fi plătite în general atâta timp cât soldul contului clientului este suficient. • Proces ieftin pentru companie și bancă. • Nu sunt necesare casierii	• Clientul nu are contact direct cu compania. • Unii clienți vor fi avizați în privința obligativității plății în diverse moduri. • Sunt necesare aranjamente la nivelul organizației pentru „clienții care protestează”. • Implică încrederea clienților în sistem.

7.9 Plata prin diverși agenți comerciali

Unele companii de apă au încheiat convenții cu lanțurile de magazine și alte servicii unde clienții pot achita factura de apă. (de exemplu magazine mari precum DOMO, Altex, stațiile de benzină, etc).

În București, compania de apă Apa Nova a încheiat convenții cu DOMO, Altex și stațiile de benzină pentru achitarea facturii de apă. Vezi pagina web:

<http://www.apabucur.ro/content.asp?section=1&menuID=138>

Avantaje	Dezavantaje
• Punctele de încasare ale agenților comerciali au program prelungit și sunt deschise mai multe zile. • Posibilități sporite de achitare a facturilor. • Interesul agenților comerciali să atragă clienți pentru magazinul lor. • Agenții comerciali pot fi mai familiarizați cu „deservirea clientului” decât compania de apă.	• Compania pierde contactul direct cu clientul. • Este necesar un cadru și instrucțiuni privind procedurile și personalul de la aceste puncte de colectare • Este necesară reconcilierea plăților cu baza de date a clientului.

7.10 Sistemele pre-paid

Sistemele pre-paid („preplătite”) sunt aplicate în special serviciilor de telefonie. În unele state, aceste sisteme sunt folosite și pentru serviciile de electricitate, gaz și chiar apă. (În trecut, serviciile de electricitate și gaz în special erau prestate în multe state pe baza unor fise preplătite!). Sistemele pre-paid se mai folosesc uneori și în transportul public.

Un sistem pre-paid modern implică cumpărarea de către clienta unor „debite” sau „unități”. Vanzătorii acestor unități pot fi chiar prestatorii de servicii; în general însă există mult mai multe centre (oficii poștale, micii comercianți, chioșcuri). Debitul sau unitățile sunt încărcate electronic pe un card (cu chip sau bandă magnetică) sau sunt disponibile pe o cartelă care se răzuie. Clientul poate activa aceste unități introducând cardul într-un aparat de măsură sau introducând codul de pe cartela răzuită (ca în cazul serviciilor telefonice).

Nu știm dacă în prezent există în România o companie de apă care folosește sistemul pre-paid. În orice caz, pentru a da un caracter complet acestui ghid, acest tip de sistem este descris mai jos.

Avantaje	Dezavantaje
• Nu există datorii nerecuperabile de la clienți. După terminarea debitului, compania de apă stopează livrarea serviciilor. • Acest sistem poate fi aplicat cu precădere pentru „clienții rău-platnici” • Rezultă un flux de numerar pozitiv pentru companie: mai întâi se plătește și ulterior sunt prestate serviciile. • Nu implică citirea contoarelor sau facturare.	• Necesită un sistem de distribuire a cartelelor sau fiselor preplătite și realimentarea acestora. • Nu sunt necesare vizite la domiciliul clientului, prin urmare nu se fac verificări de rutină și clienții pot În cazul fiselor, acestea trebuie recuperate de la clienți. • Clienții nu pot folosi complet debitul / unitățile (avantaj pentru compania de apă). • Funcționează doar pentru alimentarea cu apă potabilă și nu pentru serviciile de canalizare (clienții nu pot fi opriți să se arunce apa uzată).

DIVERSE GRUPURI ȚINTĂ, DIVERSE VITEZE, DIVERSE METODE ȘI POLITICI DE MARKETING

Diferite grupuri-țintă

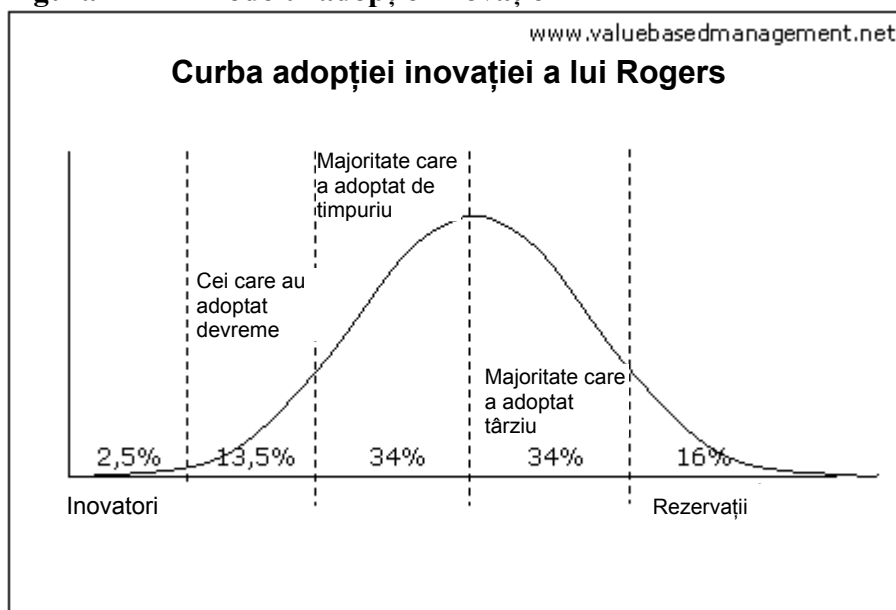
Nu există clientul universal. Compania de apă trebuie prin urmare să ia în calcul preferințele, situația și abilitatea clienților pentru a stabili sistemul de plată corect. Clienții sunt diferiți, prin urmare trebuie implementate diverse modalități de plată. De asemenea. Și viteza de acceptare a unei plăți diferă de la caz la caz. De exemplu, deși la început puțini consumatori casnici plăteau facturile la bancă, numărul lor este în creștere. Unele companii de apă au raportat achitarea majorității facturilor de către consumatorii casnici prin bancă; număr limita de tranzacții în numerar aparține persoanelor în vârstă care s-au obișnuit cu achitarea facturilor în numerar. Zonele urbanizate înclină să adopte sisteme de plăți moderne (prin bancă, bancomat, servicii bancare electronice) în măsură mult mai mare decât clienții din zonele rurale.

Viteze diferite de adoptare

s-a dovedit în general că schimbările nu sunt acceptate imediat și fără rezerve de un întreg grup-țintă. Unii „pionieri” sau „inovatori” pot accepta imediat schimbarea în timp ce alții sunt mai reținuți.

Acest fenomen legat de viteza de adaptare la schimbări este prezentat schematic prin curba de adoptare a noutăților (vezi mai jos). Axa orizontală este cea a timpului, iar cea verticală a numărului de „clienți”.

Figura 1 Modelul adopției inovației



această curbă explică de ce inovațiile sunt primite cu rezerve de clienți la început, dar sunt acceptate ulterior la scară largă. După ce „ideea” s-a dovedit de succes, va fi adoptată de majoritate. Unii clienți se vor adapta foarte târziu la noi, sau poate niciodată ...

Curba poate fi aplică în diverse aspecte precum introducerea telefoanelor mobile, folosirea calculatoarelor, a mașinilor de spălat vase, etc. Dar chiar și concepte și

servicii precum „folosirea cardurilor de credit” sau „achitarea facturilor prin transfer bancar” pot fi reprezentate prin tipare similare.

Consecințe...

Rezultă că se recomandă companiei de apă să examineze mai atent diversele grupuri vizate: numărul acestora, situația, comportamentul, posibilitățile și preferințele acestora. Trebuie să se realizeze că o schimbare sau inovație nu va fi acceptată imediat ca o rețetă de succes. Implementarea se va face pe diverse niveluri de acceptare.

Prin urmare, compania de apă trebuie să definească și să ajusteze procedurile corecte de marketing și instrumentele de comunicare corespunzătoare.

9 LUAREA DECIZIILOR ȘI IMPLEMENTAREA SISTEMELOR MODERNE DE COLECTARE A VENITURILOR ÎN COMPANIILE DE APĂ

9.1 Studii de fezabilitate și procesul de luare a deciziilor

Companiile de apă trebuie să revizuiască la fiecare doi ani dacă sistemele de colectare a veniturilor sunt corespunzătoare și adaptate cerințelor și posibilităților moderne. Această revizuire periodică este necesară deoarece e posibil ca soluția adoptată să fi fost viabilă acum câțiva ani, dar a fost depășită. Preferințele clienților, necesitățile și comportamentul acestora se schimbă; tehnologia avansează (calculatoarele și programele avansează!), iar compania se poate schimba și ea.

Această revizuire poate fi catalogată drept un „studiu de fezabilitate” în vederea analizării situației, definirii unor alternative și comparării acestora cu sistemul curent, precum și a comparării alternativelor între ele.

Se recomandă urgent companiilor de apă să revizuiască întregul proces și nu numai câte o etapă a acestuia. De exemplu, un ciclu de citire a indicilor (anual și nu lunar) poate duce la sisteme diferite de imprimare a facturilor și de distribuire a acestora.

Studiul de fezabilitate trebuie să urmărească și să examineze printre altele:

- Caracteristicile, necesitățile, preferințele și comportamentul clienților. Utile în acest sens pot fi studiile clienților, plângerile și sugestiile acestora, discuțiile de grup și tendințele înregistrate la nivel național. Să nu uităm că există diverse segmente de populație în ceea ce privește plata: există consumatorii casnici, cei comerciali, instituționali, urbani / semi-urbani, rurali; se va lua în calcul și nivelul de educație, nivelul de venit, consumul fluctuant, etc.
- Politici și strategii ale companiei de apă privind relațiile cu clienții și colectarea veniturilor.
- Sistemul existent de colectare a veniturilor: puncte forte, puncte slabe, posibilități de modificare, vechimea acestuia și perioada de aplicare estimată („este modern, actual, matur, tradițional sau depășit”).
- Schimbări estimate și în curs în „tehnologia plăților”: ce se întâmplă la nivel global și în țară în privința sistemelor bancare, transferurilor financiare, transferurilor electronice, serviciilor de internet banking. Poate fi necesară asistență specializată pentru formarea unei priveliști de ansamblu.
- Diverse sisteme alternative: concepție, dezavantaje, experiențe, dezvoltări
- Alte servicii de utilități (telefonie, electricitate, gaz): ce sisteme folosesc, schimbări estimate? Este logic să existe caracteristici comune ale sistemului de colectare a veniturilor între serviciile de utilități.
- Analiza cost-beneficiu pentru diversele sisteme. Costurile și beneficiile nu privesc doar aspectele financiare, ci și pe cele sociale.
- Posibile măsuri financiare suplimentare (vezi secțiunea următoare).
- Consecințe și modificări posibile în organizarea companiei de apă, etc.
- Schimbări interne și procesul de implementare. Sistemele de colectare a veniturilor sunt adesea văzute ca „în rădăcină” adânc sau reprezintă o tradiție a companiei pe care angajații cred că nu poate sau nu trebuie să fie schimbată. Prin urmare, e posibil să existe rezistență ascunsă sau exprimată deschis împotriva acestor sisteme.

De obicei, top managementul companiei de apă răspunde de revizuirea periodică și de studiile de fezabilitate. Directorul / Managerul Comercial sau o poziție echivalentă va avea rolul principal în această activitate.

Nu toate companiile de apă dețin informațiile și competența de a efectua un studiu de fezabilitate corect. În altă ordine de idei, unele companii solicită o părere „neutră” neinfluențată de tradițiile companiei. În toate aceste cazuri, se recomandă expertiză externă (consultanță).

Studiul de fezabilitate stă la baza deciziilor privind potențialele modificări ale sistemului de colectare a veniturilor.

9.2 Măsuri suplimentare

Compania va lua în considerație și va acționa în direcțiile necesare în cadrul procesului general de luare a deciziilor și de implementare a acestora.

Ajustarea bazei de date a clienților / sistemului de facturare

Baza de date a clienților și procedurile de facturare pot necesita ajustări din perspectiva sistemului și metodelor de colectare a veniturilor. Acest lucru poate implica – în funcție de situație – investiții considerabile în software, hardware și comunicații. Printre ajustările posibile se numără:

- Comunicarea între casierii și baza de date centrală (căutare a clienților on-line și înregistrarea mutațiilor)
- Pregătirea informațiilor de debitare pentru bănci (ordinele de debitare pe care banca le va folosi pentru achitarea facturilor din conturile clienților).
- Obținerea de informații de la bănci (plăți, necolectarea sumelor).
- Reconcilierea plăților efectuate prin diverse mijloace.
- Întocmirea și distribuirea „somațiilor” dacă nu s-au colectat sumele pe cale normală.
- Primirea indicilor citați de clienți (pe internet sau prin telefon).

Reînnoirea și actualizarea termenilor și condițiilor generale aferente serviciilor.

Atunci când se implementează diverse modalități de plată, acestea trebuie reflectate corespunzător în termenii și condițiile generale ale serviciilor. Aceste modificări necesită aprobări, cum ar fi autoritatea legislativă ANRSC.

Contractul cu clientul

În unele cazuri, contractele încheiate individual cu consumatorii pot necesita revizuire, care depinde și de termenii și condițiile generale care definesc serviciile (e vorba de „ce este descris în general” și ceea ce este stipulat în contracte).

Informarea clientului cu privire la noile sisteme și metode de colectare a veniturilor

Noile metode (sau modificările) trebuie comunicate clienților. Dacă acesta optează pentru o anumită metodă, i se vor comunica cerințele, avantajele și posibilele dezavantaje ale metodei alese.

Canale suplimentare de informare, mesaje

Dat fiind că posibilitățile companie de apă de a comunica cu clienții se pot schimba (în general contactul cu clienții este din ce în ce mai redus deoarece aceștia nu înclină să viziteze prea des casieriile companiei), vor fi necesare sau de dorit alte mijloace de comunicare cu aceștia.

Printre astfel de mijloace se numără.:

- Fluturași informativi trimiși odată cu facturile
- Informațiile se vor imprima pe facturi
- Se poate apela la mijloacele mass media (televiziune, radio, ziare)
- Prin intermediul paginilor web

În primul rând se va evalua lipsa și necesitățile de comunicare. De asemenea, modalitățile de comunicare alese trebuie să se potrivească sistemului global de relații cu clienții și strategiei de relații publice.

Proceduri legate de plângeri și corecții

Compania trebuie să revizuiască clar toate procedurile legate de eventuale plângeri și corecții. Acolo unde este cazul, clienții vor fi informați cu privire la procedurile corecte.

Informarea propriului personal

Personalul companiei de apă și mai ales membrii conducerii și cei care se ocupă de clienți trebuie să fie informați cu privire la modificarea sau ajustarea metodelor de plată. În paralel vor exista probabil și noi dispoziții de lucru și/sau proceduri.

Consecințe pentru personal și organizație

Modificarea sistemului și metodelor de colectare a veniturilor poate sau ar trebui să afecteze structura organizațională și personalul companiei de apă. Aceste consecințe trebuie „proiectate” și fac parte din obiectivele schimbării. Reducerea tranzacțiilor în numerar de exemplu în favoarea celor bancare reprezintă o măsură eficientă pentru îmbunătățirea eficienței și reducerea numărului de personal la casierii.

Măsuri promoționale

Pentru a motiva clienții să accepte și să utilizeze anumite metode de plată, se pot organiza acțiuni de promovare și se pot acorda clienților unele stimulente, dar se pot lua și măsuri de descurajare pe de altă parte.

De exemplu:

- Se pot oferi clienților mici cadouri dacă aleg o anumită metodă de plată.
- Se pot face reduceri la factură dacă aceasta este plătită printr-o anumită metodă
- Adăugarea unor costuri / tarife / taxe suplimentare dacă clienții rămân la o metodă de plată mai puțin preferată (de exemplu se poate taxa 10 RON pentru achitarea facturilor în numerar).

Fișier: Ghid privind colectarea veniturilor-V1

Data: 3 August 2008

Autor: JB, MS



Guvernul României
Ministerul Mediului și Dezvoltării
Durabile

Proiect finanțat de
Uniunea Europeană



Ghid

Conceptul biroului unic (“one-stop shop”) pentru servicii clienți

Versiunea 1

Iulie 2008



CUPRINS

	Pagina
1 INTRODUCERE	1
1.1 Motivații	1
1.2 Scopul și structura ghidului	1
2 SERVICIUL CLIEȚII: PERSPECTIVA CLIENTULUI ȘI A COMPANIEI	2
2.1 Perspectivele și interesele clienților	2
2.2 Perspectivele și interesele companiei de apă	3
3 ONE-STOP SHOP – CONCEPT ȘI ARANJAMENTE GENERALE	6
3.1 Conceptul One-stop shop	6
3.2 Aranjamente în general	7
4 PLANIFICAREA ȘI IMPLEMENTAREA BIROULUI UNIC	9
4.1 Generalități	9
4.2 Multiple căi de contact	9
4.3 Structura organizațională și procedurile de lucru	11
4.4 Verificare și evaluare	14
4.5 Amenajări fizice și amplasarea birourilor	15
4.6 Sistemele informatice	16
4.7 Comunicarea internă	17
4.8 Resursele umane	18
4.9 Comunicare și promovare externă	19

1 INTRODUCERE

1.1 Motivații

Acest ghid a fost elaborat în cadrul proiectului “Asistență Tehnică pentru întărirea capacității instituționale a beneficiarilor finali ISPA în sectorul apă și ape uzate” (Măsura ISPA 2003 RO 16 P PA012). Acest proiect sprijină în mod special 12 companii de apă cunoscute și ca beneficiari FOPIP (Programul de îmbunătățire financiară și operațională). Obiectivul proiectului este să asiste aceste companii pentru a deveni organizații eficiente și operative, precum și să pună la dispoziția acestora politici pentru a deveni entități atractive din punct de vedere comercial.

Relațiile și interacțiunile eficiente, operative și confortabile cu clienții reprezintă un element important în îmbunătățirea performanței companiilor de apă. O mare parte din companiile de apă din România întâmpină încă probleme în dezvoltarea și îmbunătățirea acestor relații. Concentrarea interacțiunilor cu clienții prin implementarea conceptului “one-stop shop” este considerată benefică pentru clienți, compania de apă și angajații acesteia.

Conceptul de One-stop shop nu se limitează doar la contactul față în față la sediul companiei de apă. Poate acoperi toate canalele de comunicație, inclusiv cele telefonice (“call centre”), precum și mijloacele scrise și electronice de comunicare.

Relațiile și interacțiunea cu clienții cuprinde o gamă largă de procese și activități. Prezentul ghid înglobează toate acestea la categoria “servicii clienți”. În plus, relațiile cu clienții pot include aplicații, cereri, plângeri, schimb de informații, acorduri de plată și de decontare a datoriilor și multe altele. În acest document, toate acestea sunt interschimbabile pentru a indica modalitățile de interacționare a clienților cu companiile de apă.

1.2 Scopul și structura ghidului

Rolul acestui ghid este să explice conceptul “one-shop stop” și beneficiile acestuia pentru serviciul clienți din companiile de apă din România. În plus, documentul urmărește să furnizeze companiilor de apă sfaturi practice privind planificarea și implementarea conceptului „one-stop shop” în activitatea acestora.

Există și alte alternative valoroase și care merită atenție în cazul în care companiile de apă nu mizează în totalitate pe conceptul de „birou unic”.

Pentru confortul cititorului, acest ghid a fost structurat astfel:

- Capitolul 2 se ocupă de punctul de pornire: perspectiva clientului și a companiei asupra serviciului clienți.
- Capitolul 3 schițează conceptul one-stop shop și furnizează o prezentare generală a aranjamentelor.
- Capitolul 4 oferă detalii privind aranjamentele necesare pentru înființarea unui birou unic, precum și exemple practice și instrucțiuni.

2 SERVICIUL CLIENȚI: PERSPECTIVA CLIENTULUI ȘI A COMPANIEI

2.1 Perspectivile și interesele clienților

Clienții ca și punct de pornire

Clienții sunt foarte importanți pentru o companie de apă, prin urmare interacțiunea cu aceștia va porni de la perspectivele și interesele lor. În acest sens, operatorul de apă va încerca să vizeze și să se concentreze cât mai mult posibil pe aceste perspective și interese. „Interesele și obiectivele externe” ar trebui mai degrabă să dea formă unor „proceduri interne” decât să considere procesele și procedurile interne ale companiei drept punct de pornire și să încerce să determine clientul să se alinieze / adapteze la acestea.

Ce urmărește clientul de la o companie de apă?

Perspectivile și interesele clienților variază. Există mai multe segmente de clienți sau grupuri-țintă, prin urmare caracteristicile, comportamentul, necesitățile, prioritățile și aprecierea acestora vor fi diferite. Chiar și în cadrul grupurilor există diferențe între clienți. Pentru aceste grupuri și segmente de clienți vor exista în practică mai multe tipuri de abordări, metode și soluții. Se va face însă o generalizare a acestora în scopul înțelegerii principiului.

În general, principalul interes al clienților este raportul calitate-preț al serviciilor de aprovizionare cu apă și canalizare. În ceea ce privește activitățile de aprovizionare directă cu apă potabilă și serviciile de canalizare, acest lucru înseamnă în special:

- Serviciile de aprovizionare cu apă de calitate și de încredere (calitatea apei, presiunea apei, disponibilitatea)
- Servicii corespunzătoare de canalizare (evacuarea apelor uzate fără probleme sau fără a dăuna mediului)
- Tarife accesibile.

Pe lângă aceste „servicii de produse”, clienții interacționează cu compania la diverse niveluri. În ceea ce privește această interacțiune – denumită adesea Serviciul Clienți – interesul clienților poate fi definit în general astfel:

Caracterul practic al procedurilor

Se pot enumera o serie de preferințe ale clienților, avantaje și dezavantaje:

- Claritatea sau raportarea tipurilor de probleme.
- Măsuri și cerințe clare, transparente și logice
- Timp scurt de răspuns, timpul necesar pentru atingerea rezultatului dorit
- Claritate privind timpul necesar companiei pentru a răspunde sau a acționa.
- Fără hățiș birocratic, transferarea de la un birou la altul, explicarea aceluiași lucru de mai multe ori, primirea de aprobări peste aprobări.
- Dezbaterea și rezolvarea problemei într-un singur loc în același moment.
- Informațiile relevante să fie furnizate pe loc
- Timp de așteptare limitat
- Personalul companiei să fie informat, competent, capabil și cinstit.

Acces util

Clienții apreciază atunci când compania le pune la dispoziție mai multe căi de accesare a informațiilor și de comunicare. De asemenea, prin dezvoltarea socio-economică și cea tehnologică, serviciul clienți ar trebui să dispună de mai multe mijloace de acces la informații. Confortul clientului ar implica și ore de acces în afara programului tradițional de lucru. Fiecare din acestea are propriile avantaje și beneficii. De exemplu:

- Vizitarea personal a centrelor de servicii pentru clienți
- Comunicare prin poșta electronică pe Internet
- Prin scrisori și fax
- Prin telefon

Promptitudinea companiei în a răspunde solicitărilor clienților

Clienții așteaptă de la companie să răspundă prompt și să ia măsuri în legătură cu plângerile, întrebările și cererile lor, și mai ales să fie luați în serios. Prin urmare, compania va primi și examina cererile, dorințele sau părerile clienților și va încerca să soluționeze, să ia decizii, să ia măsuri sau să gestioneze aceste probleme la timp și în mod corespunzător.

Informații ușor accesibile, relevante, clare și de încredere

Informațiile oferite de companie ar trebui să fie ușor accesibile, clare și corecte, și anume:

- Compania trebuie să găsească o formă simplă și rapidă de furnizare a informațiilor necesare sau de oferire a informațiilor la cerere. Pot fi luate în calcul diverse modalități și canale de comunicare.
- Informațiile trebuie să fie conforme cu realitatea și la obiect.
- Nu trebuie lăsate dubii sau posibilități de interpretare eronată a procedurilor, „regulilor jocului”, etc.
- Trebuie stabilit clar ce trebuie sau ce nu trebuie să facă nici clientul, nici compania de apă, ceea ce se așteaptă de la ambele părți din perspectiva atribuțiilor și responsabilităților.

Aceste trei puncte de vedere și de interese vor fi luate în considerație atunci când se evaluează, (re)organizează sau se implementează activitățile legate de serviciul clienți.

2.2 Perspectivile și interesele companiei de apă

Pe de altă parte, și compania are – sau ar trebui să aibă – perspective și interese privind serviciul clienți. Acestea sunt descrise mai jos.

Satisfacția clientului

Satisfacția clientului ar trebui să fie pe locul 1 în topul priorităților companiei de apă. Satisfacția se referă bineînțeles la ceea ce obține „fizic” clientul – „produsul” (alimentarea cu apă sau colectarea apei uzate) și la „preț”(tarif).

Pentru utilitățile publice – cum este compania de apă – interacțiunea cu clienții („serviciul”) reprezintă un aspect major al satisfacției clientului. Din nefericire, nu toate companiile de apă acordă atenție și prioritatea meritată acestui „serviciu”!

Sistem îmbunătățit de colectare a veniturilor

Veniturile obținute de la clienți reprezintă „ancora de salvare” a companiei. Claritatea procedurilor, informarea corectă, interacțiunea fără probleme și satisfacția în general a clienților contribuie la îmbunătățirea procesului de colectare a veniturilor. Bineînțeles, clienții trebuie să plătească serviciile de apă și canalizare la timp și în totalitate. Un serviciu clienți bine pus la punct contribuie la realizarea acestui lucru: poate mări volumul de vânzări (noi clienți), poate soluționa problemele legate de colectarea veniturilor și plăți și așa mai departe. Pe scurt: un sistem de colectare a veniturilor mai bun și mai rapid.

Percepția și atitudinea clienților

Clienții au propria părere și atitudine față de compania de apă. Uneori, aceste nu sunt chiar favorabile pentru companie. Aspectul legat de percepția, atitudinea și comportamentul clientului ține de relațiile publice și strategiile legate de clienți. Unele companii din România au încă probleme în a defini o strategie și a o pune în aplicare. Enumerăm mai jos o serie de idei și concepte-cheie ce pot fi valorificate:

- Un serviciu de utilități modern, profesionist
- Satisfacerea necesităților și dorințelor clienților în toate aspectele și cât mai bine posibil
- Eficiență
- Interacțiuni fără probleme cu clienții, fără hățișuri.

Un serviciu pentru clienți bine organizat și funcțional poate contribui în mod semnificativ la formarea unei percepții și exprimarea unei atitudini pozitive a clientului față de companie.

Operativitate și eficiență

Compania de apă are o serie de interese de gestiune în funcționarea eficientă și corespunzătoare a serviciului clienți:

- Pătrunderea imediat în miezul problemei. Ce dorește sau la ce se așteaptă clientul? Ce se poate face sau ce ar trebui să se facă? Ce implică acest lucru din partea companiei? Acest proces de analiză, luare a deciziilor și implementare a măsurilor trebuie să fie eficient, iar rezultatele lui corecte.
- Viteza de gestionare a problemelor clientului. Clientul care nu este servit prompt se poate simți deranjat. Clienții nemulțumiți pot duce la stagnarea veniturilor.
- Rezolvarea potrivită a problemelor de prima dată. Serviciul Clienți va viza „zero erori” deoarece erorile presupun timp și resurse pentru remediere.
- Furnizarea de informații corespunzătoare și relevante către clienți. Informarea corectă a clientului va facilita interacțiunea acestuia cu compania de apă.

Este evident că atingerea unor nivele înalte de eficiență și operativitate poate necesita o anumită organizare a companiei de apă. Procedurile care implică un număr de măsuri luate de oficiali / alți angajați privind acțiuni, decizii și verificări în compania de apă pun adesea în pericol eficiența și operativitatea acesteia.

Personalul: perspective mai largi, sarcini mai mari și satisfacția locului de muncă

O perspectivă mai largă a personalului companiei de apă asupra clienților și relațiilor cu aceștia poate duce la o mai bună înțelegere și apreciere a „activității” pe care o desfășoară. Personalul va înțelege mai bine modul de funcționare a întregului sistem și nu doar rolul pe care îl ocupă în lanțul de evenimente. Posturile care implică mai multe aspecte și sarcini pot fi mult mai satisfăcătoare decât cele limitate în atribuții.

În plus, personalul care face rotație de posturi și poate efectua mai multe atribuții oferă mai multă flexibilitate în managementul resurselor umane.

Și aceste patru puncte de vedere și de interese vor fi luate în considerație atunci când se evaluează, (re)organizează sau se implementează activitățile legate de serviciul clienți.

3 ONE-STOP SHOP – CONCEPT ȘI ARANJAMENTE GENERALE

3.1 Conceptul One-stop shop

Conceptul general de „one-stop shop” este echivalent cu conceptul de supermarket sau magazin universal: o multitudine de produse și servicii sunt aduse sub același acoperiș. Într-un supermarket găsim sortimente de pâine, produse lactate, verdețuri, fructe și legume, dar și ziare, reviste, băuturi și cartele pre-paid pentru telefonul mobil, flori și servicii de spălătorie. Clientul alege ceea ce are nevoie și este servit cu ceea ce are nevoie. Practic, orice produs sau serviciu pe care îl dorește clientul se află într-un singur loc. Sau, așa cum a făcut publicitate un magazin din America: “Dacă noi nu avem, nici dumneavoastră nu aveți nevoie”.

Ideea generală legată de „one-stop shop” este aceea de a face toate cumpărăturile din același loc și de preferat în același timp.

În ceea ce privește compania de apă și clienții acesteia, aplicabilitatea conceptului vizează anumite aspecte legate de activitatea clientului – cererile, plângerile, solicitările și întrebările vor fi rezolvate la o singură locație sau la un număr limitat de locații. Scopul este ca problemele clienților să fie rezolvate pe loc, iar clientul să nu fie nevoit să se plimbe pe la toate birourile pentru a-și rezolva problema. De multe ori acest lucru înseamnă că respectiva companie de apă va parcurge toate etapele procedurilor interne pentru clientul respectiv, și nu clientul pentru companie.

Gestionarea flotei aeriene

Un exemplu grăitor pentru conceptul one-stop shop este manipularea unui avion într-un aeroport. Avionul aduce venituri doar dacă zboară. Atunci când nu face curse, nu aduce bani și afectează toate părțile implicate, în special clienții.

Prin urmare, după aterizare, avionul este tras la terminal unde se efectuează următoarele operațiuni:

- *Debarcarea și îmbarcarea pasagerilor*
- *Descărcarea și încărcarea bagajelor*
- *Debarcarea vechiului echipaj și îmbarcarea noului echipaj*
- *Pregătiri de navigație (ruta, rapoarte privind condițiile meteorologice, etc.)*
- *Inspecțiile periodice (verificări înainte de zbor)*
- *Reparații și întreținere*
- *Curățarea interiorului*
- *Descărcarea deșeurilor solide*
- *Încărcarea produselor de restaurant*
- *Alimentarea*
- *Încărcarea apei potabile*
- *Evacuarea apei uzate*

Unele servicii au fost pregătite în altă parte, dar aduse la timp în avion. Gestionarea operațiunilor pe sol este făcută de un oficial care cheamă și coordonează specialiștii, serviciile și asistența (convoacă și revocă la timp toate aceste persoane!). Echipajul de zbor se ocupă de partea lor de atribuții dar nu își vor face griji pentru proceduri, locul sau ora de prestare a serviciilor de sol. Totul se poate realiza într-o oră și avionul este din nou gata de decolare.

Nimeni nu dorește să se afle în situația de a face totul atunci când avionul aterizează în diverse locații. Timpul de așteptare al avionului, serviciile de sol, pierderea

Unele companii de apă sunt încă organizate „tradițional”. În consecință, clienții trebuie să parcurgă diverse etape, să meargă la mai multe birouri și chiar locații, să revină de mai multe ori, să fie acasă la anumite ore și poate așa vor obține ceea ce doresc. Pentru o mare parte din clienți, acest lucru este total neconfortabil, inefficient și lipsit de operativitate.

De asemenea, compania de apă trebuie să prevină stagnarea veniturilor și a serviciilor pentru clienți. Nu câștigi nimic dacă nu servești clienții: punerea în așteptare a clienților pentru rezolvarea problemelor acestora sau eforturile acestora de a găsi un drum în labirintul birocratic nu duc la nimic bun.

Conceptul „one-stop shop” pentru companiile de apă se referă la faptul că în principiu toate problemele legate de clienți se vor rezolva într-un singur loc – acolo unde clientul raportează problema – și de preferat pe loc, într-un timp scurt. Astfel clientul este scutit să vină personal la sediul companiei, să sune de mai multe ori sau să trimită notificări scrise / e-mailuri.

Conform acestui concept de birou unic, personalul din prima linie se ocupă de problemele clientului de la „acceptare la rezultat”, „de la cap la coadă”. Angajatul care se ocupă de relațiile cu clienții poate rezolva problemele singur sau poate cere sprijinul companiei și urma procedurile interne. Procedura internă nu este problema clientului; acesta s-a adresat doar unui centru de contact.

3.2 Aranjamente în general

Planificarea și implementarea conceptului practic de „one-stop shop” implică revizuirea, regândirea și reorganizarea unor structuri ale companiei. Aceste chestiuni care se suprapun aparent includ în special:

- **Căile de contact**
Mijloacele prin care clientul intră în contact cu compania. Este de preferat ca aceasta să implementeze mai multe canale de comunicare (adică va găzdui mai mult decât un singur „birou unic”).
- **Structura organizațională și procedurile de lucru**
În această categorie intră procedurile de comunicare cu clienții, precum și cele interne. Acestea includ și procesul de luare a deciziilor și autoritatea delegată pentru luarea deciziilor.
- **Amenajări fizice și amplasarea birourilor**
Mulți preferă să amenajeze o zonă dedicată special serviciului pentru relațiile cu clienții. Se va lua în calcul și amplasarea altor spații de back-office.
- **Sistemele informatice**
Se referă la accesul la datele clienților și la documentarea, procedurile și procesele interne.
- **Comunicarea internă**

Aici intră liniile de comunicare, facilități de comunicare (telefon, e-mail), „filozofia deschisă” și amenajările fizice.

- **Resursele umane**

Se vor lua în calcul mai ales fișele de post, atribuțiile și instruirea (abilități, cunoștințe).

- **Comunicarea și promovarea externă**

Compania de apă trebuie să comunice și să promoveze modul său de funcționare: “Unde și cum putem fi găsiți și contactați, pentru ce probleme”.

Capitolul următor prezintă în detaliu diverse aspecte ale aranjamentelor de luat în calcul pentru implementarea conceptului de birou unic.

4 PLANIFICAREA ȘI IMPLEMENTAREA BIROULUI UNIC

4.1 Generalități

Acest capitol dezbatte cele mai importante aspecte legate de planificarea și implementarea conceptului „one-stop shop”. Aceste aspecte principale se referă de fapt la căile de contact – unde „întâlnește” clientul compania – și la proceduri. Aceste două aspecte sunt supuse în principal celor mai drastice schimbări. În plus, sistemele informatice, resursele umane și comunicarea trebuie să contribuie la materializarea conceptului de birou unic. Toate acestea vor fi tratate în secțiunile următoare. Acest ghid nu urmărește să ofere instrucțiuni detaliate deoarece situația companiei și contextul pot fi foarte diferite. Rolul prezentului ghid este să faciliteze specialiștilor și membrilor din conducere evaluarea și definirea unor alternative în interesul clienților și al companiei.

Conceptul „one-stop shop” necesită regândirea și redefinirea unui număr de procese legate de relațiile cu clienții și interacțiunea cu aceștia. Este evident că și acest proces de regândire și reorganizare implică o conducere și specialiști-cheie cu atitudine critică pozitivă, cu o minte analitică și creatoare.

Considerentele și ideile enumerate pentru diversele aspecte ale subiectului nu se adresează doar conceptului de birou unic, ci pot fi folosite și valorificate și pentru alte problematice legate de relațiile cu clienții.

4.2 Multiple căi de contact

Compania de apă poate și ar trebui de preferință să folosească mai multe canale în comunicarea cu clienții. În ceea ce privește relația cu clientul așa cum este ea gândită în acest ghid, se pot folosi următoarele căi:

A. Înființarea unui birou de relații cu clienții la sediul companiei de apă

Clientul se va prezenta personal la sediul companiei. În funcție de dimensiunea și locația geografică a acesteia, pot exista mai multe birouri pentru serviciul clienți (de exemplu în fiecare oraș mare în care compania prestează servicii)

Și casieriile pot oferi un număr limitat de servicii pentru clienți. Acestea pot avea chiar un rol important în acest sens în orașele mai mici și localitățile unde „serviciul clienți” este destul de restrâns.

Aceste contacte personale au loc de obicei în timpul programului de lucru al companiei de apă – 08.00 – 14.00. Una din opțiuni ar fi prelungirea acestui program.

Exemplu: Unele municipii din Olanda rămân deschise și seara în una din zilele săptămânii pentru orice fel de documentare sau înregistrare.

B. E-mail și Internet

E-mailul și Internetul sunt două instrumente de comunicare moderne și în continuă dezvoltare. Avantajul este că pot fi folosite 24 de ore din 24. Unele companii din România au încă rețineri în a accepta oficial aceste două instrumente drept canale de comunicare. Câteva nici nu au încă aceste sisteme implementate.

Avantajul comunicării prin e-mail sau prin Internet este prezența documentelor în format electronic (ce pot fi prelucrate și trimise mai departe), precum și accesul la fluxul de informații.

C. Comunicarea prin scrisori sau adrese trimise prin fax

Scrisorile și notificările prin fax reprezintă pentru România modalitățile „standard” de comunicare oficială. Expedierea de scrisori este totuși un proces încet care nu garantează o reacție rapidă din partea companiei. Comunicarea prin fax este mai rapidă, dar este cam depășită. În plus, echipamentul de fax este folosit doar pentru clienții persoane juridice; clienții privați (consumatorii casnici) nu dețin de obicei fax. Și nu în ultimul rând, nu oricine se pricepe să elaboreze o scrisoare sau un fax așa cum trebuie, prin urmare unii clienți nu vor apela la această metodă.

Scrisorile și faxurile prezintă singurul avantaj de a fi materializate în scris, dar în același timp prelucrarea lor va fi limitată la o serie de locații.

D. Comunicarea telefonică

Telefonul este un mijloc de comunicare important și la îndemâna oricui. Există însă companii care nu au adaptat în totalitate acest sistem de comunicare. Implementarea mai multor numere de telefon în mai multe scopuri, sistemul de transfer intern al apelurilor nu reprezintă ceva ieșit din comun. Pe de altă parte, serviciile telefonice coincid cu programul de lucru al companiei (în afara cazurilor de urgență când apelurile vor fi preluate de centrală). O posibilă recomandare ar fi prelungirea serviciilor telefonice pentru clienți în afara programului normal de lucru.

Exemplu: Unele bănci și firme de asigurări din Olanda au fixat un program până la ora 21.00 pentru liniile telefonice de relații cu clienții, chiar și sâmbăta. Este foarte convenabil pentru clienți deoarece aceștia se pot ocupa de aspectele financiare de acasă, după încetarea programului de lucru.

Serviciile telefonice la dispoziția clienților trebuie bine canalizate pentru a deveni eficiente și operative.

Schimbări în societate și în tehnologie

Schimbările prin care trece societatea românească, precum și avansul tehnologiei, pot genera anumite înclinații ale clienților pentru mijloacele de comunicare.

- Adâncirea individualismului și a vieții domestice. Familiile mari care reunesc mai multe generații sunt din ce în ce mai rare; chiriașii din blocurile de apartamente preferă să se ocupe din ce în ce mai mult de facturile pe care le au de achitat față de asociația de proprietari. Cu alte cuvinte, oamenii se ocupă singuri de problemele lor și nu au întotdeauna cui să delege aceste responsabilități.
- Familiile mici, de obicei cu 2 parteneri care lucrează. E posibil ca aceștia să nu aibă timp să meargă la companie sau nu pot fi acasă atunci când se anunță o vizită a unui angajat al companiei, sau pot fi găsiți doar în cazuri de urgență.
- Muncitorii care fac naveta. Numărul celor care își găsesc un loc de muncă în afara domiciliului este din ce în ce mai mare – în alt oraș, în altă regiune a țării sau în afara României. Există însă și persoane care nu au timp să meargă la companie sau nu pot fi acasă în timpul programului de lucru atunci când se anunță o vizită a unui angajat al companiei.
- Economia de 24 de ore: este din ce în ce mai greu să distingi între „programul normal de lucru” și „timpul liber”. Ceea ce pentru unii reprezintă program normal de lucru, pentru alții reprezintă timp liber și invers. Orele de deschidere ale

magazinelor deja iau în calcul acest fapt, iar serviciile din alte sectoare vor prelua modelul. Formatul tradițional al programului de lucru între orele 08.00 – 14.00 nu mai este potrivit.

- Disponibilitatea tehnologiilor de comunicație: serviciile telefonice – posturi fixe, telefoane mobile – sunt răspândite în toată România, în detrimentul comunicării scrise sau în persoană. Inclusiv comunicarea prin fax este depășită. O parte tot mai mare a populației are acces la e-mail și internet atâta la locul de muncă cât și acasă. În special tinerii acceptă mult mai ușor tehnologia modernă de comunicare; acest grup va reprezenta „grosul” clienților de mâine ai companiei de apă.

Cu toate acestea, nu toate canalele de comunicare descrise mai sus sunt potrivite pentru birourile unice. Depunerea unor documente de exemplu și verificarea acestora prin telefon este greu de realizat. În orice caz, adaptarea diverselor canale de comunicare la conceptul „one-stop shop” nu este o sarcină ușoară. A stabili și anunța clar ce servicii pot fi deservite de un canal de comunicare anume și eventualele cerințe aferente reprezintă un obstacol major.

Exemplu. “Pentru noi branșări puteți contacta Serviciul Clienți sau puteți depune o cerere. Dumneavoastră trebuie să aduceți sau să atașați următoarele documente”

Consecințe pentru compania de apă

Conceptul „one-stop shop” poate duce într-o companie de apă la trei categorii de înregistrări de informații pentru clienți:

- Fizic, la birourile de relații cu clienții sau la casierii
- Prin e-mail, Internet, scrisori și fax
- Telefonic

Toate aceste categorii pot fi aplicate biroului unic: relaționarea cu clientul într-un singur loc (canalul de comunicare), de preferat în mod direct. În practică însă, aceste categorii ar trebui manevrate de aceeași structură pentru relații cu clienții. Call centre-ul face parte de exemplu din structura de relații cu clienții.

Datorită transformărilor petrecute în societatea românească și a disponibilității mijloacelor de comunicare, se estimează reducerea contactului personal cu clientul și apelarea tot mai des la telefon / e-mail / Internet. Este necesară însă și o extindere a programului de lucru al companiei pentru clienți.

Avantajul folosirii mai multor căi de acces este repartizarea echilibrată a sarcinii de lucru pe întreaga zi. S-au înregistrat ore de vârf ale contactului personal cu clienții dimineața și în primele ore ale serii. E-mailurile, scrisorile și faxurile pot fi prelucrate pe tot parcursul zilei. Dacă sunt bine organizate, aceste modele de comunicare pot contribui la flexibilizarea și eficientizarea companiei de apă.

4.3 Structura organizațională și procedurile de lucru

Generalități

Acesta este probabil aspectul supus celor mai semnificative schimbări și reorganizări. Operatorul va trebui probabil să modifice sistemele și procedurile pe care toată lumea le-a luat de bune, așa cum curge apa de sus în jos. Personalul companiei este instruit și obișnuit cu procedurile existente și este convins că acesta este modul de

funcționare a lucrurilor. Prestigiul și viziunea personală depind în mare de aceste proceduri curente. În plus, aceste proceduri au fost definite de standardele ISO privind Asigurarea Calității, prin urmare se poate gândi că atâta timp cât sunt „certificate”, sunt și cele mai bune. Această ultimă părere denotă o proastă interpretare a conceptului de asigurare a calității¹.

Compania poate așadar să fie rezervată în rediscutarea, regândirea și reconfigurarea procedurilor. Și totuși acest lucru trebuie făcut în interesul clienților și al companiei. O soluție bună în trecut nu este neapărat o soluție bună și astăzi și pe viitor.

Definiția unei proceduri corespunzătoare este nu numai să faci lucrurile bine, ci să faci ceea ce trebuie.

Regândirea și reconfigurarea procedurilor

Acest Ghid nu urmărește să ofere soluții depline, alternative la soluții sau exemple ale modului în care procedurile privind clienții pot fi regândite și reconcepute. În orice caz, mai jos sunt enumerate câteva etape generale importante dintr-un astfel de proces.

Redefinirea procedurilor

Pasul 1

Considerați clientul și problema acestuia drept punct de pornire

- Despre ce fel de clienți este vorba?
(consumatori casnici, comerciali, magazine mari, mici comercianți, spitale, etc.)
- Care este interesul acestor în general în serviciile noastre?
(Depinde de grupul vizat)
- Ce doresc clienții de la noi? Încercați să dați un răspuns cât mai clar la această întrebare
(de exemplu: doresc să fie branșați acolo unde există conducte de canal pe stradă; doresc să li se revizuiască facturile deoarece cred că volumul de apă consumat a fost stabilit greșit)
- Cum putem nu numai să îi servim, dar să le oferim și satisfacție?

Pasul 2

Cum se poate apropia clientul de compania de apă?

- Ce canale de comunicare se folosesc în prezent?
- Ce canale sunt preferate de clienți?
- Care ar fi rezultatele folosirii acestor canale (mai multe, mai puține, diferite)

Pasul 3

De ce este nevoie pentru a servi clientul în această problemă?

- Colectarea, identificarea elementelor și nu numai a procedurilor sau cerințelor.
(De exemplu: stabilirea identității și nu furnizarea unei copii după buletin, achitarea costului stabilit și nu numai „achitarea facturii în numerar la casierie”)

Pasul 4

¹ Un exemplu contrar: o companie poate fi certificată ca producător de veste de salvare. Toate procesele sunt descrise corespunzător, inspecțiile de calitate efectuate, iar compania produce veste de salvare conform specificațiilor. În orice caz, puțini clienți vor fi mulțumiți cu astfel de veste și e puțin probabil să se încaseze mulți bani din vânzarea acestora.

Stabiliți ce informații și expertiză sunt necesare pentru rezolvarea problemei, de preferat pe loc și cât mai repede.

- Informații de la client
- Informații de la companie
- Experți

Pasul 5

Definiți diversele posibilități pentru primirea informațiilor și a expertizei pe loc

- Ține de alternative și nu de proceduri. Luați în considerație, găsiți soluții, încercați să stabiliți mai multe alternative și nu doar pe „cea evidentă”.
(De exemplu, consultarea bazei centrale cu datele companiei, consultarea unui specialist în legătură cu problema clientului, necesitatea rezolvării problemei pe loc)
- Informați-vă și luați în calcul și experiențe ale altor companii.

Pasul 6

Dezvoltați alternative pentru rezolvarea problemei

Schițați și conturați felul în care se poate rezolva problema. Nu definiți în detaliu, ci doar în linii generale.

- Alternative în care problema se rezolvă pe loc
- Alternative în care problema implică și unele activități de back-office.
- Păstrați o atitudine critică privind cerințele, verificările, etc. Puteți elimina pașii esențiali, cerințele, verificările, etc. (Puneți-vă întrebarea “Este chiar necesar, de ce? Și dacă nu este acolo, ce dacă?”)

Pasul 7

Fezabilitatea și evaluarea alternativelor

Stabiliți, evaluați din alternative o serie de aspecte cum ar fi:

- Sociabilitatea clientului
- Eficiența
- Timpul de prelucrare
- Eficiența costurilor
- Consecințe asupra organizării
- Resursele umane
- Amenajările fizice
- Comunicarea externă
- Fluxul de informații (intern)
- “Ne place, imaginea companiei, etc.”
- Implementarea amenajărilor (timpul, pașii cruciali).

Pasul 8

Selectați și elaborați potențialele alternative de succes

- Va fi elaborat un set limitat de alternative preferate pentru a detaliere ulterioară. Dacă e cazul, se va face de mai multe ori.
- Procedura propusă începe încetul cu încetul să capete formă (proiect detaliat).
- Verificați modul în care potențialii clienți apreciază procedura prin discuții de grup, teste, simulări, etc.
- Informați / verificați împreună cu reprezentanții companiei de apă
- Încercați să învățați din alte experiențe (alte companii de apă, alte branșe)

4.4 Verificare și evaluare

O etapă importantă a procedurilor, ca și pentru conceptul de birou unic, este primul contact și evaluarea. Clienții vor încerca să contacteze compania prin diverse moduri. Atunci când află de problema clientului, aceasta trebuie să devină o chestiune prioritară și să fie rezolvată. Acest lucru implică un anumit grad de verificare și evaluare a (i) seriozității și (ii) caracterului urgent al situației. Ulterior, în baza evaluării, se va stabili calea „normală” de acționare și timpul necesar. Clientul va fi informat direct cu privire la timpul de soluționare estimat. În plus, personalul din prima linie trebuie să decidă măsurile care vor fi luate și să le pună în aplicare.

Personalul „din prima linie” va stabili cursul acțiunilor și va informa clientul. Această verificare se va solda în general cu trei categorii de măsuri din partea companiei: (a) răspuns direct, (b) răspuns direct asistat și (c) măsuri luate de alte birouri.

A. Răspunsul direct

Chestiuni la care se poate răspunde direct, se pot lua măsuri directe sau pot fi rezolvate pe loc în timp real.

Exemple:

- *Schimbarea datelor clientului atunci când acesta le trimite.*
- *Clientul cere informații legate de suma pe care o are de achitat.*
- *Clientul raportează defecțiuni la branșare.*

B. Răspuns direct asistat

Chemarea altei persoane pentru rezolvarea problemei pe loc în timp real.

Exemple:

- *Clientul cere informații legate de posibilitatea branșării într-un cartier periferic al orașului. Prezența rețelei nu este sigură, costurile trebuie estimate. Personalul care se ocupă de relațiile cu clienții va contacta personalul tehnic pentru informații și evaluare.*
- *Încheierea unui acord de plată cu un client rău-platnic. Poate necesita aprobarea unui oficial de la departamentul comercial. Acesta poate fi chemat la biroul de relații cu clienții pentru aprobare formală.*

C. Măsuri luate în back-office

Pentru probleme care necesită asistență din ‘back office’. Rezultatul poate necesita un timp mai lung de procesare.

Exemplu

- *Clientul depune cerere de branșare care implică evaluare tehnică și proiectare. Clientul este informat că evaluarea se va finaliza săptămâna următoare și poate fi ridicată de la sediu sau poate fi expediată pe adresa clientului.*

- *Clientul raportează probleme la presiunea apei în aria sa. Compania trebuie să măsoare presiunea timp de mai multe zile și la momente diferite. Clientul poate fi informat că s-au luat măsuri și i se vor comunica rezultatele în termen de 2 săptămâni.*

Lista de verificare

Compania poate întocmi o listă a situațiilor tipice și a modului obișnuit de remediere a acestora. Această „listă de verificare” va sta la baza acțiunilor interne și a informării clientului.

„Call centre”-ul și sortarea e-mailurilor

Compania poate face o sortare a apelurilor la call centre și a e-mailurilor primite pe site-ul companiei pentru a canaliza comunicarea și a transfera apelul sau mesajul la persoana și la biroul corect.

În ceea ce privește call centre-ul, robotul telefonic poate fi programat cu un meniu de opțiuni din care clientul să aleagă. În funcție de alegerea clientului, apelul va fi transferat acolo unde trebuie. Pentru eficientizarea comunicării se pot oferi din start unele instrucțiuni.

Exemplu de meniu al robotului telefonic

“Tastați X pentru.....”

1. *Informații privind factura sau plata (“Aveți factura la îndemână?”)*
2. *Doriți să raportați o citire... (“Țineți factura la îndemână pentru numărul de contract”)*
3. *Modificări de contract (schimbarea adresei, etc.)*
4. *Întrebări tehnice*
5. *Raportarea cazurilor urgente de avarii*
6. *Pentru alte întrebări*

Comunicarea prin e-mail în baza formularelor postate pe site poate pune la dispoziție o serie de opțiuni din care clientul va bifa ce îl interesează. Se pot stabili astfel de opțiuni și pentru următoarele e-mailuri primite.

4.5 Amenajări fizice și amplasarea birourilor

Pentru client, dar și pentru companie, amenajarea fizică și amplasarea birourilor pot facilita mult funcționarea ca birou unic sau pot impune anumite constrângeri. Mai jos sunt date o serie de recomandări privind amplasarea fizică a birourilor unice.

- Biroul pentru relațiile cu clienții nu va fi în același loc cu sediul central al companiei. Acest birou ar trebui amenajat într-o locație convenabilă pentru clienți. Nu se recomandă periferia unui oraș sau un spațiu de producție. Trebuie găsită o amplasare convenabilă pentru clienți și care să ofere o bună imagine pentru companie.

Unele companii aveau amenajate birourile pentru relații cu clienții – casierii – la stațiile de pompare a apelor uzate sau foste stații în ruină.

- Aria desemnată pentru primirea clienților trebuie amenajată separat de celelalte spații de birouri. În principiu, există o „arie a clientului” și „arii doar pentru personal”. Aria pentru clienți poate include casieriile (ghișee) și biroul de relații

Unele companii de apă plimbă clienții prin toată clădirea, chiar și în birourile care se ocupă cu întocmirea și tipărirea facturilor.

- Aria pentru clienți trebuie să fie accesibilă și clar marcată. Adică: parter, intrare dedicată și delimitată clar. Intrarea va fi spațioasă pentru a preveni ciocnirea persoanelor. Clientul trebuie să aibă impresia că acest spațiu a fost conceput special pentru el și nu trebuie să se simtă ca și cum ar fi nimerit în altă parte.
O parte din companii au uși închise pe care nu se indică nimic. Clienții ciocănesc la ușă pentru a vedea dacă e cineva înăuntru care îi poate servi.
- Aria pentru clienți trebuie să fie confortabilă din punct de vedere al curățeniei, iluminatului, temperaturii, spațiilor de așteptare / stat jos, toalete.
- Este de preferat o combinație de casierii și ghișee pentru serviciul clienți în aceeași locație. Întrebările la care nu poate răspunde casierul pot primi răspuns la serviciul clienți. De asemenea, unele activități legate de relațiile cu clienții necesită și tranzacții în numerar care se pot efectua astfel în același loc. Pentru birourile mai mici și operatorii locali, casierul se poate ocupa și de relațiile cu clienții, adăugând o notă de flexibilitate și eficiență forței de muncă.
- Pe lângă casierie, doar un singur ghișeu: „Servicii complete pentru clienți”.
- Compania ar trebui să aibă deja pregătite foi informative și alte mijloace de informare, nu numai la ghișeu. Astfel, clientul poate studia, completa și aprecia informațiile în avans, după propria capacitate de înțelegere.
- Personalul companiei de apă și alți „vizitatori oficiali” ar trebui ghidați spre alte intrări. Se pot lua în calcul sistemele de control acces (cu cartelă sau cod PIN) sau pază.
- „Front office”-ul și „back office”-ul se vor amplasa de preferință alăturat pentru a fi solicitați ușor la nevoie. Se instituie pe de altă parte și un sentiment de responsabilitate comună.
- Configurarea unui spațiu mai mare cu mai multe funcții de back-office poate fi benefică. Se poate discuta imediat cu colegul pentru schimb de informații, se poate vedea cine este prezent sau cine lipsește (pentru a decide măsurile de luat). Noutățile se împrăștie repede și se va instaura repede un sentiment de responsabilitate comună.
Unele companii au o amplasare a birourilor și a clădirii care nu permite o astfel de comunicare între angajați. Birourile sunt mici, ușile închise, sunt despărțite de coridoare, spațiul de mișcare este restrâns.
- Se recomandă comasarea unităților care acționează direct și nu repartizarea acestora în zone ale clădirii sau etaje diferite. Spațiul liber și scările reprezintă uneori o barieră în comunicare și sentimentul de echipă.

4.6 Sistemele informatice

Crearea unui birou unic necesită un sistem informatic integrat, mai ales pentru a avea acces la informațiile despre clienți. Din fericire, sistemele IT moderne permit acest lucru.

Biroul pentru servicii clienți trebuie să dețină în principiu toate datele despre clienți:

- Date despre contract

- Date personale
- Date tehnice despre branșare
- Date despre citirea contoarelor
- Măsurători ale volumului de apă
- Date despre facturare și plăți
- etc.

Problemele clientului pot fi rezolvate doar cu acces la aceste informații.

Deși toți angajații din sectorul relații cu clienții trebuie să aibă acces la informații, de înregistrarea sau modificarea acestor date se vor ocupa doar câteva persoane din companie. Sistemul computerizat permite acest lucru (delegarea, responsabilitatea și trasabilitatea înregistrării / modificării datelor).

Pentru companiile de apă care implementează sistemul EMSYS, acesta va furniza multe din aceste informații. Funcții similare pot avea și alte sisteme informatice.

În plus, trebuie acordat acces și la alte date generale despre companie. De exemplu:

- Termenii și condițiile contractuale
- Informații despre tarifyare (tarife, comisioane, suprataxe, penalizări, reduceri)
- Proceduri externe (proceduri pentru cereri, modificări, plângeri, solicitări , etc.)
- Formulare și alte documente standard
- Proceduri, instrucțiuni și norme interne
- Date generale despre compania de apă (tehnice, financiare, administrative).
- Excepții, întreruperi și particularități în activitatea companiei (de exemplu infiltrații importante, lucrări de reparații, arii cu presiune scăzută, rețele de canalizare deficitare, lucrări de extindere, tipare de citire a contoarelor, distribuirea facturilor).

Aceste informații pot fi solicitate pentru soluționarea problemei clientului. Aceste informații pot fi tipărite parțial în manuale și instrucțiuni, iar parțial pot fi regăsite în bazele de date.

Pe lângă informațiile oficializate din sistemele computerizate și manuale, cunoștințele și priceperea personalului care se ocupă de relațiile cu clienții joacă un rol important în gestionarea contactelor cu aceștia.

4.7 Comunicarea internă

Conceptul „one-stop shop” implică existența unui sistem de comunicare internă flexibil, mai ales în cazul în care problemele clienților nu pot fi rezolvate sau tratate imediat de personalul din prima linie” sau necesită acțiuni comune.

- Linii scurte de comunicare. Implică o filozofie deschisă, responsabilizare ca echipă și stil de conducere. Se recomandă în acest sens organizarea de întruniri interne cu toți angajații pentru discutarea procedurilor, efectelor, modurilor de lucru și experiențelor.
- Facilități de comunicare. Compania trebuie să se înzestreze cu echipamente corespunzătoare de comunicare internă și externă. Telefonul și Internetul sunt foarte importante în acest sens.

Nu toate companiile de apă din România au asigurat conexiuni la Internet pentru angajații lor. Altele au instalat linii telefonice comune pentru birouri și angajați.

- Amenajările fizice. Comunicarea internă poate fi facilitată de amplasamentul fizic, de exemplu birourile. Vezi detalii la secțiunea 4.3.

4.8 Resursele umane

Pot fi necesare unele schimbări majore privind politica resursele umane:

- Redefinirea posturilor. Reorganizarea sistemelor și procedurilor poate implica existența unui personal pentru servicii cu clienții instruit în mai multe direcții, care să se ocupe de mai multe atribuții decât de un set limitat de sarcini. Această redefinire (lărgirea postului, îmbogățirea slujbei) poate fi benefică pentru personalul implicat deoarece aduce o oarecare diversitate a atribuțiilor și responsabilități mai mari. Pe de altă parte, poate genera stări de neliniște și opunere, mai ales datorită responsabilităților mai mari și a „dărâmării grupulețelor”.
- Rotația posturilor. Se pot stabili scheme de rotație a posturilor prin care angajații primesc alte atribuții în aria serviciului clienți. Se oferă astfel (i) diversitate a atribuțiilor; (ii) posibilități de dezvoltare a abilităților și cunoștințelor; (iii) pătrundere și apreciere a proceselor în totalitatea lor și (iv) sentimentul de apartenență la echipă și de responsabilitate comună. Schemele de rotire a posturilor pot fi implementate săptămânal, lunar sau la alte intervale de timp, în funcție de atribuții și de situația locală.
- Organizația poate deveni mai „plată” cu mai puțin poziții în ierarhie (șefi) și mai puțini specialiști. În consecință, posibilitățile de promovare și dezvoltare a carierei pot părea reduse. Compania trebuie să caute o structură diferită de funcții și un sistem de remunerare corespunzător pentru a compensa efectele negative ale reducerii posibilității (de obicei mică) de promovare.
- Personalul ar putea necesita instruire și consiliere pentru noile proceduri de lucru. Ce apare nou este responsabilitatea mărită pentru întregul proces, asistarea clientului de la început până la sfârșit, ceea ce include analizarea problemei clientului, luarea unor decizii corecte, selectarea unor măsuri corespunzătoare și eventual mobilizarea unor specialiști interni. Acest lucru necesită pe lângă abilități și cunoștințe și o atitudine diferită față de cea „tradițională”.
- Procedurile interne și informarea trebuie oficializate și documentate. Cunoștințele individuale nu mai sunt de ajuns. Informația trebuie să fie accesibilă, clară și transparentă pentru toți angajații care se ocupă de relația cu clienții. Acești angajați trebuie să aibă o bază solidă de informații și acces la baza de date cu proceduri interne și informații.
- Lucrul în echipă și responsabilitatea. Deși personalul și unele birouri se ocupau doar de o parte limitată a activității, odată cu crearea biroului unic responsabilitățile individuale se măresc, dar în același timp de mărește și „unitatea pentru servicii clienți”. Acest lucru necesită lucru în echipă și sentimentul responsabilității comune.
- Stilul de conducere. Directorii și șefii nu se vor mai implica în procesul individual de luare a deciziilor, de verificare și aprobare. Rolul acestora se va limita la gestionarea proceselor în general pentru a se asigura că personalul poate face ceea ce trebuie mai degrabă decât să verifice dacă a fost făcut ceea ce trebuie. Trebuie să-și schimbe stilul birocratic cu un stil încurajator.

4.9 Comunicare și promovare externă

Comunicarea externă – către clienți și alte grupuri-țintă – este necesară pentru promovarea conceptului de birou unic și „ghidarea” comunicării cu clienții. Clientul trebuie să știe clar folosind sistemul de comunicare cu ce probleme se poate adresa companiei, cum și când.

Informațiile oferite vor include în special:

- Pentru ce probleme, unde / care unitate organizațională trebuie contactată
- Modalitățile de depunere a cererilor, plângerilor, aplicațiilor, etc.
- Adresa vizitatorului
- Adresa poștală
- Numere de telefon și fax
- Adresa de e-mail
- Programul de funcționare al diverselor unități (poate diferi)

Exemple de căi de comunicare:

- Site-ul oficial al companiei de apă
- Informațiile de pe facturi (pe față sau verso, pentru atragerea atenției)
- Broșuri informativ la ghișeul de relații cu clienții
- Afișe în locații strategice
- Newsletterul companiei
- Reclame
- Cărți de telefon (Pagini aurii)
- Robot telefonic pentru liniile „în afara serviciului”
- Propriul personal ca intermediar. Este necesară informarea personalului cu privire la sistemele și procedurile companiei.

Mai ales în cazul în care compania implementează noi sisteme și proceduri, atenția clienților va fi atrasă prin tipărirea informațiilor pe facturi, foi informative sau broșuri

Fișier: Ghid One stop shop-V1

Data: 22 iulie 2008

Autor: JB



Government of Romania
Ministry of Environment and Sustainable
Development

Project funded by the
European Union



Ghid privind informatiile generale de pe site-ul companiei de apa

Version 1

August 2008



CUPRINS

	Pag
1 INTRODUCERE	1
1.1 Istoric	1
1.2 Scopul si structura acestui document	1
2 LISTA INFORMATIILOR DE PE WEBSITE	2

1 INTRODUCERE

1.1 Istoric

Acest ghid a fost dezvoltat ca parte din proiectul “Asistență tehnică pentru întărirea capacității instituționale a beneficiarilor finali ai măsurii ISPA din sectorul apă și apă uzată” (masura ISPA 2003 RO 16 P PA012). Acest proiect oferă suport pentru 12 companii de apă, cunoscute ca beneficiari FOPIP (Proiect pentru Îmbunătățirea Performanțelor Financiare și Operaționale). Obiectivul acestui proiect este de a oferi suport companiilor de apă pentru a ajunge la o organizare eficientă și de a furniza platforma necesară pentru a deveni entități comerciale atractive.

Unul dintre subiectele la care se referă îmbunătățirea performanței sunt relațiile publice și relațiile cu clienții. ‘Informațiile’ – corecte, adecvate, transparente și ușor accesibile – sunt un aspect principal. Un pas înainte privind informațiile publice și informațiile pentru clienți, poate fi făcut cu ajutorul unui website bine proiectat și funcțional.

1.2 Scopul și structura acestui document

Website-ul este un instrument foarte valoros pentru diseminarea informațiilor pe care, compania de apă dorește să le furnizeze. Companiile de apă pot furniza, relativ ușor, informații standard pe website. De asemenea, este facilitată comunicarea interactivă cu clienții și cu publicul general. Majoritatea companiilor de apă care participă în proiectul FOPIP, au deja un website, dar acestea pot fi îmbunătățite în anumite aspecte.

Scopul acestui document este de a furniza o listă cu sugestii practice privind informațiile care pot fi incluse pe website-ul companiei. De asemenea, poate fi folosit pentru revizuirea website-ului existent și formularea de recomandări.

LISTA INFORMATIILOR DE PE WEBSITE

Mai jos este prezentata o lista care poate fi folosita ca sugestie pentru informatiile de pe website si, deasemenea pentru revizuirea website-ului existent si formularea de recomandari.

Utilizatorul aceste liste este liber sa o foloseasca intr-o maniera flexibila si sa adauge subiectele dorite.

Informatii	Constatari, observatii (daca exista, daca este mentionat adecvat, daca este corect)	Comentarii, recomandari
Informatii generale		
Numele companiei		
Logo		
Misiunea companiei		
Date cheie • Numarul de conexiuni la apa potabila • Numarul de conexiuni la apa uzata • Numarul de persoane deservite • Volumul de apa potabila vandut (m3) • Volumul de apa uzata colectat (si tratat) • Cifra de afaceri (RON) • Numarul personalului		
Zona de servicii		
Zonele deservite cu apa potabila (unde se asigura acest serviciu) • Numele oraselor, satelor, eventual o harta		
Zonele deservite cu colectare de apa uzată (unde se asigura acest serviciu) • Numele oraselor, satelor, eventual o harta		
Contact		
Informatii de contact Biroul principal • Locatie • Program de lucru • Telefon • E-mail		

Informatii	Constatari, observatii (daca exista, daca este mentionat adecvat, daca este corect)	Comentarii, recomandari
Casierii • Locatie, program de lucru		
Birouri de relatii clienti • Locatie, program de lucru, numere de telefon		
Dispecerat (program de lucru, numere de telefon) • Program de lucru, telefon • Probleme pentru care se poate contacta		
Organizatia		
Structura oficiala • forma legala • care sunt municipalitatile participante • actionari		
Informatii despre istoricul companiei		
Organigrama		
Top management		
Bugetul aprobat al companiei		
Raportul financiar aprobat al companiei • este pe site? • se poate descarca?		
Raportul anual privind managementul social • este pe site? • se poate descarca?		
Raportul anual privind managementul de mediu • este pe site? • se poate descarca?		
Referire la certificate • Certificate ISO • Permisuniunea de a opera in România		
Administrativ: contracte, facturare si colectare debite		
Tipuri de clienti • Criterii • Conditii		

Informatii	Constatari, observatii (daca exista, daca este mentionat adecvat, daca este corect)	Comentarii, recomandari
Detalii despre contract (termeni si conditii pentru furnizarea serviciului) • se poate descarca?		
Tarife • Tarifele aprobate apar pe site? • Lista cu tarife se poate descarca?		
Cum arata factura? (cum este calculata de la citirea apometrului pana la final)		
Modalitati de plata • Unde si cum se poate plati factura.		
Principalele proceduri privind clientii • Ex: schimbare de adresa. Cum se poate face?		
Cum sa devii client? • Procedura • Cerinte (documente legale, parte financiara etc.)		
Citirea apometrului • Cum functioneaza?		
Cum sa verifici consumul de apa? • Consum normal • Scurgeri		
Ce se intampla daca apometrul nu functioneaza normal? • Transmiterea informatiei • Verificare si calibrare.		
Site-ul are formulare privind procedurile pentru clienti care se pot descarca (ex pentru schimbare de adresa, conexiune noua etc)		
Intrebari frecvente despre colectarea debitelor si proceduri administrative		
Reclamatii, cereri, sugestii si intrebari		

Informatii	Constatari, observatii (daca exista, daca este mentionat adecvat, daca este corect)	Comentarii, recomandari
Cum sa adresezi o reclamatie, cerere, sugestie? Modalitati de a face aceste lucruri, unde si cand. (Scrisoare, e-mail, fax, telefon, personal etc.)		
Site-ul are un formular de a adresa o reclamatie, cerere, sugestie prin e-mail? Sistemul furnizeaza un rasopuns automat de primire?		
Informatii tehnice		
Informatii tehnice privind apa potabila (cum e tratata , cum e distribuita)		
Informatii tehnice privind apa uzata (cum e colectata , cum e epurata)		
Managementul mediului privind resursele de apa - Protejarea resurselor de apa, masurile luate de companie - Ce pot face consumatorii si publicul		
Managementul mediului in interiorul companiei		
Calitatea apei potabile - Standarde - Cum incearca compania sa ajunga la fie la aceste standarde (proble, laborator etc.) - Rezultatele actuale - Supraveghere din partea autoritatilor externe.		
Deversarea apei uzate de catre clienti Ce este permis sa se arunce in canalizare si ce nu?		
Informatii promotionale despre lucrarile interne		

Informatii	Constatari, observatii (daca exista, daca este mentionat adecvat, daca este corect)	Comentarii, recomandari
• Standarde pentru constructia retelelor • Constructii, scurgeri, intretinere. • Unde se pot gasi instalatori calificati pentru lucrari in locuinte		
Intrebari frecvente privind aspectele tehnice.		
Locuri de munca		
Informatii despre locurile de munca disponibile • Exista locuri vacante? (Fisa de post, calificari) • Cum se poate aplica?		
Proiecte si planuri de investitii		
Planuri si constructii in derulare (ex ISPA)		
Contracte & Licitatii • Invitatii la licitatii • Atribuirea licitatiilor		
Activitati si materiale informatonale, educatie		
Informatii promotionale privind folosirea adecvata a apei		
Informatii despre producerea si distribuirea apei potabile		
Informatii despre colectarea si tratarea apei uzate		
Informatii pentru scoli si educatie		
Posibilitatea de a vizita compania de apa, zile deschise etc.		
Noutati si nereguli		
Nereguli privind intretinerea (actualizate) • Care sunt zonele cu probleme? • Cat va dura intreruperea		

Informatii	Constatari, observatii (daca exista, daca este mentionat adecvat, daca este corect)	Comentarii, recomandari
apei? • Recomandari pentru clienti		
Compania in presa • Buletine de presa • Acoperirea subiectelor in ziare • Acoperirea subiectelor la radio si televiziune		
Diverse		
Forum		
Link-uri catre site-uri relevante		
Site-ul are functie de cautare?		
Aces		
Site-ul are o adresa logica? • Poate fi gasit usor si logic pe internet?		

File: Guideline Website information general-V1

Date: 15 August 2008



Guvernul României
Ministerul Mediului și Dezvoltării
Durabile

Proiect finanțat de
Uniunea Europeană



Ghid

**privind publicarea informațiilor despre calitatea apei
pe pagina web a companiei de apă**

Versiunea 1

Iulie 2008



CUPRINS

	Pagina
1 INTRODUCERE	1
1.1 Istoric	Error! Bookmark not defined.
1.2 Scopul și structura acestui document	1
2 CONSIDERENTE DE BAZĂ	2
2.1 Configurația generală a site-ului	2
2.2 Informațiile	2
2.3 Responsabilități	2
2.4 Pe lângă site-ul web...	2
3 PAGINA WEB – CALITATEA APEI POTABILE	4
3.1 Sugestii pentru text – calitatea apei potabile	4
3.2 Apa potabilă: linkuri	5
4 PAGINA WEB – CALITATEA APEI UZATE	6
4.1 Sugestii pentru text – calitatea apei uzate	6
4.2 Apele uzate: linkuri	8
5 ANEXE	

1 INTRODUCERE

1.1 Istoric

Acest ghid a fost elaborat în cadrul proiectului “Asistență Tehnică pentru întărirea capacității instituționale a beneficiarilor finali ISPA în sectorul apă și ape uzate” (Măsura ISPA 2003 RO 16 P PA012). Acest proiect sprijină în mod special 12 companii de apă cunoscute și ca beneficiari FOPIP (Programul de îmbunătățire financiară și operațională). Obiectivul proiectului este să asiste aceste companii pentru a deveni organizații eficiente și operative, precum și să pună la dispoziția acestora politici pentru a deveni entități atractive din punct de vedere comercial.

Unul din aspectele importante legate de îmbunătățirea performanței este responsabilitatea companiei e apă față de consumatori în acest sens. Informarea clienților cu privire la calitatea apei ține de îmbunătățirea performanței. Prin intermediul paginii web, compania de apă poate face progrese în direcția informării consumatorilor și a responsabilității companiei de apă legată de acest aspect.

1.2 Scopul și structura acestui document

Site-ul internet este un instrument valoros pentru diseminarea informațiilor de către companiile de apă. Acestea pot furniza ușor informații standard despre calitatea apei pe această cale. Majoritatea operatorilor de apă care primesc asistență prin programul FOPIP dețin o pagină web ,dar nu au publicat informații despre calitatea apei.

Acest ghid oferă un format practic și sugestii privind textul ce pot fi folosite de companiile de apă pe paginile web. Se presupune că operatorii vor lua decizii în baza prezentului ghid, vor furniza informații specifice companiei și vor instrui specialistul IT (intern sau contractat) să dezvolte pagina oficială a companiei.

Acest ghid este structurat astfel:

- Capitolul 2 prezintă o serie de considerente de bază privind diseminarea datelor despre calitatea apei.
- Capitolul 3 vizează aspecte legate de apa potabilă. Sunt oferite propuneri de text și linkuri relevante.
- Capitolul 4 tratează subiectul apelor uzate. Sunt oferite propuneri de text și linkuri relevante.

2 CONSIDERENTE DE BAZĂ

2.1 Configurația generală a site-ului

Site-ul companiilor de apă va cuprinde două pagini separate cu eventuale subpagini fiecare pentru:

- Calitatea apei potabile
- Calitatea apelor uzate

Aceste pagini pot fi accesate din:

- Pagina inițială („Acasă”) (link prin pagina de apă potabilă și respectiv ape uzate)
- Pagina cu informații pentru consumatori (link)
- Eventuale pagini „tehnice”
- Motorul de căutare
- Rubrica întrebări frecvente (FAQ).

2.2 Informațiile

Informațiile despre calitatea apei vor include în principal date standard sau date care se vor actualiza periodic. Principala sursă de date va fi compania de apă.

Informațiile dinamice despre calitatea apei (rezultatele prelevărilor de probe și a testelor de laborator) sunt mai greu de canalizat și de pus la dispoziția publicului. În plus, pe lângă informațiile interne, există și agenții externe care verifică calitatea apei. Colectarea tuturor acestor informații și compilarea acestora într-o imagine de ansamblu inteligibilă pentru „publicul larg” nu reprezintă în acest moment o opțiune fezabilă.

Prin urmare, se recomandă concentrarea pe informații fixe (standard) și revizuirea trimestrială a rezultatelor testelor efectuate de compania de apă. După ce întregul sistem funcționează corespunzător și dacă există într-adevăr motive solide să se publice mai multe date dinamice pentru consumatori și public, informațiile vor fi extinse.

2.3 Responsabilități

Departamentul de Relații Publice va prelua responsabilitățile privind crearea și menținere paginii web. În orice caz, departamentele tehnice (în special laboratorul, departamentul de inginerie, specialistul în probleme de mediu) vor contribui prin furnizarea de informații tehnice detaliate și actualizate.

Specialistul IT va răspunde de componenta IT: accesul la și funcționalitatea site-ului.

2.4 Pe lângă site-ul web...

Site-ul web reprezintă o sursă curentă foarte valoroasă de diseminare a informațiilor. Compania de apă va lua în calcul și alte canale de diseminare a datelor despre calitatea apei, de exemplu:

- Foi volante cu informații despre calitatea apei, disponibile la punctele de interacționare cu clientul (casierii, centre de relații cu clienții), trimise împreună cu facturile de plată, puse la dispoziția publicului larg, etc. Datele vor fi relativ standard și puțin „dinamice” (dezavantajul foilor informative este că datele despre calitatea apei nu sunt actuale pentru mult timp).
- Publicarea de „anunțuri” periodice în ziarele locale, de exemplu un raport trimestrial privind calitatea apei și alte aspecte legate de performanță.
- Diseminarea informațiilor prin canalele mass media locale (radio, televiziune) (de exemplu un anunț special privind apa la ocazii sau evenimente speciale).

Aceste măsuri și mijloace pot face parte din strategia generală privind relațiile cu clienții și relațiile publice.

3 PAGINA WEB – CALITATEA APEI POTABILE

3.1 Sugestii pentru text – calitatea apei potabile

Textul prezentat mai jos este o sugestie pentru formatul de publicare a informațiilor pe site-ul companiei.

Scopul principal al companiei de apă XXX este să ofere clienților săi o apă potabilă de bună calitate. O bună calitate nu înseamnă numai „sigură” pentru sănătatea umană, ci și potrivită pentru diversele sale utilizări.

Guvernul României a definit o serie de standarde stricte privind calitatea apei potabile pe care compania noastră le respectă în totalitate. Standardele privind apa potabilă aplicabile în România respectă normele OMS de referință.

XXX verifică zilnic calitatea apei potabile: nu numai în timpul fazelor de producție și distribuție, ci și la destinația finală – domiciliul consumatorului.

În vederea verificării calității apei, compania XXX a instalat un laborator specializat care funcționează conform standardelor ISO privind Asigurarea Calității.

Compania de apă face toate eforturile pentru a se asigura că apa potabilă respectă în totalitate standardele de calitate. Controlul apei se face continuu, prin urmare consumatorii pot folosi apa potabilă cu toată încrederea. Există cazuri excepționale în care laboratorul descoperă unele abateri de la standarde, dar compania de apă ia imediat toate măsurile pentru a remedia situația.

Apa potabilă este controlată în baza unui set de criterii:

- Conținutul în substanțe chimice (de exemplu cloruri, fier, calciu)
- Aspecte fizice (temperatură, pH, conductivitatea electrică)
- Conținutul biologic (de exemplu bacterii)
- Gust
- Miros
- Culoare
- Turbiditate

Lista completă a aspectelor și criteriilor de analiză se găsește în standardele aplicabile în România pentru calitatea apei potabile.

Legea 458/2002

http://www.cdep.ro/pls/legis/legis_pck.http_act_text?id=37178 (Anexa 1)

Legea 311/2004

http://www.cdep.ro/proiecte/2004/300/60/3/leg_pl363_04.pdf (Anexa 2)

Directiva 98/83/CE

http://www.fsai.ie/legislation/food/eu_docs/Water/Dir%2098.83.EC.pdf (Anexa 3)

Există în afara companiei de apă și alte agenții care monitorizează și supraveghează calitatea apei potabile. Printre aceste agenții se numără:

Tabel Agenții externe care monitorizează calitatea apei

Agenția	Aspecte legate de calitatea apei
Agencia de Sănătate Publică	
Ministerul Mediului și Dezvoltării Durabile	
Etc.	

Calitatea medie a apei în diverse locații

Calitatea apei poate varia între municipiile, orașele și comunele din zona pe care o deservim din cauza diverselor surse de apă și procese de epurare. Calitatea medie a apei potabile din mai multe arii de servicii o puteți consulta accesând linkurile de mai jos (*link pentru pagina respectivă, medii trimestriale ale parametrilor apei potabile*):

- Regiunea A
- Regiunea B
- Municipiul C și împrejurimile

Când avem întrebări sau dubii privind calitatea apei?

Dacă aveți întrebări privind calitatea apei, puteți contacta Serviciul Clienți (*folosiți numele corect, indicați numărul de telefon, adresele de e-mail*) sau căutați informațiile dorite accesând linkurile menționate.

3.2 Apa potabilă: linkuri

- Certificatul ISO de Asigurare a Calității pentru compania de apă
- Termenii și condițiile legate de servicii, mai ales cele privind calitatea apei potabile (descărcabile)
- Agenții externe, date generale de contact pentru aspecte legate de apă și link direct la subiecte legate de calitatea apei potabile, dacă sunt disponibile.

4 PAGINA WEB – CALITATEA APEI UZATE

4.1 Sugestii pentru text – calitatea apei uzate

Textul prezentat mai jos este o sugestie pentru formatul de publicare a informațiilor pe site-ul companiei.

Compania de apă colectează apa uzată de la consumatori, o transportă și o tratează în stațiile de tratare și în final o elimină.

Atât apele uzate colectate de la consumatori cât și cele eliminate (apa reziduală) vor respecta următoarele criterii.

Criterii privind apele uzate pentru consumatori

Apa uzată colectată de la clienți să nu fie prea murdară sau contaminată. Poluarea apei poate produce reacții chimice, deteriorarea sau blocarea rețelelor de canalizare, dar și deteriorarea echipamentelor sau a instalației de tratare a apei. Prin urmare, compania de apă a definit unele criterii în acest sens pentru clienți.

Consumatorii casnici (gospodării)

Lista completă a criteriilor aplicabile consumatorilor casnici (gospodării) poate fi consultată accesând linkul de mai jos.

<http://www.anpcnet.ro/ro/wp-content/uploads/manual/legislatie/HG-188-2002.pdf>

Anexa 4

Practic, consumatorii nu au voie să arunce în rețelele de canalizare următoarele:

- Deșeuri solide
- Substanțe chimice precum acizi, substanțe fotochimice
- Medicamente
- Îngrășăminte agricole cum ar fi fertilizatorii sau pesticidele.
- Grăsimi și uleiuri
- Etc.

Compania de apă poate aplica sancțiuni în cazul în care consumatorii aruncă la canalizare substanțe nepermise.

Consumatorii industriali și alți consumatori cu regim special

O parte din consumatori poluează serios apele uzate, prin urmare pot deversa apele uzate în sistemul public de canalizare doar după ce au fost tratate în prealabil. Este cazul de exemplu al fabricilor de bere și băuturi, sectorului chimic, metalurgic, industriei de pielărie, dar și a spitalelor (mari).

Compania de apă va stabili parametrii privind calitatea apelor uzate, precum și pragurile minime /maxime ale acestora. De asemenea, compania de apă și/sau agențiile externe vor verifica periodic respectarea normelor aplicabile. În cazul în care un consumator nu respectă regulile stabilite, va fi pasibil de sancțiuni.

Apele de scurgere (evacuate din instalațiile de tratare)

Compania de apă colectează și tratează apa uzată în vederea reducerii gradului de poluare a mediului. După ce este tratată în instalații, apa rezultată (efluenții) este deversată în bazine de apă. Deversarea se va face conform legislației de mediu. Un nivel prea ridicat al poluării apei afectează grav mediul înconjurător.

Compania de apă verifică de câteva ori pe zi apele uzate colectate, diversele etape ale procesului de tratare și calitatea efluenților. În acest sens, compania deține un laborator specializat care funcționează conform standardelor ISO de Asigurare a Calității.

Administrația Națională „Apele Române” (ANAR) definește normele privind deversarea apelor de scurgere și monitorizează periodic calitatea acestora.

Calitatea efluenților din instalațiile noastre de tratare poate fi consultată accesând următoarele linkuri (standardele și calitatea medie trimestrială).

<http://www.anpcnet.ro/ro/wp-content/uploads/manual/legislatie/HG-188-2002.pdf>

Efluenții rezultați din instalațiile noastre de tratare

Calitatea medie a apelor de scurgere rezultate din instalațiile noastre de tratare diferă în funcție de condiția apelor uzate colectate de la consumatori, de modul de funcționare a instalației de tratare, de apele pluviale sau provenite din topirea zăpezii care pătrund în rețelele de canalizare.

Calitatea medie a efluenților de la instalațiile de tratare poate fi consultată accesând următoarele linkuri (*link pentru pagina respectivă, medii trimestriale ale parametrilor apei*):

- Instalația de tratare a apelor uzate A, aria de deservire @@@
- Instalația de tratare a apelor uzate B, aria de deservire @@@
- Instalația de tratare a apelor uzate C, aria de deservire @@@

Există în afara companiei de apă și alte agenții care monitorizează și supraveghează calitatea apelor uzate. Printre aceste agenții se numără:

Tabel Agenții externe care monitorizează calitatea apelor uzate

Agencia	Aspecte legate de calitatea apei uzate
Agencia pentru Sănătate Publică	
Ministerul Mediului și Dezvoltării Durabile	
Apele Romane	
Etc.	

Când avem întrebări sau dubii privind calitatea apelor uzate?

Dacă aveți întrebări privind calitatea apei uzate, ce puteți arunca în rețeaua de canalizare sau întrebări legate de mediu, puteți contacta Serviciul Clienți (*folosiți numele corect, indicați numărul de telefon, adresele de e-mail*) sau căutați informațiile dorite accesând linkurile menționate.

4.2 Apele uzate: linkuri

- Certificatul ISO de Asigurare a Calității pentru compania de apă
- Termenii și condițiile legate de servicii, mai ales cele privind calitatea apei uzate (descărcabile)
- Apele Române
- Eventuale trucuri legate de apele uzate (ce se poate face și ce nu)
- Pagini web ale unor instituții de mediu

Fișier: Guideline Water Quality Info CR&PR-V1

Data: 14 iulie 2008

Autor: JB, MS



Government of Romania
Ministry of Environment and Sustainable
Development

Project funded by the
European Union



Ghid

Analiza reclamațiilor

Versiunea 1

Iulie 2008



CUPRINS

	Page
1 INTRODUCERE	1
1.1 Istoric	1
1.2 Scopul acestui ghid	1
2 RECLAMAȚIILE ȘI APRECIERILE CLIENȚILOR	2
2.1 Tratarea și analiza reclamațiilor	2
2.2 Nu numai reclamațiile clienților	2
2.3 De la „reclamații și sugestii” la informații îmbunătățite despre companie	3
3 ORGANIZARE, OAMENI, PROCEDURI.....	4
3.1 Sistem de informații și colectare/introducere date	4
3.2 Atitudinea și abilitățile personalului companiei pentru reclamații	4
3.3 Numirea unui ofițer pentru analiza reclamațiilor și raportare	5
3.4 Procedura (rutina) pentru analize periodice și raportare internă	5
4 ANALIZAREA ȘI RAPORTAREA RECLAMAȚIILOR.....	7
4.1 Pregătirea și punerea în funcțiune a sistemului	7
4.2 Analiza în general	7
4.3 Analiza modalităților de recepționare a reclamațiilor.	7
4.4 Categori de reclamații	9
4.5 Analiza lunară - general	10
4.6 Principalele categorii (Tehnic, Financiar-Administrativ, General)	10
4.7 Reclamații excepționale, ‘ciudatele’	11
4.8 Reclamațiile la nivel înalt	12
4.9 Reclamații recidiviste	12
4.10 Rezumatul recomandărilor pentru îmbunătățire	13
4.11 Acțiuni din lunile precedente și efecte	13
4.12 Raportare	13

1 INTRODUCERE

1.1 Istoric

Acest ghid a fost dezvoltat ca parte a proiectului ‘Asistență tehnică pentru întărirea capacității instituționale a beneficiarilor finali ai măsurii ISPA din sectorul apă și apă uzată’ (măsura ISPA 2003 RO 16 P PA012). Acest proiect oferă suport pentru 12 companii de apă, cunoscute ca beneficiari FOPIP (Proiect pentru Îmbunătățirea Performanțelor Financiare și Operaționale).

Obiectivul proiectului este de a oferi suport companiilor de apă pentru a deveni organizații efective și eficiente și de a furniza platforma care le va transforma în entități comerciale atractive.

Îmbunătățirea serviciilor este unul dintre aspectele îmbunătățirii performanței. Reclamațiile primite de la clienți și de la public oferă informații valoroase privind aprecierea serviciilor și posibilitățile de îmbunătățire. Aceasta însă are nevoie de o analiză inteligentă și semnificativă.

1.2 Scopul acestui ghid

Ținta acestui ghid este de a asista companiile de apă în realizarea unei analize mai bune a reclamațiilor și pentru a învăța din aprecierile clienților cu scopul de a îmbunătăți performanțele companiei de apă. Îmbunătățirile pot apărea atât în interacțiunea dintre clienți (sau alte grupuri de interese) și compania de apă, dar și intern în sistemele, procedurile și aranjamentele companiei.

Acest ghid are următoarele părți:

- Un scurt istoric despre reclamațiile și aprecierile clienților este oferit în Capitolul 2.
- Aranjamentul organizațional – organizare, proceduri, oameni – ca parte a sistemului de învățare din reclamațiile clienților sunt descrise în Capitolul 3.
- Capitolul 4 oferă sfaturi practice, sugestii și formate pentru analiza și raportarea reclamațiilor de la clienți.

2 RECLAMAȚIILE ȘI APRECIERILE CLIENȚILOR

2.1 Tratarea și analiza reclamațiilor

Reclamațiile și sugestiile venite din partea clienților sau a altor grupuri de interese nu reprezintă numai ‘necazurile periodice’ ale companiei de apă dar și o sursă valoroasă de informații privind performanța companiei, clienții și mediul extern. Tratarea reclamațiilor are două aspecte diferite:

- **Tratarea reclamațiilor & vânarea problemelor**

Primul pas privind reclamațiile este acela de a ‘trata potrivit fiecare reclamație sau sugestie individuală’. Compania trebuie să analizeze reclamația sau problema și să încerce să găsească o soluție sau o acțiune adecvată. Aceasta acțiune trebuie să aibă ca scop corectarea problemei și, de preferat și satisfacerea clientului. Aceasta din urmă nu este în totdeauna cazul.

- **Sistem de învățare pentru compania de apă**

Reclamațiile și sugestiile de la clienți pot oferi informații valoroase pentru companie. Aceste reclamații și sugestii pot indica zone unde performanța companiei este aparent sub standarde sau nu îndeplinește așteptările. Deasemenea numărul de reclamații și sugestii spune ceva despre aprecierea clienților. De aceea, compania ar trebui să analizeze reclamațiile și să evalueze dacă și cum poate fi îmbunătățită performanța.

S-a observat că marea majoritate a companiilor de apă din FOPIP au sisteme și aranjamente pentru tratarea reclamațiilor individuale. O parte dintre companii au chiar certificare ISO pentru aceste proceduri de reclamații. Cu toate acestea cele mai multe companii nu au dezvoltat încă un sistem organizațional de învățare. Companiile fac întradevăr (obligatoriu) rapoarte privind numărul de reclamații și timpul necesar rezolvării acestora, dar, analizarea reclamațiilor, sugestiilor și cererilor, concluziilor și propunerilor pentru acțiuni interne este rar făcută.

2.2 Nu numai reclamațiile clienților

Reclamațiile clienților formează majoritatea feedback-ului asupra serviciilor companiei. Există totuși mult mai mult feedback posibil: nu numai reclamații, nu numai de la clienți și nu numai despre serviciile de apă.

- Aprecierile clienților pot să fie cunoscute nu numai prin intermediul reclamațiilor, dar și prin intermediul sugestiilor, cererilor, comentariilor etc. Reclamațiile pot să nu fie întotdeauna trimise direct din diverse motive. Prin urmare, compania ar trebui să aibă pe cineva sensibil, critic și creativ pentru a "captura" toate aceste tipuri de aprecieri. În unele cazuri, compania de apă trebuie să facă eforturi pentru a transfera ‘aprecierea’ într-un ‘caz de reclamație’¹ ușor de administrat. În afară de clienți pot fi și alte tipuri de grupuri de interese care pot avea o părere despre compania de apă, despre serviciile pe care le oferă și despre cum funcționează (sau cum nu funcționează). Aceștia pot să facă reclamații sau

¹ De exemplu, un client care îi spune celui care citește apometrul că factura nu corespunde cu indexul. Dar nu poate să facă o reclamație formală. Cel care citește apometrul ar trebui să decidă atunci propriile acțiuni, poate chiar să formalizeze reclamația.

sugestii pentru anumite probleme care pot nici măcar să nu facă parte din serviciile directe ale companiei de apă².
‘Reclamații’ și ‘clienți’ ar trebui luate într-un sens și înțelegere mai largi.

În final, suplimentar la ‘reclamații și sugestii’ ca mecanism de feedback, mai sunt câteva metode de a obține cunoștințe despre opiniile și percepțiile clienților și grupurilor de interes. Acestea sunt, de exemplu:

- Sondaje de opinie.
- Discuții focus grup. Acestea sunt discuții semi-structurate cu (sub) grupuri țintă selectate, ca de ex. asociații de proprietari, consumatori domestici femei, consumatori domestici bărbați, agenți economici mici, spitale, industria de alimente și băuturi etc.
- Participarea la evenimente publice ca târguri, expoziții etc.
- Comunicare pe site. Ce fel de informații sunt solicitate de către vizitatori?, ce fel de comentarii, sugestii sau întrebări sunt ridicate?

Prin implementarea acestor tipuri de investigații, compania de apă poate afla informații despre interesele, prioritățile, percepțiile și satisfacerea consumatorilor, într-un mod pro-activ. Aceste metode pro-active de comunicare cu grupurile de interes pot fi o parte din strategia de comunicare cu clienții a companiei de apă. Acest ghid va trata numai ‘feedback-ul și analiza reclamațiilor’.

2.3 De la „reclamații și sugestii” la informații îmbunătățite despre companie

O analiză adecvată a reclamațiilor și sugestiilor poate conduce la concluzia că informațiile sau instrucțiunile companiei nu sunt foarte clare. În acest caz, compania de apă trebuie să fie atentă la informațiile pe care le oferă consumatorilor, potențialilor clienți cât și personalului. Prin aceasta se poate descoperi ca există zone sau subiecte care au nevoie de îmbunătățiri.

Îmbunătățirile pot fi făcute, de ex, prin:

- Informații scrise pentru consumatori, de exemplu prin fluturași cu explicații.
- Revizuirea formularelor atât pentru uz intern cât și extern.
- Revizuirea limbajului folosit în documente și în comunicarea verbală. De obicei, trebuie găsită o combinație potrivită între ‘foarte precisă și unanimă’ și ‘înțeleasă de clienții de rând’.
- Informații postate pe site.
- FAQs. ‘Întrebări adresate frecvent’ pot absorbi o serie de zone care, aparent, nu sunt foarte clare pentru clienți sau alte grupuri țintă. Aceste întrebări frecvente pot fi pe site sau în comunicarea scrisă (fluturași, scrisori).
- Campanii speciale pentru relațiile cu publicul și relațiile cu clienții.
- Instrucțiuni și ghiduri interne pentru compania de apă. Compania de apă poate să își revizuiască ghidurile și instrucțiunile interne pentru a mai adecvate și mai ușor de înțeles pentru propriul personal.

² De exemplu, pietonii se pot plânde de neplăcerile cauzate de gropile săpate pentru reparații. Locuitorii unei anumite zone se pot plânde de mirosul provenit de la stația de epurare din cartier. Participanții la trafic pot sugera o semnalizare mai bună a ‘omului la lucru’ și măsuri de siguranță.

3 ORGANIZARE, OAMENI, PROCEDURI

Pentru a analiza corect reclamațiile și a putea trage concluzii, compania de apă trebuie să ia o serie de măsuri. Principalele măsuri sunt:

- Sistem de informații și colectarea/introducerea datelor.
- Atitudinea și abilitățile personalului companiei privind reclamațiile și acceptarea reclamațiilor.
- Alocare de personal pentru analiză și raportare.
- Stabilirea și întreținerea unei rutine lunare de analiză, raportare și luare de decizii.

3.1 Sistem de informații și colectare/introducere date

Fluxurile diferite ale reclamațiilor ar trebui să fie reunite. Fără a vedea întreaga imagine, analiza poate fi făcută doar parțial. De aceea, locurile și funcțiile unde sunt înregistrate reclamațiile trebuie să reunească aceste reclamații. Pentru asta este nevoie de un sistem adecvat de informații.

Locuri unde reclamațiile ‘intră’ sau pot intra, exemple:

- Centre de servicii pentru clienți
- Casierii
- Dispecerat
- Centrală telefonică
- Cititori de apometre
- Distribuirea facturilor
- Funcția de Relații cu Publicul
- Secretariatul Directorului General
- Registratura
- Internet site (comentarii, forum)
- Internet & E-mail

Ideal vorbind, locurile unde sunt primite de obicei reclamațiile ar trebui să aibă o metodă standardizată de înregistrare a reclamațiilor. Un sistem potrivit, computerizat de informații ar putea fi de mare ajutor.

3.2 Atitudinea și abilitățile personalului companiei pentru reclamații

Personalul și managementul companiei ar trebui să aprecieze reclamațiile și sugestiile ca o parte normală a afacerii, nu doar ca ‘neplăceri venite din partea clienților sâcâitori care nu reușesc să înțeleagă metodele de lucru ale companiei’.

Pentru personalul care are de a face cu reclamații și clienți care reclamă, am pus mai jos o serie de cerințe și recomandări generale:

- Să nu se simtă ofenșati de persoane. Compania este în joc.
- Să fie deschiși să primească reclamații. (Să nu descurajeze clienții cand vor să facă o reclamație sau să o facă să dispară, sau să o catalogheze ca nefolositoare)
- Clienții pot avea sau nu dreptate. Dar, în percepția lor, opinia lor contează și trebuie luată în serios.

- Să realizeze: atâta timp cât clienții comunică cu compania, iau încă în serios comunicarea și compania. Vor să fie ascultați. (Non-comunicarea poate fi ceva chiar mai rău!).
- Este necesară o înregistrare factuală a reclamațiilor. Fii curios. Obține claritate asupra cauzei (posibile), efectului, locației, clientului. În unele cazuri, clientul poate avea nevoie de ajutor pentru a-și clarifica lucrurile (nivel intelectual, știința de carte, emoții etc.).
- Flexibilitate în abilitățile de comunicare. Clienți diferiți, situații diferite au nevoie de stiluri diferite.
- Să fie deschis la idei noi, opinii diferite, alte percepții.
- Să știe procedurile companiei foarte bine. Să nu îi dea clientului informații greșite despre procedurile companiei. În cazul în care are dubii: să verifice înainte.

Cu toate că aceste recomandări și cerințe sunt menite celor care lucrează direct cu clienții și cu reclamațiile acestora, managerii și analiștii ar trebui să aibă atitudini similare.

3.3 Numirea unui ofițer pentru analiza reclamațiilor și raportare

Compania ar trebui să numească una sau mai multe persoane care să se ocupe de analiza reclamațiilor și de raportare. De obicei, este o singură persoană care lucrează și ca persoană de contact cu celelalte departamente. În general este o poziție de management cu asistență adițională de la personalul cu vechime.

Cel mai probabil, acest manager și personalul respectiv trebuie să fie în Departamentul Comercial, Centrul de Servicii pentru Clienți sau într-un alt departament similar. Alternativ, departamentul de calitate își poate furniza experiența.

Persoana care se ocupă ar trebui să aibă acces ușor la top managerul responsabil de relațiile cu clienții, probabil Directorul Comercial (sau Directorul Financiar - Economic).

Persoana care se ocupă de analiză și raportare, ar fi de preferat să aibă următoarele caracteristici:

- Analitic și curios.
- Capabil de a gândi și de a lucra cu diferite concepte, flexibilitate
- Un nivel rezonabil de experiență în compania de apă (cunoaște afacerea).
- Un nivel rezonabil de independență profesională (poziție, vechime etc.).
- Abilități pentru calculator (foi de calcul, grafice, rapoarte).
- Bune abilități de raportare (concluzii concise, recomandări).

3.4 Procedura (rutina) pentru analize periodice și raportare internă

Datele trebuie colectate și analiza făcută. Concluziile și recomandările trebuie să fie disponibile pentru management și personalul cheie din compania de apă pentru viitoare considerații și acțiuni. Analiza, concluziile și propunerile pentru acțiuni trebuie puse pe hârtie într-un raport concis.

Aceste rapoarte de analiză a reclamațiilor trebuie diseminate și discutate în timpul întâlnirilor managementului sau în timpul contactului personal dintre personalul

relevant. Este esențial ca aceste ‘momente de revizuire managerială’ să fie programate să asigure că problema este întradevăr privită. Problemele critice pot ieși la iveală și prin rapoartele periodice. Totuși, problemele mai puțin critice și cele de rutină pot foarte ușor să scape atenției. Și chiar observația că nu există observații sau concluzii referitoare la reclamații este esențială (“Nici o veste este o veste bună”). În continuare, ar trebui să existe documentație și feedback despre eventualele acțiuni viitoare: ce au decis managementul și personalul cheie să facă cu propunerile, ce acțiuni au fost întreprinse etc.

O rutină lunară este propusă pentru a oferi periodic și la timp informații managementului și personalului cheie. Această rutină poate arăta astfel.

Orar

Săptămâna 1	Colectarea datelor și analiza
Săptămâna 2	Pregătirea și prezentarea raportului analitic (concluzii, propuneri de acțiuni)
Săptămâna 3	Diseminare și discuții cu managementul și experții cheie
Săptămâna 4	Obținerea feedback-ului și urmări (decizii și acțiuni). (“Ce se va face cu concluziile și recomandările raportului lunar”)

4 ANALIZAREA ȘI RAPORTAREA RECLAMAȚIILOR

4.1 Pregătirea și punerea în funcțiune a sistemului

Analiza reclamațiilor poate fi făcută în momentul în care sistemul de înregistrare a reclamațiilor funcționează. Acest lucru necesită configurarea inițială a sistemului precum și pașii de rutină.

- Determinarea categoriilor de reclamații
- Asigurați-vă că informațiile despre reclamații sunt integrate (reclamații din diverse surse, vezi secțiunea 2.1)
- Toate intrările trebuie să aibă un număr unic, pentru a permite găsirea acestor reclamații în baza de date.
- Asigurați-vă că toate reclamațiile sunt introduse corect în sistem, inclusiv categoria din care fac parte.

4.2 Analiza în general

În procesul de analiză nu se va lua fiecare reclamație în parte. Analiza la nivel operațional nu va fi foarte eficientă pentru că există riscul să ‘nu vezi pădurea de copaci’. Trebuie realizat că este aproape imposibil să conduci procesul de afaceri și alte activități ale companiei de apă bazat pe un număr limitat de cazuri. De aceea este recomandat ca analiza să fie concentrată pe:

- Numărul mare de reclamații
De obicei, doar un set limitat de categorii de reclamații alcătuiesc majoritatea cazurilor de reclamații. (De ex. 20% din categorii alcătuiesc 70% din cazuri).
- Reclamații cu un anumit model remarcabil și interesant de apariție (creștere substanțială, scădere, sezon)
- Cazuri excepționale dar importante.

În analiză, prin urmare, este esențial să se uite în categoriile de reclamații și a numărului de plângeri pe categorie. În plus excepțiile ar trebui analizate foarte atent. Pentru acestea din urmă, ar trebui probabil colectate informații și opinii personale.

4.3 Analiza modalităților de recepționare a reclamațiilor.

În afara numărului, analiza trebuie să includă și o revizuire a modalităților în care au fost adresate reclamațiile și cererile către companie. Reclamațiile pot fi adresate prin mai multe modalități ca, de ex., scrisoare, telefon, e-mail, în persoană la centrul de relații pentru clienți, la casierie sau la alte birouri oficiale sau, în unele cazuri, prin mass media.

În general, se așteaptă o combinație rezonabilă și relativ stabilă a acestor canale. Dacă un canal are o pondere mai mare și altul o pondere mai mică în primirea reclamațiilor, este posibil să fie ceva în neregulă. De asemenea, în funcție de problema apărută, consumatorii pot prefera o anumită metodă. De ex. o spartură mare nu va fi anunșată prin scrisoare ci prin telefon sau în persoană. De asemenea, încercarea de a convinge compania de apă de anumite consecințe legale, cel mai probabil, va veni printr-o scrisoare sau prin telefon. Un număr crescut de reclamații care vin prin media, pot de asemenea să indice probleme: de ce nu poate compania de apă să le rezolve la un nivel inferior? Poate necesita o comunicare intensă cu un grup mai mare sau mai diversificat decât tratarea unei singure reclamații sau cereri.

O analiză adecvată a modalităților în care reclamațiile și sugestiile ajung la compania de apă, poate arăta o serie de lucruri ca, de ex:

- Modele privind preferințele societății. (De-alungul timpului, ne putem aștepta la o creștere a preferințelor pentru telefon și e-mail care să înlocuiască scrisorile formale).
- Receptivitatea companiei de apă și ‘conveniența’ pentru clienți referitor la folosirea unui anumit canal (Reacția clientului: “Are sens să suni compania de apă. Te ascultă și iau măsuri corecte și rapide. Este mult mai bine decât să trimiți o scrisoare; în cazul asta nu se prea întâmplă nimic”).
- Modelele excepționale pentru o anumită lună trebuie cercetate. Oferă o imagine completă a tuturor reclamațiilor. (“Poate nu am verificat e-mailurile...”). Creșterea anumitor canale poate indica acțiuni organizate pentru clienți.
- Creșterea folosirii scrisorilor și faxurilor sau a mass media poate indica faptul că, clienții ‘lărgesc’ abordarea. Aparent abordările la nivel mic nu sunt suficiente și clienții pot căuta modalități mai aspre și mai formale pentru a atrage atenția asupra cazului lor.



“Îmi place foarte mult sa primesc scrisori de la clenți prin e-mail. Este mult mai ușor să le ștergi decât să le pui în masina de tăiat hârtie”

Informațiile de bază pot fi structurate și prezentate după cum urmează:

Numărul de reclamații și sugestii

Canal	Luna curentă		Luna precedentă - Număr	Media pe lună din anul precedent - Număr
	Număr	Procent		
Scrisoare, fax				
Telefon				
E-mail, site				
Personal				
Mass media				
Altele				
Total				

Această analiză poate fi facilitată de folosirea calculatorului și în special de folosirea graficelor din aplicațiile Excel. Un grafic circular poate arăta foarte simplu tiparele de utilizare a canalelor, în timp ce graficele liniare sau histogramele pot arăta tiparul din ultimul an.

4.4 Categoriile de reclamații

Analiza va fi facilitată dacă, reclamațiile sunt puse în categorii sau grupuri diferite dar relevante. Fiecare companie de apă ar trebui să decidă care sunt propriile categorii de reclamații/nereguli/sugestii.

Există cu siguranță o serie de categorii tipice de reclamații sau sugestii aplicabile într-o companie de apă. Principalele categorii sunt (a) Tehnic (b) Financiar-Administrativ și (c) Probleme generale. Acestea pot fi sub-divizate după cum urmează:

A. Probleme tehnice

1. Calitatea apei de băut (culoare, miros, turbiditate, gust)
2. Presiunea/debitul apei
3. Scurgeri de apă la liniile principale
4. Scurgeri de apă la serviciile de conexiune
5. Scurgeri la liniile apelor uzate
6. Canalizări blocate
7. Altele

B. Probleme Financiar-Administrative

1. Colectarea debitelor - facturare (citirea apometrelor, distribuirea facturilor, facturarea în sine)
2. Colectarea debitelor - facturare (încasare, datorii)
3. Probleme contractuale: conexiuni noi, schimbări, debranșări.
4. Altele

C. Probleme generale

1. Publicare neplăceri și perturbări (lucrări de construcție, ruperi de străzi, mizerie, apă pe stradă)
2. Mediu (descărcare, poluare)
3. Comportamentul angajaților
4. Securitate

5. Probleme legate de informații și contact (proces, inclusiv timpul de răspuns)
6. Calitatea informațiilor
7. Reclamații recidiviste: aceeași reclamație de la același consumator care nu a fost rezolvată corect sau corespunzător.
8. Altele

Categoriile de reclamații și iregularități schițate mai sus sunt conforme cu cerințele de raportare ANRSC. ANRSC folosește chiar categorii mult mai detaliate.

Unele reclamațiile se pot încadra în mai mult de o categorie; totuși una dintre ele poate să fie dominantă sau mai relevantă (ex. scurgeri, dar în același timp comportament neadecvat al angajaților în momentul depunerii reclamației). De aceea ar trebui să fie posibil să se pună fiecare reclamație sau sugestie într-una din categoriile menționate mai sus.

Codarea și introducerea acestor reclamații în baza de date/documentul de lucru, va facilita foarte mult analiza.

4.5 Analiza lunară - general

În procesul de analiză lunară informațiile din reclamațiile consumatorilor sunt colectate și analizate.

Analistul va urmări atent și va studia următoarele:

- Categoriile de reclamații cu număr relativ mare
- Eventuale modele remarcabile de apariție
- Cazuri excepționale dar importante
- Cazuri de care s-a ocupat top managementul (directorul general)
- Reclamații recidiviste.

Analistul va raporta asupra acestora, va pregăti o analiză și recomandări pe care le va prezenta și discuta cu managerii relevanți și experții cheie. Mai departe, ca parte a raportării, eventualele acțiuni de îmbunătățire a perioadelor anterioare trebuie monitorizate dpdv al implementării și al efectelor.

Diferite activități și pași sunt elaborate în secțiunile următoare.

4.6 Principalele categorii (Tehnic, Financiar-Administrativ, General)

Pentru fiecare dintre aceste trei categorii principale (probleme tehnice, financiar-administrative și probleme generale), trebuie determinate primele 5 cele mai importante categorii (Top 5) și analizate mai în detaliu.

- Ce categorii sunt în acest Top 5
Este posibil ca în fiecare lună acest Top 5 să nu se modifice privind categoriile. “Tot timpul sunt aceleași tipuri de probleme și reclamații care se întâmplă”. Dacă există schimbări considerabile în categoriile de reclamații din Top 5, ceva interesant se întâmplă în companie sau cu clienții. Această schimbare în Top 5 merită studiu și explicații. Asta înseamnă ca vechile categorii din Top-5 sunt

treptat rezolvate? Asta înseamnă ca noi categorii de reclamații au aparut puternic? Ce a cauzat aceste schimbări?

- **Modele de reclamații**
Este posibil să se distingă anumite modele (creștere, scădere, stabilitate) în Top 5 reclamații? Trebuie privit, deci, în celelalte luni ale anului și în special în aceeași lună din anul precedent. (Nu este de folos să se studieze cu mai mult de un an în urmă).
- **Describe pe scurt reclamațiile din Top 5**
 - Care este problema (categorie)
 - Care sunt persoanele sau organizațiile afectate
 - Care sunt principalele motive posibile pentru problema respectivă
 - Ce s-a făcut până acum pentru a trata aceste probleme și reclamații?
 - Ce a avut efect?
- **Determină recomandări sau considerente privind ceea ce urmează**
Ce ar trebui făcut, de către cine, cu ce?

4.7 **Reclamații excepționale, ‘ciudatele’**

De obicei doar un număr limitat de reclamații sunt întradevăr excepționale. dar câteodată aceste reclamații pot avea consecințe importante.

Motive pentru care acestea pot fi excepționale pot fi de ex:

- Apariția total neașteptată a acestei probleme. (‘Asta nu s-a mai întâmplat de când nu imi aduc aminte. De ne gândit, dar tot s-a întâmplat’)
- Excepționale cu apariție foarte mare (‘Normal, nu este cazul, cu siguranță nu în număr așa mare’)
- Consecințe importante pentru consumatori sau pentru companie
- Probleme sensibile (de natură politică, reputație)
- Estimare sau semn de o anumită tendință, dezvoltare
- Nevoia de atenție la nivel înalt (top management) sau de eforturi substanțiale din partea companiei pentru a trata cu acestea. (‘Poate o problemă minoră, dar costuri și eforturi mari’)
- Natura recidivistă. Cu toate că au fost făcute încercări timpurii de a trata problemele sau reclamațiile, aceste se întorc din nou la companie. (Vezi secțiunea 3.8).

Aceste cazuri excepționale trebuie studiate mai în detaliu, în special pentru a învăța din ele.

- Care a fost cazul, poate să se întâmple mai des?
- De ce nu am prevăzut asta, de ce a fost tratată adecvat?
- Cum putem să ne pregătim mai bine pentru astfel de cazuri?
- Avem nevoie să schimbăm anumite proceduri, sisteme, cunoștințe etc.?

4.8 Reclamațiile la nivel înalt

Marea majoritate a reclamațiilor sunt mai mult sau mai puțin ‘standard’ și ar trebui tratate la nivelele tactic și operațional ale companiei, de către șefii secțiilor sau poate de către directorul unui departament. Doar câteva reclamații pot fi atât de sensibile, complexe, dificile sau cu potențiale consecințe foarte serioase încât este nevoie să fie discutate sau să se decidă asupra lor la nivel de top management. Tratarea tuturor reclamațiilor sau a multor reclamații individuale la nivel înalt, în general nu este foarte eficient: nu este treaba top managementului să facă asta, în general ei nu au toate informațiile și deciziile sunt de cele mai multe ori numai de natură operațională. Ca o problemă de principiu, top managementul nu trebuie să vadă toate reclamațiile individuale ci doar excepțiile (foarte) importante.

(Notă: O mare parte dintre companii au proceduri de tratare a reclamațiilor în care Directorul General este, oficial cel care tratează toate reclamațiile. În practică, din fericire, majoritatea reclamațiilor nu ajung la acel nivel și sunt soluționate la nivele inferioare. În aceste cazuri procedura nu este corectă și nu descrie realitatea privind munca și deciziile).

Numărul de reclamații care ajunge la Directorul General este, deci, un indicator important:

- Poate indica probleme serioase pe care compania le are cu clienții și mediul extern
- Poate indica ineficiența în companie
- Poate indica proceduri și capacități neadecvate la nivelele inferioare
- Poate indica mecanisme neadecvate de management, în special delegare insuficientă de autoritate și împuternicire la nivele inferioare.

O problemă importantă de analiză și raportare este numărul de reclamații de care se ocupă Directorul General:

- Câte reclamații au mers luna asta la nivelul Directorului General pentru acțiuni/decizii? Mai puțin de 5 luna asta (fii fericit!)? Mai mult de 5 luna asta?³
- Care este natura reclamațiilor?
- Care a fost motivul pentru care această reclamație a ajuns la Directorul General și nu a fost rezolvată la un nivel inferior?

4.9 Reclamații recidiviste

Reclamațiile recidiviste necesită atenție specială. Reclamația a fost făcută mai devreme dar aparent, încercările de a o rezolva nu au avut succes. Destul de des este dificil să vezi ca o reclamație este ‘recidivistă’: nu toate sistemele de înregistrare a reclamațiilor înregistrează toate detaliile cu grijă și, deasemenea personalul poate să nu fie sensibil la aceste reclamații recidiviste. Dar acele reclamații care aparent sunt recidiviste trebuie privite cu atenție. Acest tip de reclamații poate arăta de ex:

- Analiză, decizii și încercări de a rezolva problema neadecvate.
- Comunicare dificilă între client și companie.
- Mai degrabă aspecte delicate cu clienții.

³ Fiecare companie își stabilește propriul ‘prag de nivel al durerii’ al numărului de reclamații care sunt trimise la Directorul General. Aici, 5 a fost ales ca o primă bănuială pentru un nivel rezonabil. Ajustați atunci când este necesar.

- Așteptări ne reale din partea clienților.

Principalele întrebări pentru reclamațiile recidiviste sunt:

- Câte au fost și în ce perioadă?
- De ce natură (categorie)?
- Ce s- a facut cu această reclamație inițial?
- De ce se întoarce această reclamație? (Soluția nu funcționează, soluția a cauzat alte probleme)

4.10 Rezumatul recomandărilor pentru îmbunătățire

Este bine ca raportul să ofere un rezumat al recomandărilor pentru îmbunătățire, precum și sugestii și metode de îmbunătățire. Se poate încerca mai ales o îmbunătățire a proceselor, materialelor, abilităților, informației. Vezi și secțiunea 2.3 pentru domeniile de îmbunătățire a informației.

Îmbunătățiri recomandate

Nr. crt.	Ce	De ce	Cum	Cine
1				
2				
3				

4.11 Acțiuni din lunile precedente și efecte

Acțiunile care au fost implementare sau care sunt în derulare încă din lunile anterioare trebuie monitorizate privind progresul și eficacitatea.

- Ce acțiuni specifice au fost sau sunt implementate?
- Ce efecte au (daca au)?
- Constrângeri?
- Sunt necesare acțiuni sau decizii suplimentare?

4.12 Raportare

În fiecare lună ar trebui trasat un raport privind analiza, concluziile și acțiunile recomandate. Raportarea poate urma secțiunile 3.4 – 3.9 , elaborate mai sus.

În rezumat, raportul poate arăta așa:

- Raport scurt asupra numărului pentru toate categoriile de reclamații, analiza modelelor
 - Categori de reclamații, Top 5 pentru principalele categorii
 - Reclamații excepționale
 - Reclamații la nivel înalt
 - Reclamații recidiviste
 - Acțiuni din lunile anterioare și efecte
- O serie de formate sunt propuse mai jos.

TOP 5 PROBLEME TEHNICE

	Categoria reclamației (cod)	Numărul de cazuri din luna curentă	Scurtă descriere - problemă - afectați/reclamanți	Motivele principale	Ce a facut compania pentru a trata problema? A fost o metodă potrivită?	Urmari necesare
1						
2						
3						
4						
5						

TOP 5 FINANCIAL-ADMINISTRATIVE ISSUES

	Categoria reclamației (cod)	Numărul de cazuri din luna curentă	Scurtă descriere - problemă - afectați/reclamanți	Motivele principale	Ce a facut compania pentru a trata problema? A fost o metodă potrivită?	Urmari necesare
1						
2						
3						
4						
5						

TOP 5 GENERAL ISSUES

	Categoria reclamației (cod)	Numărul de cazuri din luna curentă	Scurtă descriere - problemă - afectați/reclamanți	Motivele principale	Ce a facut compania pentru a trata problema? A fost o metodă potrivită?	Urmari necesare
1						
2						
3						
4						
5						

TOP 5 EXCEPTIONAL CASES

	Datele de identificare a reclamației	Data	Scurtă descriere a cazului	Cine a fost afectat, reclamant?	Care a fost cauza sau cauzele?	Ce a făcut compania (acțiuni, decizii, cine/ce departament a fost implicat, a fost tratat adecvat?)	Ce putem învăța din asta, poate să se întâmpine din nou, urmări necesare
1							
2							
3							
4							
5							

File: Guideline Complaints Analyses-V1
Date: 14 July 2008
Author: JB