

E fezabilă pre-definirea fluxurilor de lucru în administrația publică?

Mai particular sectorului afacerilor și al managementului organizațiilor, fluxul de lucru este definit ca reprezentând automatizarea, în parte sau în totalitate, a unui proces de afaceri în care documente, informații și sarcini sunt vehiculate între participanți în vederea procesării, conform unui set de reguli de procedură. E posibilă sau fezabilă, însă, pre-definirea/definirea fluxurilor de lucru în administrația publică?

Adrian Bucura, Șef Serviciu Informatică, Primăria Sibiu, spune că este absolut posibilă pentru cea mai mare parte a fluxurilor de lucru, adăugând: „Cred că în această implementare totul ține de simțul organizatoric al celor care



Adrian Bucura

fac definirea. Administrația publică funcționează de sute de ani într-o formă sau alta. Fluxuri de lucru există, dar nu sunt statuate ca atare. Probleme identice se rezolvă similar în orice primărie

sau Consiliu Județean. Nu văd nici o greutate în a defini 70% din fluxurile de lucru dintr-o primărie. Noi nu am realizat definirea fluxurilor de lucru, dar nici munca de informatizare a primăriei nu s-a terminat”.

Gabriela Vlad, Șef Serviciu Informatic, Primăria Municipiului Brașov, precizează că trebuie discutat, în primul rând, despre instituirea unor fluxuri de lucru bine definite și apoi despre pre-definirea/automatizarea acestora.

„Vorbind despre fluxurile de lucru ca fiind procese și proceduri, nicio instituție nu seamănă cu alta, chiar dacă obiectul de activitate este același. Un rol important îl are cultura organizațională, care se referă la tot ceea ce înseamnă standarde colective de gândire, atitudini, valori, convingeri, norme și procese care există într-o organizație”, spune **Gabriela Vlad**.

Nici în primăria Zalău nu s-a realizat definirea fluxurilor de lucru. „Deși încă din anul 2004 s-a discutat despre o aplicație de management de proces, care să gestioneze toate fluxurile de lucru din primărie, ideea a murit din fașă. Anul acesta, s-a revenit la această idee, dar cu criza...”, spune **Violeta Conde, șef Biroul Tehnologia Informației, Primăria Municipiului Zalău**.

Silvia Baciu, Șef Birou Informatică, Primăria Municipiului Alba Iulia, ne-a spus că de anul acesta în primărie se im-

plementează un proiect ce cuprinde o componentă de management de documente și workflow.

„În sistemul de Document management pe care îl folosim la ora actuală nu am implementat un sistem de fluxuri de lucru predefinite. Toți utilizatorii care fac circulație de documente au fost instruiți și cunosc traseele pe care trebuie să le urmeze fiecare tip de document standard. Atunci când o autoritate (primar, viceprimar) dorește ca un document să aibă un alt parcurs sau un anume parcurs, programul poate face acest lucru cu ușurință. Experiența de până acum ne spune că o combinație dintre fluxuri de lucru predefinite (doar pentru documente standard) și posibilitatea de a transmite aleator orice document ar putea fi cheia succesului”, crede **Adrian Bucura**.

Alin Niță, director general FivePlus Solutions, menționează că fluxurile de lucru se pot defini destul de clar în cadrul organigramei și a structurilor componente: „Dacă se lucrează fără suportul unor soluții informatice, fluxurile de lucru pot fi alterate din eroare umană sau din dispoziții ad-hoc, deci definirea

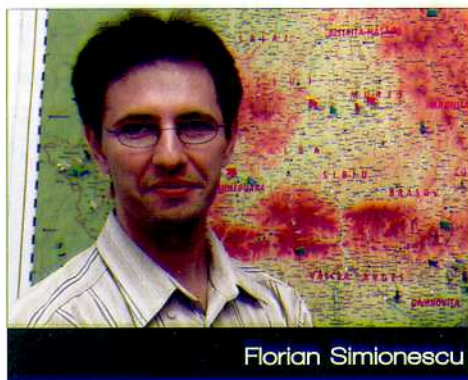


Gabriela Vlad



Alin Niță

fluxului este lovită de aleatorismul punerii în practică. În acest caz, pre-definirea fluxurilor de lucru este posibilă, dar nu e fezabilă. Dacă se lucrează electronic, cu soluții informatice care pot gestiona fluxul de lucru, inițial configurat/implementat în structura respectivă, considerăm posibilă, utilă și fezabilă pre-definirea fluxurilor de lucru”.



Florian Simionescu

Din experiența companiei Integrisoft, fluxurile pot fi pre-definite în proporție foarte mare la nivel de instituție (>80%). „Dacă e vorba de pre-definirea fluxurilor de lucru pentru toată administrația publică, nu cred că ar fi foarte fezabil (în primul rând, nu corespunde organigrama), iar dacă ar putea fi identificat un flux cât de cât comun, procentul în care s-ar adevăra fluxul fără modificări ar fi totuși mic, sub 50%”, precizează **Florian Simionescu, manager Integrisoft**.

Bogdan Rusu, Presales Specialist SAP Romania, amintește faptul că în ziua de azi sectorul public întâmpină o varietate de provocări, incluzând aici nevoia eficientizării organizației, minimizarea riscurilor, punerea în aplicare a legislației și reducerea complexității proceselor interne (debirocratizării).

„În cele mai multe instituții din administrația publică fluxurile de aprobare, spre exemplu, nu sunt atât de bine gestionate și reprezintă aria principală unde pot fi implementate îmbunătățiri și eficientizări ale activităților. Conceptul de Business Process Management (BPM) se referă la automatizarea activităților manuale și a fluxurilor interne de lucru. BPM în sectorul public se transpune în mai multe forme și poate include fluxurile interne specifice ad-

ministrației publice, relația cu cetățenii, dezvoltarea economică, managementul cazurilor centrate pentru situații de urgență, suportul necesar pentru asigurarea conformității cu legislația locală și internațională”, subliniază **Bogdan Rusu**.

Definirea fluxurilor de lucru – un proces complicat?

Definirea fluxurilor de lucru pentru administrația publică nu se realizează greu, dacă se abordează corect și organizat.

„Din nou, apelez la conceptul de cultură organizațională și la standardele de calitate implementate în instituție. Primul pas este definirea necesității, a nevoii de standardizare și procedurare. Apoi este important să fie alocată resursa umană specializată care să efectueze etapa de analiză. Se definesc activitățile pentru realizarea cărora se impune implementarea unor fluxuri de lucru, se stabilesc sarcinile incluse în cadrul fluxului, a aplicațiilor și apoi se alocă documentele în cadrul sistemelor/subsistemelor informatice”, explică **Gabriela Vlad**.

Managerul Integrisoft crede că fluxurile de lucru sunt destul de greu de definit: „Instituțiile nu știu nici ele foarte exact circuitul, de cele mai multe ori. Nu există o analiză (internă sau externă) pentru a standardiza și optimiza fluxurile, cineva care să aibă o viziune de ansamblu, pe care să o pună în practică și să o urmărească. Cred că ar trebui să se studieze fluxurile reale, după definirea și practicarea acestora timp de câteva luni, și luarea unor măsuri de optimizare pe baza buclei de feedback, în anumite puncte cheie”.

Alin Niță crede că greutatea în definirea fluxurilor de lucru constă în determinarea cu care conducătorul instituției și managerii subordonați cred în utilitatea comunicării reale și realiste în cadrul organizației.

„Dacă acești manageri/conducători sunt determinați, ei vor sprijini prin decizii și resurse umane definirea fluxurilor de lucru și, apoi, respectarea lor. Utilizarea aplicațiilor în care fluxurile de

lucru au fost deja implementate reduce riscurile ca fluxurile să nu fie respectate, respectiv să se ajungă la disfuncționalități în structurile respective”, precizează **Alin Niță**.

Cum pot fi evitate erorile/întârzierile?

Un prim criteriu, definitoriu din punctul de vedere al lui **Adrian Bucura**, este calitatea oamenilor: „Indiferent însă de aceasta, personalul trebuie instruit de cel puțin două ori pe an și responsabilizat atât de importanța muncii pe care o desfășoară, cât și de consecințele care pot apărea din întârzierea unui răspuns”.

În general, erorile pot fi procedurale sau umane. Acestea pot fi evitate prin definirea corespunzătoare a etapei de analiză și asumarea răspunderii de către fiecare utilizator al fluxului respectiv în rezolvarea sarcinii (înregistrare, avizare sau control) în termenii stabiliți prin procedură. Un flux predefinit elimină posibilitatea alocării unei sarcini sau document pentru rezolvare sau avizare către o persoană fără competențe în acest sens.

„Mai pot apărea probleme legate de fluxurile de lucru din cauza disponibilizărilor din administrația publică. Implementarea electronică a fluxurilor și utilizarea aplicațiilor adecvate (în care se pot reconfigura fluxurile) este o soluție necesară în acest caz”, crede **Alin Niță**.

Principalul avantaj al folosirii fluxurilor de lucru constă în creșterea eficienței la nivelul întregii instituții datorită standardizării proceselor, lucru care permite un control mai bun al execuției și, prin urmare, un grad mai mare al calității serviciilor oferite. Al doilea avantaj se referă la flexibilitatea de a adapta fluxurile de lucru la nevoile în continuă schimbare ale instituției. Nu în ultimul rând, utilizarea fluxurilor de lucru automatizate permite rafinarea și simplificarea proceselor prin analiza istoricului de execuție a fluxurilor și eliminarea etapelor care nu sunt necesare.