



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

**Programul Operațional Sectorial „Creșterea Competitivității Economice”
co-finanțat prin Fondul European de Dezvoltare Regională
„Investiții pentru viitorul dumneavoastră”**

ANDREI BUTCĂ

CLAUDIU ISTRATE

GESTIONAREA DOCUMENTELOR UNEI INSTITUȚII PUBLICE

2011

Acest manual a fost realizat în cadrul proiectului „Implementarea în sistem e-learning de programe de formare în domeniul administrației publice pentru sprijinirea dezvoltării societății informaționale” cod SMIS 4376; în cadrul Programul Operațional Sectorial “Creșterea Competitivității Economice”, axa prioritară 3.



Agencia Națională a Funcționarilor Publici



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

CUPRINS

A. CONTEXTUL FORMĂRII

B. OBIECTIVELE DE FORMARE

C. CONȚINUT

INTRODUCERE – Managementul documentelor – planificare dinamică

MANAGEMENTUL DOCUMENTELOR ȘI ALTE DOMENII CONEXE

- i.** Gestionarea documentelor și managementul modern al organizației publice
- ii.** Gestionarea documentelor și managementul instituțiilor publice
- iii.** Gestionarea documentelor și strategia comunicațională a unei organizații publice
- iv.** Gestionarea documentelor și strategia informațională a unei organizații publice
- v.** Gestionarea documentelor și relația cu beneficiarii serviciilor publice (ghișeu unic, audiențe, transparență decizională)

GESTIONAREA DOCUMENTELOR – SISTEM CLASIC (PE SUPORT DE HÂRTIE)

- vi.** Crearea și clasificarea documentelor
- vii.** Procedurile de lucru și circuitul documentelor
- viii.** Păstrarea, arhivarea și casarea documentelor pe hârtie
- ix.** Studiu de caz – procedura privind petițiile

GESTIONAREA DOCUMENTELOR – SISTEM ELECTRONIC (DOCUMENT MANAGEMENT SYSTEM - DMS)

- x.** Ce este DMS
- xi.** Avantaje și argumente pentru utilizarea DMS.
- xii.** Fluxuri de documente
- xiii.** Document management în termeni tehnici
- xiv.** Arhivarea electronică a documentelor
- xv.** Sistemul de căutări și raportări al DMS
- xvi.** Securitatea datelor
- xvii.** Studiu de caz – CNIPA Italia
- xviii.** Scanarea documentelor și semnătura digitală

CONCLUZII

D. REFERINȚE / BIBLIOGRAFIE

E. ANEXE

Anexa 1 – Proceduri

Anexa 2 – Exerciții



CONTEXTUL FORMĂRII

Manipularea și gestionarea documentelor se întrepătrund cu activitatea zilnică din cadrul unei instituții. De la actele constitutive, la cele de natură financiară, juridică și până la corespondența zilnică, toate trebuie gestionate într-un mod care să eficientizeze procesul.

Managementul documentelor sau gestionarea documentelor este procesul de creare, stocare, organizare, identificare, manipulare, editare și utilizare a documentelor unei organizații pentru a servi intereselor acesteia;

- face parte din strategia comunicațională și informațională a unei instituții;
- asigură flexibilitatea și adaptarea organizației la dinamica evoluției IT;
- influențează și este influențat de cultura organizațională;
- se poate realiza prin
 - sistem top – down – prin crearea unui instrument unic și unitar
 - sau bottom – top – prin unificarea progresivă a metodelor și sistemelor deja implementate la nivelul fiecărei celule organizaționale.

Implementarea unei soluții informatice care să realizeze acest proces s-a impus în ultima perioadă ca o soluție salvatoare.

Acest modul descrie managementul documentelor unei instituții publice prin folosirea aplicațiilor în scopul îmbunătățirii fluxurilor interne de comunicare a informațiilor, prin creșterea eficienței operaționale și scăderea costurilor de procesare a documentelor, dar și obținerea de servicii mai eficiente, îmbunătățirea comunicării și transparenței.



OBIECTIVELE DE FORMARE

Obiectiv general:

Creșterea capacității administrației publice de a gestiona în mod eficient documentele, asigurând ordine, transparență și celeritate în servirea interesului public.

Obiective specifice:

- cunoașterea conceptelor de bază privind managementul documentelor;
- aplicarea instrumentelor de planificare, gestiune și arhivare a documentelor, pe suport de hârtie și în format electronic;
- cunoașterea diferitelor tipuri de arhitecturi și platforme, nivelele de interoperabilitate precum și metode de realizare a interoperabilității;
- studierea domeniilor conexe ale managementului care influențează sistemul de gestionare a documentelor unei instituții publice (noțiuni de management modern, management al instituțiilor publice, managementul informației etc.);
- creșterea eficienței și transparenței în gestionarea documentelor în cadrul relației cu cetățenii (audiențe, ghișeu unic etc.).



INTRODUCERE

Managementul documentelor – planificare dinamică

*“Lucrurile de mare însemnătate
nu trebuie niciodată lăsate în voia lucrurilor neînsemnate.” (Goethe)*

Autoritățile și instituțiile publice, prin esența lor, gestionează interesul general al societății pentru ca statul să se asigure că interesul indivizilor, în suma lor sau în particular, este susținut sau măcar apărat. Un concept atât de important conduce la crearea unor suporturi funcționale importante de oglindire a rolului esențial al statului – documentele.

Una dintre caracteristicile importante ale modelului de organizare a instituțiilor publice este aceea că se bazează pe documente scrise. Nu ne putem imagina nici o organizație publică, cât de mică, fără ca aceasta se gestioneze documente. Inițial însăși esența aparatului birocratic al statului era legată de modul în care funcționarii angajații reușeau să gestioneze serviciile publice prin conexiunea dintre nevoile cetățenilor (și documentele scrise emise de către aceștia) cu documentele și procedurile interne și externe create de organizația publică, pentru rezolvarea problemelor.

Astfel, din punct de vedere funcțional, rolul de bază al serviciilor publice sau administrative a fost considerat ca fiind acela de a primi, de a procesa și de a transmite sau difuza informații.

Prin urmare, managementul documentelor într-o instituție publice este strâns legat de managementul informației.

Informația, conform Dicționarului explicativ al limbii române are mai multe sensuri:

- comunicare, veste, știre care pune pe cineva la curent cu o situație;
- lămurire asupra unei persoane sau asupra unui lucru; totalitate a materialului de informare și de documentare; izvoare, surse;
- fiecare dintre elementele noi, în raport cu cunoștințele prealabile, cuprinse în semnificația unui simbol sau a unui grup de simboluri (text scris, mesaj vorbit, imagini plastice, indicație a unui instrument etc.);
- date, indicații despre ceva sau cineva;
- semnal material capabil să declanșeze o reacție a unui sistem;



- noțiune centrală a teoriei comunicațiilor și a ciberneticii, desemnând elementele noi în raport cu cunoștințele prealabile, cuprinse în structura unui mesaj, în semnificația unui simbol.

Dacă analizăm aceste înțelesuri constatăm faptul că informația este descrisă atât de noțiuni statice cât și de elemente dinamice, de comunicare a mesajului. Astfel, *informația privită ca un mesaj structurat, cu scop de a menține un sistem sau de a declanșa un stimul acestuia*, are trăsături asemănătoare documentului care o cuprinde. *Documentele trebuie să se constituie cu un conținut clar și un scop clar*. Dacă legăm scopul documentului de interesul public ce ține de puterea statului gestionată în intermediul autorităților publice, înțelegem de ce gestiunea documentelor în cadrul instituțiilor publice dobândește o mare însemnătate.

De aceea, am deschis această lucrare prin remarcă lui Goethe – nu putem lăsa la voia întâmplării (sau acorda o importanță scăzută) modul în care o organizație publică se îngrijește de documentele care cuprind dreptul și obligația statului de a avea grijă de interesele cetățenilor săi.

Modalitățile și amploarea cu care informația este produsă, colectată, prelucrată, păstrată și difuzată au evoluat odată cu dezvoltarea societății omenești. La toate acestea se adaugă “mariajul” dintre calculator și telecomunicații, determinant pentru amplificarea comunicării. Cele două tehnologii (tehnologia calculatoarelor și aceea a telecomunicațiilor), luate împreună, sunt denumite *tehnologie informațională*¹.

Ca orice activitate umană contemporană, activitatea din sfera instituțiilor publice este o imensă sursă generatoare de hârtii, indiferent că este vorba de documente interne, care organizează modul de a funcționa al autorității publice, sau, de cele mai multe ori, de documente prin care este livrat serviciul public.

Prin urmare, managementul documentelor trebuie să asigure, în primul rând gestiunea eficientă a hârtiei fizice. Apoi, pe măsură ce cantitatea de informații introdusă în sistem, necesară a fi comunicată beneficiarilor serviciilor publice sau mass-mediei, a crescut a apărut nevoia de a gestiona documentele prin intermediul soluțiilor oferite de tehnologia informației (IT).

¹ *Sisteme informaționale de birou* - Georgescu M.



Ca o definiție, general acceptată de teoreticienii și practicienii din domeniu, *managementul documentelor este procesul de administrare a documentelor unei organizații, pentru a servi intereselor acesteia, pe parcursul întregii lor durate de viață, de la început, prin procesul de creare, revizuire, organizare, stocare, utilizare, partajare, identificare, arhivare și până la distrugerea lor.*

Acesta,

- face parte din strategia comunicațională și informațională a unei instituții;
- asigură flexibilitatea și adaptarea organizației la dinamica evoluției tehnologiei informației (IT);
- influențează și este influențat de sistemul de management și cultura organizațională;
- se poate realiza prin proceduri tip:
 - „top – down” – prin crearea unui instrument unic și unitar transmis către funcționarii de execuție, de către conducătorii instituției
 - sau „bottom – top” – prin unificarea progresivă a metodelor și sistemelor deja implementate la nivelul fiecărei celule organizaționale, fiecărui departament și crearea unui sistem unic, aprobat de conducere.

Ținând cont de aceste trăsături, am considerat că sistemul de gestiune a documentelor unei instituții publice nu funcționează fără să fie interconectat cu celelalte sisteme manageriale ale unei astfel de organizații. De aceea, în cuprinsul acestui curs este impetuos necesar să conectăm noțiunile ce țin de managementul documentelor de celelalte mijloace aflate la dispoziția managerului unei instituții publice pentru a asigura buna funcționare a acesteia, adică pentru a asigura conducerea eficientă. Astfel, crearea și transmiterea unui document se bazează pe procedurile administrative tipice managementului instituțiilor publice. Mai mult, nici o astfel de procedură nu ar putea funcționa dacă nu ar exista un sistem comunicațional și informațional viabil în cadrul organizației.

Conducerea instituțiilor publice este realizată de către demnitarul numit prin algoritm politic susținut de către managerii – funcționarii publici. Conducerea la vârf este responsabilă de stabilirea direcției și obiectivelor generale, de strategia și planificarea organizației. Managerii din eșalonul următor (înalții funcționari publici sau funcționarii publici de conducere) sunt responsabili cu implementarea planurilor și cu motivarea angajaților pentru atingerea



obiectivelor. Este important ca fiecare nivel de conducere să aibă o imagine clară a propriului nivel de responsabilitate și domeniu de competență, după cum este important ca acest lucru să fie clar comunicat în toată instituția. Conducerea ar putea fi interpretată în termeni simpli drept “angrenarea celorlalți să te urmeze” sau “convingerea celorlalți să acționeze de bunăvoie”, sau, mai precis, “utilizarea autorității în procesul de luare a deciziilor”. Poate fi exercitată în virtutea poziției, sau datorită cunoștințelor sau experienței acumulate. Dar întotdeauna ea se bazează pe strategii și obiective.

Pe baza acestor sisteme și strategii se asigură toate cele cinci funcții ale managementului oricărei organizații publice sau private (previziunea, organizarea, antrenarea-motivarea, coordonarea și controlul-evaluarea). În cadrul fiecăreia dintre aceste etape intervine o procedură scrisă și, implicit, un sistem de gestionare a documentelor sau altor mijloace de comunicare formală sau informală.

În consecință, nu vom avea un sistem performant de gestionare a documentelor într-o instituție publică dacă toate celelalte sisteme manageriale sunt haotice. Dar, managementul documentelor și a informației, în general, este una dintre pietrele de temelie a bunei funcționării u a unei instituții publice.



MANAGEMENTUL DOCUMENTELOR ȘI ALTE DOMENII CONEXE

Gestionarea documentelor și managementul modern al organizației publice

Este de notorietate faptul că administrația publică europeană și, în special, cea românească, se confruntă cu cerințe sporite de eficientizare și reorganizare. Cetățenii, companiile particulare și societatea civilă solicită introducerea bunelor practici din sistemul privat în sistemul public, ca o modalitate de responsabilizare și eficientizare a acestuia. Administrația publică românească are nevoie de buni manageri/lideri care să cunoască realitățile sistemului, să dezvolte proiecte de îmbunătățire a acestuia și să le implementeze. Aceștia trebuie să implementeze *sistemul translator de la vechea birocrație descrisă de Max Weber la un sistem bazat pe ceea ce se cheamă New Public Management (Noul Management Public)* și, mai nou, administrare prin parteneriate public-privat. Astfel, conducătorul unei organizații publice este obligat prin presiunile generate de cetățeni, societatea civilă și mass-media, să reorganizeze instituția pe baza unor sisteme manageriale bazate pe obiective, planificare strategică și proceduri. *Managementul documentelor este unul dintre elementele unei astfel de sistem strategic.*

De la începutul secolului și până la începutul anilor 1980 în statele americane și europene (2000 în administrația publică românească), munca în sectorul public a fost văzută ca o însărcinare deosebită pentru funcționarii publici special pregătiți în acest sens. Modelul tradițional al administrației publice – birocrația – era văzut ca fiind cea mai eficientă modalitate de a asigura obiectivitatea, controlul și responsabilizarea pentru activitățile de natură publică.

Modelul weberian¹, descrie șase principii fundamentale ale sistemului birocratic modern, derivate din conceptul de autoritate legală/rațională:

- principiul teritoriilor stabile aflate sub o jurisdicție specifică (stabilite în general prin legi sau regulamente administrative);
- principiul ierarhiei oficiale și a nivelelor de autoritate (presupune o subordonare a cadrelor inferioare celor superioare);

¹ citat în *Managementul Instituțiilor Publice* – Marinescu P. et. al.



- managementul birocrăției moderne (se bazează pe documente scrise, „dosare” ce sunt păstrate);
- managementul birocratic (presupune o pregătire de specialitate);
- persoanele implicate în aceste activități le pun pe primul plan;
- managementul birocratic urmează anumite legi, mai mult sau mai puțin stabile sau exhaustive, care pot fi invalidate.

Aici s-a născut *sistemul clasic al gestionării documentelor* pe suport de hârtie prin îndosariere și păstrare în fișete. Și putem spune că este încă tipic pentru multe autorități publice, fie ele centrale sau locale. Circuitul documentelor se realiza manual, înregistrarea lor se accesează pe baza marilor cataloage de intră-ieșiri, iar identificarea unui document presupunea proceduri greoaie de clasare, arhivare și, ulterior, de „scoatere” din Arhiva instituției.

Pentru o lungă perioadă de timp acest tip de sistem birocratic a părut funcțional, deși chiar de la început unele defecte au fost vizibile. Totuși, a fost văzut ca cea mai bună alegere și susținută ca fiind cea mai bună cale pentru asigurarea îndeplinirii interesului public. Ordinea și procedura scrisă și formală domneau peste acest sistem.

Cu trecerea timpului, însă, *statul a trebuit să preia sarcina furnizării cât mai multor servicii, sfârșind prin a fi „sufocat” de multitudinea de sarcini pe care le avea de îndeplinit.* În același timp, ierarhia a început să fie văzută ca fiind o cale pentru funcționarul public de a evita luarea unor decizii riscante sau nepopulare, acțiune ce ar putea expune managerul public unor critici vehemente ale superiorilor sau publicului¹. De aici au apărut poveștile nepopulare ce avea un centru un funcționar public supărat și atent la respectarea procedurii, iar nu la livrarea și calitatea serviciului public.

Disfuncționalitățile sistemului birocratic s-au reflectat în modelul de management²:

- stilul de management era privit ca fiind autoritar, cu un înalt grad de control, astfel încât documentele se puteau întoarce pe circuit nesemnate, dar fără indicații privind rezolvarea problemei;
- comunicarea era deficitară, aproape absentă, iar managementul era unidirecțional: de sus în jos, fluxul de informații fiind astfel blocat în ceea ce privește feedbackul;

¹ „The Effective Public Manager: Achieving Success in a Changing Government” – Cohen S. și Eimicke W.

² adaptat după *Public Administration: From Bureaucratic Culture to Citizen-oriented Culture* – Claver E. et. al.



- angajații din sistem căutau stabilitate, fiind orientați spre îndeplinirea de ordine și având puține domenii de inițiativă - pe circuitul documentelor nu se puteau transmite decât informații de strictă specialitate și nu se puteau identifica erorile;
- sistemul de luare a deciziilor era repetitiv și centralizat, bazându-se pe comunicarea scrisă și fiind extrem de formal;
- exista reticență față de inițierea unor noi proiecte, astfel încât un sistem de DMS ar fi avut slabe șanse de implementare.

Astfel, în literatura de specialitate¹ *birocrația era vizualizată ca un dinozaur care domnea peste pământ înainte ca Noul Management Public (New Public Management) să apară. Precum un dinozaur sistemul birocratic era prea mare, prea încet, prea insensibil, insuficient adaptabil și serios afectat din punct de vedere al inteligenței. Mesajelor le trebuia prea mult pentru a-și descoperi drumul de la vârful ierarhiei în jos, de la micul creier insuficient dezvoltat, până picioarele uriașe; sau invers, călătoria informației de la parterul piramidei ierarhice până la creierul care gândea constituia un drum agonizant de lung. Mai mult, dimensiunile uriașe ale acestui dinozaur solicitau o continuă și nesătulă procurare de resurse, pentru a-l hrăni².*

Organizațiile din sectorul privat s-au aflat mereu sub atenta supraveghere a politicienilor, cetățenilor și a mass-media și de aceea toate aceste defecte ale sistemului birocratic tradițional nu au trecut neobservate, creându-se astfel presiunea pentru inițierea unor schimbări. Schimbarea s-a produs prin introducerea în sectorul public a unor elemente de management din sectorul privat, care să eficientizeze activitatea statului și să îl transforme într-o „mașinărie profitabilă (eficientă)”: *managementul strategic și teoria Noului Management Public.*

Pentru a eficientiza activitatea sectorului public și pentru a o orienta mai mult către cetățean a fost propusă, în doctrină, o „reinventare a guvernării” în sensul transformării

¹ *The Essential Public Manager* – Pollit C.

² Textul original este: *Bureaucracy was pictured as ruling the pre-New Public Management earth like a dinosaur. Like a dinosaur it was too big, too slow-moving, too insensitive, insufficiently adaptable and seriously underpowered as far as brains were concerned. Messages took too long to get all the way down the hierarchy from the tiny little head to the cumbersome feet and claws, and, by the same token, information travelled up from the ground level to the brain, at an agonisingly slow pace. The large size demanded huge and continuously supply of resources.*



sistemului birocratic într-un sistem modern ușor de manageriat. Osborne și Gaebler¹ formulează *zece principii care trebuie urmate pentru a se obține acest rezultat*:

- guvernul ar trebui să fie coordonatorul celorlalte organizații care asigură furnizarea serviciilor publice; relațiile formale ierarhice ar trebui substituite, pe arii extinse, cu parteneriate și asociații de tip contract²;
- cetățenii ar trebui consultați și cointeresați prin transferarea controlului de la sistemul birocratic către comunitate;
- executivul ar trebui să promoveze și să încurajeze competiția între diferiții furnizori de servicii publice;
- executivul ar trebui să fie motivat de adevărata sa misiune și nu de regulamente și convenții;
- executivul ar trebui să își măsoare performanțele prin intermediul rezultatelor și nu al resurselor atrase și investite;
- orientându-se spre clienți/cetățeni, executivul se va asigura că nevoile cetățenilor sunt îndeplinite;
- executivul trebuie să devină o întreprindere care să câștige bani și nu să îi cheltuiască;
- executivul ar trebui să fie pro-activ și nu reactiv, prevenind probleme în loc să încerce să le rezolve;
- parte a activităților guvernului ar trebui descentralizate, ducând într-un fel la ștergerea granițelor dintre sectorul public și cel privat;
- piețele sau mecanismele de tip piață, în livrarea serviciului public, ar trebui să fie preferate în locul mecanismului birocratic³.

Aceste reforme ar trebui să ducă la un control îmbunătățit al serviciilor publice, o reducere a cheltuielilor din banii publici și performanțe mai ridicate – un *sector public mai economic, eficient și eficace*. Acestea sunt ideile esențiale ale teoriei Noului Management Public.

Partea practică a Noului Management Public este denumită management strategic și prin intermediul acestuia s-a încercat dezvoltarea și adaptarea modelelor de management din sectorul privat în sectorul public.

¹ citați în *Bureaucracy and Market in Public Services Management* - Rose A. & Lawton A.

² vezi *The Essential Public Manager* – Pollit C.

³ idem



Managementul strategic „este o modalitate de a cointeresa cetățenii, de a obține angajamentul acestora, pentru a direcționa organizația în viitor, subliniind eforturile de reorganizare și redresare în vederea obținerii de eficiență și calitate sporită, formând parteneriate și realizând proiecte comune cu alte organizații¹”.

Managementul strategic încorporează *managementul prin obiective și planificare* și face loc procedurilor ce acoperă *fluxurile de documente*. Orientarea spre rezultat este o cerință nouă pentru instituțiile publice. În acest fel documentele depuse prin sistemul de registratură de către cetățean trebuie să urmeze un traseu fix dar și eficient pentru ca managerul autorității să se asigure că serviciul public a fost livrat, în termenele cerute de lege și la calitatea dorită de beneficiar.

De la apariție, managementul strategic s-a dezvoltat acoperind arii vaste de la „banalul” model de planificare rațională până la cele mai complexe previziuni strategice manageriale. Sistematizarea ideilor despre Noul Management Public conduce la concluzia că sectorul public ar trebui să devină asemenea unei organizații private, al cărei interes primordial să fie interesul cetățeanului și obținerea de profit. Însă, există critici care susțin că sectorul public trebuie să îndeplinească scopuri speciale, iar interesul cetățeanului nu este același lucru cu interesul privat. În ciuda acestor critici ideea esențială rămâne aceea că sistemul tradițional birocratic este depășit și trebuie reformat, iar sectorul public trebuind să devină mai eficient, mai orientat către cetățean, transparent financiar și procedural.

¹ „Strategic Management for the Public Services” – Joyce P.



Gestionarea documentelor și managementul instituțiilor publice

Pentru a putea înțelege sistemul de elaborare și implementare a managementului documentelor într-o organizație publică ar trebui să analizăm succint ce sunt acele instituții publice și care este contextul puterii executive a statului în care acestea funcționează.

Constituția României consacră principiului separației puterilor în stat, conform căruia funcțiile puterii statale, respectiv puterea legislativă, puterea executivă și puterea juridică/judecătorească (legislativ, executiv, juridic) nu trebuie să se afle în aceeași mână.

Acest principiu a fost anunțat încă de către John Locke ("Two treatises on government" 1690) și mai ales de C. de Montesquieu ("De l'esprit des lois" 1748) în lupta împotriva statului absolutist, constituind baza statului constituțional modern. Prin transmiterea funcțiilor către Parlament, guvern și administrație, precum și către judecători independenți, puterea statală este ținută, prin intermediul unor controale reciproce, în echilibru (echilibrul puterilor), cetățenii fiind astfel apărați de potențialele intervenții despotice ale statului.

Puterea executivă, reprezentată în România prin bicefalismul Primul ministru (și Guvernul său) și Președintele se ocupă de:

- guvernare – trasarea deciziilor politice referitoare la prezentul și viitorul țării și
- administrarea nevoilor curente ale statului și serviciilor publice– administrația publică.

Guvernarea se bazează, sau ar trebui să se bazeze pe 2 componente esențiale:

- programul de guvernare¹, pe baza căruia este ales de către cetățeni partidul/partidele care vor avea majoritatea în parlament și vor constitui guvernul și
- principiul bunei guvernări.

Acesta este o noțiune în vogă, a cărei definiție mai comportă încă dezbateri. Există foarte multe abordări și definiții pentru buna guvernare. Asociațiile și organizațiile² care fac parte din proiectul „Parteneriat pentru *buna guvernare*” au definit buna guvernare ca fiind modul de guvernare care:

- se bazează pe respectarea legilor și aplicarea regulamentelor;

¹ pentru conținutul programului de guvernare a se vedea website-ul Guvernului României: www.gov.ro

² http://bunaguvernare.eu/cine_suntem.php



- presupune asumarea deplină a răspunderii față de membrii comunității;
- permite participarea echitabilă a tuturor factorilor interesați în elaborarea și formularea politicilor;
- permite participarea cetățenilor la buna funcționare a instituțiilor publice;
- este transparent;
- asigură integritatea reprezentanților administrației publice;
- livrează servicii publice în mod eficient.

În ceea ce privește noțiunea de *serviciu public*, în limbaj curent, aceasta este utilizată pentru a desemna o activitate de interes general, prestată de un organism, adică de o persoană juridică, autorizată de o autoritate a administrației publice.

Doctrina dreptului administrativ¹ consacră două accepțiuni în legătură cu definirea noțiunii de serviciu public:

- sens material, ca tip de activitate de interes general pe care administrația și-o asumă sau
- sens organic, organismul prin intermediul căruia se realizează o activitate de interes general.

Autoritățile publice care pun în practică deciziile luate în baza programului de guvernare și a bunei guvernări, pentru crearea și funcționarea serviciilor publice sau a politicilor publice, sunt împărțite în mod tradițional pe 2 nivele:

Autoritățile administrației publice de stat:

- guvernul;
- administrația de specialitate: ministerele, autoritățile administrative autonome, serviciile publice deconcentrate, alte autorități publice;
- instituția prefectului.

Autoritățile administrației publice locale:

- consiliul județean;
- consiliul local;
- președintele consiliului județean;
- primarul;

¹ *Drept administrativ* – Alexandru I., Căraușan M și Bucur S.



- serviciile publice locale.

Peste această clasificare se suprapun totuși marile principii care guvernează administrația publică modernă: descentralizarea și autonomia locală, pe de o parte și centralizarea și deconcentrarea, pe de altă parte.

Prin urmare, pentru realizarea sarcinilor și funcțiilor ce-i revin, statul organizează o vastă rețea de instituții publice. Acestea nu desfășoară, în principiu, activități productive, obiectul lor de activitate plasându-se, de regulă, în sfera nematerială.

De-a lungul acestor rețele externe ale administrației publice se desfășoară o lungă rețea de comunicare a informațiilor aparținând domeniului public, lato sensu. De aceea, pentru a construi un sistem eficient de management al documentelor, într-o instituție publică, este absolut necesar să observăm relaționarea acestuia, în mediul extern al său, cadrul sistemului descris mai sus, pe verticală, de-a lungul liniilor ierarhice și pe orizontală, prin parteneriatele cu organizațiile publice de același nivel, cu organizațiile private și cu cetățenii.

Abia după ce am poziționat instituția sau autoritatea publică în vastul sistem al mediului extern unde se desfășoară, trebuie să analizăm mediul intern pentru a vedea ce proceduri și fluxuri de documente gestionează acea instituție.

Ceea ce înseamnă că analizăm organigrama și relațiile structurale din cadrul acesteia precum și obiectivele acesteia în ceea ce privește livrarea serviciului public.

Organizarea unui instituții publice, ca funcție managerială, care aparține conducătorului autorității – demnitar sau funcționar public, constă în delimitarea proceselor de muncă în componente primare (sarcini sau atribuții), gruparea acestora pe posturi (funcții publice sau contractuale) și compartimente (birouri, servicii, compartimente, direcții, direcții generale) și atribuirea lor spre exercitarea personalului organizației în vederea realizării obiectivelor.

Această organizare formală se reflectă în 3 instrumente principale:

- structura organizatorică descrisă prin organigramă;
- statul de funcții/personal;
- fișa de post.

Dintre acestea, primele două elemente sunt cele mai importante în descrierea unui sistem de gestionare a documentelor. Al treilea (fișa de post) intervine accidental, pentru posturile și



persoanele care au stabilite atribuții excepționale ce implică construcții sau proceduri speciale în procesul de gestionare a actelor administrative.

Structură organizatorică reprezintă configurația internă a unei instituții sau autorități publice formată din persoane, subdiviziuni organizatorice și relații. Structura organizatorică reunește două segmente, aflate într-o interdependență permanentă: structura de conducere a instituției/autorității publice și structura de execuție a instituției/autorității publice¹.

Relațiile organizatorice reprezintă legăturile care se stabilesc prin reglementări oficiale între componentele structurii organizatorice din cadrul instituțiilor și autorităților publice. În acest sens, modalitatea de reprezentare organizatorică o reprezintă *organigrama*.

Iar conform Dicționarului explicativ al limbii române, *organigrama* este definită ca fiind redarea schematică (grafică) în toate detaliile a organizării, a subordonării și a legăturilor dintre compartimente din cadrul unei întreprinderi sau al unei organizații.

Vizualizarea structurii organizatorice se asigură de organigramă. Ca reprezentare grafică a structurii organizatorice, organigrama ilustrează (evidențiază), practic, toate componentele structurale – de la post la relațiile organizatorice. Cel mai răspândit tip de organigramă este *organigrama piramidală*, ordonată de sus în jos, ce se elaborează folosindu-se ca principale forme geometrice, dreptunghiurile și liniile, orizontale și verticale.

Organigrama autorității/instituției publice solicitante, trebuie să cuprindă: funcțiile publice de execuție și de conducere, posturile contractuale de conducere și de execuție; numărul de posturi pe fiecare departament (direcție generală, direcție, serviciu, birou etc.), compus din 1 conducător + nr. posturi execuție.

Relațiile nu sunt uniforme și cunosc diferențieri având particularități în funcție de componentele între care se stabilesc. Astfel, săgețile verticale reprezintă relații de subordonare între departamente sau între departamente de nivel inferior și funcția de la nivel superior; săgețile orizontale reprezintă relații de colaborare între departamente de același nivel. De fapt se deosebesc patru tipuri de relații în interiorul unei instituții publice:

- *relații de autoritate*, ce pot fi

¹ „Managementul Instituțiilor Publice” de Marinescu P. et al.



- relații ierarhice (bazate pe transmiterea deciziei pe cale ierarhică) și
- relații funcționale (bazate pe transmiterea de indicații metodologice)
- *relații de cooperare*, ce se stabilesc între posturi și compartimente de pe același nivel ierarhic, pentru derularea unor acțiuni complexe;
- *relații de control*, care apar între posturi/compartimente cu atribuții de control și audit și celelalte structuri indiferent de scara organizațională unde se situează;
- *relații de reprezentare*, între conducerea de nivel superior și postul de management cu atribuții de reprezentarea a intereselor instituției în relațiile cu terții.

Atenție, pe lângă această organizare oficială, există și o structură informală, care se creează și permite realizarea unor interese personale. Componenta sa de bază este grupul informal - mai multe persoane, reunite sub unul sau mai mulți lideri informali, grupare care se realizează pe baza unor interese comune, apartenență organizatorică, pregătire profesională etc.

Astfel, orice manager care dorește să conducă eficient o organizație trebuie să aibă în atenție cultura organizațională a instituției și să nu uite că informațiile, dar și documentele, circulă și printr-o astfel de rețea. De altfel, despre comunicarea informală vom vorbi într-unul dintre subcapitolele de mai jos.



Gestionarea documentelor și strategia comunicațională a unei organizații publice

Comunicarea, considerată fundamentul relațiilor interumane, constituie o parte a comportamentului social al omului modern și a lumii în care trăiește. Transmiterea unei idei și verificarea modului în care a fost receptată, receptarea unei idei și înțelegerea sensului acesteia, reacțiile voluntare și involuntare pe care le avem în cadrul schimbului de mesaje realizat cu membrii familiei, cu prietenii, cu colegii de serviciu, imaginea pe care ne-o facem despre noi înșine și despre ceilalți, toate înseamnă comunicare.

Comunicarea este un concept „la modă”. Asociată cu informația, cu mass-media, cu prietenia, cu transparența, comunicarea tinde să devină răspuns pentru multe dintre întrebările care implică relațiile dintre oameni. De multe ori când ceva nu merge bine dăm vina pe lipsa de comunicare. Prima axiomă a comunicării ne spune însă că „non-comunicare nu există”. Prin urmare nu poate fi invocată lipsa de comunicare ci, mai degrabă, comunicarea inefficientă. Dacă nu încercăm să îi înțelegem mecanismele, comunicarea rămâne o noțiune abstractă, despre care nu vom ști cu siguranță dacă este o cauză, un efect, un mijloc sau un scop.

Comunicarea, schimbul de informații, idei și sentimente, a fost definit ca un *proces interpersonal de transmitere și recepție de simboluri care au atașate înțelesuri*. Comunicarea este deci acel fenomen care permite crearea de legături între oameni, între instituții și între instituții și oameni, legături asemănătoare unor punți invizibile de esență informațională¹. Managerul este persoana cu autoritate asupra unei organizații sau a unei subunități a acesteia și care trebuie să își asume una sau mai multe dintre funcțiunile manageriale identificate de H. Fayol: planificare, organizare, conducere, coordonare și control. Comunicarea este vitală în fiecare dintre ele.

Comunicarea reprezintă unul dintre cele mai dificile aspecte ale muncii unui manager în administrația publică și, de aceea, una dintre cele mai mari provocări atunci când acesta stabilește circuitul și procedurile de gestionare a documentelor.

Sursa majorității problemelor de comunicare o constituie diferența dintre conținutul mesajului sau impactul pe care managerul intenționează să-l transmită și modul în care ceilalți membri

¹ *Managementul Instituțiilor Publice* – Marinescu P et. al.



ai organizației recepționează mesajul. Nu de multe ori introducerea unor proceduri noi sau chiar a sistemului electronic de management al documentelor a creat o rezistență deosebită la schimbarea și a stabilit un climat ostil lucrului în instituția publică. Funcționarii de execuție au avut senzația că nu sunt ascultați când comunică cât este de dificil să lucrezi cu un soft de DMS și cât de imposibil este să îl implementezi!

Sistemul comunicațional are trăsături specifice proprii care diferă de la o instituție la alta, de la un tip de organizație la altul sau chiar în interiorul organizației, de la un departament la altul. Astfel, se evidențiază ceea ce numim *cultura comunicațională*. Iar pentru că paradigmele culturale proprii instituțiilor publice prezintă caracteristici aparte, este indicat a se analiza trăsăturile sistemului de comunicare din cadrul autorității publice înainte de a implementa un sistem de gestionare a documentelor.

Deoarece procedurile de gestionare a actelor într-o organizație publică implică o îmbinare între elementele de management și cele de teorie a comunicării, abordarea temei trebuie să fie interdisciplinară, pe de o parte, dar și posibil de aplicat într-un cadru complex, dat de sistemul rigid și birocratic al organizării instituțiilor publice.

Este de reținut faptul că instituțiile publice se confruntă cu probleme specifice date de cadrul legislativ strict, de o posibilă lipsă de specialiști în domeniu, de rezistența aparatului administrativ la schimbare și mai ales de haosul creat prin aplicarea mai multor tehnici de reformare a sistemului, care uneori sunt contradictorii.

De aceea, putem spune că implementarea noilor forme de management al instituțiilor publice și renunțarea la unele elemente ale sistemului birocratic care lipsesc de flexibilitate sistemului de circuit al informație ar trebui să fie o prioritate a unui manager, în procesul de creare al strategiei comunicaționale într-o instituție publică. Pe de altă parte, odată pornită o astfel de strategie de mai sus, de la nivelul Guvernului și ministerelor, este mai ușor pentru demnitarul care conduce o organizație publică să implementeze un sistem de proceduri conexas cu un sistem mai coerent de comunicare intra și extra instituție publică.

În primul rând trebuie să discutăm despre *comunicare ca proces atașat mediului de existență al oricărei organizații*. După cum se știe *orice instituție nu funcționează izolat,*



doar prin activitățile interne ale membrilor săi, instituțiile sunt o îmbinare între activitățile interne ale salariaților și legăturile acestora cu mediul extern al organizației: alte instituții similare, clienți, autorități publice, componenți ai societății civile.

Prin urmare rețele de comunicare se desfășoară

- în mediul intern sau
- prin conectarea la mediul extern.

Comunicarea internă se referă la schimbul de mesaje ce are loc în interiorul organizației, implicând persoane și grupuri și *poate fi formală și informală*. Altfel spus, comunicarea internă poate să urmărească liniile de putere și organizare ierarhică ale organigramei și atunci este o comunicare oficială. *Comunicarea este formală* atunci când mesajele sunt transmise prin canale prestabilite și ia forma, de exemplu, a rapoartelor, notelor, circularilor, prezentărilor, ședințelor.

În orice organizație există însă o mare cantitate de informație ce circulă pe *canale informale*, sub forma discuțiilor în afara contextului relațiilor de subordonare. Astfel, procesul de comunicare implică și numeroși factori emoționali, de factură psihologică, factori care nu își găsesc mediul adecvat transmiterii în cadrul comunicării prin canalele formale din organizație. De aceea, managerul trebuie să cunoască, să analizeze, să influențeze și să folosească un alt tip de canale de comunicare, canale existente inevitabil acolo unde există oameni inter-corelați: canalele informale.

Pentru o bună înțelegere a conceptului de comunicare internă formală într-o organizație trebuie precizată modalitatea optimă de funcționare a sistemului de comunicare: între cine se realizează comunicarea, care structuri ocupă un loc central și care sunt marginale în procesul de comunicare¹. În literatura de specialitate *profesorii Tran și Stănciugelu* au identificat două tipuri de rețele de comunicare:

- **rețele centralizate** – în cadrul cărora informația merge spre centru și se adresează unor activități relativ simplu de executat
- **rețele descentralizate** unde schimbul de informații nu are o matrice importantă, comunicarea fiind adecvată unor situații complexe

Aceste tipuri de rețele pot fi identificate prin diferite forme de instrumente manageriale, necesare pentru a analiza mediul intern și extern al organizației. Astfel, pentru

¹ *Teoria comunicării* – Tran V. și Stănciugelu I.



înțelege interiorului organizației, teoreticienii au construit o serie de instrumente de analiză a structurilor de putere, a legăturilor dintre ele, legături pe baza cărora se formează apoi conexiunile comunicaționale formale și informale, centralizate sau descentralizate.

În ceea ce privește *comunicarea externă*, această este conexiunea care se realizează între organizație și diversele forme de organizare ale societății din exteriorul acesteia. În zilele noastre, mediul de operare al organizației se caracterizează printr-un înalt grad de informatizare și printr-o schimbare extrem de rapidă. Conectarea organizației la acest mediu este posibilă numai printr-o comunicare managerială externă eficientă și eficientă.

În exteriorul organizației managerul comunică cu elemente de ordin economic, social și politic: clienți, furnizori, concurenți, acționari, asociați, comunitatea locală, publicul general, mas-media, guvern, partide. Managerul trebuie să fie o verigă de legătură a organizației cu acest mediu pentru a putea asigura procesul de orientare a organizației, procesul de continuă schimbare și progres.

Modalitățile de comunicare pot fi grupate și după cum urmează:

- comunicare orală
- comunicare în scris
- comunicare non-verbală

Tipic pentru un sistem de management al documentelor ar trebui să fie comunicarea în scris. Unul din scopurile creării și implementării procedurilor și DMS-ului este acela de a regla erorile care pot apărea în comunicarea orală referitoare la atribuțiile de serviciu. „Vorba volant” și de aceea ea trebuie reglementată prin proceduri. Acestea se referă atât la relațiile cu clienții instituției publice, prin departamentele de relații cu publicul, cât și la cele cu mass-media (care reprezintă un subiect sensibil pentru orice instituție publică) dar și la cele interne între departamente, între șefi și subalterni, între manageri, între colegi.

Strategia comunicațională este implicată în toate funcțiile managementului, de la planificare și organizare până la monitorizare și control. Astfel, atribuțiile managerului nu pot fi îndeplinite dacă întreprinderea sa nu beneficiază de un sistem comunicațional eficient.



Inițial, teoriile de management puneau accent pe organizarea activităților în scopul profitului și productivității. Treptat teoreticienii și practicienii în domeniu au început să acorde importanță relațiilor interumane și rețelelor de comunicare din diferitele categorii de salariați, pentru că au înțeles rolul comunicării organizaționale în orice tip de întreprindere.

Cu alte cuvinte, procesul de comunicare organizațională se adaptează modului de manifestare, de existență a mediului organizației: intern – comunicarea cu și între salariații cu diferite funcții de execuție sau conducere, și mediul extern – comunicarea cu clienții, celelalte companii și organizații ale mediului de afaceri, instituțiile publice și toate celelalte componente ale societății.

În ceea ce privește comunicarea din mediul intern, profesorul Johns¹ observa: „*comunicarea eficientă apare atunci când oamenii potriviți primesc la timp informațiile potrivite*”. Dar în spatele acestei simple afirmații trebuie să se ascundă un sistem bine constituit din rețele formale și informale de transmitere a mesajelor între manageri și subordonați și/sau între categorii de personal de același rang.

Comunicarea se realizează, ca și sistemul de gestionare a documentelor, prin circuite de transmitere a informației. A știi care sunt aceste circuite, unde apar blocajele și ce îmbunătățire trebui aduse sistemului pentru ca procesul de transmitere a informației să decurgă lin este arta managerului.

Am amintit mai sus despre *comunicarea formală și cea informală*.

Comunicarea formală este cea recunoscută de către organizație pentru că se formează prin implicare structurilor oficiale ale instituției, se bazează pe relațiile prestabilite între diferitele tipuri de angajați și se constituie pe baza actelor și normelor oficiale ale întreprinderii.

Teoretic, comunicarea în organizație ca și circuitul documentelor ar trebui să urmărească strict circuitul ierarhic. În acest sistem pot fi realizate trei forme necesare de comunicare²:

¹ *Comportament organizațional* – Johns G.

² *idem*.



- **comunicarea de sus în jos:** fluxul de informații circulă de la vârf spre baza organizației prin mesajele generate de managerii de la nivelurile cele mai înalte ale instituției și adresate celor de la nivelurile inferioare. Aceste mesaje se concretizează prin decizii, instrucțiuni, proceduri, memorii oficiale, reglementări interne, norme, rapoarte etc. și, așa cum am văzut în capitolele anterioare, constituie baza procedurilor tipice managementului documentelor într-o instituție publică;
- **comunicarea de jos în sus** pornește de la baza organizației spre vârf, de la subordonați către nivelele de conducere Prin intermediul acestor canale de comunicare ar trebui să fie furnizate informații pentru fundamentarea deciziilor și verificarea validității acestora;
- **comunicarea orizontală** are loc între departamente sau unități funcționale, între persoane care ocupă poziții situate la același nivel ierarhic în sistemul de management, și este de obicei ca mijloc de coordonare a eforturilor.

În plus față de aceste tipuri de rețele de flux informațional, *profesorul Marinescu*¹ introduce și ideea de:

- **comunicarea oblică** care apare, de obicei între persoane ce ocupa posturi situate pe niveluri ierarhice diferite, fără ca între acestea să existe relații de autoritate de tip ierarhic.

Totuși, realitatea comunicării arată că circuitul ierarhic formal este o cale de comunicare incompletă și adesea inefficientă. De aceea, în paralel cu rețelele formale se constituie linii de comunicații informale, între angajații cu poziții similare sau diferite în ierarhia organizațională.

Comunicării informale îi sunt proprii următoarele caracteristici:

- se constituie spontan pe baza unor interese și preocupări comune, a nemulțumirilor resimțite în comun față de șefi sau a unor tipuri de trăsături comune ale angajaților;
- are o natură preponderent subiectivă, care ține de părerile personale ale emițătorului și destinatarului

¹ *Managementul instituțiilor publice* - Marinescu P et al.



- există în orice organizație, dar este folosită opțional, în special pentru vehicularea unor informații care nu pot fi propagate pe cale oficială
- managerul trebuie să îi acorde atenție pentru a încerca să înțeleagă factorii care influențează salariații, în afara politicilor oficiale ale întreprinderii.

Ambele forme de comunicare sunt utile organizației. Astfel, există situații când părerile sau chiar nemulțumirile salariaților nu se pot transmite pe cale formală pentru a nu leza structurile oficial constituite. Trebuie să nu uităm că organizațiile sunt formate din oameni, cu personalități diferite, supuși greșelilor și orgoliilor, și se pot utiliza canalele informaționale neoficiale pentru a transmite mesaje într-o formă diplomatică.

Există însă și o serie de perturbații în comunicarea organizatorică, formală sau informală. Astfel, nu toate comunicările informale slujesc organizației. Johns¹ numea această comunicare „*bursa zvonurilor*”. „Bursa noutăților” este rețeaua de comunicare informală care există în fiecare organizație, ... ea traversează liniile de comunicare formală recunoscute de conducerea organizației și poate răspândi prin întreaga organizație zvonuri incorecte și de un gust îndoielnic, perturbând comunicarea organizațională.

De asemenea, comunicarea poate fi perturbată și de o prea mare *încetineală* a sistemului (aceasta este una dintre criticile sistemului birocratic, dacă analizăm descrierea „monstrului” birocratic a lui Pollit). Astfel, chiar și atunci când prin circuitul ierarhic informațiile se transmit cu bună credință, procesul poate fi dureros de lent și își pierde eficacitatea.

O altă modalitate de a crea distorsiuni ale comunicării interne în cadrul instituției este folosirea filtrării. *Filtrarea* este tendința de a dilua sau de a opri un mesaj aflat în curs de transmitere și este o sabie cu două tăișuri. Pe de o parte, se așteaptă de la subordonat să filtreze informațiile... Pe de altă parte, filtrarea prea zeloasă va împiedica oamenii potriviți să capete informațiile potrivite și organizația va suferi în consecință². Filtrarea de jos în sus are loc de obicei pentru că subordonații se tem că șeful va folosi informația împotriva lor. Filtrarea de sus în jos se datorează în special crizei de timp sau neatenției la detalii, dar pot interveni și motive de rea credință. După cum se spune „informația înseamnă putere” astfel

¹ *Comportament organizațional* – Johns G.

² *Comportament organizațional* – Johns G.



încât unii manageri filtrează informațiile de sus în jos pentru a-și menține un ascendent în fața subordonaților.

Pentru a preveni filtrarea informațiilor unii manageri încearcă scurtcircuitarea verigilor din lanțul ierarhic prin „politica ușilor deschise: posibilitatea oferită angajaților de a comunica direct cu un manager fără a parcurge circuitul ierarhic”. Aceasta este o modalitate eficientă de a afla mersul organizației de-a lungul structurilor ierarhice, dar, din nefericire, este utilizată de foarte puțini manageri și de și mai puțini demnitari ai sistemului administrației publice

Ca exemplu, vom prezenta tipurile de rețea comunicaționale identificate de *Marinescu et al.*¹, tipuri care pot fi perfect adaptate pentru a cunoaște modul în care fluxul de informații (generate în cadrul procedurilor pe suport de hârtie sau în sistem IT) funcționează în cadrul managementului documentelor:

TIP DE REȚEA	CARACTERISTICI
Tip lanț	<ul style="list-style-type: none">• dezavantaj – distorsiunea mesajului datorată serialității fluxului informațional
Tip Y	<ul style="list-style-type: none">• două persoane au același statut• feedback rapid, eficient• număr redus de legături• există un grad de centralizare
Tip cerc	<ul style="list-style-type: none">• reducere grad de interacțiune grup – un membru comunică doar cu alți doi• feedback dificil• organizare stabilă, satisfacție mare
Tip roată	<ul style="list-style-type: none">• model centralizat de comunicare în grup• dependență mare de lider la calitatea deciziei• structură stabilă dar rapidă
Tip stea	<ul style="list-style-type: none">• descentralizare comunicare• informație liberă• implicare egală între membrii – decizii bune• feedback rapid și eficient

¹ *Managementul instituțiilor publice* - Marinescu P. et. al.



-
- viteză transmitere informație mică
-

De exemplu, în rețeaua în stea toate fluxurile sunt controlate de persoana de la centru, pe când în rețeaua cu comunicare integral (tip lanț), indivizii pot comunica între ei simultan. Pe de altă parte, rețeaua tip stea are grad redus de interdependență, pe când cea tip lanț, un grad mai mare de interdependență.

Pe lângă aceste tipuri de comunicare, se deosebește și *comunicarea grafică*. Grafica managerială urmărește ordonarea și prezentarea unui ansamblu de date referitoare la o anumită problemă într-o manieră sintetică, ușor de perceput. Nu întotdeauna este indicat a se apela la comunicarea grafică, dar utilizarea ei poate îmbunătăți percepția și trezi interesul, atenția receptorului. Imaginile folosite trebuie să fie relevante, clare și în concordanță cu conținutul mesajului.

Iar în capitolul ulterior vom vorbi despre *comunicarea în sistem informatic*. Comunicarea prin sisteme informatice este tendința de ultimă oră a instituțiilor publice și private, care mizează pe rapiditatea difuzării mesajelor în mediul informatic. Pe de altă parte există și dezavantaje ale acestei modalități de comunicare, deoarece ea se dovedește impersonală și mult mai greu de controlat. Managerul transmite informații prin intermediul limbajului scris sau oral; dar, am arătat că el comunică mesaje și prin mimică, gesturi sau paralimbaj. Toate aceste caracteristici se pierd în comunicarea informațională. Totuși, pentru a fi eficientă comunicarea *sistemul informatic* trebuie să îndeplinească cumulativ patru funcții în cadrul organizației¹:

- funcția decizională – menirea sistemului informațional de a asigura elementele informaționale necesare luării deciziilor;
- funcția operațională – sistemul informațional are drept scop declanșarea mulțimii de acțiuni necesare realizării obiectivelor organizațiilor; prin această funcție sistemul informațional asigură operaționalizarea deciziilor, metodelor manageriale etc., realizarea obiectivelor cuprinse în strategia organizației;

¹ *Managementul modern al organizației* - Nicolescu O. și Nicolescu L.



- funcțiunea educațională – duce la proliferarea organizațiilor care învață („learning organisations”), adică a acelor organizații în care însușirea intensă de cunoștințe este o preocupare permanentă, cu efecte directe în planul performanțelor;
- funcția de documentare a sistemului informațional exprimă menirea sa gnoseologică, în virtutea căreia se înregistrează o serie de informații care servesc îmbogățirii cunoștințelor personalului care, numai ulterior, este posibil să fie utilizate pentru a lua decizii sau pentru efectuarea anumitor operațiuni.

În concluzie, elaborarea și implementarea unui sistem eficient de gestionarea a documentelor trebuie să se bazeze pe rețelele de comunicare dintr-o instituție, astfel încât mesajul informațional transmis să ajungă la receptori, fără a fi distorsionat de sistemele de perturbare a comunicării, așa cum le-am descris mai sus.



Gestionarea documentelor și strategia informațională a unei organizații publice

Sistemul informațional al managementului serviciilor (administrației) publice cuprinde ansamblul de date, informații conținute în documente, circuite informaționale, fluxuri informaționale și mijloace de tratare a informațiilor implicate în procesul de fundamentare a deciziilor elaborate în domeniul serviciilor publice și care, prin conținutul lor, conduc la satisfacerea necesităților generale ale populației.

Principalele componente ale sistemului informațional al managementului serviciilor publice sunt:

- ≈ *datele primare de analiză;*
- ≈ *informațiile care circulă între diferitele componente ale sistemului organizatoric, inclusiv mijloacele de tratare a acestuia;*
- ≈ *proceduri informaționale specifice;*
- ≈ *circuitele informaționale stabilite între elementele componente ale sistemului organizatoric;*
- ≈ *fluxurile informaționale în raport cu relațiile stabilite între componentele sistemului administrației publice;*
- ≈ *Mijloacele de prelucrare a informațiilor.*

Funcțiile sistemului informațional sunt:

- funcția decizională;
- funcția operațională;
- funcția documentară.

Deficiențele majore ale sistemului informațional sunt: *distorsiunea, filtrajul, redundanța, supraîncărcarea canalelor informaționale.*

Principiile sistemului informațional sunt:

- a) *Principiul conceperii și restructurării sistemului informațional*
- b) *Principiul corelării strânse a sistemului informațional cu, organizarea structurală și cu sistemul decizional din instituțiile publice*
- c) *Principiul unității metodologice de tratare a informațiilor*
- d) *Principiul concentrat asupra informațiilor esențiale,*



- e) *Principiul asigurării unui timp corespunzător de reacție ca componentelor sistemului*
- f) *Principiul asigurării unui maxim de informații finale dintr-un fond limitat*
- g) *Principiul flexibilității*

REGULI DE BAZA PENTRU REALIZAREA UNUI SISTEM INFORMATIC EFICIENT

Abordarea globala modulara

La proiectarea sistemului trebuie avută în vedere legatura acestuia cu lumea exterioară, posibilitatile de comunicare cu alte sisteme similare, compatibilitatea cu sisteme de altă natură, posibilitatea includerii sistemului într-un sistem mai complex, sau posibilitatea includerii altor sisteme.

Criteriul eficienței economice

Principalul criteriu ce stă la baza realizării sistemului este cel economic. Cu alte cuvinte, la proiectare trebuie avut în vedere că raportul dintre rezultatul sau rezultatele directe sau indirecte obținute prin implementarea și folosirea sistemului economic și totalitatea costurilor de realizare să fie cât mai mare. Cu alte cuvinte, trebuie să fie **rentabil**.

Orientarea spre utilizatori

La realizarea sistemului trebuie să se aiba în vedere în primul rând nivelul de cunoștințe al utilizatorilor, cerințele și preferințele lor. În acest sens, trebuie purtată o discuție cu utilizatorii în prealabil și pe baza sugestiilor lor să se treacă la proiectarea propriu zisă.

Asigurarea unicității introducerii datelor

De cele mai multe ori o serie de date trebuiesc utilizate în mai multe locuri în cadrul sistemului informatic. La proiectarea sistemului, trebuie ca datele să fie introduse o singură dată, iar sistemul să distribuie automat datele în celelalte locuri în care este nevoie de ele.



Antrenarea beneficiarului la realizarea sistemului

Acest principiu decurge tot din orientarea spre utilizator. Trebuie discutat cu utilizatorul înainte de a trece la proiectare, pentru a înlătura de la început o serie de neajunsuri. Trebuie discutate modalitățile de introducere a datelor și adaptarea aplicației la nevoile utilizatorului, modul de calcul și prelucrare al datelor.

Soluție generală, independentă de configurația actuală a sistemului informatizat

Sistemul proiectat trebuie să ia în considerare posibilitatea de achiziționare de echipamente noi, performante, dacă este posibil, iar dacă nu, să se adapteze cele existente.

Posibilitatea de dezvoltare ulterioară

Trebuie avută în vedere posibilitatea ca sistemul să poată fi îmbunătățit în raport de cerințele viitoare ale firmei beneficiare.

Sistemele informatice pun probleme serioase la realizarea lor. În funcție de modul de abordare, costurile pot fi mai mici sau mai mari, rezultatele mai bune sau mai puțin bune.

STRATEGII DE REALIZARE A UNUI SISTEM INFORMATIC EFICIENT

De-a lungul timpului s-au conturat două tipuri de astfel de strategii :

- Ascendentă (“bottom-up” de jos în sus, de la mic la mare)
- Descendent (“top-down” de sus în jos, de la mare la mic).

Strategia ascendentă

În conformitate cu această strategie, rezolvarea unei anumite probleme începe cu rezolvarea problemelor de detaliu, minore. Soluțiile sunt agregate în vederea soluționării unei probleme mai complexe. Se procedează astfel până ce se ajunge la vârf, la soluționarea problemei globale.

Dezavantajul acestei metode constă în necesitatea cunoașterii în detaliu al domeniului problemei de rezolvat înainte de trecerea la rezolvarea propriu-zisă.



Strategia descendentă

Este opusă celei ascendente, abordând problema de la general la particular, de sus în jos.

Este studiată problema global, încercând descompunerea ei în probleme mai mici și se trece la rezolvarea subproblemelor astfel rezultate. Rezolvarea subproblemelor se face prin aceeași metoda, adică prin descompunerea lor în alte subprobleme, și tot așa până se ajunge la probleme a căror rezolvare este cunoscută..

Această strategie prezintă avantajul că oferă în orice moment o imagine de ansamblu asupra problemei de rezolvat.

Pentru realizarea unui sistem informatic sunt implicate multe persoane, materiale, timp, etc., ceea ce implică în final costuri ridicate. Din acesta cauză, modul de abordare a problemei proiectării este foarte important. În decursul timpului s-au cristalizat câteva metodologii standard de proiectare.

Etapele realizării unui sistem informatic

Principalele etape de parcurs pentru realizarea unui sistem informatic sunt :

- Analiza sistemului existent - se studiază sistemul informatic existent și se stabilesc neajunsurile sale și cerințele ce urmează a fi satisfăcute de viitorul sistem informatic. În această etapă se stabilește rentabilitatea folosirii sistemului informatic.

- Proiectarea sistemului informatic - se concepe sistemul, elementele componente ale acestuia, structura lor și modul de realizare. Datorită complexității, această etapă este la rândul ei descompusă în două etape :

- Proiectarea de ansamblu - se stabilește arhitectura de ansamblu, modul de descompunere pe componente, intrările și ieșirile sistemului. Se finalizează printr-o schemă de ansamblu a sistemului în care sunt incluse toate aceste elementele.

- Proiectarea de detaliu - fiecare element descris în etapa anterioară este descris în detaliu.

- Elaborarea programelor - se scriu programele sistemului într-un limbaj ales anterior.

- Implementarea sistemului - după ce a fost realizat sistemul, se trece la implementarea sa.



- Exploatarea și întreținerea sistemului - aceasta este faza finală a proiectului în care se trece la exploatarea acestuia. Este necesară în paralel și o serie de operații de întreținere a acestuia.



Gestionarea documentelor și relația cu beneficiarii serviciilor publice (ghișeu unic, audiențe, transparență decizională)

Sistemul de gestionare a documentelor într-o instituție publică are implicații și aduce beneficii și în ceea ce privește alte domenii conexe, ce țin de relația directă cu beneficiarii serviciilor publice: cetățeni sau persoane juridice de drept public și privat.

Astfel, odată implementat „document management system” și stabilite procedurile scrise prin care se elaborează, circulă și se arhivează electronic documentele, se poate încerca implementarea conceptului de „*ghișeu unic*”.

Prin acest sistem, solicitanții de servicii publice vor avea posibilitatea să depună documentele necesare și să primească dintr-un singur loc mai multe acte, într-o perioadă de timp redusă de timp.

Integrarea cu pagina de web a instituției și cu celelalte mijloace de informare (de exemplu info-chioșcurile) pot pune în vedere solicitanților de servicii publice actele și procedurile necesare a fi urmate înainte de a se prezenta la registratura-ghișeu unic.

Totodată în cadrul ghișeului unic se pot oferi, de către persoane autorizate, în limita mandatului acordat conform procedurii, și informații referitoare la rezolvarea cererilor sau referitoare la documentele aflate în lucru la nivelul instituției publice. Având în vedere faptul că managementul documentelor în format electronic stabilește proceduri inclusiv pentru nivelele de acces, este posibil ca cetățenii să poată obține informațiile necesare fără a fi necesar să parcurg la toate etapele birocratice.

În ceea ce privește *audiințele*, marea majoritate a furnizorilor de soluții software pentru DMS, furnizează și module destinate facilitării relațiilor conducătorilor instituțiilor publice cu cetățenii.

De obicei pașii descriși de astfel de module:

- depunerea și înregistrarea solicitării de audiență;
- programarea audiențelor și listarea diverselor rapoarte;
- întocmirea fișei solicitantului și a audienței.



- întocmirea și comunicarea dispozițiilor interne legate de audiențe privind modul de rezolvare a audiențelor.
- eventual înregistrarea cererilor în DMS și/sau urmărirea rezolvării acestora.

Pentru efectuarea audiențelor se va specifica un program de lucru și se va proiecta un modul de planificare a acestora pe baza cererilor venite de la cetățeni. La finalul unei ședințe de audiență se va genera un document ce va cuprinde rezoluția conducătorului referitoare la problema audiată

Audiențele on-line se pot desfășura sub forma unui forum de discuții sau unui sistem FAQ¹ care va fi făcut public pe site-ul instituției.

Același sistem se poate aplica și pentru a respecta procedurile privind *transparența decizională*. Aderarea la sistemul democrației participative presupune intervenția cetățeanului la decizia publică. Cadrul legal privind accesul la informația publică (Legea nr. 544/2001) și cel privind transparența decizională în administrația publică (Legea nr. 52/2003) introduce câteva elemente de rigoare pentru dialogul public, venind în sprijinul informării și implicării cetățeanului în viața publică.

Fiecare dintre următoarele etape, ce aparțin structurii minimale de consultări publice la nivelul autorității publice², pot fi desfășurate și raportate prin DMS:

1. etapa preparatorie, în care autoritatea publică evidențiază public, clar și pe înțelesul cetățeanului:

- cum fundamentează pertinent necesitatea și oportunitatea proiectului de act normativ inițiat,
- cum identifică părțile interesate / afectate de către acesta,
- cum stabilește în mod clar, simplu și ușor de utilizat modalitatea formulării propunerilor și sugestiilor, a modului de colectare și prelucrare a opiniilor și sugestiilor;

2. etapa desfășurării efective a procesului consultativ, ce presupune:

¹ frequently asked questions

² <http://www.advocacy.ro/>



- anunțul public adecvat al consultării publice ce urmează a fi organizate, astfel încât să fie informate toate părțile interesate / afectate;
- stabilirea concretă a tuturor detaliilor tehnice, de logistică privind organizarea evenimentului, inclusiv documentație de tip bibliografic, modalitatea de înscriere la cuvânt, timpul alocat și modul de procesare a opiniilor colectate, parcursul ulterior al acestora și modalitățile de verificare din partea cetățeanului privind recomandările acceptate

3. etapa evaluării și diseminării rezultatelor consultării publice,

în care, în urma sintetizării opiniilor și sugestiilor colectate:

- să fie punctate clar și corect contribuțiile pertinente acceptate și asumate de către inițiator;
- să fie argumentate sugestiile neacceptate;
- să fie diseminată larg sinteza consultării publice, în scopul conștientizării impactului acesteia în procesul deliberativ al autorităților publice;
- să fie creată memoria instituțională asupra problemei reglementate, cu inventarierea experiențelor anterioare, accesibilă publicului larg.

Dar, așa cum evaluasem și anterior, este important ca un sistem de management al documentelor să facă parte dintr-o strategie generală, aprobată la nivelul instituției publice. Nu este posibil ca procedurile de gestionare a documentelor într-o instituție publică să funcționeze într-un vid de obiective; el se integrează într-o cultură organizațională care apreciază și respectă sistemul rațional de implementare a politicilor publice.



GESTIONAREA DOCUMENTELOR – SISTEM CLASIC (PE SUPORT DE HÂRTIE)

Crearea și clasificarea documentelor

Un document se definește ca *un pachet de date structurate în scopuri informaționale, o colecție de indicatori și reguli care pot angaja simultan un număr de diferite componente informatice și de acțiuni*¹.

Mai putem identifica și o altă definiție – dată de ISO: documentul este un “*ansamblu coerent și finit de informații structurate, lizibile și cu destinație precisă aflat pe un anumit suport*”.

Documentele ce dețin o putere incredibilă în mediile de activitate guvernamentală, trec printr-o evoluție majoră care marchează și reformează activitățile instituțiilor publice. De fapt, gestionarea documentelor într-o manieră nouă, sistematică și legată de tehnologia informației este modalitatea în care societățile încearcă să facă față tendințelor impuse de era informației.

De aceea, se identifică o legătură intrinsecă între procesul de creare și clasificare a documentelor și tipurile de informație deținută în cuprinsul lor.

Informația reprezintă o parte integrală a activității în cadrul oricărui departament sau agenții de guvernământ. Totalitatea serviciilor publice furnizează către clienți-cetățeni, către persoanele juridice de drept privat sau chiar către celelalte instituții și autorități publice instituții sunt bazate pe informații.

Puterea legiuitoare, executivă sau judecătorească ale unui stat au la dispoziție o cantitate uriașă de informații pe care să fundamenteze aspectelor tuturor programelor și serviciilor accesate de către public sau destinate acestuia.

Ceea ce managementul informației face este să asigure fluxul liber de informații între puterile statului, cetățeni și mediul privat. Efectuat în mod corespunzător, managementul informațiilor reprezintă fundamentul pentru desfășurarea majorității activităților de guvernământ.

De aceea, controlul și distribuirea documentelor esențiale în manieră sistematică au devenit din ce în ce mai importante și, în mod similar, necesitatea unui acces sigur la aceste documente a devenit un imperativ¹.

¹ *Managementul documentelor* - UNPAN – Rețeaua de administrație publică a Națiunilor Unite



Procesul de gestionare al conținutului documentelor depinde de ciclului de viață al informațiilor. Cerințele specifice ale fiecărei etape din cadrul procedurilor interne sau externe de creare, manipulare și arhivare a documentelor sunt definite de natura și de modurile de folosire a informațiilor cuprinse în ele.

Peter Drucker², *diferențiind între informație și date* susține că informația constituie „date înzestrate cu semnificație și scop” și iar datele prin ele însele sunt lipsite de semnificație sau scop. De aceea, documentul conține și se diferențiază în funcție de informația conținută în ele. Datele, ca și metadatele³ sunt utile unui organizații doar dacă ele sunt ordonate în documente fizice sau pe alte suporturi (magnetice sau internet – inclusiv „cloud computing”⁴).

Informația poate fi privită din trei unghiuri de vedere⁵:

- pe baza percepției umane - care presupune legarea informației de efectele ce pot apare în urma unei receptări;
- pe baza unui sistem analitic - lingvistic, informația poate se descrie prin termeni cu referire la sensul sau structura ei;
- din punct de vedere ingineresc, informația poate fi descrisă în termenii manifestărilor sale fizice de emiter, păstrare sau recepție.

Procedurile și circuitul documentelor urmează etapele principale ale ciclului de viață al informațiilor: planificare, colectare, creare, primire - input, captare, organizare, utilizare, și răspândire, depozitare - conservare și, eventual, distrugere.

Informația clasifică astfel documentul pe tipologii diferite, în funcție de criteriul de analiză reținut.

Astfel vom exemplifica prin adaptarea tabelului privind clasificarea informațiilor elaborat de *profesorul universitar Mircea Georgescu*⁶:

¹ idem

² Drucker, P. - *Societatea postcapitalistă*

³ „date despre date”

⁴ concept de ultimă generație în domeniul informaticii, reprezentând un ansamblu de servicii de calcul, aplicații, acces la informații și stocare de date, fără ca utilizatorul să aibă nevoie să cunoască amplasarea și configurația fizică a sistemelor care furnizează aceste servicii, localizate în afara sediului beneficiarului;

⁵ *Bazele prelucrării informațiilor și tehnologie informațională* - sub redacția Nițchi Ș. și Racovițan D.

⁶ în lucrarea *Sisteme informaționale de birou*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

criteriul de analiză	tipul informației	exemple de informații
originea	- informațiile interne provin din organizația în care circulă; - informațiile externe provin din mediul extern organizației	note de serviciu, instrucțiuni comenzi, scrisori, cataloage
sensul circulației în ierarhie	informațiile (interne) pot fi: <ul style="list-style-type: none"> • descendente; • ascendente; • laterale. 	fișe de instrucțiuni, circulare; note informative, rapoarte telefoane, note de informare
reprezentarea	diverse semne și simboluri utilizate pentru reprezentarea informației: <ul style="list-style-type: none"> • texte; • numere; • grafice; • coduri • sunete 	scrisori, rapoarte, note rapoarte/evidențe cu date statistice scheme, desene cifre, litere telefoane, reuniuni
durata de viață	- informații variabile al căror conținut evoluează în timp; - informații permanente ce au un conținut fix.	cifra de afaceri, vârsta numele, data nașterii
poziția în procesul prelucrării	- informații brute, numite și elementare sau de bază; informații elaborate, ce rezultă prin prelucrarea unor date de bază; - informații pentru procesul de decizie, al căror conținut este necesar să-l cunoaștem pentru a prelucra datele de bază	documente, cataloage rapoarte de sinteză a documentelor obiectul rapoartelor de sinteză



destinatarul	după funcția sau rolul destinatarului deosebit: <ul style="list-style-type: none">• informații individuale;• informații de masă (pentru un ansamblu de persoane);• informații instituționale	fișe cu atribuții note de serviciu rapoarte
gradul de instituționalizare	- informații formale - furnizate de către sau către organizație și au caracter obligatoriu; - informații informale - apărute în mod spontan sau intenționat din cauza condițiilor de lucru și relațiilor inter-personale.	note de serviciu, rapoarte sfaturi, proceduri informale
finalitatea	- informații de funcționare – informații indispensabile execuției unei activități; - informații privind evoluția – ce permit organizației să anticipeze evoluția mediului în care funcționează și să sesizeze oportunitățile; - informații de influență - ce vizează influențarea comportamentului indivizilor și prezintă importanță pt instituție în ceea ce privește coeziunea socială, spiritul de echipă, etc	proceduri propuneri ale clienților documente de analiză a mediului public indiscreții, coduri de conduită, zvonuri, etc



Regulile și considerentele de bază care să îndrume utilizatorii în cadrul acestor etape țin de managementul performanței, bazat pe obiective și sunt responsabilitatea, dar și răspunderea¹, managerului organizației publice, om politic sau înalt funcționar public.

Prima etapă în procesul de gestionarea a documentelor este poate fi fie acela al *elaborării documentelor* interne fie acela al *primirii documentelor* provenite din mediul extern organizației.

În etapa de elaborare a documentelor este bine ca liderul autorității publice să instituie reguli clare și ferme de redactare, care să conducă la o armonizare în modul de întocmire a documentelor. Reguli și chiar proceduri în această materie, există în toate organizațiile publice, chiar dacă ele comportă variații de la directive exacte și precise, până la forme mai vagi sau chiar cutumiare. Se recomandă astfel un model bazat pe 5 reguli de aur:

- în cuprinsul antetului sau subsolului se vor menționa datele primare de identificare ale instituției (denumire, adresă, telefon, fax, email) precum și o dată de creare a documentului;
- documentele se semnează de cel puțin o persoană – conducătorul instituției (de regulă, cel puțin al doilea exemplar cuprinde mențiunea întocmirii, avizării, aprobării etc. de către toate persoanele implicate);
- documentele se întocmesc în cel puțin 2 exemplare, astfel încât instituția publică să dețină un exemplar în arhiva sa;
- documentele trebuie concepute pe sistem introducere – cuprins - concluzie sau sumarizare;
- fiecare documente presupune un plan de creare al acestuia pentru a se integra în seria de obiective și activități ale departamentului și instituției (chestiuni legate de competență).

Procesarea, crearea (conceperea) și clasarea documentelor necesită o organizare rațională care să asigure o manieră de tratare unitară a documentelor, o uniformitate a formularisticii, respectarea aceluiași reguli de clasare, etc., toate acestea fiind menite să confere coerență acțiunii administrative.

¹ ceea ce britanicii numesc „responsibility and accountability” – concept ce aparțin managementului modern ce va fi tratat în capitolul IV al prezentei lucrări



Clasificarea documentelor este o știință ce aparține taxonomiei¹ - iar importanța acestui proces crește cu cât numărul și diversitatea documentelor este mai mare. Astfel, se impune definirea unor clasificări prestabilite și, ulterior, utilizarea regulilor de clasificare a documentelor atât în format fizic (pe hârtie), cât și în format electronic prin transformarea în proceduri atunci când documentele devin “mobile” și parcurg circuitul de semnături.

S-au descris diferite criterii de clasare a documentelor, dintre care amintim:

- criteriul cronologic – gruparea documentelor în ordinea întocmirii lor (calendaristic);
- criteriul alfabetic – clasarea în același dosar a documentelor ținând seama de denumirea unității la care se referă documentele;
- criteriul geografic – gruparea documentelor după județul, municipiul sau orașul unde își au sediul unitățile subordonate;
- criteriul după obiect sau pe grupe de operațiuni – constă în aranjarea documentelor pe categorii de probleme.

Scopul creării oricărui document este acela de a asigura conectarea între membrii organizației publice precum și ale acesteia cu mediul extern. La cel mai simplu nivel de reprezentare mecanismul circulației documentelor într-o instituție publică poate fi exprimat pe baza unei *scheme circulare tip input/output*.

Input-urile reprezintă totalitatea documentelor care intră oficial în instituție. Acestea provin din mediul extern sau pot fi create în instituție și înregistrate ca intrări.

Etapă următoare se referă la procesarea documentelor, crearea de noi documente (din oficiu) și orice alte acțiuni care vizează gestionarea documentelor.

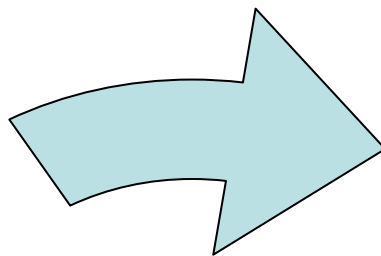
Output-urile se identifică cu “producția” de documente pe care instituția le emite înspre mediul extern, o parte dintre acestea putând fi destinate unui circuit intern.

¹ știința legilor de clasificare și sistematizare (conform Dicționarului explicativ al limbii române)

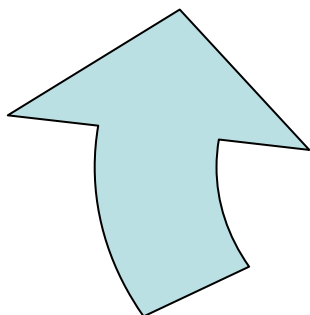


INPUT:

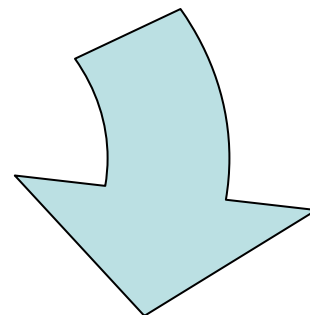
- intrare documente



- procesarea documentelor intrate
- crearea de noi documente
- crearea de documente cu circulație internă

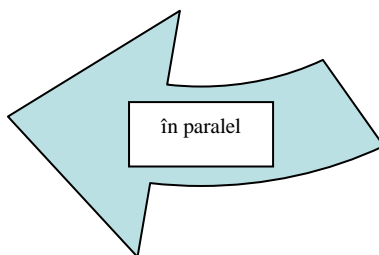


- păstrarea
- clasarea
- stocarea
- arhivarea documentelor



OUTPUT:

- răspuns
- transmiterea / difuzarea de documente





În ceea ce privește procesarea documentelor funcționarul public poate adopta una din următoarele patru atitudini¹:

- acțiunea – să răspundă la o adresă (scrisoare), să întocmească un raport, să caute date complementare;
- transmiterea (redirecționarea) către persoana sau serviciul public competent, eventual însoțită de adnotare sau rezoluție;
- clasarea fiind o referire la un document deja utilizat sau în vederea unei utilizări ulterioare;
- eliminarea – în cazul în care documentul nu prezintă interes (exemplu al unor reclame sau broșuri care nu interesează direct instituția).

Pe întreaga existență și funcționare a unui document, pe de o parte cât și în activitatea gestionării generale a acestor suporturilor de informații apar o serie de factori care pot influența pozitiv sau negativ performanțele organizației care le gestionează.

Factorii pozitivi precum:

- birocrația ce impune funcționarilor publici care lucrează cu documente fizice să le înregistreze, clasifice, semneze și ștampileze, etc.;
- obligativitatea sistemului ierarhic tipic instituțiilor publice de a transmite documentele pe circuitul de semnături și avizări, pe flux ierarhic;
- obligativitatea reconstituirii sau înlocuirii unui document distrus din eroare;
- norma legală care impune oricărei instituții publice organizarea documentelor în arhive fizice, care pot cuprinde un imens impresionant de documente și care vor fi gestionate și depozitate conform legii și deciziei conducerii organizației.

Factori negativi, mai ales cauzăți de manipulare fizică a documentelor, ar fi:

- birocrația excesivă, care impune crearea unui număr mare de documente ce supraîncarcă spațiul fizic al instituției și îngreunează clasificarea și identificarea suporturilor informaționale;
- lipsa procedurilor de lucru care să stabilească atât atribuțiile fiecărui manipulator al documentului (întocmitor, avizator, aprobator) cât și circuitul ferm al acestuia;

¹ *Gestionarea documentelor în administrația publică* - Stănică V.



- apariția fenomenului de supraîncărcare a persoanelor responsabile și astfel de strangulare a fluxurilor de lucru;
- slaba formalizare (standardizare) a documentelor interne organizației cât și cele transmise în exteriorul acesteia;
- inexistența unui program, în cele mai multe cazuri, sau a unor proceduri și standarde privind distrugerea documentelor, ceea ce poate cauza erori grave sau fraude etc.

În vederea menținerii pe cât posibil a acestor factori pozitivi și în scopul eliminării factorilor negativi s-au evidențiat două soluții:

1. instituirea în mod obligatoriu a unor proceduri de management a informației ce aparține ca atribuție instituției publice și fiecărui departament constitutiv al acesteia¹;
2. achiziționarea sau crearea de către instituția publică a unui sistem electronic de management al documentelor, care să ofere accesul rapid la versiunea corectă a unui document din cadrul organizației pentru a satisface cerințele de dezvoltare organizatorică ale acestui mediu bogat în informații².

¹ proceduri ce vor face obiectul subcapitolului următor

² sistem electronic de management al documentelor – DMS – va face obiectul capitolului III al prezentei lucrări

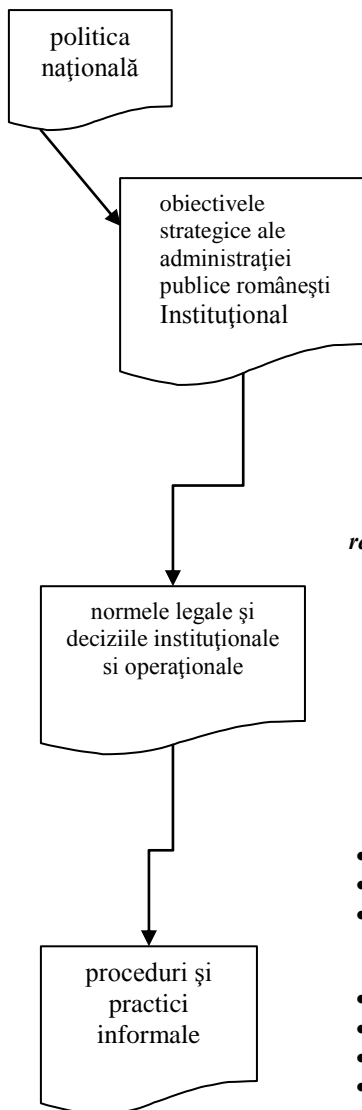


Procedurile de lucru și circuitul documentelor

Sistemul de management al instituției publice trebuie să garanteze faptul că circuitul documentelor intrate sau generate de departamentele organizației urmează un ciclu periodic al activităților, stabilit de către normele legale de creare și organizare a instituției.

Orice procedură este ciclică. La început se asigură stabilirea obiectivelor proprii misiunii legale a instituției precum și conformitatea cu standardelor de performanță; realizarea de evaluări și dezvoltarea planurilor de adaptare și corectare a erorilor au loc spre finalul ciclului.

Diagrama prezentată mai jos ilustrează cum procedurile de lucru într-o instituție publică nu sunt instrumente de sine stătătoare. Ele decurg din necesitatea implementării principiilor stabilite prin politica națională ce încorporează obiectivele strategice ale administrației publice românești, normele legale ce modelează deciziile din interiorul instituției publice și procedurile individuale ce oferă mecanismul practic de implementare a activităților zilnice ale organizației publice.



Etapa primă a stabilirii unei proceduri este cea a analizei situaționale care conduce la definirea **obiectivelor strategice** la nivel de putere executivă, adoptarea **priorităților**, angajamentul față de **acțiuni & programe** și confirmarea **responsabilităților**

A doua etapă este analiza **bazei legale** pentru acțiuni ce indică **responsabilitățile instituționale** și conduce la elaborarea **cadrelor operaționale** de implementare

Procedurile cuprind în mod obligatoriu:

- scopului care trebuie realizat
- descrierea clară a acțiunilor și a succesiunii lor logice, ciclice
- documentația anexă și produsele rezultate în urma activităților

Implementarea consecventă – eficiența se bazează pe:

- angajament în vederea realizării scopurilor propuse
- coordonarea dintre departamente
- înțelegerea succesiunii acțiunilor
- competențe tehnice pentru realizarea activităților solicitate
- accesul la resursele, documentația și sistemele necesare

Procedura, definită de DEX ca „ansamblu de reguli de organizare a administrației, folosite în vederea atingerii unui anumit rezultat”, cuprinde etapele detaliate în cadrul cărora personalul instituției participă și răspunde de elaborarea, avizarea, transmiterea, stocarea, arhivarea și distrugerea documentelor.

O procedură de lucru cu documentele va trebui să cuprindă în mod obligatoriu o serie de elemente care, fie sunt tipice oricăror formalități de lucru, fie sunt impuse de către managementul instituției publice în vederea atingerii scopului propus.



Astfel recomandăm următoarele listă de mențiuni și sisteme necesare, în opinia noastră, pentru a crea sistem viabil de management al documentelor:

- datele primare de identificare ale instituției și ale departamentului emitent;
- scopul procedurii - de a stabili unui set unitar de reguli;
- domeniul de aplicare și departamentele sau persoanele angajate cărora procedura se adresează;
- cadrul normativ de operare;
- descrierea detaliată a tuturor operațiunilor procedurale și a succesiunii lor în timp;
- indicarea fluxurilor de documente și a actelor și faptelor obligatorii ce trebuie să însoțească fiecare document în cadrul fiecărei etape;
- stabilirea alternativelor în cazul soluțiilor negative (lipsa aprobării/avizării documentului, pierderea acestuia etc.);
- stabilirea termenelor de rezolvare și expediție pentru fiecare etapă și sub-etapă;
- indicarea condițiilor de acces la documente și la diferitele căi de expediție ale acestora (preluare directă de către destinatar, poștă specială, fax, email etc.);
- reguli cu privire la casarea, arhivarea și distrugerea documentelor;
- indicarea semnatarilor și a responsabililor cu implementarea, monitorizarea și evaluarea procedurii;
- indicarea numărului de exemplare originale în care s-a editat procedura și a locațiilor de păstrare a acesteia.

Pe baza analizei elementelor descrise mai sus putem identifica următoarele funcții ale unei proceduri:

- *de gestionare a documentelor* – de la cele scrise de mână și arhivate în fișete de dosare până la cele editate pe calculator și gestionate prin sistemele electronice care lucrează cu procesoare de texte și aplicații grafice;
- *gestionarea și dirijarea mesajelor* inter-instituționale dar și de comunicare cu mediul exterior – care a evoluat de la serviciile telefonice clasice și a sistemul clasic de transmitere a mesajelor cu poșta la poșta electronică și serviciile electronice de informare;
- *sprijinirea grupurilor eterogene de lucru*, prin intermediul întâlnirilor de lucru, dar și al tehnologiilor comunicaționale tip videoconferință;



- *rezolvarea problemelor colectivelor de lucru*, exercitată prin folosirea în comun a informațiilor, stabilirea căilor de autorizare a fluxurilor de documente și programarea activităților colectivului prin obiective și planuri de acțiune anuale sau multianuale.

În ceea ce privește circulația documentelor într-o instituție publică, din cauza sistemului ierarhic-piramidal și, în general, tipic organizării weberiene – birocratice, se poate descrie un circuit unic, general valabil în orice organizație a administrației. Etapele acestui circuit ar fi:¹

1. Înregistrarea prin registratura generală a organizației

Pentru primirea, înregistrarea și expedierea documentelor, în cadrul fiecărei instituții din administrația publică se organizează un compartiment distinct, registratura proprie. Prin intermediul acestui compartiment, fiecare act primit sau creat în cadrul instituției, se înregistrează primind un singur număr de înregistrare, într-un registru general, fără ca numărul respectiv să se repete.

Există cazuri speciale, în care în anumite instituții publice, primirea, expedierea și păstrarea actelor cu regim special se face prin registratură separată (exemplu: documente secrete, acte de stare civilă, etc.).

Înregistrarea documentelor se face în ordinea cronologică a primirii lor la registratură. Primirea se poate face prin poștă, fax, telex, curieri, direct de la petiționari, sau prin poșta electronică. În cazul cererilor sau altor acte prezentate direct de petiționari, se comunică pe loc acestora din urmă, numărul de înregistrare.

2. Repartizarea, predarea și expedierea corespondenței

După înregistrarea documentelor, acestea se transmit de către registratură conducerii instituției (președinte, prefect, director, inspector șef, manager, etc.) sau după caz, compartimentelor cărora sunt adresate, dacă acest lucru este prevăzut în regulamentul intern. Conducătorul instituției deschide corespondența și repartizează actele spre soluționare, aplicând rezoluția în partea superioară a fiecărui document. De remarcat faptul că rezoluția, la început fiind doar o ștampilă – apostilă care marca repartizarea documentului de către persona competentă, a devenit o cutumă obligatorie în instituțiile publice și trebui să cuprindă, sub

¹ a se vedea *Gestionarea documentelor în administrația publică* - Stănică V.



semnătură, nu numai departamentul/persoana care va avea competența și obligația de soluționare a actului, ci și indicații privind rezolvarea speței.

Întreaga corespondență, cu rezoluția conducătorului, este reluată de registratură și predată compartimentelor sau funcționarilor indicați în rezoluție.

Deschiderea și repartizarea actelor cu caracter „personal” ori „confidențial” adresate conducătorilor se face de către aceștia sau de către înlocuitorii lor de drept; în aceste cazuri, registratura aplică parafa cu numărul de înregistrare pe plic, urmând ca după restituire să se completeze în registru datele necesare.

Repartizarea corespondenței de către registratură către fiecare compartiment se face utilizându-se indicativul numeric al compartimentului (cifre sau numere stabilite pentru fiecare compartiment din structura organizatorică), prin înscrierea acestuia în colțul din dreapta sus al fiecărui act sau document. În condica de evidență se trec toate actele repartizate departamentelor sau angajaților (care semnează de primire), fără a se admite ștersături. Corespondența transmisă greșit se restituie tot prin registratură.

La nivelul compartimentelor se ține, în mod obligatoriu, o evidență (chiar sumară) a actelor intrate sau ieșite. Actele procesate sau expediate au un singur număr de înregistrare, care este cel al registraturii generale.

Toate actele care privesc aceeași problemă se conexează în ordine cronologică la primul act înregistrat.

Expedierea actelor ce constituie răspuns la un document primit anterior, se face de registratura generală, cu același număr cu care a fost înregistrat actul la intrare. Documentele create în interiorul instituției se înregistrează ca și celelalte acte în registrul de intrări-ieșiri, menționându-se în rubrica de intrări faptul că document a fost generat de organizația publică.

După semnarea corespondenței de către persoanele competente, aceasta se predă împreună cu condica de evidență, la registratura generală, pentru expediere. Copia actului expediat se înapoiază compartimentului care l-a întocmit, care-l păstrează până la soluționarea definitivă și clasarea întregii lucrări. După rezolvarea unui caz, la nivelul compartimentului de activitate actele se clasează în dosare, pe probleme și se păstrează până la predarea la arhivă.

3. *Păstrarea, arhivarea și casarea documentelor*

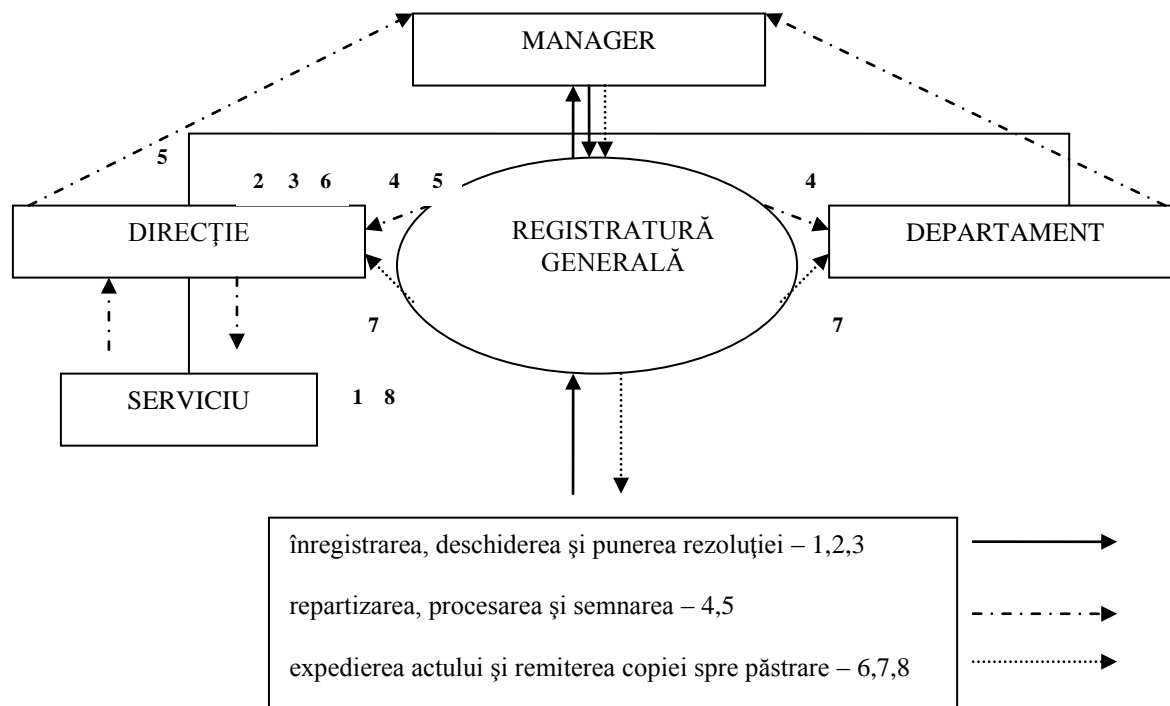
Despre aceste operațiuni vom discuta mai pe larg în subcapitolul următor.



Totuși, ca o concluzie, putem afirma că un sistem eficient de proceduri de lucru cu documente conduce la îmbunătățirea Țelurilor finale ale organizației, creează sisteme transparente de gestionare a informației mediului intern și extern organizației, îmbunătățește comunicarea între angajați și cu beneficiarii și, per total, creează un management performant al întregii instituții publice.



Schema circulației actelor în instituția administrației publice¹



¹ adaptat după *Gestionarea documentelor în administrația publică* - Stănică V.



Păstrarea, arhivarea și casarea documentelor pe hârtie

Fiecare instituție publică sau fiecare departament al acesteia își creează un sistem de păstrarea a documentelor. Acesta presupune aranjarea documentelor într-o anumită ordine, potrivit unor reguli predefinite și preaprobate, în vederea asigurării conservării lor în bune condiții și pentru a fi ușor identificate, în vederea obținerii informațiilor necesare la un moment viitor în timp.

Pentru a fi păstrate în cadrul subdiviziunii organizatorice, înainte de a fi transmise către arhiva instituției, documentele se clasează, se ordonează, așa cum am discutat în subcapitolele anterioare. *Clasarea* documentelor se bazează pe un plan rațional și precis (noțiune care aparține sistemului de managementul modern al unei organizații publice).

O clasare eficientă trebuie

- să asigure posibilitatea identificării cu ușurință și celeritate a oricărui document,
- să fie simplă,
- precisă,
- flexibilă,
- să se poată utiliza la un număr mai mare de documente,
- să fie potrivită specificului documentelor.

Putem identifica două tipuri de *sisteme de clasare*¹

- un sistemul alfabetic, numeric și cronologic, tipic administrație pentru marea majoritate a documentelor, fișelor și dosarelor.
- sau un sistemul ideologic și zecimal care prezintă multiple avantaje, printre care figurează posibilitățile multiple de aranjare, facilități de căutare și mai ales posibilitățile de extensie fără a perturba ordinea stabilită. Acest sistem nu exclude alte sisteme și poate chiar să le încorporeze parțial pentru anumite documente.

Procesul de clasare a documentelor precede, așa cum am arătat, procesul de *arhivare* a acestora, adică de *ordonarea în vederea păstrării în cadrul departamentului specializat în conservarea tuturor actelor importante ale instituției*. Arhiva reprezintă deci „totalitatea documentelor stocate în format hârtie dintr-o organizație, potrivit unor reguli predefinite”

¹ adaptat după *Gestionarea documentelor în administrația publică* - Stănică V.



Cadrul legal privind arhivarea documentelor emise de către autoritățile românești cuprinde:

- legea nr. 16/1996 a Arhivelor Naționale, cu modificările și completările ulterioare,
- instrucțiuni privind activitatea de arhivă la creatorii și deținătorii de documente, aprobate de conducerea Arhivelor Naționale prin ordin;
- legea nr. 82 /1991 privind contabilitatea, cu modificările și completările ulterioare (pentru documentele financiar contabile);
- legea nr. 135 /2007 privind arhivarea documentelor in forma electronică;
- norme privind înregistrarea, gruparea și arhivarea documentelor precum și a păstrării sigiliilor și ștampilelor;
- regulamente sau norme și nomenclatoarele arhivistice aprobate de instituția publică.

Astfel, după procesarea la nivelul structurii organizației publice, actele cu același termen de păstrare se clasează în dosare, pe probleme, conform unui nomenclator cu indicatori care stă la baza procesului de arhivare. Acest *nomenclator* cuprinde următoarele tipuri de informații:

- codul indicator al departamentului – structurii care a emis documentele;
- grupele de documente, ordonate pe tipuri de activități;
- termenului de păstrare al fiecărei grupe.

Grupele de documente se redau pe capitole, subcapitole și subdiviziuni ale acestora. Capitolele se numerotează cu cifre romane, subcapitolele cu litere majuscule, subdiviziunile acestora cu litere mici, iar grupele cu cifre arabe. (Exemplu: II/B/a/6). În dreptul grupelor de documente cu regim de păstrare permanent se trece cuvântul „permanent”, iar pentru cele care se păstrează temporar, cifra arabă care reprezintă numărul anilor cât se păstrează.

Documentele se păstrează astfel până la predarea lor la arhivă, care se face de regulă în prima lună a anului următor.

De reținut faptul că doar documentele care nu mai sunt exploatabile, dar care trebuie păstrate din rațiuni juridice, sunt arhivate. Cele care, chiar vechi fiind, sunt încă necesare funcționării departamentului nu se transmit către Arhivă, pentru a nu îngreuna activitatea



arhivarului și a îl obliga să desfășoare procedura eliberării unui act din Arhivă ori de câte ori apare nevoia de consultare a unor documente încă utile.

Pentru Arhivă instituția trebuie să asigure spații speciale care să ofere condiții corespunzătoare de rezistență, igienă, temperatură umiditate și de securitate.

Potrivit cadrului legal în materie, dosarele constituite în baza nomenclatorului se predau la Arhiva instituției publice, după expirarea fiecărui an.

Operațiunile premergătoare predării sunt:

- ordonarea cronologică sau după alte criterii stabilite, a documentelor în dosar;
- îndepărtarea accesoriilor metalice (ace, agrafe, etc.) și filelor nescrise;
- legarea documentelor în coperti de carton în dosare, cu un număr care să nu depășească 250-300 de file;
- scrierea indicativului pe copertă;
- numerotarea filelor din dosar, numărul acestora fiind înscris sub semnătura arhivarului pe o pagină sigiliu.

Predarea documentelor se face pe bază unui proces-verbal. Modelul inițial al acestuia este supus spre aprobare conducerii instituției și spre apoi direcției județene a Arhivelor Statului competentă teritorial.

Distrușgerea documentelor cărora le-a expirat termenul de păstrare, se face de către o comisie de selecționare și casare, constituită la nivelul organizației. În aprecierea importanței documentelor, comisiile verifică respectarea termenelor de păstrare conform nomenclatorului aprobat. Inventarierea dosarelor avizate de comisia de selecționare spre a fi eliminate, însoțite de procesul-verbal aprobat de conducătorul organizației, se înaintează spre confirmare la Arhivelor Statului. După primirea confirmării, documentele pot fi eliminate pe baza unui proces-verbal, în care se menționează categoria de documente, anii extremi și cantitatea.

Arhivarea clasică a documentelor a prezentat inconvenientul alocării unui spațiu fizic de depozitare. De aceea, instituția poate încheia contracte de cu prestatori de servicii care dispun de condiții corespunzătoare pentru arhivarea documentelor. Aceștia le poate scana și pune la



dispoziția instituției în format PDF. La cerere, într-un termen prestabilit, se poate pune la dispoziție și în format fizic.

Și acum pare întrebarea omniprezentă a zilelor noastre. Este necesară păstrarea documentelor pe suport de hârtie. Cât de departe suntem de dezideratul „biroului fără hârtii” și cât de viabil se dovedește un astfel de sistem?

Raportul “Orizonturi - Soluții în Biroul Digital 2000”¹ a relevat faptul că:

- aproape două treimi din directorii europeni (61%) preferă să consulte documentele decât să citească de pe monitorul calculatorului;
- șase din zece (60%) corectează mai bine documentele tipărite pe hârtie decât fișierele aferente acestora;
- o treime (33%) încă preferă să tipărească mesajele electronice și paginile de WEB înainte de a le citi;
- femeile sunt în medie cu 15% mai mult în favoarea hârtiei;
- 65% din respondenți preferă să păstreze copii de hârtie ale documentelor importante,
- unul din zece directori pierd sau rățăcesc lunar documente importante,
- o femeie manager în Europa primește și procesează zilnic 106 documente combinate – de hârtie și digitale – comparativ cu 79 pentru managerii bărbați.

Hârtia este privită încă ca o adevărată comoară, iar deținerea unei biblioteci personale plină de cărți scrise pe suport de hârtie stârnește admirația oricărui profan în materie.

Pe Wikipedia se definește „*hârtia ca fiind un material plan și subțire, având ca element esențial suprafața sa pe care se poate scrie, ale cărei dimensiuni sunt mult mai mari decât grosimea sa*. Hârtia este obținută din fibre de celuloză amestecate, care se mențin împreună fără un alt liant cu excepția legăturilor de hidrogen și a împletirii fibrelor. Deși cele mai căutate materiale celulozice pentru fabricarea hârtiei sunt pulpa lemnoasă a unor specii de arbori de esență moale, în special cea coniferelor, datorită existenței fibrelor de celuloză în structura multor plante, de la ierburi până la arbori, se pot folosi și multe alte fibre, așa cum ar fi cele ale plantelor de bumbac, in, cânepă sau orez.”

¹ citat în *Sisteme informaționale de birou* – Georgescu M.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

Se poate spune că hârtia are încă avantajul extraordinar: este simplu de folosit și la îndemână, cu toate că politicile în domeniul protecției mediului încearcă să conștientizeze instituțiile publice, dar și cetățenii, asupra impactului asupra mediului. Deși folosim mai puține bancnote decât în trecut și preferăm cardurile, ne este mult mai greu să renunțăm la siguranța chitanțelor de hârtie. *Profesorul Georgescu, în lucrarea de mai sus concluzionează că pe măsură ce societatea se îndreaptă spre comerțul electronic și sisteme bancare pe Internet, consumatorii continuă să prefere documente de hârtie care să certifice tranzacțiile făcute.*

Dar poate ar trebui să oprim abuzul de hârtie, cu pași mici dar siguri. De aceea capitolul următor este dedicat sistemelor de informatizare a circuitului de documente și gestionării acestor acte exclusiv prin tehnologia informației.



Studiu de caz – procedura privind petițiile

Pentru a exemplifica ciclul activităților descrise în cadrul acestui capitol, dedicat, în general, creării și circuitului documentelor pe suport de hârtie, am ales să redăm o procedură tipică oricărei instituții publice: procedura privind gestionarea petițiilor¹.

Fiind un drept consacrat de Constituție oricărui cetățean român² Guvernul a stabilit o procedură separată pentru tratarea acestui tip de document în cadrul tuturor autorităților și instituțiilor publice.

Astfel, prin Ordonanța Guvernului nr. 27/2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor se stabilește cadrul în care poate fi exercitat acest drept constituțional. În primul rând se instituie compartimente pentru relații cu publicul în cadrul instituțiilor și autorităților publice și proceduri cu termene clare pentru formularea de răspunsuri la petițiile primite de la cetățeni.

De asemenea, se stabilesc responsabilități în sarcina celor implicați pe tot parcursul procedurii și se reglementează obligativitatea întocmirii de rapoarte semestriale privind derularea acestui proces.

Răspunderea pentru buna desfășurare a acestei activități revine managerilor autorităților și instituțiilor publice.

¹procedura și diagrama au fost preluate din Manualul de Resurse Umane - livrabila către Agenția Națională a Funcționarilor Publici în cadrul Programului PHARE „Implementing Civil Service Reform in Romania”

²Art. 51 al Constituției din 2003 prevede:

„(1) Cetățenii au dreptul să se adreseze autorităților publice prin petiții formulate numai în numele semnatarilor.

(2) Organizațiile legal constituite au dreptul să adreseze petiții exclusiv în numele colectivelor pe care le reprezintă.

(3) Exercițarea dreptului de petiționare este scutită de taxă.

(4) Autoritățile publice au obligația să răspundă la petiții în termenele și în condițiile stabilite potrivit legii.”



Act normativ / art. / alin. / lit.	Procedură - descrierea activităților de realizat	Responsabil	Document standard	Observații, excepții, studii de caz
OG 27/2002 Art. 4 și 6	<p>Organizarea unui compartiment distinct pentru relații cu publicul care să primească, să înregistreze, să se îngrijească de rezolvarea petițiilor și să expedieze răspunsurile către petiționari.</p> <p>Conducătorii autorităților și instituțiilor publice sunt direct răspunzători de buna organizare și desfășurare a activității de primire, evidențiere și rezolvare a petițiilor ce le sunt adresate, precum și de legalitatea soluțiilor și comunicarea acestora în termenul legal.</p>	Conducătorul autorității sau a instituției publice	Act normativ / administrativ prin care se aprobă organigrama (ex. Hotărâre de Guvern / Ordin / Decizie)	
OG 27/2002	<p>Primirea și înregistrarea petiției – petiția poate fi formulată de orice cetățean și de orice organizație legal constituită.</p> <p>Petiția poate fi transmisă în scris sau prin poștă electronică</p>	Compartimentul pentru relații cu publicul	Număr și dată de înregistrare	
OG 27/2002 Art. 7 și 10(2)	<p>Clasarea petițiilor anonime, a petițiilor care nu conțin datele de identificare ale petiționarului sau a petițiilor cu același conținut și de la același petiționar primite după ce a fost transmis un răspuns</p>	Compartimentul pentru relații cu publicul Compartimentele de specialitate cărora le-au fost repartizate petițiile	Notă internă (petițiile ulterioare se clasează la numărul inițial și se face mențiune că s-a răspuns)	



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

Act normativ / art. / alin. / lit.	Procedură - descrierea activităților de realizat	Responsabil	Document standard	Observații, excepții, studii de caz
OG 27/2002 Art. 10(1)	Conexarea petițiilor transmise de același petiționar cu privire la aceeași problemă, urmând ca în răspuns să se facă referire la toate petițiile	Compartimentul pentru relații cu publicul Compartimentele de specialitate cărora le-au fost repartizate petițiile	Adresă Notă internă	
OG 27/2002 Art. 6 ¹ Art. 8(2)	Transmiterea petițiilor greșit îndreptate către autoritățile sau instituțiile publice competente în termen de 5 zile de la înregistrare Dacă petiția a fost greșit îndreptată termenul curge de la data la care a fost înregistrată de autoritatea sau instituția competentă	Compartimentul pentru relații cu publicul Compartimentele de specialitate cărora le-au fost repartizate petițiile	Adresă	
OG 27/2002 Art. 6(2) Art. 9 (2)	Înaintarea petiției către compartimentul de specialitate cu menționarea termenului în care trebuie transmis răspunsul Termenul este de 30 de zile de la înregistrarea petiției, putând fi prelungit de către conducătorul autorității sau instituției publice cu maxim 15 zile dacă rezolvarea petiției presupune o cercetare amănunțită.	Compartimentul pentru relații cu publicul	Notă internă Mapă de corespondență	



UNIUNEA EUROPEANĂ



GVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

Act normativ / art. / alin. / lit.	Procedură - descrierea activităților de realizat	Responsabil	Document standard	Observații, excepții, studii de caz
<p>OG 27/2002 Art. 12, 13 și 15</p>	<p>Repartizarea lucrării în cadrul compartimentului de specialitate se face de către șeful acestuia. Petiția nu poate fi rezolvată de către persoana la care se referă sau de către un subordonat al acesteia.</p> <p>Elaborarea răspunsului în termen și transmiterea acestuia către compartimentul de relații cu publicul – în răspuns trebuie indicat și temeiul legal al soluției adoptate.</p> <p>Semnarea răspunsului</p> <p>Constituie abatere disciplinară :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. nerespectarea termenelor de soluționare a petițiilor, prevăzute în prezenta ordonanță; b. intervențiile sau stăruințele pentru rezolvarea unor petiții în afara cadrului legal; c. primirea direct de la petiționar a unei petiții, în vederea rezolvării, fără să fie înregistrată și fără să fie repartizată de șeful compartimentului de specialitate. 	<p>Compartiment de specialitate</p> <p>Conducătorul autorității sau instituției publice ori persoana desemnată de acesta și șeful compartimentului care a soluționat petiția</p>	<p>Notă internă</p>	



UNIUNEA EUROPEANĂ



GVERNUL ROMÂNIEI

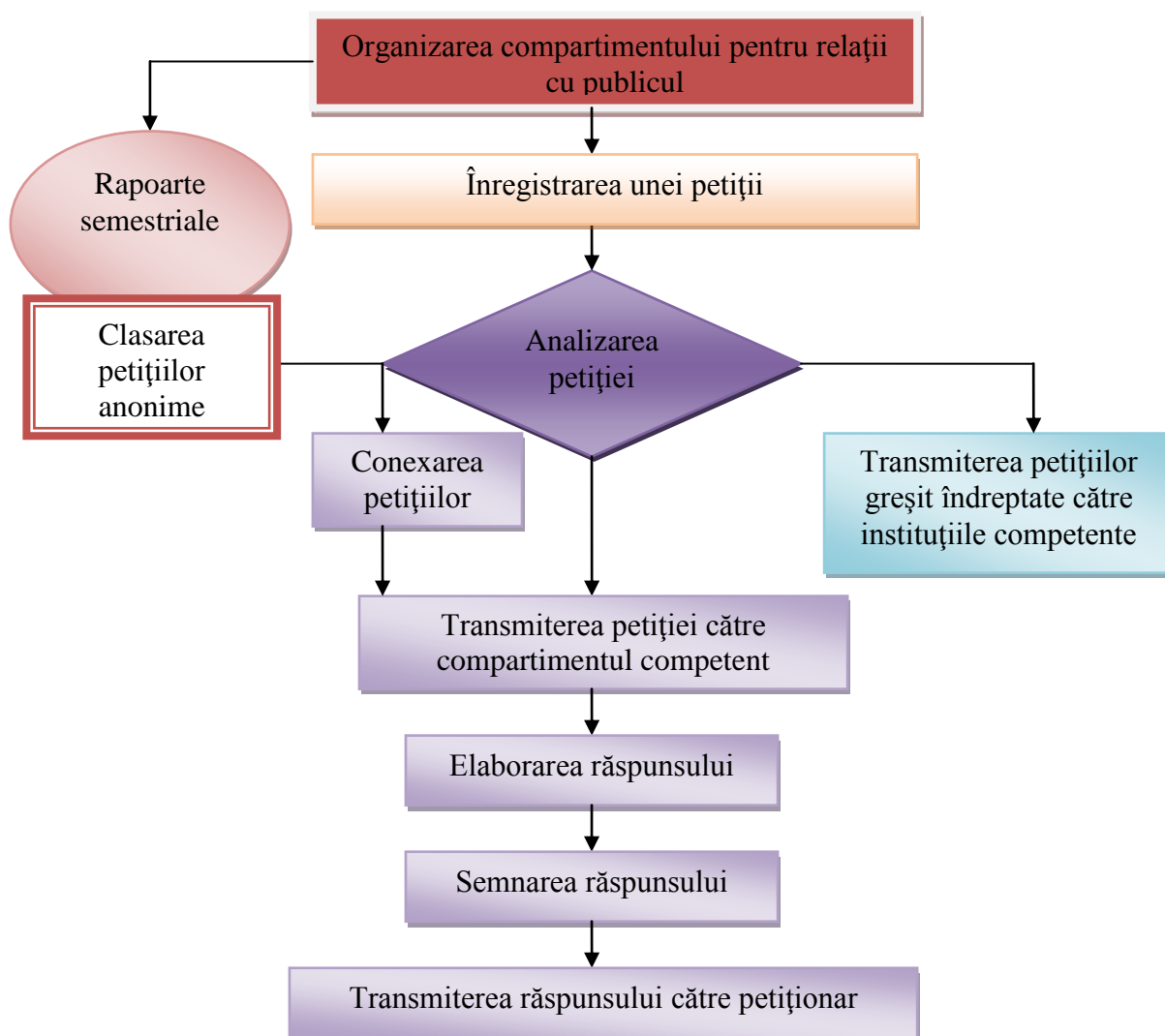


Instrumente Structurale
2007 - 2013

Act normativ / art. / alin. / lit.	Procedură - descrierea activităților de realizat	Responsabil	Document standard	Observații, excepții, studii de caz
OG 27/2002 Art. 6(4)	Expedierea răspunsului către petiționar	Compartimentul pentru relații cu publicul	Adresă	
OG 27/2002 Art. 14	Întocmirea semestrială a unui raport privind activitatea de soluționare a petițiilor	Compartimentul pentru relații cu publicul	Raport semestrial privind implementarea normelor disciplinare	



Procesul activității de soluționare a petițiilor





GESTIONAREA DOCUMENTELOR SISTEM ELECTRONIC (DOCUMENT MANAGEMENT SYSTEM - DMS)

Ce este DMS

Sistemele de management al documentelor sunt folosite de organizații din toate sectoarele publice și private pentru a organiza și structura documentele electronice precum și pentru a urmări fluxul acestora în cadrul organizației și în punctele de intrare/iesire ale acesteia.

Sistemele de management al documentelor sunt pachete software realizate pentru a ajuta organizațiile de orice tip în managementul documentelor stocate în formă electronică precum și de a realiza trecerea de la documente și organizări de documente (dosare, bibliorafturi) din forma tradițională pe hartie în forma electronică.

Ele sunt și un mijloc prin care se gestionează foarte eficient proprietatea intelectuală a organizației, chiar businessul ei, ținuta în documentele organizației raspândite în diverse rețele, pe diverse stații de lucru, servere, unele pe hârtie, altele în diferite conturi de mail, în filiale ale organizației, etc.

Aceste sisteme gestionează întregul ciclu de viață al unui document, de la crearea sa, multiplele sale versiuni realizate în maniera multi-user, stocarea tuturor versiunilor precum și realizarea și stocarea fluxului acestui document în cadrul organizației, repartizarea la utilizatori, birouri, filiale sau entități externe organizației.

Un modul important al unui astfel de sistem este modulul de registratură electronică, modul prin care se realizează înregistrarea electronică pe registrele organizației a tuturor documentelor în intrare sau ieșire, precum și a documentelor interne supuse regulamentului de înregistrare pe registre.

În zilele noastre, tot mai multe instituții consideră inevitabile organizarea și arhivarea documentelor, în vederea sistematizării și **transparentizării evidenței facturilor și contractelor**. Majoritatea vede **managementul documentelor** ca și simpla **înregistrare, în format electronic, a informațiilor**, însă conceptul este mult mai complex.



Managementul documentelor implică tehnologii, mijloace și metode cu ajutorul cărora organizațiile își creează, gestionează, stochează, caută, transmit și, după expirarea lor, casează documentele, oferind control asupra ciclului complet de viață al acestora. Este vorba de un proces de bază al activității organizaționale, deoarece nu prea există aspecte în viața unei afaceri sau instituții care să nu implice crearea anumitor documente.

Datorită faptului că în secolul 21 lista purtătorilor de date a cunoscut o diversificare semnificativă, documentele importante provenind din nenumărate surse variate, precum și volumului zilnic crescut al documentelor, cauzat de procesul de digitalizare, **gestionarea fizică, pe suport de hârtie, a documentelor a devenit greoaie**. Căutarea informațiilor consumă minute prețioase din timpul de lucru al colegilor administrativi, de multe ori fără rezultat... Acestea sunt problemele care au stat la baza dezvoltării **sistemelor de managementul documentelor (DMS- Document Management System)**. Aceste sisteme oferă angajaților posibilitatea de a accesa informațiile necesare - pe baza drepturilor de autorizație -, transparentizează relațiile dintre documente (ex. prin evidența sistematizată a contractelor și facturilor, înregistrarea e-mailurilor etc.) și facilitează comunicarea rapidă și eficientă dintre colegii din diferite departamente (ex. financiar, HR, administrativ etc.) și filiale, contribuind la un workflow mult mai transparent.



Avantaje și argumente pentru utilizarea DMS.

a) Avantajele unui sistem de document management

Introducerea unui sistem de **document management**, în orice instituție, oferă:

- un control mai bun asupra proceselor interne și a informațiilor
- consolidarea informațiilor, oferind suport managementului pentru deciziile interne și de business
- o modalitate eficientă de transfer intern de informație, cunoștințe, idei
- îmbunătățirea colaborării pe proiecte, a schimbului de documente
- regăsirea rapidă a informațiilor
- reducerea timpului de aprobare/avizare a unor solicitări interne (referate, cereri etc.)
- reducerea costurilor administrative
- automatizarea anumitor activități în scopul reducerii timpului alocat acestora
- posibilitatea de arhivare electronică a informației

Soluțiile și serviciile din această zonă sunt destul de cuprinzătoare și acoperă practic orice tip de implementare, plecând de la soluții utile în cadrul unui departament la soluții care acoperă întreaga instituție, indiferent de mărimea sau distribuția geografică a acesteia; Soluțiile de document management și content management pot fi implementate de sine stătător sau pot fi integrate cu alte aplicații de business.

b) Argumente pentru managementul documentelor în formă electronică

În zilele de azi pentru mai multe instituții devine inevitabil de a stoca documentele într-o **rețea informatică**. Pentru cei mai mulți managementul documentelor este doar înregistrarea informațiilor în formă electronică, dar această problemă este mult mai complexă. Pe de o parte înseamnă scanarea și înregistrarea electronică a documentelor pe bază de hârtie, pe de altă parte înseamnă gestionarea și arhivarea electronică a documentelor într-o **bază de dată unitară**.



- **Siguranță**

Siguranța în viața de business și nu numai a devenit prioritatea numărul 1: **managementul documentelor** ne ajută în construirea unor sisteme de informații mult mai securizate. Pe parcursul fluxului se crează și istoria documentului, în așa fel editările și persoana care a editat documentul **se poate regăsi foarte ușor** și rapid. Mulțumită securizării ridicate a sistemului documentele aparținând instituției sunt în siguranță maximă, fiindcă utilizatorii văd doar o adresă virtuală, locul fizic al documentului este accesibil **doar persoanelor cu acest drept**. Aveți posibilitatea de a salva informațiile în afara biroului sau al centrului instituției evitând astfel problemele din viitor. Un **sistem electronic de management al documentelor** bine ales furnizează o soluție fiabilă și eficientă pentru instituțiile care activează într-un domeniu în care securitatea informațiilor este reglementată prin lege.

- **Căutare și accesare mai eficientă**

În afară de securitate **stocarea ordonată a datelor** este un aspect la fel de important. O cincime din angajații firmelor din Europa, conform unui studiu efectuat de canon, devin frustrați dacă caută un **anumit document** de mai mult timp în rețeaua companiei. Alții 24 % precizează că cu ajutorul unui acces rapid și simplu biroul lor ar funcționa mult mai eficient. Cu un sistem de **managementul documentelor** potrivit putem salva în același mod tipuri de documente de la file-uri Excel și Word până la imagini și emailuri. În așa fel cu ajutorul sistemului de managementul documentelor **toate elementele** al unui proiect le găsim într-un sistem unitar. Cu ajutorul metodei de **indexare** putem accesa informațiile alăturate unui document. Conform unei studiu recent analiza 1 Gb are prețul de 2000 EURO, iar stocarea costă numai 0,20 EURcenți: în așa fel putem înțelege importanța metodei de stocare și al indexării.

- **Avantaje economice și ecologice**

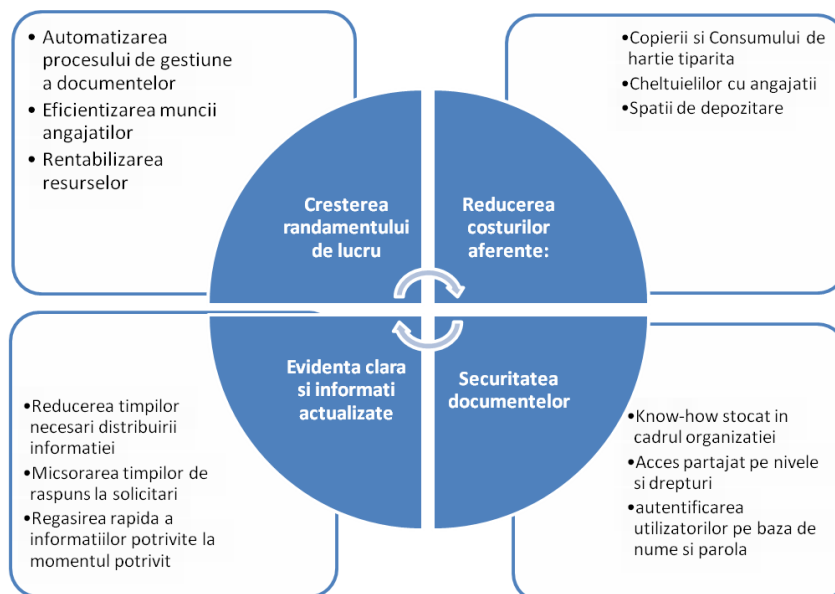
Mulțumind **accesului rapid**, indexării personalizate și al istorii documentelor instituțiile pot, cu un cost mai scăzut și mai rapid, să răspundă la cerințele și întrebările cetățenilor. **Managementul documentelor modern** transformă zilele Dvs. de lucru în unele mult mai ușoare: de exemplu o factură se poate recepționa în **24 h**, se poate prelucra și efectua



plata. Sistemul de managementul documentelor **reduce costurile**, dar în același timp crește eficacitatea, în așa fel instituția sau firma Dvs. poate să concentreze pe fluxuri valorice. Soluția de managementul documentelor **crește responsabilitatea** angajaților: în așa fel documentele **accesibile instant** vor fi imprimate doar la varianta finală. Mulțumit acestor metode scade consumul de hârtie, cerneală, și energie, sistemul este avantajos din punct de vedere **economic**, dar nu în ultimul rând **ecologic**. Soluția de managementul documentelor furnizează avantaje și economisiri semnificante pentru afacerea Dvs.

○ **Responsabilitate socială**

V-ați imaginat vreodată **cantitatea de hârtie consumată** de instituția Dvs.? Să gândiți un pic doar la procedurile de achiziții publice, și să puneți unu lângă altul cutiile de hârtie. O cantitate enorm de mare. Și încă nici nu am vorbit despre cheltuielile de tonere, care sunt deșeuri periculoase și necesită o **metodă de stocare specială**. Dar în cazul în care dorim să digitalizăm fluxurile administrative, care cuprinde workflow-ul întreg - fiindcă nu există nici un segment fără documente - am făcut un pas către protecția mediului. Fiindcă informațiile sunt **stocate electronic**, nu avem nevoie de exemplare secundare al documentelor, nu suntem nevoiți să cumpărăm dosare, **scade consumul de hârtie**, în paralel cu acestea scad și costurile făcând un pas mare către protecția planetei noastre.





c) Ce trebuie știut înainte de implementare!

Digitalizarea, totală sau parțială, a proceselor de lucru în vederea îmbunătățirii workflow-ului, prin introducerea unor **soluții software** pentru **accelerarea și eficientizarea activității administrative**, reprezintă o schimbare majoră în viața unei companii sau instituții. O asemenea decizie are efecte semnificative asupra multor aspecte ale funcționării organizațiilor, de aceea merită să analizăm în detaliu posibilitățile înainte să alegem soluția optimă.

Pentru a veni în sprijinul dvs. am elaborat o serie de întrebări cu ajutorul cărora vă va fi mai ușor să luați o decizie întemeiată. Iată 18 criterii importante care trebuie analizate înainte să vă alegeți un software pentru raționalizarea managementului documentelor din instituția dvs.:

Întrebări legate de calitatea sistemului de managementul documentelor:

1. Asigură sistemul posibilitatea gestionării într-un sistem unitar a documentelor sosite pe diferite purtătoare de date (hârtie, e-mail, fax, fișier electronic)?
2. Poate să evidențieze diferitele relații dintre documente?
3. Este capabilă să gestioneze documentele interioare?
4. Oferă posibilitatea căutării printre sarcini și documente după toți parametrii procesului (căutare ad-hoc, urmărire), respectiv cu interogări predefinite?
5. Permite gestionarea termenelor alocate rezolvării sarcinilor?
6. Rapoartele se pot exporta?
7. Asigură evidența contractelor, facturilor?
8. Se pot diviza drepturile de utilizator după compartimente și utilizatori?
9. Se pot distribui sarcinile prin utilizator (a împuternicirea uni utilizator)?



10. Pune la dispoziție funcții care asigură îndeplinirea mai rapidă și mai eficientă a sarcinilor?
(Ex.: trunchi de partener, completare automată)
11. Poate programul să administreze diferite documente? (ex. Word, Excel, PDF, TIF, ect.)
12. Permite utilizarea semnăturilor digitale pe formularele electronice (WEB, PDF)?
13. Corespunde standardului recomandat de EU, și anume standardul MOREQ (Model Requirements for the Management of Electronic Records)?
14. Dispune software-ul de certificare; dacă da, de când?

Întrebări legate de furnizor:

15. Dispune sistemul de o garanție mai lungă de 1 an?
16. Are minim 500 de referințe? (ideal: peste 1000)
17. Dispune de resurse de specialiști, și asigură suport imediat, chiar și peste ani?
18. În general, după cât timp se primește un răspuns, respectiv o soluție de la suport, dacă apar întrebări? (ideal: <20 minute)



Fluxuri de documente

Definirea fluxurilor de lucru pentru administratia publica nu se realizeaza greu, daca se abordeaza corect si organizat.

Depinde de cultura organizationala si standardele de calitate implementate in institutie. Primul pas este definirea necesitatii, a nevoii de standardizare si procedurare. Apoi este important sa fie alocata resursa umana specializata care sa efectueze etapa de analiza. Se definesc activitatile pentru realizarea carora se impune implementarea unor fluxuri de lucru, se stabilesc sarcinile incluse in cadrul fluxului, a aplicatiilor si apoi se alocă documentele in cadrul sistemelor/subsistemelor informatice.

Greutatea in definirea fluxurilor de lucru consta in determinarea cu care conducatorul institutiei si managerii subordonati cred in utilitatea comunicarii reale si realiste in cadrul organizatiei.

Utilizarea aplicatiilor in care fluxurile de lucru au fost deja implementate reduce riscurile ca fluxurile sa nu fie respectate, respectiv sa se ajunga la disfunctionalitati in structurile respective.

Principalul avantaj al folosirii fluxurilor de lucru consta in cresterea eficientei la nivelul intregii institutii datorita standardizarii proceselor, lucru care permite un control mai bun al executiei si, prin urmare, un grad mai mare al calitatii serviciilor oferite. Al doilea avantaj se refera la flexibilitatea de a adapta fluxurile de lucru la nevoile in continua schimbare ale institutiei. Nu in ultimul rand, utilizarea fluxurilor de lucru automatizate permite rafinarea si simplificarea proceselor prin analiza istoricului de executie a fluxurilor si eliminarea etapelor care nu sunt necesare.

Circulația documentelor electronice pe trasee ierarhice bine precizate sau definite de către autorul documentului, cu posibilitatea aprobării sau respingerii documentului la orice nivel ierarhic.

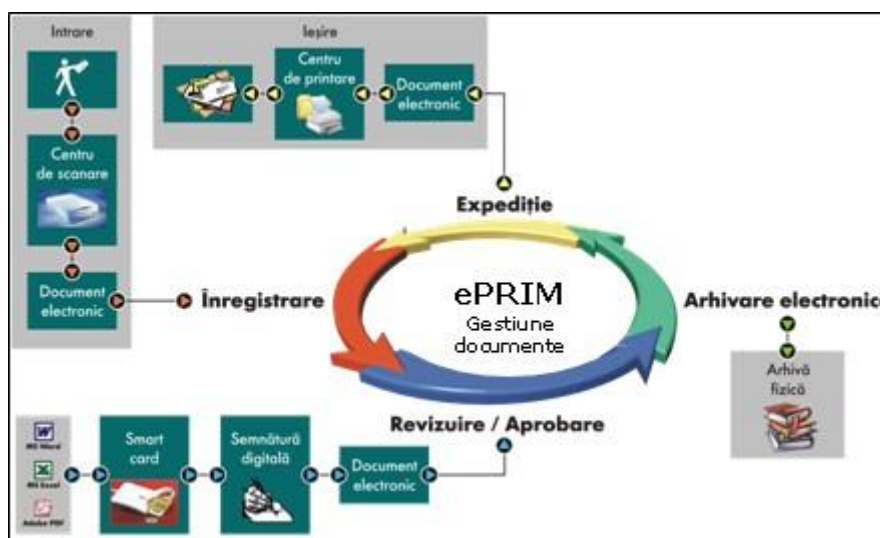
Modelarea organigramei și structurarea problematicilor care intră în responsabilitatea fiecărui departament și rutarea automată a documentelor pe baza acestor asocieri.

Înregistrarea documentelor care intră, ies sau circulă intern in instituție, transmiterea lor automată spre informare, verificare, aprobare pe baza unor fluxuri de lucru precum și înregistrarea circulației acestora până în momentul stabilirii unei rezoluții finale.



Un program complex pentru urmărirea documentelor în cadrul administrației are următoarele *caracteristici*:

- abilitatea de a stoca și administra în mod eficient documente cu caracter local, corespondență internă și externă, fax-uri, documente în format electronic, documente inițiate de cetățeni, etc.
- transparența activității administrației publice
- definirea și procesarea documentelor pe bază de fluxuri informaționale prestabilite
- administrarea documentelor pe diverse niveluri de securitate
- evidența completă a stadiului procesării unui anumit document



- Fluxuri de documente:
 - să permită procesări în paralel a documentelor
 - posibilitatea alegerii de destinații diferite pentru documente
 - păstrarea istoricului unui flux
- Urmărirea documentelor:
 - posibilitatea atașării documentelor din diferite medii: fax, e-mail, hârtie, videoconferință, format electronic, sunet
 - vizualizarea în orice moment a stadiului prelucrării unui document
 - istoricul documentelor intrate
 - lista documentelor care trebuie procesate de fiecare operator pe categorii de operatori
 - lista documentelor expediate și modului de expediere a acestora
 - istoricul borderourilor de expediție



- înregistrare retur documente

Înregistrarea tuturor documentelor depuse și eliberarea răspunsurilor către cetățeni utilizând un sistem de management al documentelor este facilitată prin:

- pot fi create mai multe posturi de înregistrare a documentelor (pentru fluidizarea procesului de înregistrare sau pentru cazul în care instituția are mai multe sedii), numerele fiind date dintr-un registru unic;
- eliberarea către solicitant a dovezii preluării și înregistrării actelor;
- distribuirea documentelor către birourile și serviciile corespunzătoare;
- obținerea, la cererea solicitantului, de informații despre stadiul de rezolvare a documentelor, putându-se specifica în orice moment locul în care acesta a ajuns;
- expedierea documentelor rezolvate și a celor emise de către instituție.

Gestionarea în format electronic a activităților de registratură pentru dezvoltarea unui sistem de management al documentelor complex trebuie să acopere următoarele caracteristici:

- *Înregistrarea tuturor documentelor provenite din exterior, create în interior și cele create ca răspuns în registrul unic al instituției cu următoarele funcționalități:*

-Numărul unic pentru fiecare document din instituție

-În cazul documentelor externe, se vor înregistra următoarele informații (câmpuri):

- Nr. și data externe, în cazul în care documentul deține număr de înregistrare dat de către o altă instituție
- CNP sau CUI, după caz
- Proveniența documentului
- Adresa completă a provenienței
- Tipul documentului
- Termenul de rezolvare (în număr zile)
- Conținutul pe scurt al documentului
- Observații

-În cazul documentelor interne, se vor înregistra următoarele informații:

- Tipul documentului
- Compartimentul emitent și persoana
- Termenul de rezolvare (în număr zile)



Conținutul pe scurt al documentului

Observații

-Aplicația va utiliza liste de date predefinite pentru: proveniență (alte instituții, ministere etc.), adresă (județe, orașe, străzi), tipul documentului

-Termenul de rezolvare a tipului de document selectat de utilizator se va seta automat, dar va putea fi modificat de utilizatori în funcție de drepturi, după caz

-Generare de cod de bare, pe baza numărului de registru, care să se atașeze suportului fizic (hârtie); utilizatorul va putea selecta documentele pentru care se va tipări cod de bare, selecția se va face prin specificarea intervalului sau prin selecție interactivă din listă de documente în operare

-Utilizatorul să poată lista un bon (raport) după înregistrarea documentului, care să conțină, pe lângă datele specificate la înregistrare, și numărul și data înregistrării; bonul va fi marcat cu numele utilizatorului care a înregistrat solicitarea și a preluat actele solicitantului, și va fi înmânat solicitantului

-Număr special pentru documentele la care legislația prevede acest lucru (similar acces la informația publică). Acest număr trebuie să fie generat automat de sistem.

-Posibilitatea de creare de secțiuni și câmpuri suplimentare acolo unde necesită (formulare dinamice), pentru fiecare tip de act în parte. Aceste câmpuri precum și tipul și denumirea lor vor putea fi construite de către administratorul de soluție

-Atașare de documente de orice tip, inclusiv cele scanate.

-Înscrierea automată în dosarele de arhivare, așa cum sunt definite în Nomenclatorul de Arhivă al instituției.

-Conexarea cu alte documente, inclusiv între ani;



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI

Instrumente Structurale
2007 - 2013

▪ *Operarea documentelor aflate în lucru la un anumit user din organigramă, prin trimiterea către alt user/nivel sau aplicarea rezoluției finale :*

-Administratorul trebuie să poată defini pentru un user ce delegări poate avea în sistem; toate operațiile vor avea marcat atât userul delegat cât și cel pentru care s-a făcut delegarea; în acest fel, utilizatorul va putea avea acces pe unul sau mai mulți useri din organigramă, pentru care să opereze

-Lista documentelor aflate în lucru să se poată ordona după număr, tip document, număr de zile rămase până la termen, persoana de la care a fost primit

-Utilizatorii trebuie să poată selecta și trimite/rezolva mai multe documente în bloc

-Utilizatorii trebuie să poată marca observații înainte de operarea (trimiterea sau rezolvarea) documentelor.

-Aplicația trebuie să ofere lista de documente aflate în lucru sub formă de paginare, iar utilizatorii să poată seta numărul de înregistrări pe pagină (inclusiv opțiunea de afișare a tuturor documentelor din listă).

-Utilizatorii trebuie să se poată poziționa direct pe un anumit număr de înregistrare fără a căuta prin paginile listei de documente aflate în lucru

-Un document poate fi procesat (operat) de către un singur utilizator la un moment dat, asigurându-se astfel coerența datelor existente în sistem. Un document se poate afla doar într-o singură stare la un moment dat, și doar la un singur utilizator (nivel din organigramă) în lucru la un moment dat.

-Soluția software trebuie să fie capabilă să trimită automat înștiințări de tip e-mail sau



SMS la apariția unui document în lucru nou; în acest sens soluția trebuie să dispună de un modul propriu intern capabil să efectueze astfel de servicii de transmisie; se va detalia modul cum sunt implementate aceste mecanisme.

▪ *Vizualizarea documentelor înregistrate, rezolvate, primite sau trimise :*

-Utilizatorul trebuie să poată vizualiza sub formă de listă toate documentele care au trecut pe la el în anul selectat.

-Utilizatorii cu anumite drepturi să poată genera și lista rapoarte cu documentele înregistrate după user/nivel, tip document, dintr-o anumită perioadă, și trimise/rezolvate/expediate/în operare într-o perioadă de anumite nivele/useri grupate după diverse categorii

-Administratorul aplicației trebuie să poată reveni asupra deciziei de rezolvare (închidere)

a unui document și să-l poată repune în lucru pe nivelul de pe care a fost rezolvat; această operație va putea fi auditată și se va vedea acest lucru pe Log-ul documentului

-Utilizatorul să poată vizualiza sub formă de listă paginată toate documentele pe care le-a

trimis către alte persoane cu evidențierea sursei și destinației documentelor

The screenshot shows a web application interface for document management. The main header is 'PRIMARIA SIBIU' and 'DOCUMENTE'. The left sidebar contains navigation options like 'Adauga document', 'Documente in lucru', and 'Schimba parola'. The main content area displays details for a document titled 'ADEVERINTA BURSA SOCIALA - 104'. The details include: Data inreg.: 19/05/2006; Tip: Intrare nr.: fn din data: 19/05/2006; Proveniența: TOADER RADU; Tip I/E: Pers. fizica CNP: 1650202323949; Adresa: SIBIU, FLORILOR, NR. 54, COD 556482, JUDETUL SB; Nivel resp.: Serviciul Autoritate Tutelara; Cuprins act: ADEVERINTA BURSA SOCIALA TOADER IOANA; Autor: CIC. At the bottom, there is a table with columns 'Nr.', 'Data V', 'Nivel S', and 'Data P'. The table contains one row: 1, 19/05/2006 11:56:40 AM, Cic/Serviciul Informatica.

▪ *Vizualizarea tuturor detaliilor unui document (detaliile înregistrării, circulației, rezolvării), indiferent de starea acestuia sau de anul în care a fost înregistrat*



-Utilizatorul trebuie să poată vizualiza din orice fereastră (în care se afișează liste cu documente din registrul electronic) detaliile specificate la înregistrarea documentului.

-Utilizatorul trebuie să poată vizualiza din orice fereastră (în care se afișează liste cu documente din registrul electronic) detaliile circulației documentului:

-Utilizatorul care a efectuat operațiunea

-Data venirii+Nivel sursă

-Data plecării+Nivel destinație

-Dacă este expirat

-Observații

-Rezoluții

-Mod rezolvare (stare document)

-Utilizatorul sa poată vizualiza din orice fereastră (în care se afișează liste cu documente din registrul electronic) detaliile expedierii documentului:

-Data expedierii

-Tipul expedierii

-Nume și adresă destinatar

-Utilizatorul sa poată vizualiza din orice fereastră (în care se afișează liste cu documente din registrul electronic) observațiile specificate de alți utilizatori cu privire la acel document:

-Observația (nota făcută)

-Utilizatorul care a făcut observația

-Data și ora la care a făcut observația

-Utilizatorul să poată vizualiza din orice fereastră (în care se afișează liste cu documente din registrul electronic) documentele cu care acesta se conexează, și să poată efectua în orice moment conexiuni cu alte documente din registru, indiferent de anul înregistrării.

-Utilizatorul să poată descărca și vizualiza din orice fereastră (în care se afișează liste cu documente din registrul electronic) atașamentele unui document, în cazul în care are drept de vizualizare a acestora.

- *Crearea fișierelor electronice, prin atașarea de mai multe documente (fișiere) la un anumit număr de înregistrare :*



- Utilizatorul trebuie să poată atașa fișiere în diferite formate la o anumită poziție dintr-un registru specificat (de ex Registru I/E, Registru Audiențe, Registru Hotărâri, Registru Petiții etc.)
- Pentru fiecare fișier atașat în parte, aplicația trebuie să permită specificarea utilizatorilor cu drept de vizualizare/editare a acelui fișier;
- Pentru fiecare fișier atașat în parte, aplicația trebuie să permită menținerea versiunilor pentru fișierele modificate;
- Conținutul fiecărui atașament indiferent de tipul fișierului trebuie să fie salvat și indexat în baza de date în vederea căutării
- Înscrierea în dosare de arhivă conform nomenclatorului de arhivare

▪ *Răsfoirea rapidă a actelor dintr-un document și semnarea lor digitală :*

- Utilizatorul care are documentul în lucru să poată răsfoi și vizualiza toate fișierele atașate unui document; răsfoirea trebuie să fie accesibilă și pe mapele cu documente deschise pentru citire
- Pe baza acestor fișiere utilizatorul trebuie să poată efectua rapid următoarele operații accesibile dintr-un buton: rezoluție/trimitere/repartizare, semnare electronică, informații despre semnatar, rezolvare/îndosariere, distribuire, salvare locală, editare (check-out), repunere (check-in), să scrie o notă
- Din interfața de răsfoire utilizatorul trebuie să poată semna electronic fișierul pe care îl vizualizează
- Dacă fișierul aflat curent în operație de răsfoire este semnat electronic, se vor afișa detaliile legate de cine l-a semnat, când, cu ce autoritate, comentarii
- Dacă fișierul curent aflat în operația de răsfoire este semnat electronic, se va afișa conținutul lui original, numai dacă semnătura nu a fost alterată
- Dacă fișierul curent aflat în operația de răsfoire este semnat electronic, se va putea aplica o contrasemnătură electronică
- Fișierele semnate electronic vor fi automat încărcate pe server în locul fișierelor originale nesemnate



Document management în termeni tehnici

DMS - *Document Management Sistem*, presupune administrarea electronică a documentelor de-a lungul ciclului lor de viață.

eSM - Managementul Securității Sistemului de Informații și Comunicații (*Electronic Security Management*)

- este un ansamblu de soluții soft-hard-networking ce conferă infrastructurii de informare-comunicație atât securitatea cât și protecția necesară în timp real.
- Aceasta se realizează prin specialiști, echipamente, programe, aplicații și protocoale (exp: FIREWALL, SUN-Secure Private Network, Check Point, Aladin, Internet Security System...).
- e-Security este e-activitatea de supraveghere, pază și intervenție în timp real pentru:
- menținerea sistemului în stare de funcționare optimă,
- prevenirea, evitarea și minimizarea efectelor negative ale incidentelor:
 - previzibile de natură voluntară sau involuntară;
 - imprevizibile (cazuri fortuite, forta majora, dezastre...).

ERP - *ENTERPRISE RESOURCE PLANNING*

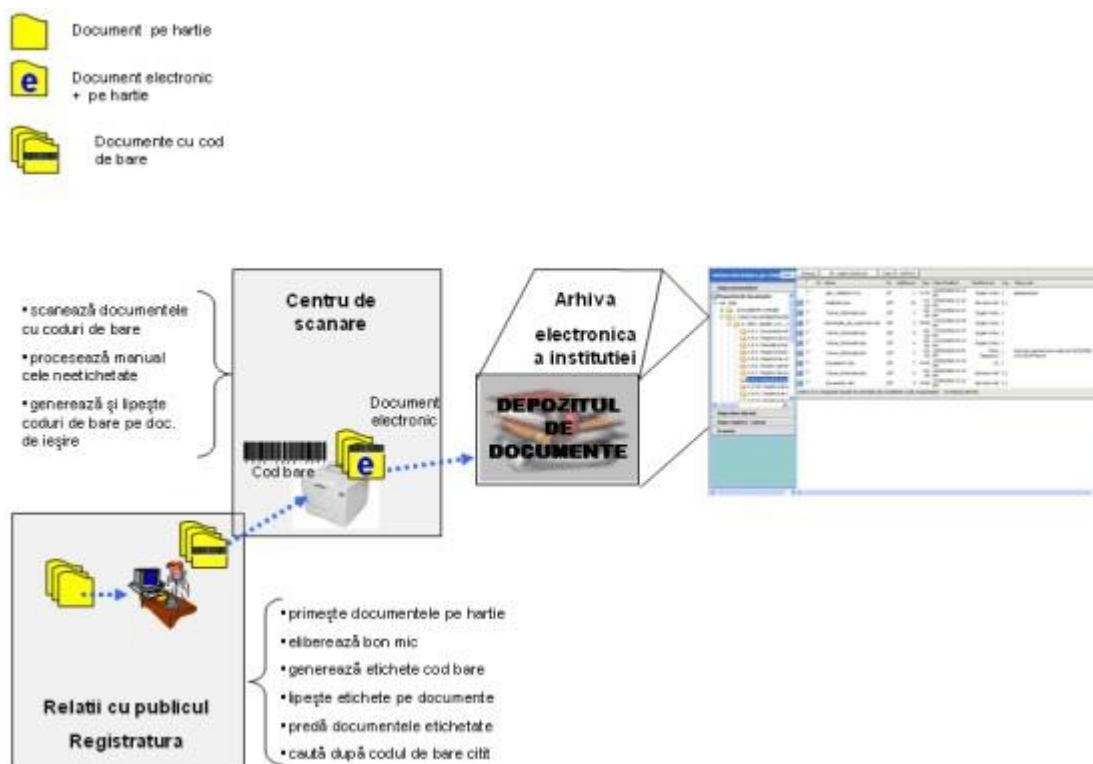
- ERP - Planificarea Resurselor Instituției este o soluție informatică complexă și integrată de programare, conducere și supervizare a bunei funcționări a întreprinderii.
- ERP are următoarele componente:
 - SCM - *Supply Chain Management*
 - MRP - *Manufacturing Resource Planning*
 - PM – *Project Management*,
 - PLM – *Product Life Cycle Management*
 - HRM - *Human Resources Management*
 - FAM - *Financial Accounting Management*



Arhivarea electronică a documentelor

Arhivarea electronică reprezintă conversia documentelor din format de hartie în format digital. Este soluția ideală pentru a vă prelungi durata de viață a documentelor originale, pentru a proteja aceste documente contra degradării fizice, dumneavoastră putând consulta copia electronică a documentului.

Sistemul informatic de arhivare electronică trebuie să răspundă cerințelor definite de către oricare dintre compartimentele firmei dumneavoastră și să asigure informarea corectă, completă și în timp util a factorilor de decizie.



Astfel, arhiva electronică a companiei va permite obținerea informațiilor reale, concrete, completate cu imaginile documentelor gazda din arhiva fizică, oferindu-vă numeroase avantaje¹:

- Integrarea într-o singură interfață, ușor de utilizat, a tuturor documentelor companiei dumneavoastră
- Reorganizarea logică a arhivei fizice, întrucât se realizează automat o legătură între arhiva fizică și cea electronică (se păstrează aceeași structură de organizare în cazul

¹ <http://www.vectortelecom.ro/content/servicii/arhivare-electronica/>



ambelor tipuri de arhivare, mentionandu-se, in momentul arhivarii si locatia documentului in cauza)

- Conversie rapida in format digital a documentelor stocate pe hartie (scaner-ul este echipat cu un alimentator automat cu documente)
- Compresia foarte buna a imaginilor obtinute prin scanare va salva resursele de stocare
- Administrati in mod eficient milioane de documente
- Modul de vizualizare a arhivei electronice simuleaza situatia unei arhive fizice (fisete, bibliorafturi, dosare, acte)
- Arhivarea automata a eFax-urilor si a e-mail-urilor
- Posibilitatea de indexare prin cuvinte cheie sau prin fulltext a fiecarui document; astfel, regasirea unui document va fi extrem de facila

Fiind supuse unui flux informational din ce in ce mai abundent, companiile cauta cai mai bune, mai eficiente de a distribui informatia atat in cadrul organizatiei cat si in exterior.

In prezent, in majoritatea institutiilor informatiile au devenit din ce in ce mai numeroase si greu de controlat. Prea des suntem nevoiti sa ne confruntam cu situatii in care documente importante se pierd sau se gasesc dupa indelungi cautari. Studii recunoscute vin sa sustina aceasta afirmatie: 15% din timpul petrecut de un angajat la birou este dedicat regasirii documentelor salvate pe hartie, iar 8,5% din documentele scrise sunt pierdute din cauza erorilor din timpul arhivarii fizice¹.

Pentru a evita astfel de situatii si pentru a creste eficienta si productivitatea angajatilor exista o solutie foarte practica, numita: arhivare electronica.

Principala functionalitate oferita de un sistem de arhivare electronica si administrare a documentelor este realizarea conversiei, preluarii, stocarii, organizarii si regasirii informatiei din cadrul companiei intr-un mod structurat si securizat. Odata ce documentele au fost convertite in format electronic si arhivate, cautarea, localizarea si redarea informatiei devine un proces facil si rapid.

¹ <http://www.ekeep.ro/>



Fiecare document electronic arhivat va fi însoțit de o fișă electronică ce va cuprinde informații caracteristice aceluia document (emitent, proprietar, istoric, tip și nivel de clasificare, cuvinte cheie pentru identificare, localizarea suportului fizic, identificatorul unic al documentului în cadrul arhivei).

Odată creată, arhiva electronică va putea fi securizată și controlată, accesul la documente permitându-se pe baza drepturilor definite și acordate la nivel de utilizator sau grup de utilizatori. De asemenea, există posibilitatea de a înregistra și urmări toate versiunile unui document (acțiunile efectuate asupra documentelor din cadrul arhivei, persoana care le-a efectuat, data la care au fost luate aceste acțiuni).

Gestiunea completă a fondurilor arhivistice pe care instituția le are, folosind sistemul de management al documentelor, trebuie să aibă următoarele funcționalități conform Legii (Decizie nr. 1130/2008 privind normele tehnice și metodologice pentru aplicarea Legii nr. 135/2007 privind arhivarea documentelor în formă electronică):

- posibilitatea – pentru șefii de nivele – de selectare a dosarelor grupate după un indicativ și realizarea inventarului cu preluarea tuturor pozițiilor selectate;
- documentele vor fi grupate pe indicativ, un inventar putând să conțină dosare din mai multe indicative dar toate cu același termen de păstrare;
- pe inventar să se poată adăuga dinamic (fără limită) oricâte poziții;
- inventarul să ia număr unic secvențial automat din Registrul de evidență a unităților arhivistice
- pe inventar să se poată specifica datele de localizare fizică în arhivă (locație, rând, poliță, raft, biblioraft)
- de pe Inventar să se poată vizualiza direct încăperea (locația) cu selectarea rândului și a poliței pe care se află păstrat inventarul respectiv sub formă de suprafață grafică web;
- pe inventar să se poată vizualiza datele despre procesul verbal de predare primire (date de intrare) cât și date despre documentul cu care au ieșit dosarele din gestiunea arhivei;

Documentele arhivate – liste cu documentele arhivate

- După numărul de registru și posibilitatea de identificare a inventarului cu care



au fost predate

-□ După data arhivării

Documente de îndosariat

-□ Lista cu documente care nu au fost îndosariate încă; să se poată selecta aceste documente și să se poată alege (dintr-un meniu arborescent) indicativul unde se arhivează ele

-□ Îndosărierea lor efectivă cu memorarea indicativului pe documentele selectate

Nr. PV	Indicativul dosarului dupa nomenclator	Continutul pe scurt al dosarului, registrului, etc	Datele extreme	Nr. fișelor	Observatii
	IA 90	Registrul de petiții	11,12,26,27		

Prezentul inventar format din 26 fișe conține 4 dosare.

Numerale au fost lasate la SERV JURIDIC nefind incheiate.

La preluare au lipsit dosarele

Astazi 23/02/2006 11:32 s-au preluat dosare.

Am predat, Nicolau Vasilica

Am primit, Mitea Ilie-Dan

Elemente de localizare (se completeaza de catre arhivar):

Raft: R8-2002

Polita: P71

Biblioraft: A-104

Registrul de evidență a unităților arhivistice cf legii 16/1996

-□ Să conțină toate elementele de identificare: Nr. crt., Nr. inventar, Data intrării, Denumirea compartimentului, Datele extreme ale documentului, Nr. de dosare după inventar, Nr. dosare primite efectiv, Nr. dosare rămase la compartiment, Unde s-au predat, Denumire act predat nr. si data, Total dosare ieșite

-□ Să se poată selecta inventare și să se facă cu ele intrări (proces verbal de predare –primire) sau ieșiri

-□ Intrările și ieșirile să fie operate automat pe inventarele selectate



Registrul de depozit

- Posibilitatea de specificare a următoarelor date: Denumirea fondului, Compartiment, Cota dosar, Scopul scoaterii din depozit, Numele solicitantului, Funcția și serviciul solicitantului, Data scoaterii, Data restituirii, Observații
- Generarea automata a Fișei de control cu datele introduse

Registrul inventar al colecției de matrice sigilare

- cu datele de identificare minimale: Nr. de inventar, Data preluării și denumirea organizației de la care s-a preluat matricea, Materialul, Forma, Dimensiunea, Descrierea câmpului, Legenda, Anul conf., Observații.

Registru de Procese verbal de predare-primire

- Conține procesele verbale pe baza cărora au intrat inventarele in arhivă

Registrul de procese verbale de predare-preluare

- Conține procesele verbale pe baza cărora au ieșit documentele din fondul arhivistic

Registrul de procese verbale de selecționare

- Conține procesele verbale ale comisiilor de selecționare care au aprobat distrugerea documentelor din arhivă
- Registru de procese verbale de constatare
- Conține procesele verbale de constatare a lipsei, deteriorării sau pierderii documentelor



Sistemul de căutări și raportări al DMS

Căutarea documentelor după diferite criterii

Sistemele de management al documentelor trebuie să permită efectuarea de căutări complexe care să îndeplinească următoarele caracteristici:

- Căutarea documentelor să se poată efectua după orice câmp specificat la înregistrarea documentelor.
- Aplicația să permită căutarea tip full text-search - căutarea să se poată face după cuvinte sau expresii formate din mai multe cuvinte
- Căutarea nu trebuie să țină cont de litere mari sau mici
- Utilizatorii trebuie să poată căuta și vizualiza documente din registrul electronic din orice an, fără a ieși din fereastra de căutare
- Aplicația trebuie să ofere listele de documente găsite sub formă de paginare
- Aplicația trebuie să informeze utilizatorul despre criteriile de căutare specificate și numărul de înregistrări găsite
- Mai multe condiții de căutare specificate simultan trebuie să se ia în calcul cu operatorul și (AND)

Vizualizarea și listarea de rapoarte complexe

Caracteristici:

- Utilizatorii să poată lista rapoarte despre documente dintr-o perioadă de timp specificată sau dintr-un anumit an
- Aplicația trebuie să ofere rapoarte și statistici despre documentele înregistrate:
 - Numărul de documente înregistrate într-o anumită perioadă și având un anumit mod de intrare
 - Numărul de documente înregistrate grupate după modul de rezolvare.
 - Numărul de documente înregistrate, grupate după tipul documentului și modul de rezolvare
 - Numărul de documente înregistrate, grupate după departamentul înregistrării și tipul documentului

Aplicația trebuie să ofere rapoarte și statistici despre documentele aflate în lucru:

- Numărul documentelor aflate în lucru pe un anumit nivel din organigramă



- Numarul de documente aflate in lucru pe un anumit nivel din organigrama, grupate dupa tipul documentului
- Documentele in detaliu aflate in lucru pe un anumit nivel din organigrama

Aplicatia trebuie sa ofere rapoarte si statistici despre documentele rezolvate:

- Numarul documentele rezolvate de un anumit nivel din organigrama
- Numarul de documente rezolvate de un anumit nivel din organigrama, grupate dupa tipul documentului
- Documentele in detaliu rezolvate de un anumit nivel din organigrama
- Aplicatia trebuie sa ofere rapoarte si statistici despre documentele expirate:
- Documentele (detaliu) expirate, aflate in lucru (nerezolvate) pe nivelul selectat:
- numarul si data inregistrarii, zile depasite, provenienta, tip document, utilizator curent, starea documentului)
- Numarul documentelor expirate la un anumit nivel din organigrama
- Numarul de documente expirate la un anumit nivel din organigrama, grupate dupa tipul documentului
- Documentele (detaliu) expirate, aflate in lucru (nerezolvate) pe toate nivelurile din departamentul selectat
- Toate documentele (detaliu) expirate, dupa tipul de act selectat, grupate dupa departament si nivel
- Aplicatia trebuie sa ofere rapoarte si statistici despre documentele lucrate (trimise sau rezolvate):
- Numarul de documente lucrate (trimise sau rezolvate) de pe nivelul selectat
- Numarul de documente lucrate (trimise sau rezolvate) de pe nivelurile din departamentul selectat



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

PRIMĂRIA SIBIU

Documente Statistici Hotărâri Dispoziții Petiții Acces Info Publice

STATISTICI

PRIMĂRIA SIBIU
Raport cu modul de rezolvare al documentelor primite de o direcție, serviciu sau persoana
perioada 2006/5

Anul: 2006 Căuta după: Rănduri pe pagina: 1000

Nivel	Tip Document	In operare	Amânat	Intern	Favorabil	Nefavorabil	Expirate	Expediate	Total
»	Birou Administrativ	3	0	0	0	0	2	0	3
»	Birou Contracte	4	0	0	0	0	1	0	4
»	Centru de Informare pt. cetățeni	12	0	0	1	0	5	12	25
»	Primar	4	0	0	0	0	4	0	4
»	Secretar	11	0	0	0	0	6	0	11
»	Serviciu Adm. Locală, Agricult	1	0	0	0	0	1	0	1
»	Serviciu ADP	1	0	0	0	0	1	0	1
»	Serviciu Informatică	8	0	5	0	0	0	0	13
»	Serviciu Investiții	12	0	2	2	0	3	4	20
»	Serviciu Juridic	0	0	3	0	0	0	0	3
»	Serviciu Urbanism și Amenajarea Teritoriului	0	0	11	0	0	0	0	11
»	(Nici Categorie)	1	0	0	0	0	0	0	1
		57	0	21	3	0	23	16	97

Aplicatia trebuie sa ofere rapoarte si statistici despre documentele expediate:

- Lista de documente expediate direct intr-o anumita perioada completata de utilizator, de o anumita persoana.
- Lista de documente expediate prin posta, grupate dupa tip posta si pe a anumita perioada completata de utilizator
- Utilizatorii trebuie sa poata lista rezultatul tuturor rapoartele.

Listarea de borderouri de predare – primire a documentelor trimise electronic de la un anumit nivel la altul (sau altele), care sa insoteasca documentele fizice

- Utilizatorii sa poata lista, in format word sau pdf, borderouri de predare – primire cu detaliile documentelor pe care le-au trimis catre alte niveluri din organigrama
- Utilizatorii sa poata specifica data si ora sau intervalul de timp in care care au fost trimise Documentele. Utilizatorii sa poata selecta fie un anumit nivel catre care au trimis documente, fie toate niveluri le catre care au trimis



Securitatea datelor

Securitatea datelor din sistemele de management al documentelor trebuie să fie realizată în concordanță cu prevederile Legii nr. 182/2002, cu modificările și completările ulterioare, precum și ale Standardelor naționale de protecție a informațiilor clasificate în România.

Securitatea documentelor instituțiilor publice se realizează îndeplinind următoarele caracteristici:

- fiecare document să aibă o secțiune unde să se poată specifica dacă este secret sau public
- în cazul documentelor secrete trebuie să se poată specifica lista de desecretizare de către cel care încadrează documentul
- accesul la un document secret și la toate înregistrările derivate din el va fi permis exclusiv persoanelor din lista de desecretizare
- pentru documentele secret de serviciu să se poată specifica date legate de nr. anexe, file/exemplar, exemplare, nr. dosar de clasare.
- pentru fiecare document în operare, utilizatorul care îl lucrează să poată bloca accesul altor utilizatori la el în editare (acolo unde e posibil)
- fiecare document să poată avea o listă cu persoane care pot edita rezoluții (participă la răspunsul comun); persoanele de pe această listă vor avea temporar dreptul de editare pe document până când titularul documentului blochează documentul în editare sau documentul nu mai este în operare la respectivul utilizator

Atacurile la e-securitatea unei instituții se manifestă prin multiple și diferite procedee, cum ar fi: diversiunea, intoxicarea, penetrarea, extragerea, coruperea, violarea, fraudarea, dezinformarea, inducerea în eroare, abaterea atenției, inselarea vigilenței, dereglarea-blocarea-distrugea sistemului.

Elemente de securitate și tehnicile specifice:

- Ascultarea comunicațiilor
- Diversiunea și intoxicarea
- Furtul parolelor
- Modificarea datelor
- Înregistrarea
- Phishing: tip nou de fraudă financiară
- Hackers
- Pirateria de Software
- FIREWALL
- SPAM - AntiSpam
- SPYWARE - AntiSpyware
- VIRUS - AntiVirus



Studiu de caz – CNIPA Italia

CNIPA Italia (Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione) este un organism de stat din cadrul Guvernului Italian si are ca obiectiv principal consilierea Administratiei Publice din Italia in utilizarea eficienta a mijloacelor societatii informationale cu scopul imbunatatirii serviciilor oferite contribuabililor.

Astfel CNIPA contribuie la definirea politicii Guvernului si a Ministerului Italian pentru reforme si inovatii in Administratia Publica, ofera consultanta in elaborarea proiectelor de lege din domeniul societatii informationale, elaboreaza norme si criterii de elaborarea a sistemelor informatice din Administratia Publica, defineste norme de interoperabilitate si siguranta/securitate a acestor sisteme.

Organizativ, CNIPA este condusa de un colegiu constituit dintr-un Presedinte si 4 membri, numiti de Cabinetul Primului Ministru (Presidente del Consiglio dei Ministri).

Unul din domeniile in care CNIPA contribuie la informatizarea Administratiei Publice din Italia este bineinteles domeniul managementului de documente si al registraturii electronice, avand ca suport un text de lege elaborat si intrat in vigoare inca din 2000 (DPR 445/2000).

Legea de mai sus defineste termenii de registratura electronica si flux de documente si deasemenea defineste caracteristicile fundamentale pe care un asemenea sistem trebuie sa le implementeze.

Deasemenea CNIPA monitorizeaza si elaboreaza rapoarte anuale cu privire la implementarea unor astfel de sisteme in Administratia Publica. Raportul este facut public anual si este trimis tuturor Administratiilor.

Centrul de competenta din cadrul CNIPA a elaborat si actualizeaza periodic un model de referinta al Manualului de Gestiune al Registraturii Electronice si Fluxului de Documente, util tuturor Administratiilor care realizeaza proiecte de gestiune electronica a documentelor.

Astfel, orice Administratie din Italia cunoaste care sunt caracteristile pe care un produs informatic trebuie sa le respecte pentru a fi in concordanta cu normativele in vigoare si de asemenea a fi interoperabil cu alte sisteme informatice din cadrul Administratiilor.



Astfel de manuale sunt apoi realizate și publicate pe site-ul CNIPA și de alte Administrații, sau chiar entități non-administrative. De exemplu diverse primării, Ministerul Apărării din Italia, Școala Superioară de Administrație Publică, Universitatea din Lecce, etc au deja publicat un astfel de Manual.



Scanarea documentelor și semnătura digitală

Serviciile de scanare documente și arhivare electronică frecvente includ scanare și arhivare în PDF - "*un fișier PDF per dosar scanat*", lucrări de **scanare rapidă** dosare, acte și formulare, arhivare electronică pe DVD, scanare în JPEG și TIFF, conversie fișiere în diverse formate digitale.

Avantajele scanării sunt evidente: economie de spațiu și hârtie și cel mai important - cu un simplu "search" găsiți documentul dorit fără să fiți nevoiți să cautați în zeci de dosare.

Serviciul de scanare documente reprezintă preluarea imaginilor de pe documentele originale și trecerea acestor imagini în format electronic în fișiere de formate utilizate în mod usual: PDF, JPEG sau TIFF.

Scanarea documentelor prin sisteme de management al documentelor. Caracteristici :

- Scanarea direct de pe documentul curent din aplicație, fără a deschide nici un alt program/utilitar ci doar cu instrumentele proprii sistemului de gestiune de documente propus (interfața web)
- Din documentul curent deschis în operare să se poată scana și efectua următoarele operații pe documentul scanat, direct din interfața web: zoom, pan, fit –to-width, aplicare notițe/post-it-uri vizuale, aplicare ștampile, OCR-izare cu salvarea textului pentru indexare, navigare prin pagini pentru documentele multi-pagină.
- Fișierele scanate din interfața de scanare direct de pe web trebuie să poată fi de tip multipagină TIFF.
- Fișierele astfel scanate trebuie să poată fi automat încărcate pe server la documentul curent fără operații suplimentare ci doar prin apăsarea unui singur buton (de tip upload)
- Toată interfața aplicației să fie în limba română
- Sistemul trebuie să dispună de utilitare externe proprii care să permită la acțiunea clickdreapta atașarea direct din sistemul local de fișiere a fișierului selectat la numărul specificat din registru

Semnătura electronică este un certificat digital este o „carte de identitate” virtuală, care îți permite identificarea fără echivoc pe internet.



CONCLUZII

*“Lucrurile de mare însemnătate
nu trebuie niciodată lăsate în voia lucrurilor neînsemnate.” (Goethe)*

Manipularea și gestionarea documentelor se întrepătrund cu activitatea zilnică din cadrul unei instituții publice. De la actele generale de livrarea serviciilor publice, la cele de natură financiară, juridică și până la corespondența zilnică, toate trebuie gestionate într-un mod care să conducă la eficientizarea activității unei organizații publice.

Implementarea unei soluții informatice care să realizeze acest proces s-a impus în ultima perioadă ca o soluție salvatoare. Viteza de prelucrare a datelor, capacitățile mari de stocare disponibile pe piață, calitatea echipamentelor de scanare și chiar cele privind semnătura electronică constituie tot atâtea argumente în favoarea trecerii de la sistemul de gestionare a hârtiilor pe suport fizic către mediul electronic.

O astfel de soluție de management al documentelor oferă trei avantaje esențiale: economie de timp, spațiu și resurse umane. În condițiile unui mediu de administrație publică asaltat de informații, vehiculate atât în interiorul unei organizații, cât și în exterior, un sistem performant de management al documentelor, proiectelor și cunoștințelor influențează în mod esențial managementul timpului de lucru. Pe de altă parte, reducerea ponderii hârtiei în circulația documentelor generează reducerea substanțială a spațiului de depozitare a arhivelor.

Sigur, un astfel de sistem prezintă și dezavantaje, dar substanțierea lui pe baza procedurilor de lucru și a unei strategii generale a instituției publice, conduce la organizarea activității pe baza celor trei „E” ai managementului (economie, eficiență, eficacitate).

Pentru atingerea unor astfel de indicatori este nevoie doar de un sistem robust de management al performanței întreprinderii și aplicarea filozofiei managementului prin obiective bazat pe paradigma „plan – do – check – act”. Bineînțeles că în cazul managementului documentelor accentul cade pe planificarea și procedurile privind fluxul de documente.



Mai mult, nu trebuie să uităm nici de noile concepte de „administrație ecologică”. Cu toții lucrăm încă excesiv de mult cu hârtii la locul de muncă. Am încercat să înlocuim suportul scriptic cu cel electronic, însă hârtiile se tot adună. Multe autorități, în special cele locale, funcționează încă pe bază de proceduri scriptice consumatoare de timp, ineficiente și predispuse erorilor. Riscul cel mai mare este de a pierde controlul asupra documentelor cu conținut esențial pentru livrarea serviciului public.

Deciziile importante cer schimbări puternice și asumate. Consumul iresponsabil și neglijența ne-au adus azi în punctul în care nu mai avem de ales. Totuși trebuie să conștientizăm efectul alegerilor noastre asupra naturii. Să ne folosim abilitățile pentru a crea și dezvolta instrumente care să ne ajute să rămânem productivi, dar fără să dăunăm mediului înconjurător.



REFERINȚE / BIBLIOGRAFIE

- Alexandru Ioan, Cărăușan Mihaela, Bucur Sorin, *Drept administrativ*, Editura Lumina Lex, București, 2005;
- Cohen Steven și Eimicke William, *The Effective Public Manager: Achieving Success in a Changing Government*, Editura CA : Jossey-Bass, San Francisco, 2002;
- Claver Enrique, Llopis Juan, Gascó José L., Molina Hipólito, Conca Francisco J., *Public Administration: From Bureaucratic Culture to Citizen-oriented Culture*, The International Journal of Public Sector Management, vol.12, no.5, 1999
- Drucker Peter, *Societatea postcapitalistă*, Editura Image, București, 1999
- Georgescu Mircea, *Sisteme informaționale de birou, suport de curs*, Universitatea „Al.I.Cuza” Iași, Facultatea de economie și administrarea afacerilor, 2008/2009
- <http://bunaguvernare.eu>
- <http://www.advocacy.ro>
- Johns Gary, *Comportament organizațional*, ediția a II-a, Editura Economică, București, [1998] (1996)
- Joyce Paul, *Strategic Management for the Public Services*, Editura Open University Press, Buckingham, 1999
- Manualul de Resurse Umane - livrabila către Agenția Națională a Funcționarilor Publici în cadrul Programului PHARE „Implementing Civil Service Reform in Romania”, București, cod EuropeAid/121990/D/SV/RO, 2008
- Marinescu Paul, Platis Magdalena și Papuc Răzvan, *Managementul Instituțiilor Publice*, Universitatea București, <http://www.unibuc.ro/eBooks/StiinteADM/marinescu/index.htm>, 2003
- Nicolescu Ovidiu și Nicolescu Luminița - *Managementul modern al organizației*, Editura Tribuna Economică, București, 2001
- Nițchi Ștefan și Racovițan Dan (sub redacția), *Bazele prelucrării informațiilor și tehnologie informațională*, Editura Intelcredo, Deva, 1996
- Pollit Christopher, *The Essential Public Manager*, Editura Open University Press, Maidenhead, 2003



- Rose Aidan & Lawton Alan, *Bureaucracy and Market in Public Services Management*, Editura Financial Times/Prentice Hall, Harlow, 1999
- Stănică Viorel, *Gestionarea documentelor în administrația publică*, Revista Transilvană de Științe Administrative, nr. 2(11), Cluj Napoca, 2004
- Tran Vasile și Stănciugelu Irina, *Teoria comunicării*, ediția a II-a, Editura Comunicare.ro, București, [2003] (2001)
- UNPAN– Rețeaua de administrație publică a Națiunilor Unite, *Managementul documentelor*, <http://www.unpan.org/>